



HAL
open science

Le dialogue de coresponsabilité comme levier de l'engagement RSE des managers : une illustration par les collectifs interentreprises

Anne Valérie Crespo

► To cite this version:

Anne Valérie Crespo. Le dialogue de coresponsabilité comme levier de l'engagement RSE des managers : une illustration par les collectifs interentreprises. Gestion et management. Université de Montpellier, 2023. Français. NNT : 2023UMOND023 . tel-04496060

HAL Id: tel-04496060

<https://theses.hal.science/tel-04496060>

Submitted on 8 Mar 2024

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.

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion et du Management

École doctorale Économie et Gestion

Unité de recherche *Montpellier Research in Management*

LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ COMME LEVIER DE L'ENGAGEMENT RSE DES MANAGERS Une illustration par les collectifs interentreprises

Présentée par Anne-Valérie CRESPO FEBVAY

Le 29 novembre 2023

Sous la direction du professeur Anne LOUBÈS

Devant le jury composé de

Florence PALPACUER, Professeure des Universités, Montpellier Management, Montpellier

Christian DEFÉLIX, Professeur des Universités, IAE-INP, Grenoble Alpes

Stéphane TRÉBUCQ, Professeur des Universités, IAE, Bordeaux

Odile UZAN, Professeure émérite, Paul Valéry, Montpellier

Anne LOUBÈS, Professeure des Universités, IAE, Montpellier

Charles-Benoit HEIDSIECK, Président, Laboratoire de recherches appliquées, Le RAMEAU

Présidente

Rapporteur

Rapporteur

Suffragante

Directrice de thèse

Membre extérieur invité



UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER



Remerciements

Je souhaite remercier ma directrice de thèse en tout premier lieu : Anne Loubès, Professeure des Universités à l'IAE de Montpellier. « Anne : le soutien, l'ouverture d'esprit, la patience aussi, et tous les conseils avisés que tu m'as offerts pendant sept ans, ont créé le cadre professionnel dans lequel j'ai pu apprendre et m'exprimer. Je souhaite à tous les doctorants une telle directrice de thèse, professionnelle et bienveillante, dans ce travail initiatique académique ».

Je remercie très vivement les enseignants chercheurs qui me font l'honneur de constituer mon jury de soutenance : dans l'ordre alphabétique, les professeurs des Universités, C.Defélix (Professeur en gestion des ressources humaines, Grenoble IAE-INP, Université Grenoble-Alpes), F.Palpacuer (Professeure en management et stratégie, MOnpellier MAnagement, Université de Montpellier, co-responsable chaire gestion responsable et entrepreneuriat, laboratoire de recherche MRM), S.Trébucq (Professeur en sciences de gestion, IAE, Université de Bordeaux, responsable chaire capital humain et performance globale, laboratoire de recherche IRGO) et O.Uzan (Professeure émérite en sciences de gestion et du management, Université de Montpellier³, laboratoire de recherche CORHIS). Merci également à C.-B.Heidsieck, président-fondateur du laboratoire de recherches empiriques Le RAMEAU. Je suis très honorée de votre présence à tous et de votre attention à mes travaux de recherche.

Je remercie ensuite les enseignants chercheurs de mes six Comités de Suivi Individuel (CSI) annuels, à commencer par le *tandem* structurant des deux professionnelles que sont O.Uzan (qui a pu s'organiser pour assurer cinq CSI malgré le contexte COVID) et M.Polge (MOnpellier MAnagement, Université de Montpellier, attentive et bienveillante à chacun des six CSI) : vos critiques constructives et vos suggestions pertinentes m'ont été d'un soutien académique et humain sans faille. Je remercie également C.Fabre, Université de Montpellier, pour ses conseils avisés en 2017 et 2020 ainsi que J-M.Plane, Université Montpellier³ et N.Commeiras, Université de Montpellier, en 2017.

À noter que cette idée de me lancer dans la réflexivité d'une thèse pour mes 50 ans a germé au congrès AGRH¹ de Montpellier en 2015 lorsque j'ai été sollicitée comme praticienne par F.Noguera, Professeure des Universités à Montpellier³, pour le *symposium* d'ouverture sur la RSE (j'étais alors Directrice Générale Adjointe d'IMS-Entreprendre pour la Cité²) et lorsqu'O.Uzan m'a pertinemment interpellée de la salle sur la question du rôle des acteurs en territoire. Et nous nous sommes retrouvées très naturellement sur cette question d'une RSE à partir du territoire avec Anne Loubès. Merci Mesdames pour cela aussi.

Je souhaite également remercier les professionnels que j'ai *interviewés* pour leur confiance. J'ai pris grand plaisir à ces discussions, en tant que chercheuse et en tant que praticienne, et j'ai souvent eu l'impression que c'était partagé : nous avons grandi ensemble en réflexivité sur ces sujets. Mille mercis pour le temps que chacun d'entre vous a bien voulu consacrer à mes questionnements académiques en plus de votre travail et de vos engagements multiples. Tous ces échanges, formels et informels, sont le terreau et la richesse de cette recherche, dont je considère que vous

¹ Association francophone de Gestion des Ressources Humaines

² Lepc.fr

êtes collectivement co-constructeurs avec moi. Merci à Clare, Caroline, Judith, Yolande, Maria, Muriel, Myriam, Marie, Aurélie, Lilian, Thierry, Emmanuelle, Frédéric, Christophe, Thierry, Samuel, Laurent, Florence, Annie, Max, Romain, Christelle, Christine, Christian, Philippe, Jean-Marc, Florence, Alain ... et tous. Je remercie également les collectifs RSE interentreprises en tant que tels pour leur accessibilité. Merci Michèle et Caroline, merci Bruno et Sophie, merci Coline et merci Lineda !

Je remercie très chaleureusement les enseignants chercheurs qui ont bien voulu me faire un retour au fur et à mesure de l'avancée de mes travaux : M.Marais (Montpellier *Business School*), M.Polge et F.Palpacuer en tout premier lieu, R.Meissonier (Université de Montpellier), C.Havard (*Burgundy School of Business*), S.Trébuq, F.Nande (Université de Montpellier) et G.Naro (Université de Montpellier -mon professeur en 1994 et aujourd'hui mon collègue au sein du conseil d'institut MOMA-) ainsi que les doctorants et les enseignants chercheurs des groupes de recherche d'abord Ressources Humaines (RH), piloté par A.Loubès et C.Fabre, et aussi Organisations et Développement Responsable, piloté par A.Mionne et S.Mignon, ainsi que de l'axe transverse Territoire et Développement Durable, dont j'ai eu le plaisir d'assurer le secrétariat pendant quatre ans aux côtés d'Anne Loubès et de J.-M.Courrent. Je remercie plus largement le laboratoire de recherche *Montpellier Research in Management* ainsi que l'Université de Montpellier et l'École Doctorale Économie Gestion de Montpellier. Je remercie également le laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU de la richesse de sa vision pour ces alliances en territoire auxquelles nous croyons tant.

Je voudrais mettre en lumière dans ces remerciements quatre personnes qui ont éclairé ma compréhension du monde, et dont certains m'ont fait l'honneur de soutenir mes recherches de leur expérience fabuleuse. Dans l'ordre chronologique : R.Rémond et son histoire des mentalités lorsque j'étais étudiante à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble (1993); Julienne Brabet (Professeure émérite, Université Paris Est Créteil) qui a forgé le sens critique et la vision RH qui sous-tendent la plupart de mes activités professionnelles depuis son DESS/Master management stratégique des RH à l'Université de Montpellier (1994); François Dupuy, dont les livres ont été des révélations de qui j'étais moi-même comme manager avec une expertise particulière, la gestion des RH et de la RSE, et Marc Ingham (Professeur associé, *Burgundy School of Business*) pour sa vision de l'innovation socialement responsable ainsi que pour son accompagnement chaleureux avec son épouse Chantal.

Merci au groupe La Poste d'avoir soutenu mon projet par la prise en charge des inscriptions administratives successives.

Je rajoute à ces remerciements mes proches pour leur relecture attentive dans l'été : Christine, et ma découverte du « nous majestic », Stéphanie, Cathy, Lauréline, Marie-Laure et Olivier, ainsi que Jackie, Dominique, Kenza, Stéphanie et Gaëlle. Et merci à ma famille d'avoir accepté que je *squatte* (il n'y a pas d'autre mot vu le nombre de cartons, les deux ordinateurs, les *paperboards* comme décorations aux murs 😊 ...) la véranda au cœur de la maison familiale pendant ces presque sept années. Et à mes enfants, nièces, neveux, filleul(le)s et un jour peut-être petits-enfants : il n'y a pas d'âge pour apprendre et se lancer !

Résumé et mots clefs

Le dialogue de coresponsabilité comme levier de l'engagement RSE des managers : Une illustration par les collectifs interentreprises

La mise en application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) au premier janvier 2024 dans les pays de l'Union Européenne (UE) introduit progressivement la notion de matérialité de l'impact en RSE (Bowen, 1953). Les critiques de *greenwashing*, concernant les entreprises qui n'agissent pas alors qu'elles font de l'écologie un argument de vente, se sont élargies aux sujets sociaux et sociétaux depuis la crise du COVID. L'on parle aujourd'hui de *socialwashing* et plus largement de *sustainablewashing* : en cause, la question de l'impact et des actions réelles.

Nos travaux de recherche se consacrent aux acteurs « pivots » (Anthony *et al.*, 2005) de la diffusion de la RSE en entreprise pour analyser cette question managériale centrale : comment développer les pratiques de RSE par l'engagement des managers ? Au croisement entre engagements organisationnel et sociétal, nous mettons en lumière une dynamique conceptuelle comme posture préalable (Thomas et Znaniecki, 1998) au passage à l'action sociétale des managers dans leur entreprise.

Nos travaux empiriques placent les managers au cœur d'une transformation par l'action, fondée sur un renforcement individuel du sens du travail impulsé par la RSE et sur des échanges collectifs entre pairs. Pour analyser cette posture, nous avons ensuite mobilisé la notion de dialogue qui, pour Condomines et ses coauteurs (2015) « *pourtant au cœur de la gouvernance, fonctionne comme une boîte noire* », p.218 et notamment « *sa forme la plus aboutie : le dialogue de coresponsabilité* », p.236. Les managers qui font l'objet de nos recherches montrent une centralité du travail dans leur vie et leur engagement organisationnel (Morrow, 1993), ainsi qu'une porosité entre leurs différentes facettes individuelles, au sens des différents mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Notre problématisation s'articule dès lors ainsi : *comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ?*

Notre méthodologie est fondée sur une étude approfondie de cas unique (Yin, 1994). Nous avons mené une analyse de contenu mixte, une étude lexicale et deux analyses thématiques, après l'étude préalable d'une action non initialement organisée à des fins de recherche. Dans une posture de participation observante (Soulé, 2007), nous avons pu nous immerger pendant près de 400 heures sur 7 années dans 90 réunions, et nous avons réalisé en sus 84 interviews dans 76 entreprises de toutes tailles, de tous secteurs d'activité et de tous statuts. Nos travaux proposent un pas de côté : ni tout à fait dans l'entreprise, ni tout à fait en dehors, l'analyse du dialogue de coresponsabilité au sein de quatre collectifs RSE interentreprises, au sens de quatre innovations responsables (Ingham, 2011) qui présentent un impact sociétal avéré, nous a permis une montée en théorisation progressive inspirée de la *grounded theory*.

Nos travaux montrent comment un sens du travail renforcé par une RSE inter-pairs peut soutenir l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise. L'apport académique principal de notre recherche se lit dans la dynamique conceptuelle d'un dialogue de coresponsabilité comme catalyseur pour se projeter dans l'action sociétale dans son organisation. Nous contribuons aussi à une compréhension complémentaire du sens du travail, lequel se vit aujourd'hui dans la recherche d'une congruence entre les mondes personnel et professionnel, d'une inspiration à agir et d'une confiance, d'une légitimité d'abord à travers des liens inter-pairs. Nous proposons également une lecture peu usitée de la notion de compromis comme méthode plutôt que comme objectif (Boltanski et Thévenot, 1991) pour le fonctionnement d'une communauté de confiance. Sur le plan managérial, nous montrons qu'un alignement réticulaire horizontal inter-pairs peut compléter une stratégie RSE verticale intra-organisationnelle et suggérons des voies et moyens pour que les managers s'approprient une forme d'« initiative de rôle » vers un management plus responsable et portent cette RSE substantielle (Vo *et al.*, 2022) si nécessaire à notre société.

Mots clefs : Manager, RSE, engagement sociétal, sens du travail, relations inter-pairs, RSE substantielle

Abstract and key words

Co-responsibility dialogue as a catalyst for manager's CSR commitment: An illustration through Inter-company collectives

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), set to take effect on January 1, 2024, within the European Union (EU) countries, is gradually introducing the critical concept of impact materiality about CSR (Bowen, 1953). In light of the COVID crisis, criticism of greenwashing—where companies exploit ecological themes for “marketing” without taking meaningful action—has become particularly pronounced, especially regarding social and societal concerns. Presently, discussions revolve around the emergence of socialwashing and the broader notion of sustainablewashing, highlighting the urgency of genuine impact and concrete actions.

Our research delves into the pivotal role of managers in propagating CSR practices within companies. It scrutinizes a central managerial challenge : how can CSR practices be fostered through managerial commitment? Bridging the realms of organizational and societal commitment, we emphasize a conceptual dynamic as a foundational stance for managers to undertake societal initiatives within their organizations, as discussed by Thomas and Znaniecki (1998). Our empirical study places managers at the epicenter of transformation, driven by individual reinforcement of the significance of work rooted in CSR values and collective interactions among peers. To examine this phenomenon, we employ the concept of dialogue, which, according to Condomines et al. (2015), often remains enigmatic within governance structures. We specifically focus on its most refined form: co-responsibility dialogue. The managers in our research exhibit a profound attachment to their work, organizational commitment following Morrow (1993), and fluidity across their various individual facets, influenced by Boltanski and Thévenot's (1991) diverse worlds. Our central query is: how can we cultivate managers' commitment to society through co-responsibility dialogue?

Our methodology hinges on an exhaustive exploration of a single case. We conduct mixed content analysis, lexical studies, and two content analyses, following an initial study of an action not originally designed for research purposes. Employing a specific research posture, observant participation (Soulé 2007), we immerse ourselves in 90 meetings spanning nearly 400 hours over 7 years, coupled with 84 interviews across 76 companies of varying sizes, sectors, and statuses. Our research takes a unique perspective : neither entirely within the company nor entirely outside, our analysis of co-responsibility dialogue within four, inter-company CSR collectives (responsible innovations with proven societal impact (Ingham, 2011) leads to the progressive development of a theoretical framework inspired by grounded theory.

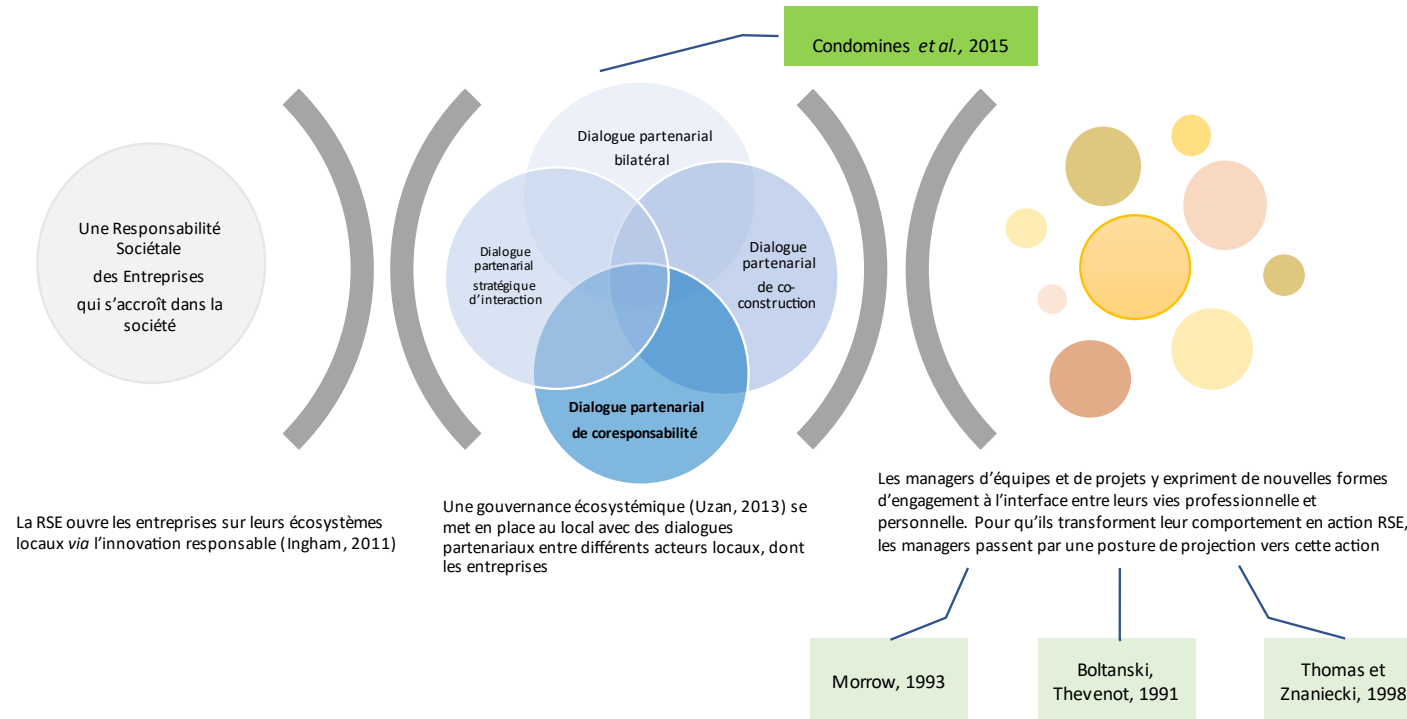
Our work demonstrates how a sense of purpose, bolstered by cross-peer CSR engagement, can buttress managers' societal commitment within their organizations. The primary academic contribution of our research lies in the conceptual dynamism of co-responsibility dialogue, acting as a catalyst for instigating societal initiatives within one's organization. In the context of its rapid evolution, we also contribute to a more nuanced understanding of the meaning of work, which is increasingly sought in congruence between personal and professional domains, as a source of inspiration for action, and as the foundation of trust and legitimacy, primarily within peer circles. Additionally, we introduce an underutilized interpretation of the notion of compromise, viewing it as a method rather than an endpoint (Boltanski and Thévenot, 1991) for fostering a community of trust.

From a managerial perspective, we elucidate how horizontal, inter-peer network alignment can complement a vertical, intra-organizational CSR strategy. We demonstrate how managers can adopt a form of “role initiative” to embody more responsible leadership, thereby mobilizing a substantial CSR impact (Vo et al., 2022), which is indispensable in our contemporary society.

Keys words : Managers, Substantial CSR, societal commitment, meaning of work, inter-peer relationships

Résumé visuel

Figure 1 : Résumé visuel, contexte du travail doctoral (2016-2023)

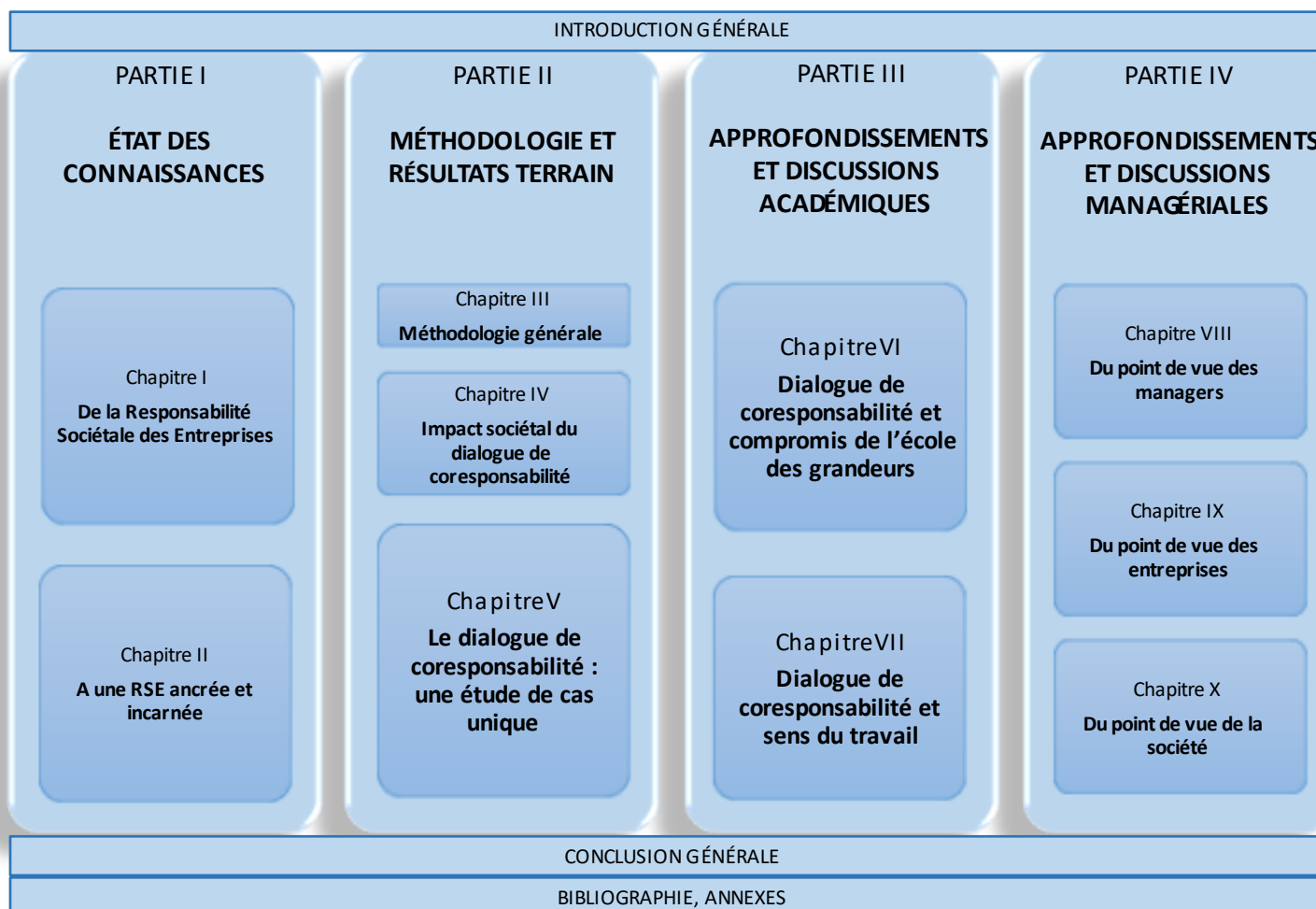


SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	11
PARTIE I. ÉTAT DES CONNAISSANCES : UNE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ANCRÉE ET INCARNÉE.....	29
Chapitre I. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE).....	31
Chapitre II. A UNE RSE ANCRÉE ET INCARNÉE	62
PARTIE II. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN.....	107
Chapitre III. MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE.....	109
Chapitre IV. CONFIRMATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL DU DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ	137
Chapitre V. LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ : UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE	150
PARTIE III. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES	316
Chapitre VI. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ <i>VERSUS</i> COMPROMIS DE L'ÉCOLE DES GRANDEURS...	318
Chapitre VII. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ <i>VERSUS</i> SENS DU TRAVAIL.....	333
PARTIE IV. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES	354
Chapitre VIII. DU POINT DE VUE DES MANAGERS.....	356
Chapitre IX. DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES	363
Chapitre X. DU POINT DE VUE DE LA SOCIÉTÉ	374
CONCLUSION GÉNÉRALE	385
PARTIE V. BIBLIOGRAPHIE	413
PARTIE VI. ANNEXES.....	441
Chapitre XI. LEXIQUE.....	441
Chapitre XII. TERRAIN.....	446
Chapitre XIII. <i>FOCUS</i> MÉTHODOLOGIQUE	460
Chapitre XIV. ÉTUDE DE CAS, MODÈLE CONCEPTUEL, PAS À PAS.....	489
TABLES DES ILLUSTRATIONS	494
TABLE DES MATIERES	497

Sommaire visuel





INTRODUCTION GÉNÉRALE			
PARTIE I ÉTAT DES CONNAISSANCES	PARTIE II MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN	PARTIE III APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES	PARTIE IV APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES
Chapitre I De la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Chapitre III Méthodologie générale	Chapitre VI Dialogue de coresponsabilité et compromis de l'école des grandeurs	Chapitre VIII Du point de vue des managers
Chapitre II A une RSE ancrée et incarnée	Chapitre IV Impact sociétal du dialogue de coresponsabilité	Chapitre VII Dialogue de coresponsabilité et sens du travail	Chapitre IX Du point de vue des entreprises
Chapitre V Le dialogue de coresponsabilité : une étude de cas unique			Chapitre X Du point de vue de la société
CONCLUSION GÉNÉRALE			
BIBLIOGRAPHIE, ANNEXES			

« Nous ne sommes qu'une poussière pensante »

Discours de Chaumié J. (1902) (F. Morin, 2010)

INTRODUCTION GENERALE

« En France, au quotidien sur les territoires, se mettent en place de plus en plus d'expérimentations innovantes pour réussir les transitions écologiques, économiques, sociales et numériques, ou pour réagir à des contraintes sanitaires telles que celles que nous vivons. Le déploiement, l'efficacité et les réussites de ces expériences de terrain prennent la forme d'alliances d'intérêt général entre acteurs et institutions de natures diverses autour d'enjeux communs. [...] De ce processus d'alliances, de mise en commun des expériences et d'intelligence collective, naissent des solutions innovantes qui réactivent les dynamismes locaux. Les alliances permettent de s'assurer que leur création de valeur, ainsi que leur empreinte économique, sociale et écologique, congruent pour le développement harmonieux des territoires et de leurs habitants. Ce processus génère en retour une confiance entre les acteurs et une capacité de chacun -citoyen et responsable- de pouvoir peser sur le

cours des choses et se réapproprié l'avenir. Cette horizontalité des alliances entre acteurs sur les territoires est un catalyseur d'énergie » Rozes (2021)³.

Nous assistons, partout en France, à l'émergence de collectifs inter-organisationnels sur toute une variété de sujets RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Ces collectifs se déploient via des structurations et des modalités de fonctionnement très diversifiées, le plus souvent en dehors des frontières spatio-temporelles traditionnelles des organisations, pour porter des projets RSE également très variés dans leur objet et dans leur impact sur les territoires. Les entreprises y trouvent aujourd'hui leur place, elles y sont même attendues.

Les entreprises se rassemblent à travers différents types de collectifs de longue date : des clubs géographiques qui rassemblent des dirigeants dont les entreprises sont situées à proximité, par exemple sur un même parc d'activité, des réseaux thématiques qui regroupent des chefs d'entreprises sur des loisirs partagés ou sur une caractéristique commune, par exemple Femmes Chefs d'Entreprises (FCE) ou Clubs des Jeunes Dirigeants (CJD). Il existe aussi des communautés par secteur d'activité, la logistique par exemple, ou par métier, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH,) ou encore des clubs *business* dont l'objectif consiste à créer de nouvelles opportunités professionnelles.

L'entreprise est une organisation socio-économique avec des frontières mouvantes : actionnaires certes, mais également clients, collaborateurs (dont les managers), fournisseurs, riverains et un projet collectif. Ces dernières années, les entreprises se sont davantage ouvertes sur la société et leurs frontières organisationnelles et économiques entrent en porosité avec une ambition sociétale réaffirmée. Les entreprises jouent un rôle sociétal de plus en plus légitime, reconnu et même attendu en territoire. Les débats d'actualité s'en font l'écho régulièrement, par exemple la mise en application récente de la loi PACTE⁴ en France ou les débats concernant la taxonomie sociale annoncée par la commission européenne en mars 2021, dont l'objectif consiste à valoriser les activités économiques qui contribuent à des avancées sociales comme la réduction de la pauvreté, l'amélioration de l'éducation ou une meilleure santé.

Le sujet des entreprises en tant qu'actrices d'une évolution plus responsable de la société apparaît aujourd'hui incontournable. La norme ISO 26000 est lancée en 2010 au plan international par Ki-Moon, Secrétaire général des Nations Unies par ces mots : « *Les entreprises sont un partenaire essentiel dans la réalisation des objectifs de développement durable. Nous*

³ Septembre 2021, rapport « Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion », S.Rozes, politologue, leRAMEAU.fr

⁴ Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, 2019

demandons aux entreprises du monde entier d'évaluer leur impact, de fixer des objectifs ambitieux et de communiquer de manière transparente »⁵. En attendant un versant social de la taxonomie environnementale, la mise en application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) à partir du premier janvier 2024 introduit progressivement la notion de matérialité de l'impact (socio-environnemental) en complément à la matérialité financière. Le terme de *greenwashing* pour les entreprises qui n'agissent pas alors qu'elles en font un argument de vente, s'élargit aujourd'hui clairement à celui de *socialwashing*, et de *sustainablewashing* au sens large.

Les travaux académiques en sciences de gestion traitent de la RSE majoritairement sous un angle *business case* (Gond & Igalens, 2012) avec la nécessité de déterminer une stratégie de RSE au plus haut niveau de l'organisation. Le plus souvent, ils soulignent alors l'implication personnelle des dirigeants de ces entreprises, petites (Paradas *et al.*, 2017) et grandes (Marais & Reynaud, 2016) dans la volonté d'engager collectivement l'entreprise qu'ils dirigent à l'aune d'une stratégie RSE garante de la pérennité et du développement de leur organisation. Dans la vision d'un management de la RSE davantage fondé sur des impulsions et des pratiques paradoxales (Grimand *et al.*, 2014), il nous paraît intéressant d'interroger l'engagement des managers, au sens large, au croisement entre engagement organisationnel et sociétal face aux enjeux de mise en application concrète de cette stratégie.

Transformer une RSE stratégique en pratiques de RSE est un enjeu crucial pour les entreprises et pour la société tout entière. Sur le plan académique, cet enjeu est porté par les travaux qui s'intéressent à une RSE symbolique, laquelle « fait référence à la conformité apparente aux pratiques attendues sans les changer réellement », p.84 versus substantielle, « laquelle implique des changements réels au sein de l'entreprise pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux », p.84 (Vo *et al.*, 2022). Cet enjeu d'actions concrètes s'exprime à travers l'incarnation de la RSE par des individus, les managers en tout premier lieu. Pour les entreprises, il s'agit de s'assurer de l'appropriation de la politique sociétale par les collaborateurs à travers les managers d'équipes et de projets qui sont des relais privilégiés de transmission. « Les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans l'opérationnalisation de la démarche RSE. Ils peuvent freiner voire empêcher la responsabilisation sociale de l'entreprise », p.22 (Valiorgue, 2016). Leur rôle est « pivot » (Anthony *et al.*, 2005).

⁵ Afnor.fr, « Élaborer sa démarche RSE »

C'est donc de l'engagement sociétal dans l'entreprise dont il est question. Nous pouvons dès lors esquisser un questionnement managérial sous la forme suivante : « *comment développer les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises par l'engagement des managers ?* ».

Contexte de la recherche

Ce travail de recherche a été initié par un étonnement managérial : le poids de plus en plus important des managers d'entreprises dans les alliances État/services public-privé/citoyens qui se mettent en place pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de notre société, et tout particulièrement l'instauration de collectifs prioritairement ou spécifiquement interentreprises sur ces sujets sociétaux : les collectifs RSE interentreprises.

Pour envisager la question de l'engagement sociétal des managers, nous aurions pu soit rester dans le cadre strict de l'entreprise, soit en sortir complètement par une analyse sur l'implication bénévole des managers dans leur vie personnelle. Mais nous avons choisi de faire un pas de côté et d'investiguer la question du fonctionnement des échanges interentreprises incarnés par les managers au sein des collectifs RSE. Ces échanges interentreprises présentent l'intérêt de s'instaurer dans un interstice à la lisière des mondes professionnel et personnel : ils permettent aux managers d'exprimer peut-être plus librement leurs différentes facettes en étant à la fois dans leur rôle professionnel mais en dehors du regard de l'entreprise et dans des actions concrètes pour la société.

Les dynamiques à l'œuvre sont à notre connaissance peu étudiées du point de vue académique alors qu'il s'agit d'une forme de travail collaboratif sur des pratiques managériales socialement responsables, comme on peut aujourd'hui les attendre des managers dans l'entreprise. D'autant plus que les managers y incarnent expressément celle-ci dans les actions sociétales qu'ils portent. Ce fonctionnement mérite dès lors d'être analysé plus avant : c'est l'objet premier de notre étude empirique.

Pour interpréter nos résultats, nous avons mobilisé la définition du dialogue de coresponsabilité défini par Condomines *et al.*, (2015), p234, comme reposant « *sur un cadre d'échanges accepté par l'ensemble des partenaires. Il vise à construire et à accompagner le développement d'un territoire. Il a pour finalité d'aboutir à une solution reflétant l'implication d'une pluralité d'acteurs qui deviennent responsables collectivement* ».

L'objet de ce travail de recherche propose d'analyser le dialogue de coresponsabilité (RSE interentreprises au cas particulier) pour comprendre comment il pourrait soutenir le passage à l'action RSE des managers.

Précisons que nous avons choisi le terme très générique de collectif, au sens d'un réseau ou d'une communauté de manière très large. Même s'il s'agit d'entreprises, dont certaines

peuvent se trouver sur des chaînes de valeur proches, voire des cœurs de métiers de même nature, il ne s'agit pas là d'écosystèmes d'affaires. Certes, les acteurs « entreprises » sont au cœur des interrelations de ces collectifs et il ne s'agit nullement d'éluder la question de la représentation (c'est un axe qui sera analysé dans nos travaux), mais la structuration et les règles d'interactions, au sens d'Adner et de ses coauteurs (2013) dans ces collectifs, ne visent pas de stratégie de coopétition (coopération/compétition) pour développer une offre *business* commune. Il ne s'agit pas donc pas d'un *business ecosystem* au sens de Moore (1996), mais plutôt d'un *social ecosystem* autour d'une création de valeur sociale (Lacoste & Pardo, 2016).

Nous entendons également le terme entreprise au sens très large d'une organisation avec tout ou partie de financements privés : l'objet de l'entreprise est d'abord elle-même, sa pérennité et son développement. Au sens de l'INSEE⁶, l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Dans notre acception large, il s'agit de tout acteur économique fondé sur un modèle socio-économique avec des revenus d'activité, quel que soit son statut et sa mission, par distinction avec les structures d'intérêt général qui, par nature, ne peuvent reposer sur un revenu d'activité (inspiré de l'état des lieux des partenariats, 2020, Le RAMEAU)⁷. Nous constatons que certaines entreprises, pourtant naturellement tournées d'abord sur elles-mêmes, contribuent à des collectifs RSE interentreprises, voire les initient : elles s'investissent dans des actions sociétales au-delà des frontières strictes de leur activité de production ou de services. Certains de leurs collaborateurs, notamment des cadres dont les horaires sont plus souples, consacrent du temps à des actions utiles à la société sur leur bassin de vie et de travail, au nom de leur entreprise. Nous faisons référence à ce stade à tous types de professionnels d'entreprises, que nous nommerons managers, dès lors que ceux-ci détiennent au sein de leur organisation d'appartenance un pouvoir de décision suffisamment significatif pour pouvoir *a minima* impulser des actions sur leurs propres pratiques professionnelles, une équipe, un projet, ou au-delà dans leur organisation.

Nous entendons à ce stade la définition d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au sens initial de Bowen (1953) comme les pratiques des managers des entreprises qui se doivent d'être compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté.

⁶ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition>

⁷ 7-05-2020, rapport « État des lieux des partenariats », Le RAMEAU pour l'Assemblée Nationale, mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités », p.2

Enjeux sociétaux

L'on pourrait s'attendre à ce que les enjeux sociétaux de cette recherche concernent les impacts que ces collectifs RSE interentreprises peuvent apporter à la collectivité, sur leur terrain d'implantation. Mais un constat nous a interpellée : les managers nous ont exprimé se projeter également sur comment agir dans leur propre entreprise en retour. C'est ce point d'étonnement qui a *in fine* guidé nos travaux.

Les entreprises peuvent se comporter en employeur responsable vis-à-vis de leurs salariés à travers leur Gestion des Ressources Humaines (GRH), c'est un objectif RSE en soi au sens des enjeux sociaux internes à l'organisation. Au-delà, il s'avère que les enjeux d'ancrage local des entreprises peuvent converger avec un accroissement des souhaits des salariés pour une implication RSE concrète sur leur bassin de vie. Cet intérêt commun de l'entreprise et de ses managers permet plus d'impact, parce que plus d'acteurs, plus de temps, plus de moyens aussi, à travers ces collectifs en faveur de la cohésion sociale par exemple.

Nous pensons qu'au-delà de cette mobilisation des acteurs individuels et organisationnels, au-delà de seulement la multiplication des ressources qui peuvent y être consacrées, il est possible que les acteurs se saisissent du dialogue de coresponsabilité comme mode de fonctionnement à la frontière entre leurs vies professionnelle et personnelle pour mieux appréhender le rôle qu'ils peuvent jouer sur le sujet sociétal d'une manière large. Les acteurs nous ont en effet longuement exprimé qu'au-delà du rôle de représentation de leur entreprise, qu'ils incarnent ici dans des actions avec d'autres professionnels d'entreprises au sein de la société civile, le fonctionnement de ces collectifs les incitait à faire évoluer leurs pratiques quotidiennes, que ce soit dans leur vie personnelle ou dans leur vie professionnelle. Il est possible que cette expérience les change en tant qu'individu, en tant que citoyen et/ou en tant que professionnel.

Si tel était le cas, l'intérêt de notre recherche légitimerait pour la société la possibilité de mobiliser davantage les entreprises par l'intermédiaire de leurs managers du fait de la capacité de ceux-ci à engager leur organisation dans des actions plus concrètes, voire à faire évoluer leur entreprise de manière vertueuse pour un effet amplificateur des enjeux sociétaux. Et les politiques publiques auraient utilité à le prendre en compte dans le souci de l'intérêt général.

Enjeux managériaux

Il existe aujourd'hui de nombreux (et de plus en plus) de collectifs d'entreprises qui traitent de questions sociétales à travers le monde, majoritairement sur des sujets environnementaux, mais pas seulement. Nous nous appuyons sur Novethic⁸ pour lister, parmi ces collectifs, ceux qui envisagent la RSE de manière globale, incluant les enjeux sociaux/humains : The B Team qui mobilise des *leaders* économiques (Branson, le patron de Virgin ou Polman, le patron d'Unilever) autour des travaux de Lester Brown ou BSR (Ikea ou Wallmart) pour construire « *un monde juste et durable* ». Au plan européen, notons le collectif CSR Europe né en 2000 sous l'impulsion de Jacques Delors avec Arcelor Mittal ou Volkswagen : ce collectif vise à développer la RSE au sens large en Europe.

En France également, il existe aujourd'hui de nombreux collectifs RSE interentreprises. Exceptés l'EpE (Entreprises pour l'Environnement) ou l'OREE (OREE.org), ils sont globalement plus généralistes qu'ailleurs dans le monde et concernent tout autant les questions sociales que les questions environnementales. Novethic recense le C3D (le Collège des Directeurs du Développement Durable -DD-) avec EDF, GDF Suez ou St Gobain ; le Comité 21 avec EDF, La Poste ou Monoprix ; Entrepreneurs d'avenir avec AccorHotels, Danone ou Carrefour, Les Entreprises Pour la Cité⁹, (LEPC) avec la SNCF, KPMG ou Bouygues, ou encore l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) avec Adecco, la Maif ou Total. Novethic distingue parmi ces collectifs des communautés moins structurées, par exemple les communautés des entreprises labellisées B-Corp ou Lucie. La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) est un cas particulier avec une tête de réseau qui fédère des associations loi 1901 sur différents périmètres de bassins de vie. En territoires, la plateforme nationale RSE, dans son avis de juillet 2018¹⁰, met en discussion plusieurs réseaux émergents qui mobilisent spécifiquement des entreprises en faveur de la RSE pour mener ensemble des actions sociétales : la plateforme ETRe en Franche-Comté, la plateforme RSE de la métropole nantaise ou le RS Tank en Provence-Alpes-Côte d'Azur par exemple.

L'objet de ce travail de recherche s'attache spécifiquement à ces collectifs RSE interentreprises pour comprendre quelles dynamiques s'y jouent pour mettre en place des actions RSE concrètes. Nous avons choisi des collectifs qui traitent de la question humaine, sociale-sociétale, plutôt qu'environnementale pour deux raisons. Tout d'abord, ceux-ci sont à notre connaissance peu étudiés dans la littérature académique bien qu'ils nous semblent aussi

⁸ <https://lessentiel.novethic.fr> (filiale de la CDC, Caisse des Dépôts et Consignations)

⁹ Anciennement IMS-Entreprendre pour la Cité (dont nous avons été Directrice Générale Adjointe en 2014-2015)

¹⁰ Juillet 2018, France Stratégie « Avis de la plateforme RSE » (rapporteurs P.Bonnet, Fondation Agir Contre l'Exclusion et B.Sergent, CCI France, animatrice H.Valade, C3D)

importants que l'habitabilité de la planète car ils en sont indissociables. D'autre part, les sujets sociaux de la RSE s'inscrivent dans une double dynamique RH substantielle : pas seulement au sens des enjeux et des outils mais aussi dans leur diffusion concrète à travers les pratiques managériales, véritables moteurs des transformations organisationnelles, au-delà des seuls RH, des seuls dirigeants ou des seuls responsables RSE par exemple.

Nos travaux concernent les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Les Grandes Entreprises (GE) comme les plus petites. La France compte 500 grandes entreprises et 5 800 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI, entre 250 et 4999 salariés inclus). Au sens de l'INSEE¹¹, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent la catégorie des microentreprises sans salarié et les Très Petites Entreprises (TPE) qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. En fait en France, seulement 1,5 millions des entreprises est employeur : les trois quarts des entreprises sont des artisans, des professions libérales ou des entrepreneurs individuels et 96% des entreprises emploient moins de 20 salariés. Le monde des entreprises en France est caractérisé par une bipolarité entre d'un côté de grandes entreprises (GE et ETI) et de l'autre beaucoup de TPE/PME, très majoritairement de très petite taille, particulièrement dans les régions du sud de la France. Nous avons privilégié le sigle « TPME » pour signifier les TPE et les PME et souligner cette typologie française des PME, d'autant que les travaux sur les PME traitent majoritairement des TPE dans la littérature académique. En termes de nombre de salariés en revanche, les 6000 plus Grandes Entreprises (GE dont ETI dans nos travaux) regroupent la moitié des salariés, tout autant que les TPME quand on inclut les microentreprises.

Certains de ces salariés, en particulier les cadres mais pas seulement, en tout cas des managers d'équipe ou de projet, peuvent être sollicités par leur entreprise pour la représenter au sein de collectifs RSE interentreprises, d'autres sont eux-mêmes à l'initiative. Il s'agit d'une forme de mécénat de compétences. Le mécénat est un dispositif permettant à une entreprise de verser un don, sous forme d'aide financière, matérielle, ou de compétences à un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général. En contrepartie de ce don, l'entreprise mécène peut bénéficier d'une réduction fiscale. Le mécénat de compétences correspond à la mise à disposition de salariés sur le temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. Cette mise à disposition peut prendre deux formes juridiques, celle d'une prestation de services ou celle d'un prêt de main-d'œuvre à titre gratuit (de manière ponctuelle ou dans la durée). Dans les

¹¹ Insee.fr

collectifs RSE interentreprises, certaines activités peuvent avoir lieu pendant le temps de travail et d'autres en dehors. Lorsque les managers représentent leur entreprise dans ces collectifs RSE, il s'agit pour eux d'un investissement qui dépasse les frontières professionnelles avec des réunions fréquentes en soirée ou en week end par exemple. Cet investissement s'ajoute à leur charge de travail, en ce sens qu'il n'y a ni rémunération dédiée, ni diminution des objectifs professionnels. On parle donc également d'une implication sur leur temps libre, c'est-à-dire de bénévolat alors que celui-ci induit une rupture des engagements du lien contractuel de subordination.

Ce fonctionnement interroge dans la vie des entreprises : il met en lumière un engagement sociétal inattendu des managers au nom de leur entreprise.

Analyser l'engagement sociétal des managers signifie que l'on analyse les liens entre engagement organisationnel, dans leur entreprise puisqu'on parle de managers, et sociétal des individus. Nous espérons comprendre mieux les ressorts de l'engagement sociétal et organisationnel de ces managers : engagement de longue durée dans ces collectifs, engagement pour leur entreprise, engagement pour leur travail, engagement dans leur bassin de vie pour la société... Toutes ces notions s'entremêlent dans un monde où la porosité entre les différents temps de vie s'accroît sans cesse et dans lequel les nouveaux supports de communication nous permettent de « zapper » (à l'envi et en instantané) entre qui nous sommes sous nos différentes casquettes : une DRH, une mère, une doctorante, une militante associative, une épouse, une fille, une sœur, une amie pour l'exemple de l'auteure...

Enjeux théoriques

Nous entendons également des enjeux théoriques au regard de ce que les managers qui représentent leur entreprise dans ces collectifs RSE interentreprises peuvent y apprendre. Nous pensons que le dialogue de coresponsabilité peut leur donner des clefs pour mieux comprendre les enjeux RSE de leur propre organisation, en les comparant aux autres stratégies RSE, en vivant de l'intérieur des projets collectifs, en rencontrant peut-être des personnes en capacité de leur apprendre à s'approprier davantage les attendus RSE de leur entreprise.

Si tel était le cas, cette dynamique pourrait se révéler utile aux entreprises pour soutenir l'implication des managers dans les stratégies RSE de leur propre organisation. Ou, tout au moins, elle pourrait leur permettre d'ajuster les modalités d'appropriation de leurs politiques RSE, cet alignement stratégique vertical intra-organisationnel parfois qualifié d'opérationnalisation de la stratégie RSE.

Plus avant, ces managers ayant découvert ce qu'il était possible de faire ailleurs, pourraient éventuellement devenir force de proposition : une forme de RSE *bottom up* dont l'idéal-type se lit dans l'actualité sous la forme des entreprises à mission depuis la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, 2019).

Les managers sont aujourd'hui reconnus comme un pivot essentiel du changement dans les organisations (Rouleau & Balogun, 2011), (Pelle, 2018), (Rouleau, 2005). Cependant, « *la nature et la portée de leurs contributions sont paradoxalement peu étudiées* », p.20 (Valiorgue, 2016).

Du point de vue des managers, il nous paraît impossible qu'ils passent autant de leur temps, notamment sur leur temps personnel, impossible qu'ils s'engagent dans leur rôle de professionnels d'entreprise sur des durées aussi longues (souvent plusieurs années et pour les deux tiers de nos répondants au-delà de sept années à travers parfois plusieurs postes, voire plusieurs entreprises, et même jusqu'à 20 ans pour trois d'entre eux), sans qu'ils y trouvent des ressorts individuels d'engagement intéressants à approfondir du point de vue RH, voire du point de vue d'un changement sociétal dans l'organisation. Cette compréhension fine de ce que le dialogue de coresponsabilité peut recouvrir pour ces managers d'entreprises, en tant que professionnels et en tant qu'individus, nous paraît un questionnement intéressant pour les sciences de gestion et du management, tout autant que pour les organisations sous l'angle de leur transformation sous l'impulsion d'une RSE ancrée et incarnée.

À travers les collectifs RSE interentreprises, l'objectif de ce travail de recherche vise à dévoiler comment le dialogue de coresponsabilité pourrait être conceptualisé pour soutenir le développement des pratiques managériales socialement responsables des managers.

L'approche par les ressources est souvent utilisée pour justifier des stratégies de coopération interentreprises (Barney, 1991). La capacité des entreprises à intégrer des stratégies relationnelles y est interprétée comme un moyen d'obtenir plus de ressources pour s'adapter, y compris en termes de nouvelles compétences des individus et, partant, des organisations. De ce que nous avons pu voir, ces travaux se concentrent le plus souvent sur les dirigeants, les PME et en intra-sectoriel. Nos travaux proposent en complément une approche intersectorielle avec des entreprises de toutes tailles et des fonctions de managers d'équipe ou de projet au sens large, qu'ils soient dirigeants, RH ou autre. Nous présentons le dialogue de coresponsabilité comme une dynamique qui fédère des acteurs sur un projet de territoire comme levier certes d'apprentissage individuel et collectif, mais également d'inspiration à agir (pour le territoire mais aussi dans son entreprise en retour). Indirectement, nous mettons ainsi l'accent sur l'importance de renforcer la participation de la société civile dans les modes de gouvernance locale et contribuons à identifier de nouvelles modalités managériales au sein des projets de

territoire « pour tenter de mobiliser dans un même projet territorial tant les ressources et les compétences que les acteurs et leurs valeurs fondamentales », p.7 (Bartoli & Trébuçq, 2021).

Nous nous appuyons sur la notion de gouvernance « écosystémique », en référence aux « stratégies écosystémiques » des entreprises (Uzan, 2013), laquelle esquisse la convergence d'une gouvernance volontariste organisée de l'État vers les territoires avec une gouvernance plus aléatoire et protéiforme liée au territoire à travers « plusieurs types de dialogues instaurés par les entreprises avec leurs parties prenantes », p.222 (Condomines et al., 2015). Cette gouvernance écosystémique fait évoluer les modalités d'interactions entre les parties prenantes du territoire, mais peu d'études s'attachent à la conceptualisation de la notion du dialogue en tant que tel.

Également, les travaux manquent concernant les spécificités individuelles dans la mise en œuvre des pratiques RSE (Gond et al., 2017), ainsi que sur le rôle des acteurs au sein des nouvelles formes d'alliances interacteurs en territoire. Nos travaux contribuent ainsi à répondre aux lacunes dans la vision centrée sur les personnes indiquée par Gond et ses coauteurs (2017) ainsi qu'à l'ouverture à de nouvelles méthodes et méthodologies en matière de RSE (Hahn et al., 2017). En ce sens, nous contribuons à enrichir la littérature sur les micro-fondations de la RSE, « fondées sur les actions et les interactions individuelles », p.25 (Aguinis & Glavas, 2012), la dynamique du dialogue de coresponsabilité s'appuyant sur « des acteurs qui ressentent, qui incarnent en fonction de qui ils sont et ils agissent dans les marges de manœuvre auxquelles ils ont accès » (Gond et al., 2017).

D'un côté, les modalités du travail se transforment fortement dans la société et les injonctions de la société civile se multiplient. De l'autre, l'entreprise attend aujourd'hui de « ses » managers qu'ils réalisent leurs objectifs professionnels de manière « socialement » responsable, au regard des engagements RSE affichés, sur le plan humain en particulier dans nos travaux. Au cœur de ces injonctions paradoxales : le manager, au sens de l'exercice d'un périmètre quel qu'il soit de responsabilité d'équipe ou de projet. Pour son quotidien professionnel, le manager est aujourd'hui invité à mobiliser toutes les compétences qu'il peut avoir acquises dans les mondes qui construisent son identité multiple : ses opinions, sa vie familiale ou sociale, et particulièrement ses valeurs en tant que citoyen quand on parle de RSE.

Face à ces tensions de rôle (Loubès, 1997) et au-delà des stratégies d'ajustement qui peuvent se manifester, nous interrogeons ici comment les managers pourraient s'approprier davantage de marge d'initiative, voire de liberté, pour se projeter dans l'action.

Du point de vue théorique, nous espérons aboutir à l'élaboration d'une dynamique conceptuelle du dialogue de coresponsabilité pour comprendre le fonctionnement de ces

collectifs qui prouvent leur utilité par des résultats reconnus, notamment par les services de l'État, lorsqu'ils atteignent les objectifs sociétaux qu'ils s'étaient fixés (par exemple par la DREETS¹² pour des questions d'insertion dans le monde du travail).

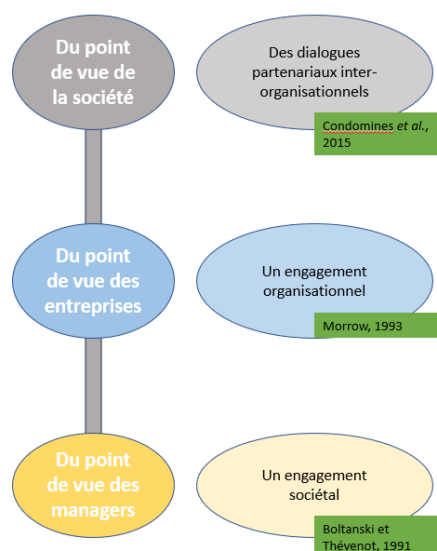
Nous souhaitons comprendre les ressorts de cette dynamique conceptuelle d'un passage à l'action sociétale pour les managers et envisager les impacts transformationnels qu'elle pourrait représenter pour les managers, pour les entreprises ainsi que pour la société.

Problématisation, cadre conceptuel et méthodologie

Pour répondre à notre questionnement managérial initial « comment développer les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises par l'engagement des managers ? », nous avons progressivement évolué vers la problématisation centrale suivante : **« comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ? »**.

Pour mieux comprendre la question du passage à l'action dans l'engagement (Thomas & Znaniecki, 1998) [réédition de l'ouvrage de 1927, note de l'auteure] sociétal, nous nous appuyons sur le modèle d'engagement organisationnel de Morrow (1993) ainsi que sur un cadre théorique qui permet de mettre en lumière les relations entre les incarnations individuelle (Boltanski & Thévenot, 1991) et collective (Condomines *et al.*, 2015) du dialogue de coresponsabilité.

Nous proposons une visualisation synthétique du cadre théorique de nos travaux ainsi (Schéma complet en fin de PARTIE II, État des connaissances).



¹² Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

À l'interface entre engagement organisationnel et engagement sociétal pour les individus managers, cet ancrage théorique s'inscrit dans « *une conscience que nos valeurs nous obligent* », p.39 (Miginiac, 2019). Un engagement sociétal des managers (dans ou pour leur entreprise dès lors qu'on parle de « manager », donc en lien avec l'engagement organisationnel), qui se définit par le fait d'assumer « *la responsabilité d'une œuvre y compris pour l'avenir humain* », p.39 (Miginiac, 2019). Cet engagement distingue deux phases pour un passage à l'action (Thomas & Znaniecki, 1998) : une phase préalable à l'action, une posture transformationnelle que nous qualifions de dialogue de coresponsabilité, et le comportement, l'action.

Cette définition fonde le socle de nos recherches empiriques pour dessiner la dynamique conceptuelle à l'œuvre à travers une articulation méthodologique qui nous paraît intéressante : le chemin heuristique d'une praticienne qui devient chercheuse. Cette expérience nous a conduit à mobiliser une posture de participation observante (Soulé, 2007) de type constructiviste qui nous paraît importante en sciences de gestion et du management.

Parallèlement, nous avons mené un *design* de recherche prioritairement inductif dans lequel nous avons coordonné les résultats d'une recherche émanant d'une action non intentionnellement organisée à des fins de recherche (Crespo Febvay & Loubès, 2019) avec une triangulation de plusieurs méthodes d'analyse de contenu (une analyse lexicale et deux analyses thématiques). Cette triangulation de méthodes d'analyse a confirmé notre constat empirique : ce sont les dialogues interentreprises qu'il s'agit d'analyser plutôt que les différentes situations, les collectifs dans lesquels on peut les voir s'exprimer. Nous pouvons également mettre en avant le côté longitudinal de l'analyse puisqu'elle s'est inscrite sur presque sept années de recherche, ainsi que l'intérêt d'un terrain généralement peu accessible aux recherches académiques puisqu'entre praticiens et sa richesse (près de 400h d'immersion, 90 réunions plus 50h d'*interview* auprès de 84 managers dans 76 entreprises différentes).

Structuration du document de thèse

Notre travail de recherche se présente en quatre parties distinctes.

À partir d'un questionnement managérial initial et de nos premières analyses empiriques : « *comment développer les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises par l'engagement des managers ?* », nous avons réalisé une première analyse de la littérature, prioritairement académique et également managériale : **1- UNE REVUE DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES** afin de déterminer le gap de recherche le plus pertinent pour contribuer à résoudre le problème de l'amplification du passage à l'action des entreprises sur le plan sociétal. En exprimant la stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (chapitre I) du

point de vue de la société tout autant que des entreprises, nous avons choisi d'illustrer une RSE de l'action concrète : ancrée sur un territoire et incarnée par des managers d'entreprises (chapitre II). Parmi les dialogues partenariaux qui s'instaurent sur les territoires sous l'impulsion de la RSE, il nous est apparu que le dialogue de coresponsabilité (Condomines *et al.*, 2015), très récent et défini en quelques lignes dans la littérature, pouvait devenir dans certains collectifs RSE interentreprises un véritable levier de l'engagement RSE des managers dans l'action.

Notre problématisation s'est alors établie comme suit : **« comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ? ».**

Pour répondre à cette problématisation, nous nous sommes attachée à répondre progressivement aux questions de recherche suivantes : peut-on confirmer empiriquement l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité ? Quelles catégories conceptuelles et quelles propriétés opérationnelles pourraient caractériser le dialogue de coresponsabilité ? Quelle dynamique conceptuelle pourrait dessiner cette posture préalable à l'action de l'engagement sociétal des managers ?

Nous avons construit un *design* de recherche qui donne à voir qui nous sommes, d'où nous parlons et comment nous avons construit notre raisonnement scientifique (chapitre III) à travers une étude terrain approfondie que nous présentons ensuite : **PARTIE 2- MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN**. Nous avons d'abord confirmé que le dialogue de coresponsabilité, « *la forme de dialogue la plus aboutie du point de vue de la RSE* », p.236 (Condomines *et al.*, 2015), présentait effectivement des impacts sociétaux au sens des entreprises et du territoire sur lequel s'inscrivent les actions interentreprises engagées (chapitre IV). La suite de notre étude empirique s'est concentrée sur l'étude de cas unique du dialogue de coresponsabilité (chapitre V). Nous avons choisi quatre collectifs RSE interentreprises, au sens de quatre innovations socialement responsables selon Ingham (2011), dans lesquels le passage à l'action sociétale des managers était avéré. Nous avons alors découvert qu'au-delà des actions des collectifs en tant que tels, le dialogue de coresponsabilité à l'œuvre induisait une projection des managers dans l'action également dans leur entreprise en retour. Nous nous sommes alors focalisée sur la dynamique de transformation de cette posture managériale socle d'un engagement sociétal au sein de l'entreprise : la projection des managers vers l'action, dans leur entreprise.

Pour ce faire, nous avons commencé par opérationnaliser nos recherches (section 9) à travers le terrain (78 entretiens et 70 entreprises pour l'étude de cas en tant que telle) ainsi que la

méthodologie (plusieurs types d'interviews et une analyse de contenu mixte, croisant une analyse lexicale et deux analyses thématiques).

Nous avons analysé les champs lexicaux pour donner à voir comment les managers parlaient du dialogue de coresponsabilité (section 10). Ensuite, nous avons recherché les caractéristiques conceptuelles du phénomène que nous nous proposons de comprendre, le dialogue de coresponsabilité (section 11). Ces caractéristiques conceptuelles sont appelées catégories. Elles sont d'abord exprimées par les acteurs à travers des illustrations opérationnelles, les propriétés. Pour mettre celles-ci en lumière, nous avons réalisé une première analyse thématique directement à partir des *verbatim* des acteurs terrain. Nous avons ensuite réalisé une seconde analyse thématique pour appréhender les *verbatim* des acteurs terrain comme illustrations des propriétés et des catégories formalisées par l'auteure. Les composantes du modèle conceptuel une fois établies, il s'est agi de distinguer les dimensions qui illustraient les relations qui pouvaient s'établir entre les propriétés opérationnelles, et *de facto* entre les catégories conceptuelles. Ces dimensions opérationnelles complètent les propriétés et donnent en lecture une dynamique conceptuelle entre les catégories (section 12). Nous proposons dans ce travail de recherche un modèle conceptuel (hypothèse de moyenne portée, confère lexicale méthodologique) qui met en dynamique des catégories conceptuelles, une individuelle (le renforcement du sens du travail) et une collective (des échanges qui transforment), qualifiant ainsi le phénomène du dialogue de coresponsabilité en ce qu'il permet de passer de l'information/appropriation RSE à une projection dans l'action dans son entreprise (nous résumons cette dynamique conceptuelle en section 13).

Nos travaux de recherche montrent **comment un sens du travail renforcé par une RSE inter-pairs peut soutenir l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise : le dialogue de coresponsabilité comme catalyseur pour se projeter dans l'action.**

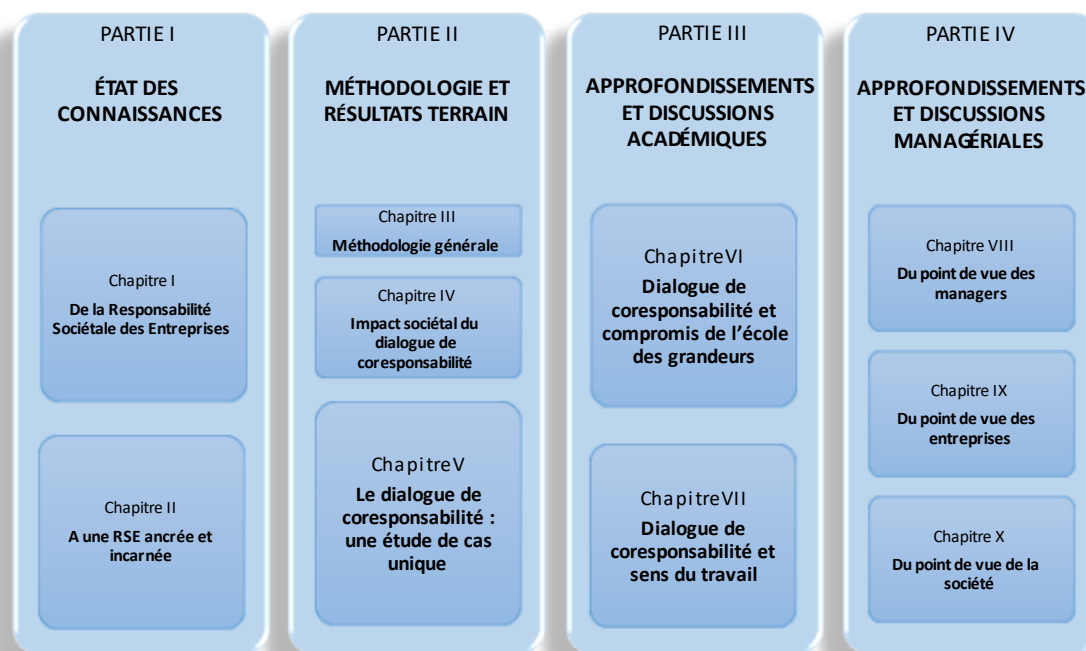
Nos résultats sont ensuite enrichis par une **PARTIE 3 - APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES** avec l'école des grandeurs/des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) sur la dynamique collective d'un compromis comme méthode plutôt que comme objectif (chapitre VI) et avec la question du sens du travail (Morin & Forest, 2007) au cœur de l'engagement sociétal des managers dans leur organisation (chapitre VII). Conformément à nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous avons à ce stade à nouveau enrichi les apports académiques en fonction des thèmes émergents de nos résultats. Ce qui nous permet d'organiser, et d'ouvrir, des discussions académiques sur d'une part une dynamique collective transformationnelle entre pairs et d'autre part une dynamique individuelle autour d'un sens du travail renforcé par une RSE inter-pairs. En transversal, nous interrogeons la transformation de

posture des managers qui passent de la compréhension, de l'appropriation de la RSE à une projection dans l'action, et notamment comment ils envisagent de devenir acteurs, voire *leaders* du changement dans leur organisation en retour, à travers une double dynamique, l'une individuelle et l'autre collective, le propre des sciences du management en gestion.

En **PARTIE 4 : APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES**, nous suggérons des pistes d'actions pragmatiques à destination des managers (chapitre VIII), des entreprises (chapitre IX) et de la société dans son ensemble (chapitre X). Nous mettons en lumière dans cette partie comment le dialogue de coresponsabilité peut faciliter la saisie des responsabilités sociétales par les managers d'entreprise en renforçant notamment les liens entre leurs mondes professionnel et personnel. Nous discutons ensuite de l'utilité d'un alignement réticulaire horizontal inter-pairs pour soutenir l'incarnation d'un intrapreneuriat plus responsable en entreprise. Et nous présentons en quoi des alliances écosystémiques plus girondines, au sens d'initiatives décentralisées au local, pourraient restaurer une forme de confiance, de congruence à hauteur de citoyen pour la société.

Nous proposons une visualisation de notre problématisation en lien avec la structuration de nos travaux de recherches ci-après.

LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ COMME LEVIER DE L'ENGAGEMENT RSE DES MANAGERS :
Une illustration par les collectifs interentreprises



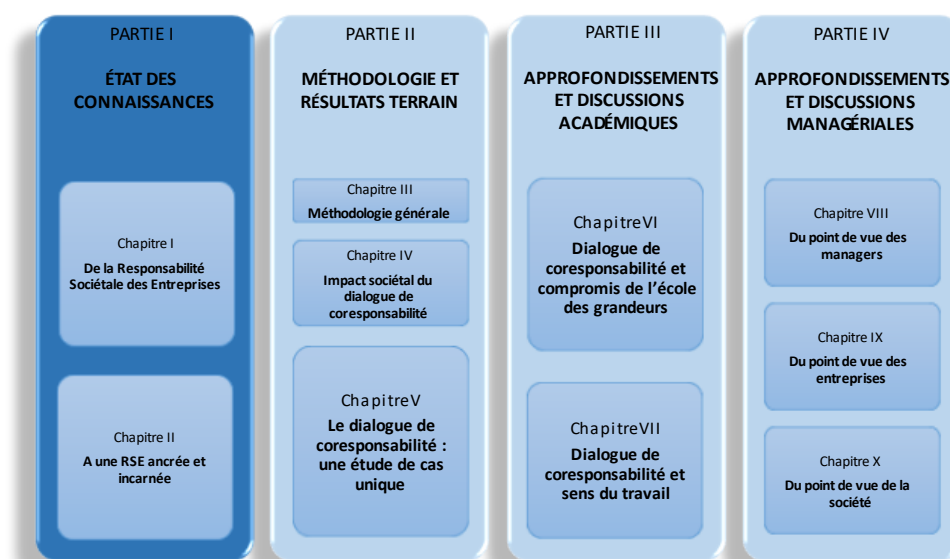
Comment
Développer l'engagement sociétal
Des managers
Par le dialogue de coresponsabilité ?

Nos travaux montrent

Comment un sens du travail renforcé par une RSE inter-pairs peut soutenir l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise :

Le dialogue de coresponsabilité comme catalyseur pour se projeter dans l'action





PARTIE I. ÉTAT DES CONNAISSANCES : UNE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ANCRÉE ET INCARNÉE

L'étude « *The Deloitte Millennial survey 2018* » auprès de plus de 10 000 personnes nées entre 1980 et 1990 dans 36 pays, établit que 80% des personnes du panel considèrent que la performance des entreprises ne devrait pas se réduire à la seule prise en compte de leur performance financière.

En France, 62% des Français estiment que les entreprises devraient davantage intervenir sur des sujets d'intérêt général (Observatoire de l'intérêt général, Klesia, mars 2016¹³). Un sondage de l'observatoire des marques dans la cité (janvier 2018)¹⁴ fait apparaître que 75% des Français considère que les entreprises ont plus de pouvoir que jamais pour transformer la société, quand 67% des répondants considèrent que les projets de société les plus ambitieux sont portés par des chefs d'entreprises.

¹³ <https://www.revuecivique.eu>, Klesia

¹⁴ <https://www.csa.eu>, Havas, Paris

En miroir des attentes des citoyens, les dernières études managériales dessinent une réelle prise en compte des attendus sociétaux par les entreprises elles-mêmes. L'étude *Accenture* en France de 2019 montre que 71% des dirigeants d'entreprises estiment que leur entreprise peut jouer un rôle essentiel dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Il est intéressant de remarquer également les résultats de l'étude *Ecovadis* de 2019¹⁵ car elle fait état du plus fort taux de progression en matière de RSE sur le plan mondial entre 2012 et 2018 pour les entreprises françaises. Le nombre des entreprises jugées exemplaires (au regard d'une approche RSE structurée, d'un *reporting* fiable et de pratiques innovantes) a été multiplié par trois pour les grandes entreprises et par neuf en ce qui concerne les PME-ETI : 70% des PME-ETI françaises et 75% des grandes entreprises sont aujourd'hui à un niveau jugé exemplaire (Étude *Ecovadis*, mai 2019¹⁶)).

Pourtant, plus des deux tiers des entreprises disent avoir des objectifs sociétaux quand à peine un tiers les formalisent en objectif concret : « en 2015, 70% des entreprises françaises se sont fixées des objectifs sociaux et environnementaux à moyen terme mais les objectifs RSE n'apparaissent que dans 37% des évaluations des dirigeants » (ADERSE¹⁷-ORSE, 2018¹⁸).

Les entreprises vivent de grandes mutations : évolutions technologiques, mondialisation, nouvelles demandes consuméristes d'un côté et sociétales de l'autre. « Dans un univers où tout le monde a partie liée, il s'agit de construire un nouveau pacte social accessible à tous, associant l'exigence d'efficacité et de création de richesse au besoin grandissant d'initiative personnelle, de solidarité et d'intégration collective », p.72 (Torres, 2018). D'autant que l'entreprise, suite à l'affaiblissement des institutions traditionnelles, est devenue « un pilier de l'organisation des sociétés, un lieu de création de richesses mais également de création d'emplois, d'épanouissement professionnel comme d'épanouissement personnel (individuel et collectif), ouvrant le temps d'une « entreprisation généralisée du monde », (Torres & Chaize, 2008).

Les attentes de la société vis à vis des entreprises se développent et les entreprises se doivent aujourd'hui d'intégrer les transitions sociétales dans leur modèle économique pour perdurer. Malgré que les discours, les stratégies RSE sont omniprésentes, leur déclinaison concrète en actions peine clairement à se déployer.

Dans cette première partie, une responsabilité sociétale ancrée et incarnée, nous allons d'abord nous attacher à envisager ce que représente aujourd'hui la RSE du point de vue de

¹⁵ <https://www.ressources.ecovadis.com>

¹⁶ Mai 2019, étude *Écovadis*, « Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises des pays de l'OCDE »

¹⁷ ADERSE.org

¹⁸ 2018, synthèse du cycle de conférences ADERSE-ORSE, O.Uzan et M.Czepik

la société tout d'abord puis du point de vue des entreprises elles-mêmes. Ensuite, nous établiront que les actions de RSE s'ancrent dans un espace déterminé au sens d'un construit social et s'incarne à travers les managers d'entreprises.

CHAPITRE I. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

Alors que la nature et les finalités de l'entreprise ont fait l'objet de nombreux débats dans la société américaine (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015), ils ont été plus tardifs et plus rares en France malgré les rapports Sudreau en 1975, Viénot en 1995 et 1999 selon Bloch-Lainé (1963) et Chatriot (2012). Ceci étant, la frontière entre le secteur strictement marchand et le secteur strictement social s'estompe progressivement. De plus en plus, la société attend des entreprises qu'elles apportent une valeur marchande mais aussi une valeur sociale (Margolis & Walsh, 2003), (Ioannu & Serafeim, 2015), (Lee & Jay, 2015), (Wang *et al.*, 2016).

Même si les deux perspectives ne sont pas véritablement cloisonnées, nous tenterons de distinguer les attentes RSE vis-à-vis des entreprises du point de vue de la société et du point de vue des entreprises.

Du point de vue de la société, nous analyserons le concept de responsabilité au sens large pour comprendre les attendus vis-à-vis de l'entreprise. Partant, nous analyserons comment la RSE est progressivement appréhendée comme un levier d'action pour faire évoluer la société sous l'impulsion de règles normatives que la société multiplie.

Dans un second temps, nous nous placerons dans la perspective des entreprises pour appréhender comment elles intègrent la RSE au sein même de leur stratégie. Le concept de RSE diffère dans chaque entreprise mais il impulse une ouverture « historique » sur l'extérieur à travers une innovation responsable aujourd'hui indispensable à leur pérennité.

Section 1. Du point de vue de la société

Par-delà son utilité économique, l'entreprise fait l'objet de perceptions très variées, parfois contrastées, quant à son impact vis-à-vis du collectif, d'autant que les contours de l'entreprise deviennent plus flous à l'ère des chaînes de valeur mondialisées. D'une entreprise toute puissante pour la théorie de la firme (Weinstein, 2012), une boîte noire visant à produire de manière standardisée et massive, l'entreprise se réinvente pour s'adapter aux nouvelles exigences individuelles, y compris sociétales, des clients. Par ailleurs, l'entreprise tend aujourd'hui à être comme une communauté d'individus (Palpacuer *et al.*, 2022). En fonction de la manière dont l'entreprise est appréhendée, et au fur et à mesure des évolutions de la

société elle-même, on peut distinguer des appréciations plus ou moins négatives ou positives. Sur un *continuum* entre le reproche d'être responsable de toutes les externalités négatives de l'économie libérale et l'idéalisation d'une efficacité à tous crins dans les projets de société, chacun peut librement positionner son curseur.

Du point de vue de la société dans cette section, nous allons suivre l'évolution progressive de la perception des responsabilités de l'entreprise dans ses expressions conceptuelles mais également réglementaires et normatives. Nous tenterons d'en percevoir les impacts concrets en entreprise, sur les territoires et dans les relations inter-entreprises. Nous montrerons le moment charnière de l'élaboration de la loi PACTE (2019) pour passer, dans l'actualité très récente, à une vision ambitieuse, mais peut-être un peu utopique, de l'entreprise comme « objet d'intérêt collectif » (Notat & Sénard, 2018).

1.1 Des responsabilités de la firme

Dans ce paragraphe, nous nous attachons tout d'abord à distinguer les différentes facettes du concept de responsabilité afin de « caractériser et d'articuler les différents types de responsabilités qui sont engagés dans les rapports économiques », p.23 (Pelle, 2018).

L'étymologie du mot responsabilité renvoie d'une part au mot latin *respondere*, répondre, sous l'angle d'apporter une réponse face à un acte intentionnel et, d'autre part, à l'imputation causale de cet acte à une personne.

Nous empruntons à Pelle et Reber (2016) leur palette des différentes conceptions du concept de responsabilité.

Tableau 1 : État des connaissances, concept de responsabilité

La responsabilité distinguée comme	Définition	Interprétations négatives ou positives	Impact pour l'entreprise
Cause	Une sécheresse qui impacte les récoltes et les agriculteurs	Neutre	
Blâme moral ou légal (blameworthiness)	Une entreprise qui a menti sur l'installation d'un système de filtrage CO2 d'une marque de voiture	Négatif	Les responsabilités civique et pénale qui fondent la responsabilité juridique de l'organisation. Ces responsabilités peuvent permettre de réfléchir aux conséquences en amont mais elles ne s'inscrivent pas véritablement dans une démarche pro-active organisée.
Obligation de compensation (liability)	La mise en vente d'un produit défectueux qui a causé un dommage	Négatif	

Injonction à rendre des comptes (<i>accountability</i>)	Les <i>reporting</i> financiers et extra financiers réglementaires	Négatif	Cette pression normative est parfois nécessaire en tant que déclencheur.
Tâche ou rôle	Les activités d'une organisation, les services et les produits	Positif et plutôt descriptif	La sociologie des organisations est le fondement de ce registre de la littérature en management.
Autorité	Les choix décisionnels et leurs impacts	Positif et plutôt descriptif	Les recherches sur les organisations/organigrammes, les fonctions, les objectifs fixés et les résultats obtenus ainsi que la facette plus informelle des compétences implicites et des actions/rerelations informelles qui s'exercent dans les organisations collectives.
Capacité	Les compétences, les savoir-faire	Positif et plutôt descriptif	
Obligation	On est en charge d'une mission spécifique, en tant que professionnel RH par exemple sur la préservation de la santé physique et morale des collaborateurs	Positif et plutôt normatif	Il s'agit d'un « <i>domaine où se côtoient un ensemble de responsabilités prospectives et rétrospectives qui peuvent être régies par contrats, explicites ou non, et par des codes de conduite internes à l'entreprise</i> » (Pelle, 2018)
Capacité de réponse	Le collectif qui, de par son histoire ou ses compétences, est le mieux placé/bien placé pour apporter la réponse la plus efficiente	Positif et plutôt normatif	Ces responsabilités sont plus ou moins impératives selon les contextes (la pression normative du métier, de l'organisation...), les individus, leur capacité à être acteur au sens de Crozier et Friedberg (Crozier & Friedberg, 1977), et les collectifs interindividuels et/ou inter-organisationnels.
Vertu (care)	L'envie de faire, l'action volontariste d'un impact positif	Positif et plutôt normatif	

Formalisation par l'auteure

Cette palette de dix conceptions de la responsabilité, chacune en tant que telle ou leurs multiples combinaisons, mêle « *responsabilités formelles (légales) et informelles (tacites), rétrospectives (en cas de faute ou de dommage) et prospectives (pour assurer certains objectifs, par exemple la bonne direction d'un projet)* », p.29 (Pelle, 2018).

Cette palette articule « *les différents types de responsabilité qui sont engagés dans les rapports économiques* », p.23 (Pelle, 2018) et fonde le socle des travaux de recherche sur la RSE en mettant en résonance les enjeux juridiques, sociaux et normatifs de la responsabilité.

La responsabilité entend une compréhension contemporaine supplémentaire depuis la seconde moitié du XXème siècle : la solidarité contre le risque. Il s'agit là pour le collectif de dédommager les impacts des risques sans auteur et de prendre spécifiquement en compte la

vulnérabilité de certaines catégories de personnes, par exemple face à des catastrophes naturelles (Mathevet *et al.*, 2010).

Pour autant que les définitions négatives (confère tableau précédent) de la responsabilité sont nécessaires à la vie en collectivité, elles obèrent l'intentionnalité des actions par les acteurs et *in fine*, elles ne permettent pas de penser l'éthique dans l'action individuelle. Pour penser l'éthique de ce qui doit être (« *ought to be* ») dans un futur non établi, il nous paraît incontournable de se focaliser sur les visions plus ouvertes, donc plutôt positives, de la responsabilité car elles permettent de penser l'action en amont, et normatives plutôt que descriptives afin de rendre l'action possible.

En ce sens, nous considérons que la responsabilité consiste « *avant tout à apprécier une disposition individuelle ou collective à se soucier du destin de ce dont on a la responsabilité* », p.123 (Pelle & Reber, 2016). Que la responsabilité soit fondée sur une obligation morale en fonction de valeurs individuelles ou sur la capacité de réponse (« *responsiveness* ») à un problème, au sens du souci d'autrui, du plus vulnérable, de ceux qui risquent d'être impactés, nous considérons que la responsabilité « *est intrinsèque à l'action et au fait que les êtres humains sont engagés dans des réseaux de relations* », p.134 (Pelle & Reber, 2016).

Dès lors, nous envisageons une définition de la responsabilité des entreprises qui se fonde sur les activités professionnelles des managers, dans un réseau relationnel en action et l'envie de faire. Les compétences et les savoir-faire des managers d'un côté et leurs valeurs et codes de conduite de l'autre, forment des leviers pour leurs choix décisionnels en fonction des situations.

En lien avec cette acception, le concept d'une **RSE stratégique**, toujours vu du point de vue de la société, est apparu dans les années 1930 en réponse à la crise de 1929.

La RSE est présentée par Doucin (2011) comme une nouvelle forme de gestion de l'entreprise qui intègre les intérêts de la société via la prise en compte des différents acteurs du monde social. Barnard, père fondateur du concept (Barnard, 1938), a le premier exprimé que les entreprises étaient destinées à servir la société, obligeant à envisager autrement les relations entre l'entreprise et son environnement. Les conséquences économiques et sociales de la crise financière de 2008 renforcent ce mouvement en faveur de la RSE, le COVID également. La Commission Européenne incite progressivement les États membres à adopter une approche résolument stratégique de la RSE, avec l'objectif de concilier exigence de compétitivité et responsabilité sociale (Benhamou *et al.*, 2016).

La RSE peut être vécue comme une contrainte normative et également comme un levier d'ouverture de l'entreprise pour engager des relations avec les parties prenantes (Freeman,

1984) afin de créer de nouvelles opportunités *business*. Elle peut à ce titre devenir un levier stratégique pour interroger son *business model* tout en dessinant une vision fédératrice de l'entreprise dans la société, quelle que soit sa taille, son implantation ou son domaine d'intervention (Bonneveux & Saulquin, 2009). La manière dont les acteurs du monde de l'entreprise perçoivent et se saisissent de la RSE est donc multiple. Elle induit des conceptions divergentes de la RSE (Brabet, 2011).

Nous nous appuyons sur une définition large qui reconnaît la conflictualité des dynamiques de la RSE tout en l'ouvrant sur une capacité des acteurs à coconstruire et se réguler (Igalens, 2003). Très largement pour Bowen (1953) : la RSE « renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires [professionnels d'entreprises pourrait-on dire aujourd'hui, managers, note de l'auteure], de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société », p.97.

Aujourd'hui, l'engagement des entreprises dans des démarches de RSE s'inscrit dans un contexte d'impulsions normatives convergentes : des normes nationales (Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, 2001, dite Loi NRE¹⁹ ou article 225 de la loi Grenelle 2, 2010, par exemple) et supranationales : en 2014, le Conseil Européen adopte par exemple l'obligation de *reporting* extra-financier pour les entreprises de plus de 500 salariés (Tahri & Loubès, 2022).

Dans ce cadre normatif, **les relations interentreprises en matière de RSE** sont un champ de recherche en émergence qui s'attache prioritairement aux relations au sein d'une même chaîne de valeur. « Le mouvement de la RSE a été essentiellement orienté vers les grandes entreprises car elles assuraient la plus grande part de la production et des échanges économiques, donc des externalités », p.17 (Courrent & Quairel-Lanoizelée, 2012). En 2011, il est vrai que les grands groupes étaient davantage avancés que leurs homologues de plus petite taille : 84% des entreprises de plus de 500 salariés (Enquête INSEE, « les entreprises et la RSE », 2012) déclarent mener des actions de responsabilité sociale contre 47% pour les entreprises entre 49 et 249 salariés (PME entre 10 et 249 salariés), et 40% de ces entreprises indiquent ne pas connaître le concept (INSEE, 2012)²⁰. La même année, le bilan diversité (2012) d'IMS-Les Entreprises Pour la Cité²¹, montrait que 85% des PME²² étaient en lien direct avec de

¹⁹ Loi NRE, article 116, les sociétés cotées en bourse doivent fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels, par exemple l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ou l'insertion des personnes handicapées

²⁰ 2012, INSEE, La responsabilité sociétale des entreprises, n°1421. Insee.fr/fr/metadonnees/source/serie/s1227

²¹ IMS-Les Entreprises Pour La Cité, reseau-lepc.fr

²² Au sens de la catégorisation INSEE du 18-12-2008 selon les 3 critères des effectifs, du chiffre d'affaires et du total au bilan, on comptait en 2011 en France 3 154 000 entreprises (non agricoles). Sur ce nombre total d'entreprises, on

grandes entreprises dans leurs échanges économiques mais, à cette date, seules 15% d'entre elles considéraient avoir échangé avec les GE sur au moins un thème lié à la RSE. 54% des GE exprimaient le fait qu'elles avaient effectivement développé des exigences particulières notamment en matière de diversité vis-à-vis de leurs fournisseurs, mais rien au-delà. 83% des petites et moyennes entreprises estimaient que les GE pouvaient utilement soutenir les PME dans leurs actions RSE, pour quatre raisons majeures : développer des relations privilégiées entre fournisseurs et donneurs d'ordres (pour 90% des GE et 80% des PME), améliorer l'image des entreprises et démontrer leur engagement concret (pour 75% des GE et 40% des PME), multiplier le potentiel d'innovation des entreprises (pour 70% des GE et 60% des PME) et s'implanter durablement et lisiblement sur le territoire (pour 31% des GE et 40% des PME). Les entreprises citent plusieurs leviers d'actions : des actions de sensibilisation (pour 90% des GE et 55% des PME), du soutien humain, du tutorat-accompagnement (pour 50% des GE et 60% des PME), des outils (pour 50% des GE et 36% des PME), de la formation (pour 44% des GE et 35% des PME) et du soutien au recrutement (pour 28% des GE et 45% des PME)

En 2016, le rapport réalisé par France Stratégie²³ souligne les carences de la dimension territoriale de la RSE et la moindre prise en compte de la RSE par les PME. Dans ses orientations générales et ses propositions concrètes, le rapport invite à concevoir la RSE comme l'occasion de repenser les relations entre petites et grandes entreprises. Ce rapport confirme également le faible accès des PME à la RSE et met en exergue le besoin de dynamiques communes firmes-territoires.

Depuis le début des années 2000, les recommandations de la Commission Européenne (2001) invitent à considérer le **territoire** comme une partie prenante à part entière du développement durable des entreprises. La seconde grande conférence sociale pour l'emploi²⁴, des 20 et 21 juin 2013, précise pour sa feuille de route une méthode spécifique ciblant « *l'importance de l'échelon territorial pour le déploiement et l'animation des dispositifs, au plus proche des entreprises et des publics, dans le cadre d'un partenariat renforcé entre les acteurs* » (p.9) comme enjeu fondamental de la cohésion sociale, au regard de l'efficacité incontournable des actions des entreprises dans un contexte budgétaire contraint. Les entreprises sont dorénavant légitimes, et attendues, à contribuer aux politiques publiques constituant leur environnement immédiat.

distingue 243 « grandes » entreprises (GE) qui emploient 4,5 millions de salariés, 5000 entreprises de taille intermédiaire (ETI, 22% des salariés), 13500 petites et moyennes entreprises (PME, 28% des salariés) et 3 000 000 micro-entreprises qui emploient 3 millions de salariés soit 20%.

²³ 2016, rapport « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité : évaluation et approche stratégique », S. Benhamou et M-A. Diaye

²⁴ <http://direccte.gouv.fr/grande-conference-sociale-pour-l-emploi-une-nouvelle>

L'article 116 de la Loi NRE, (2001) contraint les entreprises cotées à publier leurs engagements et réalisations RSE puis la norme internationale ISO 26 000 (2010) conforte la prise en compte des impacts sociaux, notamment à travers des critères appréciant la contribution au développement local et la loyauté des pratiques, avec l'incidence sur les parties prenantes au sens large. « *Tout individu ou groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnel* », p.46 selon Freeman (Freeman, 1984), par exemple entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs. Les grandes entreprises sont ainsi poussées à s'ouvrir à leurs écosystèmes dans le cadre des démarches d'achats responsables, du fait de l'anticipation d'un risque potentiel direct (qualité des prestations ou impact de réputation) tout autant qu'en terme d'engagement sociétal.

Dans ce cadre, la norme ISO 26 000 (2010) consacre le territoire comme une partie prenante à part entière : « *espace proactif de négociation des acteurs alors que l'approche de l'Union Européenne (UE) se limite à encourager les initiatives locales* », p.285 (Delattre et al., 2015). Dans cette norme, le terme communauté renvoie à la zone géographique où se situe une implantation résidentielle ou toute autre implantation humaine à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. Les relations de l'organisation avec son territoire comportent non seulement l'identification de ses parties prenantes, la qualité des relations mises en place mais aussi la participation à un projet commun d'intérêts partagés avec l'ensemble ou des sous-ensembles de la communauté (Delattre et al., 2015).

En synthèse, voici comment nous pouvons lister les références normatives principales concernant les attendus formalisés par la société vis-à-vis des entreprises.

Tableau 2 : État des connaissances, quelques dates clefs RSE

1975	Rapport Sudreau visant à insérer les finalités de l'entreprise dans celles de la société
1976	Principes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), pour les entreprises multinationales, de considérer notamment leurs finalités sociales, sociétales et environnementales
1982	Lois Auroux instaurant le dialogue social et une forme de citoyenneté en entreprise
1987	Rapport « Notre avenir à tous », dit rapport Brundtland à l'ONU (Organisation des Nations Unies), texte fondateur du concept de développement durable : « <i>un modèle de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs</i> ».
1999	Global Compact de l'ONU et Global Reporting Initiative (GRI) qui liste plusieurs critères concernant les impacts locaux sur les communautés et la prise en compte des populations locales.

2001	Livre vert et Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui précisent des champs d'application RSE relatifs au développement des pays d'implantation. La France est le premier pays européen à demander des informations extra-financières (aux entreprises cotées, + de 500 salariés).
2010	Norme ISO 26000 Loi Grenelle II : élaboration d'un rapport RSE pour les grandes entreprises
2011	La RSE devient un enjeu de régulation économique au niveau européen : la commission européenne définit la RSE comme « <i>la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société</i> ».
2015	17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD ou Agenda 2030)
2016	Loi relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre pour prévenir les atteintes graves envers les droits humains, et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, en association avec les acteurs de la société
2017	Le rapport RSE est remplacé par la déclaration de performance extra-financière
<p>2019 : la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) modifie le code civil et le code du commerce. La modification de l'article 1833 inclut la prise en compte des autres parties prenantes que les seuls actionnaires dans la gestion de l'entreprise pour toutes les entreprises françaises. Le Conseil d'État précise qu'il s'agit d'une obligation générale pesant sur la gestion au jour le jour</p>	

Proposition de l'auteure

Nous reviendrons sur le tournant normatif de la loi PACTE en montrant comment elle incarne le cadre de référence dans lequel les entreprises font aujourd'hui converger leurs enjeux économiques et sociétaux. A ce stade, il nous paraît important de préciser la notion d'intérêt général comme l'expression des attentes de la société vis-à-vis de ses différentes composantes.

L'idée d'intérêt général apparaît au XVIII^e siècle, se substituant à celle de bien commun (St Thomas d'Aquin) qui était fondée sur la vision d'une religion commune à tous les membres de la communauté. « *Pour la société moderne, la justification en religion a été mise de côté [car, note de l'auteure] chaque citoyen à sa propre conception religieuse et plus largement sa propre conception de ce qui est bien ou mal en tant qu'être humain* », p.41 (Billaudot, 2012). Dès lors, « *l'intérêt général ne peut être qu'une conciliation entre des intérêts particuliers : l'intérêt général est un compromis [de la société à travers ses représentants légitimes, note de l'auteure] entre plusieurs points de vue dictés par diverses idées du bien commun, et non un consensus* », p.41 (Billaudot, 2012). Laïque, la notion d'intérêt général est fondée sur une définition du droit par les autorités légitimes, progressivement élues par le peuple pour les

représenter. Elle désigne à la fois le lieu géométrique, le territoire, les intérêts des individus jusqu'à la nation (ou des coordinations de nations, par exemple l'ONU) et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de chacun de ses membres. L'intérêt général vise la cohésion d'une société dans un projet commun.

Il est à noter que la France privilégie une démarche volontariste des entreprises plutôt que seulement normative. Elle laisse ainsi aux entreprises le soin de déterminer leur propre responsabilité : passée, actuelle et future ainsi que les moyens de compenser ou même prévoir les dommages potentiels qu'elles créent. Nous relevons également le terme social, un « faux ami » en termes de traduction : il tend de plus en plus à être remplacé par le terme sociétal pour correspondre davantage au terme anglais de social. Enfin, il nous paraît intéressant de relever, à l'instar de Tahri et Loubès (2022), le fait que la France considère, à l'inverse de la plupart des pays européens, qu'un ensemble de principes de base relatifs notamment aux droits de l'Homme, et parmi eux aux droits des enfants, doivent être respectés par les entreprises françaises partout où elles sont implantées, d'où la nécessaire prise en compte de la chaîne de valeurs dans la responsabilité des entreprises françaises.

Dans ce paragraphe 1.1, nous sommes partis du concept de responsabilité pour envisager une RSE qui peut se décliner en lien avec un territoire comme lieu d'« atterrissage » d'actions concrètes par les managers d'entreprises.

Du point de vue de la société, la vision de l'entreprise évolue sous l'effet des normes européennes et françaises qui positionnent l'entreprise comme un nouveau levier en faveur de l'intérêt général, notamment à partir de 2019 et de la loi PACTE, véritable tournant de cette perception nouvelle de « l'entreprise, objet d'intérêt collectif » (Notat & Sénard, 2018). C'est l'objet du paragraphe à venir.

1.2 À l'entreprise, « objet d'intérêt collectif »

Les entreprises prennent progressivement conscience de l'intérêt de la RSE pour développer une performance durable. Suite au rapport « RSE, l'engagement de la France » (Doucin & Le Mestre, 2009), le Mouvement des Entreprises De France (MEDEF), développe un discours intersectoriel « Cap vers la RSE » pour soutenir la prise en compte du développement durable, au sens large, à destination des dirigeants d'entreprises en 2012. Le discours s'appuie sur un argumentaire utilitariste pour créer de la valeur à partir d'une meilleure maîtrise des risques, d'un avantage de réputation et d'une meilleure compréhension des parties prenantes pour

innover, vendre et produire. La RSE est présentée comme un levier de performance économique avec une déclinaison gestionnaire (confier le sujet à un personne dédiée, adopter des outils de *reporting*, sensibiliser le personnel, formaliser un plan d'action par exemple).

Dans ce cadre de référence, la **loi PACTE** est fondatrice d'un changement de paradigme en matière de RSE.

Plusieurs publications managériales ont ouvert les débats : par exemple la note « L'entreprise responsable » (note prospective du gouvernement, assises de l'entrepreneuriat, Le RAMEAU, février 2013) ou le rapport « Démocratie et société civile » (Terra Nova, avril 2013) ou, sur le plan académique, un prix Nobel de l'économie sur la gestion des communs en 2009. En 2014-2015, le CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental) mobilise un groupe pluridisciplinaire sur la question de l'intérêt général en France, dont le livrable questionne « L'Intérêt général, nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » en novembre 2015, Le RAMEAU²⁵

Dans le cadre d'un intérêt général construit entre des États, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU²⁶ (193 États membres dans le cadre de l'« agenda 2030 ») fondent la première pierre du tournant qui mène à la loi PACTE (2019). Pour la première fois et au niveau mondial, c'est une vision systémique qui est dessinée sur ces enjeux de *sustainability* : tous les domaines, tous les territoires et tous les acteurs. Trois changements importants émergent : d'abord passer de la performance à la pertinence, c'est-à-dire ne pas seulement valoriser les meilleures solutions mais s'attacher d'abord à répondre aux besoins les plus essentiels, ensuite décloisonner, cesser de traiter question par question et trouver des articulations globales dans lesquelles chacun peut agir, enfin passer de l'action « pour » à l'action « avec » : mobiliser et utiliser toutes les énergies et toutes les volontés de faire, en les articulant d'abord par l'action. On passe progressivement d'une attente de cogestion à une attente de co-construction. Le 17^{ème} ODD, imposé par les pays émergents, entérine cette nouvelle posture comme, trois mois après, les accords de Paris. Ce dernier ODD promeut des partenariats efficaces d'intérêt général entre gouvernement, secteur privé et société civile du niveau mondial jusqu'au niveau le plus local, avec trois leviers : le chemin vers une vision partagée, une gestion régulatrice et une action collective transformatrice. Dans ce nouveau cadre, l'administration se restreint à une mission de mise en contact ou de médiation entre différentes légitimités plutôt que

²⁵ 2015, rapport collectif sur l'intérêt général « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », pilote : H.Allier, membre du CESE, Conseil Economique, Social et Environnemental, rapporteurs : C-B.Heidsieck et L.Lavigne

²⁶ Organisation des Nations Unies

d'organiser un déploiement de type jacobin comme par le passé. Elle s'attache à un cheminement plus girondin d'une vision partagée du niveau le plus local jusqu'à un pays ou supra.

Pour la société française, c'est un socle dans la réflexion sur le rôle et la finalité de l'entreprise. Il préfigure la publication du rapport de N. Notat et J.D. Sénard : « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (Notat & Sénard, 2018).

Un premier rapport avait été rendu en décembre 2017 par Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et Guérini, député, pour préparer la loi PACTE : « *Il est nécessaire de porter une vision politique ambitieuse de ce que l'entreprise est en train de devenir. Une vision à la fois lucide et exigeante qui consacre l'entreprise comme un lieu d'innovation collective, produisant de l'utilité au service d'une économie juste, efficace et durable* » (p.8, ORSE/C3D²⁷, 2020). Puis une mission de réflexion avait été confiée à Notat, fondatrice de Vigéo-Eiris et ex-dirigeante de la CFDT et Senard, PDG de Michelin.

La loi PACTE a été proposée par Bruno Le Maire, ministre de l'économie et des finances, en conseil des ministres le 18 juin 2018. La loi a été adoptée par l'assemblée nationale le 22 mai 2019 (Journal officiel du 23-05-19). Sur le plan politique, la commission, dite Attali, pour la libération de la croissance française avait ouvert ce champ par la remise d'un rapport à Nicolas Sarkozy, président de la République, en janvier 2008 qui insistait sur la nécessité d'« améliorer la confiance dans la gouvernance des entreprises » (décision 311) et Emmanuel Macron, alors ministre de l'économie, avait en 2014 proposé un amendement dans la loi portant son nom pour que l'entreprise soit gérée « *au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental* », non retenu *in fine*. Pour Bruno Lemaire, « *une entreprise doit faire des profits mais elle ne peut faire que cela car le capitalisme que nous avons connu au XXème siècle est dans une impasse : il a conduit à la destruction des ressources naturelles et la croissance des inégalités* » (article Le Point, 2019)²⁸.

Ces discussions sur l'élargissement de l'objet social de l'entreprise portent sur trois axes : un autre partage des profits, fondé sur le rapport du *think tank* Terra Nova, « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », (Richter, 2018), la question des Sociétés à Objet Social Elargi (SOSE), une co-construction et le partage du pouvoir fondé sur un « plaidoyer pour la codétermination » (Favereau, 2018).

²⁷ 2020, « loi PACTE et raison d'être, si on passait à la pratique ? » ORSE/C3D

²⁸ « Le capitalisme est dans une impasse », juillet 2019, lepoint.fr

L'objectif du gouvernement est de créer une quatrième voie, l'économie responsable, à côté de l'action publique, de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'économie de marché. A cet effet, la loi PACTE propose également aux entreprises de formaliser une raison d'être sociétale pour se projeter au-delà d'une vision à court terme et pour donner à voir la stratégie de contribution de l'entreprise dans la construction d'un monde plus durable. C'est un nouveau statut, qualifié de société à mission, qui permet à une entreprise commerciale, à but lucratif, de se définir également à travers une finalité d'ordre social et environnemental (terme introduit par Levillain, chercheur à ParisTech Les Mines (Levillain *et al.*, 2014).

Le monde patronal reste divisé mais certains patrons s'expriment autour de l'idée que « *le bien commun est l'avenir des entreprises* », Brassac, directeur général du Crédit Agricole SA (Les échos, 29-03-2018)²⁹ ou Faber, président de Danone (Faber, 2011).

Le bien commun, que mobilisent dorénavant les entreprises comme leur contribution en tant qu'acteur parmi d'autres, est « *une notion théologique, philosophique, juridique et sociopolitique désignant l'idée d'un bien commun patrimonial partagé par les membres d'une communauté, dans le sens spirituel et moral du mot « bien » comme celui matériel et pratique (les biens)* », p.60 (Torres, 2018). Plusieurs économistes se sont intéressés à la notion de bien commun, et notamment Samuelson (1954) qui définit le « bien collectif » par le fait qu'on ne peut exclure personne de son usage et que l'usage par une personne n'empêche nullement d'autres usages. Mais ce sont des auteurs comme Coriat (2015) ou Bommier et Renouard (2018) qui posent la possibilité d'une convergence utile entre les intérêts de parties prenantes qui, chacune en particulier, qui serve le bien commun. Il s'agit de bien distinguer les biens communs au sens des ressources et le bien commun au sens d'une valeur pour penser le couple bien/juste. En phase avec l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991), Billaudot (2012) montre que la justification « en raison » de la société moderne (par opposition avec la justification religieuse de St Thomas d'Aquin) s'appuie principalement sur trois socles éthiques sous l'angle du rapport à soi ou social/moral des rapports des humains entre eux : le collectif, la liberté et l'efficacité technique. Ces valeurs fondent ce qui est juste et bien, une forme d'« horizon commun de signification », plus simplement appelé bien commun par chacun des types d'acteurs qui s'y projette.

Il nous paraît à ce stade utile d'évoquer les entreprises de l'ESS (coopératives, mutuelles, associations...). Ces entreprises font du bien commun une priorité face à l'économique, elles ont un objet de solidarité et d'utilité sociale : ce sont des structures économiques dont les profits financent des actions sociales. Elles se retrouvent sous le terme plus générique des « entreprises

²⁹ <https://www.lesechos.fr>

sociales », qui qualifie des organisations très diverses au sein d'écosystèmes protéiformes. De nombreux auteurs académiques en ont fait des revues systématiques (Battilana & Lee, 2014), (Battilana *et al.*, 2017), (Saebi *et al.*, 2019), (Smith *et al.*, 2013). Toutes sont clairement attendues par les clients, les institutions publiques et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sur la production d'une valeur sociale (Ioannu & Serafeim, 2015), (Lee & Jay, 2015), (Margolis & Walsh, 2003), (Marquis & Qian, 2014), (Wang *et al.*, 2016).

Sur le plan **inter-organisationnel**, Oström, prix Nobel d'économie en 2009, a montré des communautés qui s'auto-organisaient pour gérer en commun des ressources utiles à tous. Dans la perspective d'Oström (2015), c'est la dynamique d'action collective qui est centrale. Les biens communs sont des biens matériels (l'eau, l'air par exemple) et immatériels (les savoirs par exemple) dont on considère qu'ils doivent être gérés différemment en raison de leur appartenance à tous, ne pouvant faire l'objet d'une propriété individuelle. Les développements de Dardot et Laval (2014) nous paraissent adaptés à nos recherches en ce sens qu'ils considèrent le commun comme un principe d'action politique. C'est l'idée de « *praxis institutante* » dans la veine de Castoriadis (1975), à savoir une « *pratique d'auto-institution de la société qui renvoie à sa capacité à s'instituer politiquement, c'est-à-dire à produire collectivement des règles de décision et de fonctionnement* », p.52 (Lefebvre-Chombart *et al.*, 2020).

Certains auteurs critiques (Mignon & Sarant, 2016), alertent cependant sur le risque que représentent un impact trop direct des entreprises sur le champ sociétal car elles poursuivent leurs propres buts économiques avec un poids qui peut aujourd'hui dépasser celui des représentants démocratiquement élus et sans débat de société. Ce point est attisé lors de l'Université d'été du MEDEF en août 2018, lorsque le président Macron a indiqué que c'étaient maintenant les entrepreneurs qui changeaient le monde et que l'entreprise aurait des responsabilités encore plus importantes de ce point de vue dans l'avenir. « *Cette perspective met à mal la démocratie représentative et la pratique professionnelle du politique au profit d'une organisation collective citoyenne autour de la co-participation et de la prise de décision commune, en particulier là où l'état est disqualifié* », p.52 (Lefebvre-Chombart *et al.*, 2020). On risquerait alors d'assister à un amalgame entre la question du bien commun projeté par chaque acteur de la société, manager à titre individuel ou entreprise à titre collectif par exemple, et la question de l'intérêt général, seul en légitimité à dessiner une convergence pour l'ensemble des aspirations disparates.

Un point de ralliement entre les deux notions passe par l'agir en commun ou les communs sociaux. Dans le champ socio-économique, la capacité instituante de l'agir en commun a des effets concrets sur les pratiques d'organisations d'activités socio-économiques (Dardot &

Laval, 2014), (Sauvêtre, 2016), (Nicolas-Le Strat, 2016). Cette « *notion de commun social comporte l'idée d'une capacité de transformation des institutions et des organisations* », p.52 (Lefebvre-Chombart *et al.*, 2020). La gouvernance des communs sociaux interroge la coopération entre les membres. L'organisation se fonde sur la démultiplication et la juxtaposition des initiatives et s'appuie sur le consentement du collectif : chaque participant s'implique librement dans des projets qui seront ensuite valorisés en commun. Une forme de « faire ensemble » en référence au mouvement *Makers* (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018) avec une horizontalité des relations, la construction d'une finalité commune et une démarche collaborative (Garnier & Zimmermann, 2018).

La gouvernance des communs sociaux interroge également la coopération dans le travail, entre salariés et avec des partenaires : les communs sociaux encouragent le travail collaboratif et le faire ensemble (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018), ils répondent également à un besoin d'autonomie (Coutrot, 2018). L'accent est mis sur l'initiative et la capacité d'action pour engager un projet puis la validation collective est obtenue par la mobilisation que suscite le projet auprès d'autres contributeurs qui décident éventuellement de se joindre au projet et de l'enrichir. Bauwens et Dereva (2017) qualifient les communs d'économie de pair à pair dans un cadre économique de réciprocité/de don. Les travaux en entrepreneuriat montrent par exemple l'influence des préférences individuelles et des expériences personnelles dans les choix stratégiques des dirigeants pour leur entreprise (Almandoz, 2014), (Burton, 2001), (Fauchart & Gruber, 2011), (Gruber *et al.*, 2012), (Wry & York, 2017). Tandis qu'au sein même des entreprises, les collaborateurs d'entreprises sont aussi demandeurs d'un enjeu social dans leur organisation pour de nombreuses raisons sur lesquelles la littérature s'est penchée : globalement, les enjeux de bien commun donnent du sens à leur travail pour autant que leurs valeurs personnelles soient convergentes avec celles de l'organisation dans laquelle ils s'investissent (Besharov, 2008), (Henderson & Van Den Steen, 2015), (Pratt, 2000), (Thompson & Bunderson, 2003).

La dimension du territoire est également importante dans les communs sociaux à travers des actions collectives locales ancrées au sens de localisées, et l'inter-coopération entre les différentes organisations du commun sur le territoire : les communautés de projet, de combat et d'appartenance (Garnier & Zimmermann, 2018) constituées de groupes sociaux proches et souvent solidaires. « *Le territoire peut être considéré comme l'espace commun à l'intérieur duquel ses habitants peuvent constituer des communs sociaux* », p.51 (Sauvêtre, 2016). Dardot et Laval (2014) montrent également la diffusion d'une culture de co-construction de l'action locale avec les collectivités, les administrations, à même d'imaginer de nouveaux types de partenariats. Se dessine un concept de commun qui souligne un rapport à la solidarité dans des formes d'actions inédites. Les « initiatives en commun » (Lefebvre-Chombart & Robert,

2020) opérationnalisent la pratique de l'engagement sociétal à travers une gouvernance autoorganisée et la recherche d'une inclusion horizontale des parties prenantes à l'action collective, un modèle économique fondé sur la réciprocité, l'expérimentation collective comme rapports de travail, un ancrage local des actions et des acteurs ainsi, pour finir, qu'une inter-coopération territoriale.

En synthèse de ce paragraphe 1.2, il apparaît que l'entreprise concentre aujourd'hui beaucoup d'attention, et d'espoir, de la part des acteurs institutionnels, dépositaires d'un intérêt général légitime au titre de notre société. Ces acteurs institutionnels multiplient les incitations/contraintes normatives à l'attention des entreprises afin qu'elles inscrivent leur développement *business* en convergence avec les enjeux sociétaux.

De ce point de vue, la loi PACTE dessine un tournant à la fois dans les capacités d'initiatives des acteurs entreprises et dans leurs modalités de fonctionnement inter-organisationnels, au sein d'une multitude d'acteurs qui apprennent à agir en commun. Nous avons également défini comment le bien commun propre à chaque acteur de la société peut servir l'intérêt général en y incluant une perspective critique liée à la force d'impact de certains acteurs, notamment des multinationales mondialisées.

L'enjeu pour la société ? Une diffusion plus concrète et plus massive des actions RSE. Cette diffusion pragmatique passe par l'élargissement de la performance attendue des entreprises : une performance plus globale et plus durable, une performance qui inscrive le domaine économique au service d'une société humaine.

Pour ce faire, la RSE impulse une stratégie plus ouverte sur et par la société, à travers par exemple des démarches plus collectives de détermination progressive de la raison d'être, y sociétale, de l'entreprise, voire du statut tout récent d'entreprises à mission. Passer du discours aux actes, c'est bien l'enjeu RSE de la société toute entière.

À travers cette section 1, nous avons évoqué à quel point les attentes de la société concernant l'entreprise avaient évolué d'un périmètre strictement économique à un périmètre sociétal, au sens social en interne et social en externe au regard de nos travaux.

Nous avons posé un concept de responsabilité mêlant des injonctions formelles et d'autres tacites, des projections rétrospectives et d'autres prospectives, des visions plus ou moins ouvertes sur une volonté individuelle qui permette d'envisager une projection dans un agir

collectif et aussi individuel. Nos travaux se réfèrent à une RSE qui intègre les capacités décisionnelles des managers à agir dans le sens de valeurs sociétales.

Les orientations normatives poussent depuis 20 ans une RSE substantielle au-delà du symbolique, au sens de la distinction effectuée par Vo et ses coauteurs (2022) entre nature symbolique et nature substantielle de la RSE (*CSR talk versus CSR walk* selon Wickert et al., 2016). Cette vision ambitieuse pour le collectif en France s'écrit au-delà de chaque entreprise : à travers à la fois une vision *corporate* sur la chaîne globale de valeur dans son ensemble et en même temps une vision contextualisée, ancrée dans un espace et un temps donné. La norme ISO 26 000, puis surtout la loi PACTE, ses débats amonts et ses mises en œuvre aval, soutiennent l'appropriation progressive d'un rôle sociétal par les entreprises bien au-delà des seules entreprises à objet social.

Dans cette conception de notre société française, nous considérons que le bien commun exprime la contribution de chacun des acteurs, entreprises au cas particulier, comme composante d'un intérêt général à pacte social. Le bien commun soutenant une forme de faire ensemble sur un territoire à l'intérieur duquel les individus peuvent construire des communs sociaux, il se rapproche de notre point de vue d'une forme de RSE contextualisée dans laquelle les acteurs peuvent se projeter.

Nous allons maintenant changer de perspective pour comprendre comment les entreprises entendent cette évolution de leur responsabilité, en tant qu'organisation à visée économique mais plus seulement, pour la société dans laquelle elles s'inscrivent.

Section 2. Du point de vue des entreprises

Sous les impulsions multiples de leur environnement, les entreprises prennent progressivement conscience de la centralité de la RSE pour développer une performance durable, y compris sur le plan strictement économique. De nombreuses stratégies RSE sont envisageables, autant que d'entreprises. Mais, dans une exigence *business* fondée sur l'individualisation des services et des produits ainsi que sur la nécessaire réactivité des collaborateurs pour s'adapter à des clients qui expriment des transitions sociétales majeures, la RSE ouvre un nouveau prisme d'innovation incontournable : une innovation plus responsable et nécessairement plus ouverte sur l'extérieur que par le passé.

Dans cette section 2, nous allons d'abord expliquer en quoi la RSE, pourtant protéiforme et parfois paradoxale, peut contribuer à ouvrir les frontières de l'organisation pour s'orienter vers un *business* plus durable en ce qu'il s'adapte aux attentes de la société au fur et à mesure. Par suite, nous approfondirons le concept d'innovation responsable comme socle d'un

changement managérial majeur dans les entreprises : de nouveaux modes d'organisation *bottom up*, ouverts sur l'externe, qui font des *managers*, et de leurs contextes situationnels au nom de l'entreprise, le cœur des transformations organisationnelles.

2.1 D'une RSE *business* protéiforme

Nous allons faire un panorama synthétique des définitions de la RSE du point de vue des entreprises. Partant d'une approche chronologique, nous distinguerons plusieurs fondements de RSE qui s'entremêlent et parfois s'opposent. Ces injonctions RSE fondent dès lors des attendus contradictoires pour les entreprises, les encourageant à interroger leur projet stratégique pour une performance plus globale.

Brabet (2010 ; 2011) définit la RSE comme un champ dynamique et contesté dont l'avenir se forge en fonction des acteurs que le construisent. En effet, les définitions de la **RSE** sont multiples pour les entreprises, Dahlsrud (2008) en recensait déjà 37, mais les approches, **historique** de Carroll (2008) et Frederick (1978), et **essentialiste** de Garriga et Melé (2004) permettent de les structurer, outre qu'elles font référence.

L'approche historique, essentiellement américaine, fait émerger quatre périodes successives : la philanthropie dans les années 50, la réponse aux revendications sociales des années 1969-70, la prise de conscience des parties prenantes et de l'éthique des affaires dans les années 1980 et le rôle citoyen des entreprises depuis les années 2000, période depuis laquelle la RSE est davantage présente en France.

Jusqu'aux années 70, la *Corporate Social Responsibility* enjoint d'abord les dirigeants puis les entreprises, en tant que personnes morales, à se soucier des communautés les moins favorisées d'un point de vue moral. Autour des années 70 émerge une forme plus large de contrat social (Acquier, 2008) moral entre l'entreprise au sens de sa gouvernance et de ses choix stratégiques, et la société, c'est la *Corporate Social Responsiveness*.

Qu'il s'agisse d'une perception de la RSE comme une obligation morale vis-à-vis de la société dont l'entreprise fait partie (Mc Guire, 1963), (Jones, 1980), (Ackerman & Bauer, 1976) (Frederick, 1978) ou de pratiques managériales dont les effets dépassent naturellement l'économique (Davis, 1960), (Eels & Walton, 1961), (Backman, 1975), on voit émerger avec Freeman (1984) la notion de parties prenantes (*Stakeholder*) par effet repoussoir à celui d'actionnaire central jusque-là (*Stockholder*) et, partant, une recherche d'indicateurs essentiellement économiques qui fonderont pour longtemps la vision d'une RSE à l'encontre d'une logique libérale (Porter & Kramer, 2006).

Pour Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985), la *Corporate Social Performance* permet de combiner des motivations morales (éthiques) avec les principes d'adaptation de gestion de la *Corporate Social Responsiveness*, mais la difficulté à mesurer continue à faire obstacle. La question de l'éthique revient alors au premier plan sous le terme de *Corporate Social Rectitude*. Ces approches mettent notamment en lumière des tensions entre des justifications volontaristes et/ou utilitaristes à travers le débat de fond qui perdure entre responsabilité sociétale et performance sociétale.

En regard de ces grandes étapes historiques, Garriga et Melé (2004) identifient quatre types de théories RSE : des théories instrumentales qui fondent l'efficacité économique sur l'utilisation d'une RSE (surtout symbolique) comme argument *marketing business*, des théories qui intègrent des aspirations sociétales comme la lutte contre les discriminations dans les préoccupations attendues des entreprises (pour un *sourcing* efficace par exemple ou pour ressembler aux clients), des théories éthiques (culturelles sur le plan collectif) et des théories politiques : ces dernières sont fondées, d'une part sur l'engagement citoyen des organisations (y compris totalement privées) et d'autre part sur le basculement du pouvoir financier vers les multinationales (en comparaison avec les moyens des États).

La première responsabilité de l'entreprise est vis-à-vis d'elle-même, de sa pérennité. Dans un contexte historique de guerre froide est-ouest, Friedman (1970) l'entend comme un focus sur une activité strictement économique au sens d'une opposition frontale entre libéralisme revendiqué versus socialisme redouté. Même dans une vision plus éthique, la responsabilité économique demeure le premier enjeu de l'entreprise, pour sa pérennité, certes, mais également dans une visée sociale concernant les collaborateurs et sociétale : mettre à disposition des produits et des services qui sont attendus par la société (Carroll, 1979), dans une optique envisagée à moyen voire à long terme (Carroll & Shabana, 2010), c'est la vision **instrumentale**.

Ce report d'échéance pour l'appréciation de la responsabilité sociétale de l'entreprise permet de mieux appréhender la nécessaire adaptation de celle-ci au contexte dans lequel elle évolue, en intégrant les enjeux sociétaux : le ou les contextes réglementaires en matière de droit du travail ou des affaires, ou de prendre conscience de ce que l'on qualifie aujourd'hui d'externalités négatives, en matière de cohésion sociale par exemple. Ces responsabilités de pérennité, de développement économique en tant qu'employeur, pour les clients et pour les actionnaires, de création de richesse dans des contextes sociaux spécifiques, sont cumulatives et requises par la société (Carroll & Shabana, 2010).

Carroll envisage également une responsabilité **éthique** qui comprend « *les standards, normes et attentes qui reflètent un souci pour ce que les consommateurs, les employés, les actionnaires et la communauté considèrent comme équitable, juste ou en accord avec le respect et la protection des droits moraux des parties prenantes* », p.41 (Carroll, 1991). Il est cependant difficile pour les entreprises de stabiliser ces attendus très hétérogènes et c'est là l'intérêt principal de la théorie des parties prenantes : identifier ces parties prenantes et organiser des relations qui permettent de comprendre leurs attendus et d'y répondre par une adaptation des produits/des services. L'enjeu des entreprises consiste alors à faire vivre ces échanges, à mettre en place les voies et moyens pour suivre les besoins de parties prenantes toujours plus nombreuses et segmentées, voire individualisées, jusqu'à anticiper les évolutions normatives ainsi que leurs impacts, négatifs ou positifs, sur les activités de l'entreprise (Sethi, 1975).

Quant aux théories **politiques** fondées sur l'engagement citoyen des organisations avec le constat d'un basculement du pouvoir financier en faveur des multinationales, elles nécessitent d'être approfondies dans ce travail en ce qu'elles réintroduisent l'individu, le manager au sein du collectif.

Pour Matten et Crane (2005), la faillite des acteurs traditionnels, les États et les gouvernements, à garantir les droits des citoyens dans un contexte de mondialisation induit une responsabilité nouvelle pour les entreprises : elles peuvent offrir des droits sociaux à leurs collaborateurs (la qualité de vie au travail ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée), elles peuvent garantir le respect des droits fondamentaux (la liberté d'expression ou le développement de l'employabilité par exemple) ou même permettre de nouvelles modalités de participation citoyenne au sein de l'entreprise, voire à ses frontières (via des espaces de *coworking* ou des tiers lieux par exemple). On peut alors envisager l'entreprise dans une perspective systémique, une forme de *joint-venture* regroupant des citoyens et des groupes de citoyens responsables incluant les investisseurs, les dirigeants, les travailleurs, les communautés locales, les scientifiques... « *Ensemble, ces groupes offrent diverses contributions et attendent divers résultats. Appréhendés comme un tout, ces résultats dépassent la seule dimension économique : des productions sociales, psychologiques, politiques et autres sont également attendues* », p.47 (Matten & Crane, 2005). Tout autant que les parties prenantes influencent l'entreprise, l'entreprise entend comprendre et maîtriser mieux son environnement. Cette vision constructiviste s'avère à la fois plus complexe et plus intéressante à mobiliser car elle estompe les frontières physique, spatiale et temporelle de l'organisation. Elle ne règle pas la question de l'engagement sociétal des entreprises mais elle offre une perspective plus girondine (Steinmetz, 2020) et pragmatique pour l'incitation à agir des acteurs que les autres approches de la RSE.

Il nous paraît intéressant d'introduire à ce stade la progressive ouverture de l'entreprise sur son écosystème sous l'impulsion de la RSE par l'impact de la RSE sur la **performance** attendue de l'entreprise. « *L'émergence de la RSE matérialise une évolution de l'entreprise dont les frontières deviennent de plus en plus perméables et évolutives. La conception de la firme repose sur l'existence de droits de propriété formels est ainsi mise à mal par [...] une interdépendance de plus en plus forte avec l'ensemble de ses parties prenantes. La conséquence principale de cette évolution est l'extension du champ de la responsabilité, y compris juridique, vers l'ensemble des parties prenantes de la firme, influençant ainsi la notion de performance* » (Saulquin & Schier, 2007).

Du point de vue de l'entreprise, les études empiriques vont dans le sens d'une « non-responsabilité sociale » qui concourt, à court ou moyen terme, à une sous-performance, y compris financière, induite par une détérioration de la réputation de l'entreprise (Frimousse & Peretti, 2015). Même si la relation entre RSE et performance financière de l'entreprise n'a été déterminée que de manière très équivoque dans la littérature : les méta-analyses tentées par Orlitzky et Schmidt (2003) comme celle d'Allouche et Laroche (2005) concluent à un lien positif et faible entre RSE et performance d'entreprise mais ce lien varie fortement en fonction des contextes, des caractéristiques de la RSE mise en place et de l'horizon temporel de la performance.

Plusieurs concepts doivent ici être précisés autour de la notion de performance. Nous nous appuyons pour ce faire notamment sur les travaux communs ORSE-ADERSE (Uzan et Czepik, 2018)³⁰ en ce qu'ils dessinent des liens entre les attendus de chaque entreprise et les attendus de la société à leur égard.

Notons tout d'abord la performance globale durable, qui se définit par « *la combinaison de la performance sociale et de la performance économique* », p.16 (Savall & Zardet, 2004). Ensuite, la performance sociale désignant « *la qualité de vie au travail ainsi que l'employabilité et le développement professionnel des acteurs* » et la performance économique se mesurant « *par les résultats immédiats à court terme et par la création de potentiel à moyen et long terme* », p.16 (Savall & Zardet, 2004).

La performance sociétale quant à elle est une notion complexe qui ne s'applique pas de la même façon dans le monde anglo-saxon par exemple qu'en France, où l'on distingue la performance « interne » à l'entreprise, la performance sociale, de la performance « externe » à l'entreprise quand la société, sur le plan social, les humains (ou environnementale d'ailleurs)

³⁰ 2018, synthèse du cycle de conférences « RSE et performance globale », 2015-2017, Uzan, Czepik

est considérée comme une partie prenante en tant que telle de l'entreprise. Par ailleurs, la définition de la performance sociétale dépend également de la définition choisie de la RSE.

Si on se fonde sur la définition de la directive de 2011 de l'Union Européenne, c'est l'impact de la RSE sur la société dont l'entreprise est comptable. Dans ce cas, « *la performance sociétale résulte de la réalisation des objectifs que se fixent les entreprises pour réduire les effets négatifs et améliorer les effets positifs qu'elles exercent sur la société ; elle prend également en compte la qualité des dispositifs et des processus qu'elles mettent en œuvre, notamment en termes d'innovation et de durabilité* », p.27 (Uzan, 2013).

Dans une définition plus centrée sur la notion d'intérêt général au sens non réductible à la seule addition des intérêts particulier, la RSE est fondé sur le dépassement des frontières organisationnelle et temporelle de l'entreprise vers une forme de bien commun constitutif de la communauté économique : cette définition fait écho à nos travaux de recherche en inter-organisationnel. Dans ce cadre, on distingue une RSE créatrice de valeurs partagées pour l'entreprise et la société (Porter & Kramer, 2006) et généralement sur un périmètre bien déterminé : le territoire d'implantation ou d'impact de l'entreprise. Dans ce cas, et sous réserve d' « *un dialogue responsable et constructif* », p.28 (Uzan, 2013), la performance sociétale peut être entendue comme un *continuum* allant d'une contribution stricte à « *des objectifs de développement stratégiques créateurs de valeurs partagées entre l'entreprise et la société* » à une contribution large « *de l'entreprise à l'intérêt général et/ou au bien commun dans les communautés/sociétés dans lesquelles elle opère* ». Le terme de valeur partagée renvoie précisément aux travaux de Porter et Kramer et peut être défini comme « *les politiques et les pratiques opérationnelles qui améliorent la compétitivité d'une entreprise en même temps qu'elles font progresser simultanément les conditions sociales et économiques des communautés dans lesquelles l'entreprise opère. [...] La création de valeur partagée n'est pas de la philanthropie mais un comportement intéressé de l'entreprise à créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale.* », p53 (Joffre et Uzan, 2018³¹).

La création de valeur partagée fonde une performance sociétale qui est de notre point de vue aujourd'hui la raison d'être des entreprises dans notre société. Nous pouvons dès lors préciser sur quel socle de RSE nous nous fondons pour poursuivre nos recherches.

Les travaux de Gond et Mullenbach-Servayre (2004), mettent en regard les nombreuses définitions de la RSE (Bowen, 1953), (Davis, 1973), (Caroll, 1979), (Jones, 1980) ou (Wood, 1991). Parmi ces définitions, nous retenons en particulier « *l'obligation pour les hommes d'affaires*

³¹ 2018, « RSE, gouvernance et création de valeur partenariale », Joffre et Uzan, dans synthèse ORSE-ADERSE (Uzan et Czepik)

d'adopter des lignes de conduites qui répondent aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société » de Bowen et que « la RSE débute là où s'arrête la loi » de Davis. Et nous rajoutons avec Wood que la RSE ne peut être appréhendée « qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ».

Partant, nous retenons une définition de la RSE comme suit : « Au-delà de la loi, une obligation pour les entreprises et leurs managers d'adopter des lignes de conduites qui répondent aux valeurs attendues par la société à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel ». Nous nous appuyons également sur Caroll (1979) et Wartick et Cochran (1985) qui ont montré que la RSE pouvait se concentrer sur une approche micro-économique entre l'entreprise et son environnement local tout autant que sur une vision institutionnelle des liens entre les entreprises et la société dans son ensemble.

Dans ce cadre, les entreprises s'engagent dans différents types de partenariats sur un *continuum* entre mobilisation des équipes et performance sociétale.

Figure 2 : État des connaissances, focus managérial, source le RAMEAU



Le RAMEAU³² fait apparaître neuf modèles relationnels sur le *continuum* de l'intérêt général à l'économie pour les entreprises. Une palette allant de mécénat (don sans contrepartie ou mobilisation de collaborateurs dans la structure d'intérêt général) puis innovation responsable

³² Le RAMEAU.fr, statut associatif d'intérêt général, créé en 2006. Co-fondateurs : Observatoire des partenariats (observatoire-des-partenariats.fr), ADASI (adasi.org, Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt Général), le réseau des catalyseurs territoriaux (catalyseurs-territoriaux.org)

(R&D sociétale pour créer un service, un produit ou partager des expertises) puis coopération économique (partage de compétences pour développer un service ou un produit à valeur ajoutée sociétale ou compétences croisées pour amplifier un produit ou un service de ce type) et enfin pratiques responsables (service rendu ou audit/soutien au changement par de bonnes pratiques dans le sens de la structure d'intérêt général).

Qu'il s'agisse de mécénat, d'innovation sociétale, de coopération économique ou de pratiques responsables, la zone de co-construction par l'acteur entreprise peut être différente selon comment le curseur est positionné entre logique économique prédominante (objectif : intégrer l'intérêt général dans la stratégie économique) et logique d'intérêt général prédominante (objectif : soutenir un projet d'intérêt général), avec toutes les nuances de la palette entre les deux). Dans tous les cas, la pratique du « faire alliance » emporte les acteurs, y compris les entreprises, bien au-delà d'être seulement partie prenante, elle les entraîne comme partenaires dans le défi commun de mise en action, au sens de l'articulation dans l'action des visions particulières du bien commun de chacun. Une RSE contextualisée qui se construit chemin faisant, car le moteur central est l'**action**.

C'est ce qui ressort de l'étude « impact-citoyens » 2019 et 2020 (*Comisis et Opinion Way*) : les citoyens aspirent à une (ré)conciliation entre l'économie et l'intérêt général pour mettre en œuvre des actions concrètes : « seule l'action est engagement », par exemple la capacité à mobiliser les acteurs d'un territoire autour d'un projet partagé (90%), d'une innovation territoriale (90%) ou l'implication des personnes sur leur territoire (89%). L'entreprise est perçue par les citoyens comme un partenaire légitime (70%) pour résoudre les problèmes de la société, les « fragilités des territoires » au sens du RAMEAU. Par ailleurs, les entreprises sont crédibles pour 65% d'entre eux et efficaces pour 48%.

Pour les entreprises elles-mêmes, leur rôle est vécu comme central dans l'action pour mobiliser collectivement un territoire autour d'un projet partagé (58%), pour impliquer les personnes sur leur territoire (56%), aussi pour leur propre performance (55%) et pour la performance du territoire (54%).

Dans ce paragraphe 2.1, nous avons analysé ce que la RSE pouvait recouvrir pour les entreprises et en particulier ses impacts sur la performance aujourd'hui. Nous avons sélectionné une définition de la RSE qui embarque les managers dans l'action aux frontières de leur organisation et pour une performance durable des entreprises.

Nous suivons les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004) lorsqu'ils font la jonction entre développement durable et responsabilité sociétale des entreprises dans les années 1990 au sens du terme d'entreprise responsable comme « *concept des Nations Unies reconnaissant que les entreprises peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler/renforcer leur compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale* » p5.

Cette entreprise « responsable » se construit dans la vision d'une performance sociétale comme raison d'être, au cœur de la société et de l'ensemble de ses acteurs. Pour ce faire, les frontières de l'organisation s'ouvrent progressivement sur l'extérieur à partir d'une RSE comme levier d'innovation responsable.

2.2 À une RSE catalyseur d'innovation responsable avec l'extérieur

En lien avec la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011), (Delpuech, 2013), la RSE est progressivement appréhendée comme un catalyseur d'innovation (Nidumolu, 2009). Teece (1997) définit le concept de capacité dynamique d'innovation comme « *la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements en perpétuels changements* ». Ces travaux sont approfondis sur les champs du territoire et des PME par Bocquet et Mothe (2013) et par Bérard et ses coauteurs (2013) : en synthèse, l'adoption d'une RSE stratégique facilite le développement des innovations.

Castiaux (2005) insiste sur le fait que « *les pratiques de responsabilité peuvent aider les entreprises à créer des avantages concurrentiels et de la valeur à condition d'aligner les actions responsables avec la stratégie de l'entreprise* » à travers une pondération de quatre types de comportements responsables : la Responsabilité d'Entreprise (RE) « culture », la RE « projet », la RE « qualité » et la RE « décentrée » et deux dimensions de l'innovation, qu'il qualifie d'exploitation pour l'amélioration continue des atouts existants et d'exploration, au sens de Senge (1994) et March (1991), pour le développement de ses atouts futurs.

La littérature montre d'une part que « *l'innovation responsable est un processus transparent, interactif par lequel les acteurs sociaux et les innovateurs s'ouvrent aux échanges mutuels dans la perspective de l'acceptabilité (éthique), la durabilité et la désirabilité sociétale du processus d'innovation et de ses produits* » (Von Schomberg, 2011) et d'autre part qu'« *il est aujourd'hui possible de refonder un modèle économique et social gagnant, appuyé sur nos qualités créatives, portés par l'idée de responsabilité sociétale* » (D'Humière, 2005).

Ingham (2011) fait référence à une « *innovation responsable* [qui, note de l'auteure] désigne l'intégration volontaire des dimensions sociales et environnementales dans les stratégies, la mise au point, la production et la commercialisation de solutions plus performantes qui ont pour projet ou pour résultat de créer de la valeur sociétale » ,p.6. A partir du rapport Brundtland (1987)³³, l'auteur retient comme repères, « l'idée de satisfaction des besoins actuels sans compromettre les capacités des générations futures, la priorité à accorder aux besoins essentiels des plus démunis et la prise en compte de la capacité limitée de l'environnement (naturel) » p.19. Par suite, « le concept d'innovation responsable intègre le projet (intention, finalité) (le pourquoi), les acteurs et bénéficiaires (pour qui et où), le contenu (le quoi), les contributions (les « performances»), les processus et comportements (le comment), les relations avec les parties prenantes (avec qui) et la temporalité (quand) » p.19.

Le terme « responsable » est préféré à celui de « durable » par Ingham (2011) pour souligner le rôle des acteurs dans cette innovation responsable : la prise de décision, l'engagement volontariste dans un acte de responsabilité individuelle avec des dimensions éthiques, individuelles, et culturelles sur le plan collectif, et des relations bien au-delà des frontières de l'entreprise. Dans ce cadre, on ne parle pas seulement des liens entre vision et stratégie au sens du management stratégique mais on prend également en compte les contextes organisationnels et les dynamiques de fonctionnement interacteurs.

Plus avant, nous suivons la définition de l'innovation responsable sociale, d'autant que nos travaux ne traitent pas du volet environnemental. Cette définition se fonde sur les travaux du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de l'UQUAM³⁴ : « son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit, soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. A plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement », p.1 (Cloutier, 2003³⁵). Ingham (2011) retient dès lors trois critères impondérables pour l'innovation socialement responsable : « un objectif général qui favorise

³³ 1987, « *Our common future* », the United Nations World commission on environment and development, publication des Nations Unis

³⁴ UQUAM, Université du Québec À Montréal

³⁵ 2003, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », J. Cloutier, collection Etudes théoriques, document ET03, UQUAM

le mieux-être des individus et des collectivités, l'implication d'une diversité d'acteurs pour résoudre un problème social particulier et un impact sur les individus et la société » p.23.

Une innovation responsable sociale peut être une solution nouvelle à un problème social mais elle peut être simplement plus efficace, plus efficiente ou plus soutenable. Elle peut également impacter positivement la société plutôt que seulement tel ou tel individu. Dans tous les cas, les innovations responsables sociales « nécessitent de nombreuses interactions avec les parties prenantes directes mais aussi indirectes. Elles peuvent prendre une variété de formes, de partenariats, de participation à des clusters et réseaux de connaissances. », p.145, (Ingham, 2011).

Il est intéressant de préciser cette définition au regard de plusieurs courants académiques proches mais dont elle se distingue.

Par exemple, ne créant pas véritablement de services ou produits *business*, nos travaux ne prennent pas place dans le courant du *social business* (Yunus, 2008) autour de nouveaux segments d'affaires à destination de clientèles pauvres ou éloignés des produits et services, base de la pyramide, notamment représentés par Christensen ou Prahalad (Christensen et al., 2002), (Prahalad & Hart, 2002), (Prahalad & Hammond, 2002).

Nous nous intéressons davantage aux perspectives d'entrepreneuriat social. Selon Bacq et Janssen (2008), un entrepreneur social est « un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, non traités par le système en place », p.152. Nous considérons en effet qu'il existe dans les entreprises de la place pour ce type d'initiative, sous le terme d'intrapreneuriat.

Pour finir, l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), (Chesbrough, 2006) nous intéresse car elle ouvre les frontières de l'entreprise vis-à-vis de l'externe (par exemple en mettant à disposition de partenaires externes des expertises de l'entreprise et, à l'inverse, de bénéficier d'apports de parties prenantes externes par différents types de partenariats bilatéraux ou multilatéraux), d'autant qu'elle fait apparaître de nouvelles formes de relations de confiance entre les partenaires, socle des apprentissages et de la création de connaissances (Ingham & Mothe, 2003). L'innovation ouverte capitalise également sur l'intégration des expériences via le courant qui s'intéresse au capital social des réseaux : « l'expérience accumulée au travers d'accords multiples et variés permet à l'entreprise de combiner des connaissances, de partager et de valoriser les résultats de ces apprentissages dans leurs innovations responsables et d'apprendre à apprendre », p.175. Également, « ces réseaux peuvent être vus comme

autant de canaux de transfert, de partage d'expériences et de création de connaissances » p.175. Au sein des innovations ouvertes, les « innovations de communauté » s'illustrent comme des innovations qui viennent du terrain et de la société civile (individus ou groupe) (Tang et al., 2011).

L'innovation responsable, sociale au cas particulier, dessine des liens entre innovation et changement. À partir des travaux de Pettigrew et Whipp (1991) et de Weick (1995), Ingham (2011) synthétise quatre modèles possibles de processus de changement induit par les innovations responsables (Vas, 2005), (Vas & Ingham, 2004) : un changement planifié et expliqué avec des processus de contrôle tout du long, un changement politique qui intéresse nos travaux au sens particulier qu'il fonde l'intégration des innovations sur les coalitions d'acteurs qui les portent, un changement procédural qui se focalise sur les apprentissages (montrer le sens, expérimenter de nouvelles manières de faire, les évaluer et les consolider...). Le quatrième, le changement interprétatif nous intéresse également parce qu'il vise à la construction d'un sens partagé au sens de Weick (1995), il peut être interprété différemment par chacun des membres qui interagissent.

Plusieurs auteurs (Senge, 1990) ont souligné l'importance d'une vision sociétale pour créer des tensions favorables à des apprentissages inattendus à partir de visions et de valeurs coconstruites. La contribution des membres du projet est alors définie par leur aptitude à créer des connaissances, par la proactivité de leurs comportements, individuels et collectifs, fondés sur une motivation forte, l'ouverture, la confiance ou la coopération. Les innovations responsables entraînent une sorte de spirale vertueuse : *« la diffusion des pratiques et des apprentissages propices à l'innovation responsable créent des effets boules de neige qui ont pour résultat de multiplier le nombre et la qualité des innovations »*, p.195 (Ingham, 2011). Notamment, *« la motivation et l'engagement des membres de l'équipe de projet sont renforcés par la prise de conscience partagée de la possibilité et de la capacité de réaliser de telles innovations »*, p.195 (Ingham, 2011).

Ingham reprend les travaux de Bossink, Goleman ou Collins (Bossink, 2007), (Goleman, 2006), (Collins, 2001), (Borredon & Ingham, 2004) pour approfondir spécifiquement le rôle de ces managers sous le terme de **leaders** : que ce soit un leader charismatique qui développe une vision motivante, un leader instrumental capable d'impulser un projet local et pragmatique, un leader stratégique qui se donne pour rôle de protéger l'autonomie et la créativité des groupes projet à l'intérieur même de l'entreprise en s'en faisant le traducteur et l'ambassadeur. Le leader interactif intéresse tout particulièrement nos travaux de recherche car il cherche à amener les membres de ses équipes à devenir eux-mêmes des acteurs/leaders de l'innovation responsable : ce manager est orienté vers les individus, il est le garant des

marges de manœuvre des collaborateurs, il favorise une forme de liberté d'action et soutient leurs capacités créatives.

D'une manière générale, les travaux sur le *leadership* responsable (Maak & Pless, 2006) ou (Pless, 2007) mettent en avant le partage des valeurs et la qualité des relations entre le *leader* et ses collaborateurs à partir de principes éthiques proches, mais aussi d'un sens partagé de significations et de préoccupations qui ont pour effet d'accroître leurs motivations à créer du changement social selon deux catégories de facteurs : des facteurs ayant trait aux motivations (des facteurs psychiques, le besoin d'apprendre, les relations à autrui, le plaisir...) et des facteurs ayant trait aux normes et aux valeurs morales (besoin de justice ou de reconnaissance par exemple). Le *leadership* joue un rôle central dans l'amplification des changements car il y crée un climat favorable, ce climat « *constitue la sève qui permet à l'arbre fruitier des innovations responsables de se développer* », p.217 (Ingham, 2011).

Les individus sont donc au cœur des dynamiques responsables. Barlatier et Dupouët (2009) considèrent que le nouveau rôle des managers consiste à passer d'une ambidextrie individuelle/contextuelle à une ambidextrie structurelle/organisationnelle [voire les travaux de Koumba (2017) pour les notions d'ambidextrie au regard de l'entrepreneuriat/intrapreneuriat, note de l'auteure]. « *L'ambidextrie contextuelle est essentiellement bottom up : les nouvelles connaissances émergent des activités et des interactions des membres de l'organisation, le management ayant alors pour tâche de reconnaître les nouvelles connaissances et pratiques, de les évaluer puis de stabiliser et d'institutionnaliser celles qui lui paraissent valables* », p.6 (Barlatier & Dupouët, 2009). Ces auteurs suggèrent, entre autres, que des « quasi-structures » pourraient soutenir cette nouvelle fonction managériale et permettre de combiner ambidextrie organisationnelle/structurelle et individuelle/contextuelle. Selon eux, ces « quasi-structures » combinent des caractéristiques de type individuel, formel et informel, et de type organisationnel au sens collectif. « *Ce caractère hybride leur permet de jouer le rôle d'espaces dans lesquels peuvent s'agréger les individus pour y mener collectivement aussi bien des activités d'exploration que d'exploitation. Les productions de ces quasi-structures peuvent ensuite être réinjectées dans l'organisation* », p.3 (Barlatier & Dupouët, 2009). Certes, nos travaux de recherche ne concernent pas directement le pilotage du changement sociétal au sein de l'entreprise mais ces éléments de littérature sur la question de l'innovation et du changement présentent l'intérêt de caractériser la place des managers au cœur des dynamiques collectives et de légitimer le choix des collectifs RSE interentreprises comme terrain pour notre analyse empirique.

En synthèse de ce paragraphe 2.2, nous rejoignons les travaux de Ingham (2011) à la fois sur la définition d'une innovation socialement responsable et de ces managers qui peuvent soutenir les actions sociétales de leurs organisations, voire les impulser. Nous retenons également les liens entre innovation socialement responsable et changement individuel et collectif à travers la question centrale du sens au sein de dynamique relationnelles pour les individus, qui peuvent alors devenir leaders du changement avec des coalitions d'acteurs autour d'eux.

Au-delà de l'intérêt de l'innovation responsable sociale sur le sujet de la RSE au regard de notre questionnement académique, il est à noter que nous retiendrons également ces critères pour choisir les situations de notre étude de cas : des innovations responsables sociales avec « *un objectif général qui favorise le mieux-être des individus et des collectivités, l'implication d'une diversité d'acteurs pour résoudre un problème social particulier et un impact sur les individus et la société* », p.23 (Ingham, 2011).

Dans cette section 2, nous avons appréhendé, du point de vue des entreprises, en quoi une stratégie RSE pouvait soutenir une nouvelle forme de performance, plus durable et plus ouverte sur la société.

La multitude des stratégies RSE et leurs éventuels paradoxes n'obèrent en rien un socle *business* incontournable pour les entreprises. Mais cette difficile appréhension de leur responsabilité vis à vis de la société introduit une perspective temporelle de plus long terme pour une réflexion stratégique fondée sur davantage d'acteurs, en interne et en externe. La RSE estompe également les frontières de la firme du fait d'une ouverture aux autres rendue nécessaire par une dynamique d'innovation plus responsable.

L'innovation socialement responsable est par ailleurs source de changement individuel et collectif à travers l'action.

Synthèse chapitre I

La section 1., *la RSE vue du point de vue de la société*, nous a permis de mettre en lumière l'évolution des attentes de la société concernant l'entreprise. Ces attentes ont évolué d'un périmètre strictement économique à un périmètre social en interne et sociétal en externe, sur le plan social et environnemental.

Nous avons posé un concept de responsabilité mêlant des injonctions formelles versus tacites, des projections rétrospectives versus prospectives et des visions incluant la volonté

individuelle afin d'envisager une projection individuelle dans l'action, et ses possibles répercussions dans un agir collectif. Dans ce cadre, nos travaux se réfèrent à une RSE qui intègre les capacités décisionnelles des managers à agir dans le sens de valeurs sociétales.

Les orientations normatives poussent depuis 20 ans une RSE substantielle (Vo *et al.*, 2022) au-delà du symbolique. En France, cette vision ambitieuse pour le collectif s'écrit au-delà de chaque entreprise : à travers à la fois une vision *corporate* sur la chaîne globale de valeur dans son ensemble et en même temps une vision contextualisée, ancrée dans un espace et un temps donné. La norme ISO 26 000, puis surtout la loi PACTE soutiennent l'appropriation progressive d'un rôle sociétal par les entreprises, bien au-delà des seules entreprises à objet social.

Dans cette conception sociétale française, nous considérons que chaque acteur, l'entreprise par exemple, peut exprimer par sa stratégie RSE son acception du bien commun, au sein d'un cadre de référence mouvant et complexe : l'intérêt général exprimé par les institutions légitimes. Sur le plan social, le bien commun exprime la contribution des acteurs à un pacte social qui dépasse chacun d'entre eux, il soutient de nouvelles modalités inter-organisationnelles de faire ensemble sur un territoire à l'intérieur duquel les individus se reconnaissent et peuvent construire des communs sociaux, une forme de RSE contextualisée.

Dans la section 2, du point de vue des entreprises, nous avons appréhendé en quoi une stratégie RSE pouvait soutenir pour les entreprises des actions concrètes dans le sens d'une nouvelle forme de performance, plus durable et plus ouverte sur la société.

La multitude des stratégies RSE et leurs éventuels paradoxes n'obèrent en rien leur socle *business* incontournable. Mais cette difficile appréhension de leur responsabilité d'entreprise vis à vis de la société induit une perspective temporelle de moyen ou de long terme pour une réflexion stratégique fondée sur davantage d'acteurs, en interne et en externe.

La RSE rend les frontières de l'entreprise également plus poreuse du fait d'une ouverture aux autres rendue nécessaire par une dynamique d'innovation plus responsable. L'innovation responsable est par ailleurs source de changement individuel et collectif à travers l'action.

Qu'on envisage la RSE plutôt du point de vue de la société ou plutôt du point de vue des entreprises elles-mêmes, nous pouvons souligner l'impact de la RSE sur la performance attendue par les entreprises dans le sens d'une performance plus globale et plus durable. Cette performance, *business* et sociétale, s'instaure dans un temps long grâce aux

changements individuels et organisationnels que l'innovation responsable impulse en ouvrant les frontières de l'entreprise.

Au-delà de la RSE, on parle aujourd'hui plus largement de RSO, pour Responsabilité Sociétale de toute Organisation (Capron, 2017). Il ne s'agit pas seulement d'une extension de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à d'autres statuts mais à toutes les formes d'organisations, au sens de collectifs humains. Le concept évolue également sur le fond : il s'agit d'une forme de *soft law* autour de la possibilité à aller plus loin que les seules obligations légales de manière volontaire. Si la RSE s'est progressivement révélée comme un levier stratégique pour piloter les organisations « *au-delà de leur performance financière et de leur capacité d'innovation, [aujourd'hui, elle, note de l'auteure] est aussi un moyen d'évaluer leur pertinence au regard des besoins et des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux* », p.7 (Le RAMEAU/Institut pour la recherche³⁶, 2022).

Pour aller plus loin, notons qu'en juillet 2018, lorsque le président de la République, Emmanuel Macron, invite les entreprises à œuvrer aux côtés de l'État pour lutter contre les fragilités sociétales : « *c'est un total renversement de paradigme : l'entreprise ne doit plus être performante pour être utile : elle doit d'abord être utile pour être performante* », p.7 (Le RAMEAU³⁷, 2020). Ces alliances peuvent être anxiogènes pour nombre d'élus ou de représentants institutionnels du fait que leur impact n'est pas prévisible car le chemin s'invente dans l'action au jour le jour. « *Les alliances sont l'impensé des politiques publiques depuis 30 ans* » expriment même certains préfets dans l'étude Impact-élus locaux de Comisis et Opinion Way en novembre 2020³⁸.

Lorsque l'État n'en revendique plus seul le monopole pour l'action locale, alors d'autres acteurs institutionnels peuvent contribuer à la co-construction d'une forme spécifique de bien commun contextualisé, en coordination avec un intérêt général déterminé et garanti par les autorités légitimement compétentes. L'État reste dépositaire d'un côté de la gestion de l'intérêt général, à travers les lois et les régulations instaurées par les prélèvements obligatoires, et de l'autre de la vision politique d'un pays via le débat démocratique tranché régulièrement par un vote.

La vision du bien commun des acteurs qui s'engagent dans l'action s'ajuste à chaque niveau de gestion (au plan de la société ou au plan de l'organisation) mais elle s'incarne

³⁶ Avril 2022, « ODD 17, alliance et engagement », carnets de recherche, Le Rameau/Institut pour la recherche de la CDC

³⁷ 7-05-2020, rapport « État des lieux des partenariats », mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités », Le RAMEAU pour l'Assemblée Nationale

³⁸ <https://www.opinion-way.com>

d'abord sur le périmètre/le territoire sur lequel l'individu se reconnaît et se projette au quotidien : une RSE interentreprises ancrée et incarnée.

CHAPITRE II. A UNE RSE ANCRÉE ET INCARNÉE

Notre analyse de la littérature ne s'attache pas spécifiquement aux théories des ressources ou des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995), (Freeman, 1984), (Freeman, 1999), (Mitchell *et al.*, 1997), (Frooman, 1999), (Gioia, 1999) dont les points de similitude et de disparités ont été mis en avant dans la littérature (Aggeri & Acquier, 2005), (Ernult & Ashta, 2007).

Même si nous ne les avons pas retenues pour le cœur de nos travaux, ces concepts académiques ont cependant enrichi nos réflexions notamment sur un critère fondamental : les relations avec les parties prenantes : « *Ouverture, dialogue et confiance se situent au cœur de la relation quand il s'agit de développer et de déployer les innovations responsables* », p.60 (Ingham, 2011) et sur différents plans : que ce soit au plan individuel comme choix éthique (vis-à-vis de soi) ou moral (dans ses relations aux autres) des managers ou au niveau institutionnel via cette légitimité accrue du rôle des entreprises à contribuer à une RSE contextualisée.

Dans ce chapitre II, nous allons d'abord traiter de la question du territoire qui ancre la RSE dans un lieu et dans un temps donné comme support de la concrétisation d'une RSE symbolique/stratégique à une RSE substantielle plus pragmatique. Puis nous approfondirons l'autre facette indispensable d'une RSE substantielle : son incarnation.

Section 3. Une RSE ancrée : la question du territoire

La question du territoire se pose comme socle d'une RSE réelle. On passe d'une RSE symbolique à une RSE substantielle (Vo *et al.*, 2022) par des actions pragmatiques, donc contextualisées dans un temps et un espace donné.

Au-delà de la stratégie conceptuelle d'une politique de RSE, c'est de sa mise en œuvre pragmatique dont ce travail de recherche traite. La mise en action des principes stratégiques s'inscrit dans un contexte donné, sur un territoire qu'il est nécessaire d'appréhender plus précisément sur le plan académique : c'est l'objet de cette section, à savoir un territoire comme construit social qui interagit avec les entreprises et qui fonde, à partir d'un ancrage territorial, ici et maintenant, de nouvelles formes de dialogues partenariaux.

3.1 D'un ancrage territorial comme construit social

Pour comprendre ce qu'est le territoire sur le plan académique, il est nécessaire de repartir de la notion de partie prenante développée par Freeman (1984), p.46, comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Il s'agit de prendre en compte la responsabilité de l'entreprise à l'égard d'une pluralité d'acteurs qui lui sont directement ou indirectement reliés. L'enjeu est dès lors de sélectionner ces parties prenantes, de comprendre et d'identifier leurs attentes et, par la suite, de déceler des modalités d'actions et d'engagements adéquats.

Les parties prenantes d'une entreprise sont nombreuses et contingentes. Certaines sont aisément identifiables (actionnaires, salariés, ONG...) alors que d'autres le sont beaucoup moins. En ce sens, le territoire pose problème. Il est difficile à cerner car il s'agit d'un concept diffus et polysémique. La simple prise en compte du territoire comme partie prenante se révèle réductrice : « *Le territoire se réduit plus difficilement à un acteur collectif immédiatement discernable par tous car il recouvre une réalité protéiforme, multidimensionnelle et dynamique* », p.217 (Condomines et al., 2015). Il est composé de différents acteurs et ce sont leurs interactions qui permettent de qualifier le territoire de « *construit social* », p.61, selon Giraut (2008).

En lien avec l'approche géographique, nous retenons ici cette définition du territoire comme construit social (Pecqueur & Zimmermann, 2004), (Kahn, 2007), (Lussault, 2007), (Giraut, 2008), (Ternaux & Pecqueur, 2008). Même si nous sommes amenés à utiliser le terme simplificateur de territoire, notre définition conduit à prendre en compte des configurations multiples et à géométrie variable, des agencements souples et des logiques construites au titre de la RSE. Cette hétérogénéité des acteurs mêle des intérêts différents qui peuvent parfois être conflictuels car le territoire est avant tout un espace de valeurs, d'identités et de cultures, un espace sociétal. Nous pouvons faire le lien avec l'innovation responsable sociale qui est « *une construction sociétale et territoriale [...]. Dans cette optique, le territoire médiatise et institue des arrangements d'acteurs productifs, des organisations et des preneurs de décisions, permettant ainsi l'émergence de cultures d'innovations spécifiques* », p.117 (Fontan et al., 2004).

Au cours du temps émergent diverses appellations pour ces collectifs territoriaux inter-organisationnels sur les territoires. On parle d'abord de pôles de croissance dans une sorte d'utopie vers l'expansion linéaire (1945-1970) puis sous l'angle d'une articulation du local avec le global (Le Heron, 2009). Les dynamiques de développement local (Rowe, 2009) sont ensuite qualifiées de districts industriels (Becattini, 1979), de Systèmes Productifs Locaux (SPL) ou de

clusters (Porter, 1998). Aujourd'hui, sont employés plutôt des termes en lien avec les milieux innovateurs (Camagni & Maillat, 2006) : on parle par exemple des pôles de compétitivité en France (Rapport Blanc³⁹, 2004).

Ces différentes appellations peuvent être regroupées sous le terme de Réseaux Territorialisés d'Organisations (**RTO**) en sciences de gestion. Le RTO « *fait son entrée dans les sciences de gestion avec les travaux de Porter (Porter, 1998) sur la Silicon Valley* », p.184 (Mazzilli, 2015). L'auteure considère que ce sont les écoles de la proximité et les réseaux inter-organisationnels qui fondent les travaux sur les RTO en sciences de gestion : elle cite les travaux de Pecqueur et Ternaux (2005) sur la spatialisation des réseaux comme dynamique croissante en corollaire de la mondialisation et ceux de Spicer (2006) pour expliquer l'émergence de « *dynamiques organisationnelles hybrides entre les différents niveaux de spatialisation* » p.184. Sur le plan économique, le RTO est un « *ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* », p.156 (Ehlinger et al., 2007). Il s'agit de regrouper des activités spécifiques qui seraient moins efficaces séparément (Geddes, 2008).

Ces réseaux inter-organisationnels présentent une spécificité sous l'angle ressources humaines, le domaine de gestion de nos travaux de recherches. En effet, suite au recentrage des entreprises sur leur cœur de métier, les entreprises font des alliances stratégiques avec leurs fournisseurs/sous-traitants dans une relation RH de périphérie et, à l'inverse, certains salariés à « temps partagé » peuvent travailler sur un même site mais avec des employeurs différents. La dimension spatiale, le regroupement de plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité est le creuset de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) territoriale (Kaisergruber et al., 2006). Torre et Rallet (Torre & Rallet, 2005) soulignent une proximité géographique (au sens de la distance géographique) et une proximité organisée (la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres grâce à des logiques d'appartenance. La proximité organisationnelle peut d'ailleurs se renforcer dans le temps du fait d'une proximité géographique forte (Mazzilli, 2015).

C'est sur le territoire que s'inscrivent concrètement les transitions professionnelles (Mazzilli, 2015), que peuvent se résoudre des difficultés de recrutement ou de formation, en particulier pour les PME (Loubès & Bories-Azeau, 2010), (Paradas, 2007) grâce par exemple à du partage de salariés, du détachement, des groupements d'employeurs ou simplement la construction de parcours individualisés en fonction des individus. Ces liens sont facilités par une interaction

³⁹ 2004, rapport au Premier Ministre « Pour un écosystème de la croissance », C.Blanc

renforcée entre les acteurs publics et privés (Bel, 2007) au bénéfice des individualités (Bel & Berthet, 2009). L'enjeu est d'organiser les échanges et de coordonner les actions, en un mot, imaginer de nouvelles formes de gouvernance RH multi-organisationnels.

Plusieurs travaux font apparaître un rôle de facilitateur de la GRH dans le contexte de ces coopérations interentreprises (Lake, 1990), (Lengnick-Hall & Lengnick-Jall, 2003), (Cazal, 1992). Le manager, le plus souvent RH dans la littérature, développe de nouvelles compétences : des compétences en facilitation des relations de proximité ou de pilotage des réseaux locaux d'organisation (Loubaresse, 2008). Defélix et Mazzilli (2009) proposent le concept de compétence inter-organisationnelle au sens d'une « *capacité pour un réseau d'entreprises à combiner ses différentes ressources - les entreprises du réseau - afin de produire un résultat d'ensemble* » avec la compétence territoriale en exemple comme « *combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive* », p.203 (Mazzilli, 2015). Trois enjeux sont mis en lumière sur ce périmètre inter-organisationnel : l'élargissement des compétences managériales, la capitalisation de connaissances nouvelles et l'innovation.

« *Les logiques réticulaires de type RTO semblent constituer des vecteurs de construction d'actions en faveur de l'employabilité et de l'amélioration des pratiques de GRH* », p.246, (Loubès et al., 2015). Les auteurs montrent que le territoire « *peut constituer une partie prenante structurante offrant des ressources et notamment des lieux d'expertise et de mutualisation favorables à la diffusion de pratiques et d'outils dans les domaines de la RSE et de la GRH* », p.247 (Loubès et al., 2015).

Selon les entreprises, le territoire au sens de nouvelles ressources RH est plus ou moins exploité mais « *la variable territoriale peut favoriser de réelles innovations dans les pratiques RH responsables* », p.256, (Loubès et al., 2015). In fine, les auteurs rajoutent une configuration territoriale au travail de Gond (Gond et al., 2012) sous l'angle que le territoire peut venir renforcer l'interface RH-RSE, notamment pour la création ou la diffusion de pratiques et d'outils de GRH-RSE et éventuellement comme un « *vecteur de transformation organisationnelle* », p.257 (Loubès et al., 2015) que les facteurs de taille, d'activité des entreprises ou même les régions, le territoire, n'expliquent pas.

Il paraît utile à ce stade de souligner deux points importants pour nos travaux. Nous relevons tout d'abord que la transformation ne semble pour ces auteurs (Loubès et al., 2015) pas liée ni aux contextes territoriaux ni aux attributs des organisations (taille ou activité). Nous soulignons ensuite les termes RH-RSE peuvent indifféremment être exprimés soit par la facette sociale de la RSE, soit par la facette externe de la RH, une RH étendue au territoire.

Nous suivons la vision situationniste de Pesqueux (2015) lorsqu'il met en avant une notion d'intimité, au sens du personnel au cœur du professionnel comme aspect essentiel d'une socialisation ancrée. Il synthétise les travaux de Casteigts (2002) sur les « territoires de savoirs » et dessine une typologie de réseaux fondés sur d'un côté la proximité territoriale et de l'autre l'échange de savoirs. Les collectifs peuvent alors être qualifiés d'ouverts versus fermés, d'institutionnels versus sociétaux (soit l'initiative revient à une ou plusieurs institutions pour mettre en œuvre une politique partenariale soit ce sont un ou des acteurs de la société civile qui sont à l'initiative). Ces collectifs interentreprises peuvent également être qualifiés de stratégiques versus instrumentaux (mobilisation sur un projet stratégique ou sur un objectif technique), à niveau unique ou multiple (une ou des hiérarchies versus pas de hiérarchie). Des principes de fonctionnement sont mis en avant : la réciprocité, l'adhésion volontaire, les décisions par consensus, l'importance des relations interpersonnelles, une forte réactivité et des interactions permanentes.

En écho du point de vue managérial, le territoire se pose comme le lieu de l'imaginaire de ceux qui y vivent ou s'y projettent, une « *forme d'intérêt général à portée de main* », p.6 (Le RAMEAU⁴⁰, 2022) comme un lieu d'expérimentation en commun et aussi un lieu d'expérience individuelle du contrat social et de la citoyenneté grâce à la proximité. « *Le territoire est un espace d'apprentissage du vivre ensemble et du faire société : c'est le lieu de la confiance collective* », p.6 (carnet de recherche Le RAMEAU⁴¹, 2022).

Le RAMEAU et l'Institut pour la recherche de la CDC⁴² (2022), décrivent les ressorts les plus récents de l'ingénierie territoriale en matière d'intérêt général en France. « *La notion de territoire est composite, il s'agit d'un assemblage d'éléments divers et peu homogènes avec un caractère animal, c'est mon territoire* », p.6. Les territoires sont de nature administrative (local, départemental, régional, national ou international). Ils sont également naturels, physiques et géographiques, en ce sens qu'ils façonnent les activités humaines et de fait les relations entre les individus. Il s'agit également d'un terroir culturel avec une histoire, une mémoire qui sont constitutifs de sa singularité. C'est un bassin de vie sur lequel les individus ont accès aux mêmes équipements collectifs (enseignement, santé, commerces...) et sur lesquels se définissent les habitudes de vie de ces habitants. Enfin, un territoire est un lieu d'incarnation des projets : « *c'est le lieu où projets entre acteurs publics et société civile prennent sens et se*

⁴⁰ 2022, carnet de recherche « Alliances et territoire », (Le RAMEAU/institut de recherche de la CDC)

⁴¹ *Idem*

⁴² 2022, carnet de recherche « Fondations et territoires, de l'état des lieux à l'action collective », Le RAMEAU/Institut pour la recherche de la CDC, (fondé sur le programme « fondations et territoires », coanimé par la fondation des territoires et la fondation de Lille entre juillet 2021 et janvier 2022)

développent. Il se définit par des pratiques d'échanges et de coopération entre habitants, des intérêts communs, des projets inspirants », p.6.

Les projets/ingénieries territoriales interacteurs mettent en lumière prioritairement trois domaines : la gestion quotidienne du territoire, le management de projets locaux et l'« ingénierie relationnelle de la catalyse territoriale » (Lerameau.fr). La gestion du territoire est une ingénierie structurante prioritairement portée par les collectivités locales au nom de l'Intérêt général. Le management de projets territoriaux est une ingénierie mixte, public-privé, dans une perspective d'amélioration continue. Plus récemment est apparue une nouvelle forme d'ingénierie, sous l'impulsion de la crise de 2008 et du développement des nouvelles technologies : cette ingénierie favorise l'interconnaissance et le développement de relations inter-organisationnelles, voire interpersonnelles, pour faire émerger de nouveaux projets en fonction à la fois d'une capacité de co-construction par les acteurs qui y sont engagés et de leur pouvoir d'agir. C'est l'ingénierie de catalyse territoriale qui s'inscrit dans le cadre de référence ODD17 qui développe les dynamiques territoriales en fonction des acteurs qui, dans le contexte local spécifique, ont le pouvoir/l'envie d'agir à titre individuel et aussi pour leur organisation.

L'heure n'est plus à la recherche d'un seul modèle de fonctionnement. L'efficience consiste aujourd'hui plutôt à articuler une diversité de modèles et d'acteurs pour être à la fois pertinent (pour répondre au besoin sociétal) et efficient (le minimum de moyens pour un maximum d'impacts) : « cette exigence est bien la réaffirmation de l'intérêt général « entre tous ». (p.11, Le RAMEAU/Institut pour la recherche de la CDC⁴³, 2022). Les territoires expriment plusieurs besoins distincts. Ils expriment d'abord un besoin d'écoute qui reconnaisse à la fois des démarches pour entreprendre collectivement et aussi des individus qui se lancent dans ces actions de catalyse complexes. Les territoires font également apparaître un besoin de moyens : des données fiables, des compétences inspirantes et des outils par exemple. Ils expriment surtout un besoin de dialogue au sens d'offrir un lieu et un temps pour débattre sincèrement, un socle de confiance et de créativité. Un espace où on peut se ressourcer, prendre soin de ces nouveaux catalyseurs qui se mobilisent, où la congruence et le sens de l'action sont le cœur des échanges.

Du point de vue académique sur le plan social de la RSE, beaucoup reste à étudier. « La relation GRH-RSE reste un champ de recherche émergent et les travaux empiriques rares » (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010). Il n'existe pour les auteurs pas de consensus sur la

⁴³ 30-06-2022, carnet de recherche « Fondations et territoires, de l'état des lieux à l'action collective », Le RAMEAU/ Institut pour la recherche du CDC

définition du périmètre des pratiques GRH impactées par la RSE. Les travaux de Gond et de ses coauteurs (Gond *et al.*, 2012) et de Peretti et Uzan (2011) font émerger de cette interface RH-RSE plusieurs zones de collaboration/tension qui interrogent la fonction RH au sein de l'entreprise. De la même manière en externe sur la question qui nous intéresse, « *la question de la RSE invite à se situer d'emblée dans un cadre plus large que celui de l'entreprise* » (Pigeyre *et al.*, 2005) et par conséquent à élargir le champ d'action de la RSE à des modes de régulation émergents. », p.243 (Loubès *et al.*, 2015). Les auteurs dégagent plusieurs pistes de travail dont l'approfondissement des liens inter-organisationnels : nos travaux suivent ces pistes de recherche.

Plus avant, nos travaux de recherche s'attachent à mieux comprendre ces dynamiques réticulaires, ces réseaux inter-organisationnels qui fleurissent sur les territoires, sur ces sujets sociétaux de l'humain par distinction avec l'environnemental. Pour Pecqueur : « *le niveau méso-économique ne se définit pas seulement comme le niveau de coordination de groupes d'acteurs, intermédiaire entre la coordination interindividuelle (micro-économique) et l'agrégation des choix dans un ensemble régulé (macro-économique). [...] Il n'est pas l'intermédiaire entre l'individu et la totalité, il est de nature différente et autonome vis-à-vis du dilemme micro/macro* », p.17 (Pecqueur, 2015).

Ce paragraphe 3.1 nous a permis de comprendre qu'« *aucun territoire n'était donné, qu'il s'agissait d'une production sociale (Lussault, 2007). [...] C'est essentiellement ce qui s'y passe, résultant de l'action collective et des interactions qu'elle sous-tend, qui le désigne [...], ce sont essentiellement les coalitions d'acteurs qui le déterminent* », p.239 (Loubès *et al.*, 2015).

À travers les RTO, nous avons également appréhendé les enjeux RH des logiques inter-organisationnelles en ce sens que les enjeux sociaux, vis-à-vis des collaborateurs qui composent l'entreprise, sont une composante en tant que telle des enjeux sociétaux en ce sens également que les enjeux RH des entreprises s'ouvrent sur les territoires sous l'impulsion de la RSE. Cette esquisse est également utile à garder en tête du fait que nos travaux empiriques s'attachent explicitement aux enjeux sociaux en externe, pas aux enjeux environnementaux.

La littérature nous a montré que la transformation des organisations sur le plan RH, ou social du point de vue la RSE, pouvait être impulsée par des logiques réticulaires interentreprises, sans que cela ne paraisse spécifiquement lié au contexte territorial, à la taille ou au secteur d'activité desdites entreprises. Dans ce cadre, la notion empirique de « catalyse territoriale relationnelle » nous paraît intéressante à creuser pour approfondir comment.

3.2 Aux dialogues partenariaux en territoire

Dans un contexte de globalisation de l'économie, le territoire est mis en lumière d'une manière accrue car la mondialisation s'appuie, de fait, sur une multitude d'espaces locaux qui ancrent les entreprises au sein d'écosystèmes multiples et diversifiés.

Nous prenons pour socle la littérature académique fondée sur les travaux de Nelson et Winter (1982) et leur approche d'une économie évolutionniste : l'entreprise est une organisation complexe qui entretient des relations avec son environnement. Une sélection, au sens darwinien, s'effectue en fonction de son histoire, de ses valeurs ou de sa stratégie. Dans cette vision cognitive et évolutionniste de la firme, le rôle des acteurs est central pour l'ancrage territorial des entreprises.

La norme ISO 26000 définit l'enjeu d'ancrage territorial d'une entreprise comme « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté », p.217 (Condomines et al., 2015).

Pourtant au plan opérationnel, les échanges restent souvent spontanés : il s'agit d « échanges ponctuels dans le cadre de projets spécifiques principalement, [...] ou bien ces échanges sont menés par des équipes sans être réellement intégrés à leurs missions, comme un « à côté » pratiqué de manière irrégulière quand le temps le permet. En somme, peu de démarches qui consistent, au niveau opérationnel, à opérer le dialogue de manière continue et sur le long terme, afin de créer des relations durables », p.12 (ORSE/BL Evolution⁴⁴, 2022). Force est de constater que le « dialogue avec les parties prenantes est une démarche encore souvent construite et formalisée au niveau central, sans réellement penser sa déclinaison au niveau opérationnel », p.32, ORSE/BL Evolution⁴⁵, 2022.

Concrètement pour une entreprise, l'ancrage territorial concerne par exemple les achats responsables mais aussi le développement d'un recrutement plus local, y compris auprès des personnes éloignées de l'emploi, la production de nouveaux produits et services jusqu'à impacter éventuellement son *business model* pour répondre à de nouveaux besoins (Le RAMEAU/MEDEF⁴⁶, 2018). Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour faire vivre cet ancrage : identifier et échanger avec les communautés locales (cohésion sociale par exemple), soutenir

⁴⁴ Mars 2022, « Le dialogue parties prenantes », Livret n°3, la déclinaison opérationnelle du dialogue parties prenantes, gage d'intégration de l'entreprise dans son écosystème,, ORSE/BL Evolution

⁴⁵ *Idem*

⁴⁶ 2018, « Construire ensemble, l'engagement territorial des entreprises », Le RAMEAU/MEDEF

le développement économique (sous-traitance...), contribuer aux mutations du territoire (développement de compétences nouvelles...), être attentif au développement social (emplois...) selon Zimmermann (2002).

Du point de vue des entreprises, la notion d'ancrage local « *naît des interactions et des interdépendances fortes entre l'entreprise et ses territoires d'implantation, parce que les entreprises sont naturellement au cœur de l'émergence économique des territoires où elles exercent leurs activités. Elles apportent des capitaux, des technologies, du savoir-faire et de l'emploi: autant de conditions indispensables au développement des territoires. [...] L'entreprise est attendue en tant que véritable acteur du changement économique et social du territoire. L'avenir de l'une et de l'autre en dépend, car l'entreprise ne peut se développer durablement dans un environnement qui ne lui est pas favorable* » IMS/ORSE⁴⁷, 2006.

Les enjeux pour les entreprises sont importants : enjeux de réputation, enjeux de « droit à opérer » -*licence to operate*- (faciliter l'adhésion des acteurs locaux aux projets de l'entreprise et saisir des opportunités *business* le plus en amont possible), enjeux d'anticipation et de gestion des risques du fait de relations de confiance interpersonnelles qui peuvent se développer avec les décideurs locaux, enjeux d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines (infrastructures transports ou santé...) ou d'innovation et de marché. Mais également enjeux d'innovation managériale en facilitant l'ouverture à de nouvelles problématiques ou à la prise de conscience de nouveaux enjeux par les managers.

Il apparaît essentiel pour les entreprises d'établir de bonnes relations avec les communautés locales, d'être à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes pour prévenir les tensions, pour mieux appréhender les contraintes et les opportunités du contexte local et pour renforcer les liens de confiance avec les acteurs locaux car cela conditionne *in fine* la capacité de l'entreprise à se développer concrètement sur ce territoire, et sur chacun des autres territoires sur lesquels l'entreprise vit.

Parmi les enjeux pour l'entreprise, le développement social local se dessine à travers d'une part les emplois directement ou indirectement créés (les salariés ou les sous-traitants, fournisseurs...) et d'autre part par le développement de l'employabilité. Ces démarches sont d'autant plus attendues dans les territoires qui présentent des fragilités spécifiques (taux de chômage élevé par exemple) et d'autant plus mises en œuvre dans les entreprises qui se veulent socialement responsables. C'est une manière volontariste de contribuer au développement de la communauté. Les implications se développent au croisement entre les

⁴⁷ 2006, « Guide ancrage territorial », IMS/ORSE

stratégies des entreprises et les besoins des territoires sur lesquelles les entreprises s'inscrivent, par exemple le soutien à l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficultés par la facilitation des relations entre ces publics et le monde des entreprises.

Il apparaît que « *la RSE pose en termes nouveaux la question de l'ancrage territorial, revisitant l'impact des entreprises sur le tissu socio-économique local sous l'éclairage de la création de valeur durable dans les territoires* », IMS/ORSE⁴⁸, 2006. La performance sociétale, telle que nous l'avons analysée précédemment, met en lumière les acteurs du territoire, lesquels s'invitent progressivement dans une forme de gouvernance des entreprises.

La **gouvernance** est « *l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation* » selon l'approche cognitive (Charreaux, 2003, p. 628). Cette approche (Williamson, 1999), (O'Sullivan, 2000), (Charreaux, 2002) repose sur les interactions entre individus comme vecteur d'apprentissages : c'est la confrontation de visions différentes du monde qui contribue à créer de nouvelles idées et à innover (Guery-Stevenot, 2006).

La gouvernance recouvre les structures, les processus et les relations qui organisent le pilotage et le contrôle des activités d'un projet (Cornforth, 2003), (Low, 2011), (Monks & Minow, 1996), (Pache et al., 2018). Par suite de Pache et ses coauteurs (Pache et al., 2018), Battilana (2018) dessine une piste de recherche académique sur la composition des collectifs de gouvernance, et les processus d'interaction en leur sein, qui intéressent nos recherches. La sociologie a montré à quel point les interactions individuelles, y compris dans le monde de l'entreprise, sont liées à des expériences propres car elles structurent les croyances et les comportements des individus (Bourdieu, 1977), (Douglas, 1986). « *La gouvernance partenariale est consacrée dans le monde académique* ((Dupuis & Kuzminski, 1998), (Uzan, 2012), (Persais, 2013). *Elle s'entend comme une gouvernance élargie aux parties prenantes de l'entreprise : gouvernance partenariale et dialogue avec les parties prenantes se font écho et s'entre-définissent* », p.217 (Condomines et al., 2015).

Les auteurs (Condomines et al., 2015) listent une grande variété d'acteurs : des acteurs publics qui garantissent l'intérêt général, parfois des organismes de recherche, des acteurs privés et ponctuellement des créateurs de liens inter-organisationnels comme les chambres des métiers ou les syndicats professionnels, ou encore comme des collectifs RSE interentreprises. Pour certaines entreprises, « *les relations se font majoritairement d'entreprise à entreprise, sans forcément passer par l'intermédiation des acteurs territoriaux* », p.231. « *Nos recherches permet*

⁴⁸ 2006, guide « Ancrage territorial », IMS/ORSE

également l'identification, quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'organisation ou les spécificités territoriales, de quatre formes de dialogues entre les parties prenantes », p.231 (Condomines et al., 2015).

Pour Condomines et ses coauteurs (2015), le territoire devient acteur de la gouvernance des entreprises sous l'impact de la RSE. Toutefois, cette configuration mouvante dépasse les simples relations dyadiques (une firme et une partie prenante) pour se centrer sur une perspective plus ouverte, sur des dialogues plus complexes du fait de la nature du territoire. Le double mouvement action/stratégie de l'entreprise vers son territoire, et vision/projet du territoire vers l'entreprise, multiplie les modes relationnels. Nous assistons à des enchevêtrements complexes dans cette « *dynamique commune de la firme et du territoire* », p.106, pour reprendre le terme de Harribey et Cardebat (2013). Une gouvernance « *écosystémique* », en référence aux « *stratégies écosystémiques* » des entreprises (Uzan, 2013), esquisse la convergence d'une gouvernance volontariste organisée de l'État vers les territoires avec une gouvernance plus aléatoire et protéiforme liée au territoire à travers « *plusieurs types de dialogues instaurés par les entreprises avec leurs parties prenantes* », p.222 (Condomines et al., 2015).

La gouvernance écosystémique fait évoluer les modalités d'interactions entre les parties prenantes du territoire et cette évolution est perceptible dans la nature des dialogues instaurés par les entreprises avec leurs parties prenantes. « **Force est** [pourtant, note de l'auteure] **de constater que la notion de dialogue, pourtant au cœur de la gouvernance, fonctionne comme une boîte noire** : si les travaux de type descriptifs et panoramiques sont nombreux, ils sont principalement réalisés par des praticiens (ORSE ou MEDEF), il existe peu de travaux académiques à notre connaissance proposant une approche substantive de la notion de dialogue », p.218 (Condomines et al., 2015).

Les auteurs tentent de déterminer « *les types de dialogues instaurés par les entreprises et, partant, de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre entre les parties prenantes, dans la gouvernance écosystémique (partenariale et territoriale)* » p.218 (Condomines et al., 2015). Ils mettent en avant quatre types de dialogues sociétaux, au sens d'instaurés par les entreprises avec leurs parties prenantes, par exemple avec d'autres entreprises pour notre sujet de recherche. Ils montrent également que certaines entreprises évoluent progressivement d'un simple dialogue négocié entre parties prenantes vers des formes de dialogue fondées sur une coresponsabilité plus tangible car ancrée.

Pour Condomines et ses coauteurs (2015), « *le dialogue est un type particulier de communication en ce sens que l'émetteur et le récepteur acceptent en amont que le but du message soit l'objectif de la communication. Ainsi, l'implication ne se situe pas au niveau du*

thème véhiculé mais de la dyade moi/l'autre (confère instaurer le dialogue, mener le dialogue). [...] De cette acceptation de la visée naît une forme de réciprocité entre les partenaires et plus particulièrement une stratégie d'ajustement. Pour Bize (Bize, 1969), cette situation est de type égalitaire [...], ainsi l'émetteur n'a pas pour intention d'imposer son point de vue mais de signifier un élément créateur de sens pour le récepteur », p.225 (Condomines et al., 2015). « Dialoguer exige, d'une part, une parole raisonnée et agissante (étymologie en grec ancien, qui inscrit le dialogue dans l'action) et, d'autre part, une ouverture aux arguments des partenaires, corollaire d'une écoute active et d'un respect mutuel. Selon Bize (Bize, 1969), « la bienveillance, le refus de juger, la distanciation, l'implication, la transparence et la liberté sont des qualités fondamentales » [du dialogue, note de l'auteure], p.226 (Condomines et al., 2015). Concernant la finalité en revanche, ces approches interactionnistes (Strauss, 1992) induisent une construction collective avec deux mécanismes observés : soit l'ajustement mutuel, soit la co-construction et cette co-construction collective pourrait être fondée sur l'interaction entre les individus pour agir sur le plan sociétal selon l'ORSE⁴⁹ (2014).

Nous nous fondons sur ces travaux précurseurs pour proposer le tableau récapitulatif suivant.

⁴⁹ 2014, rapport « Comment rendre compte dans les rapports extra-financiers des relations avec les parties prenantes », ORSE

Tableau 3 : État des connaissances, des dialogues territoriaux/partenariaux de plus en plus aboutis

Dialogue bilatéral	Dialogue stratégique d'interaction	Dialogue de co-construction	Dialogue de coresponsabilité
<p>Il est impulsé par l'entreprise qui instaure un échange avec l'un de ses partenaires autour d'un thème prédéfini.</p> <p>Ce dialogue intentionnel a pour finalité d'augmenter les compréhensions mutuelles sur un sujet donné en favorisant le transfert de connaissances entre émetteur et récepteur. Il permet également d'établir une coopération, source d'obligation entre les deux partenaires.</p> <p>L'instauration de ces échanges s'inscrit dans une optique de <i>lobbying</i>.</p>	<p>Dans la continuité de la théorie de l'interaction stratégique (Goffman, 1969), ce dialogue est impulsé par l'entreprise qui institue le cadre de réciprocité (sujet, partenaires, objectifs, règles...).</p> <p>Ce dialogue a pour finalité d'aboutir à une solution acceptable par l'organisation toute entière.</p>	<p>Il repose sur un cadre construit et partagé accepté par l'ensemble des partenaires.</p> <p>Il vise à assembler et disposer différentes ressources détenues par les partenaires afin d'accompagner le développement de l'organisation évoluant sur un territoire donné.</p> <p>Ce type de dialogue confère à l'entreprise le statut d'incubée par le territoire. Certaines parties prenantes jouent le rôle de facilitateur pour l'établissement d'un réseau, cadre d'échange favorable au partage des ressources.</p>	<p>Il repose sur un cadre d'échanges accepté par l'ensemble des partenaires.</p> <p>Il vise à construire et accompagner le développement d'un territoire.</p> <p>Contrairement au dialogue de co-construction, il a pour finalité d'aboutir à une solution reflétant l'implication d'une pluralité d'acteurs qui deviennent responsables collectivement.</p> <p>Des structures inter-organisationnelles peuvent être mises en place, favorisant le fonctionnement en réseau. L'utilisation du terme HUB met en exergue l'organisation d'acteurs sous forme de roue ou de noyau permettant des zones d'interface privilégiées afin de fluidifier les échanges. Dans ce cas, les structures inter-organisationnelles sont perçues comme des infrastructures de communication favorisant l'organisation d'interconnexions temporaires.</p>

Formalisation de l'auteure, source (Condomines et al., 2015, p.234)

Le fait que, d'une part les entreprises sont contributrices, voire créatrices de liens sur le territoire et que, d'autre part, elles intègrent le territoire dans leurs préoccupations stratégiques, est caractéristique de cette gouvernance écosystémique qui s'exprime à travers la nature des dialogues que les entreprises instaurent avec leurs parties prenantes. « *Si les formes classiques de dialogue (bilatéral et interactionnel) conçoivent les relations avec les partenaires de façon unilatérale n'envisageant qu'un acteur à la fois, a contrario, les nouvelles formes s'inscrivent dans une vision collaborative et multiple du dialogue. La forme la plus aboutie du point de vue de la RSE étant le dialogue de coresponsabilité qui vise à construire et accompagner le développement d'un territoire* », p.236 (Condomines et al., 2015). Les auteurs (Condomines et al., 2015) considèrent qu'une piste de recherche académique majeure consisterait à l'identification des formes de dialogues partie prenante par partie prenante (par exemple entre entreprises pour nos travaux).

Sur le plan managérial, le dialogue est généralement organisé avec les parties prenantes de l'entreprise au niveau stratégique et ensuite décliné ensuite selon les besoins des métiers en lien avec l'externe au plan opérationnel (marketing ou achats par exemple) ou en réponse directe à des sollicitations externes, par exemple les clients pour des réclamations. On distingue du point de vue des entreprises soit un dialogue unilatéral qui sollicite l'avis d'une ou plusieurs typologies d'interlocuteurs sur des propositions, services ou produits par exemple, soit un dialogue bilatéral (ou multilatéral selon le nombre de catégories d'interlocuteurs) qui vise à croiser les attentes de catégories d'interlocuteurs considérés comme stratégiques avec celles de l'entreprise. Dans les deux cas, le degré d'implication des acteurs est progressif sur une palette qui se décline d'une simple information à une forme de codécision en passant dans l'ordre par la consultation, la participation et la représentation. « *Les alliances innovantes génèrent de nouveaux dialogues entre acteurs d'univers différents et de façon multilatérale au sein des écosystèmes territoriaux* » p.90, Le RAMEAU⁵⁰.

Dans ce paragraphe 3.2, nous nous sommes appuyée sur la littérature pour esquisser de nouvelles formes de dialogues sociétaux partenariaux, ancrés sur un territoire comme construit social. Ces dialogues s'expriment au sein de gouvernances écosystémiques renouvelées sur l'impulsion d'une RSE sociale également ancrée.

⁵⁰ 2019, « Impact des alliances au service du bien commun », rapport regard croisé chercheurs-praticiens, Le RAMEAU/Institut CDC pour la recherche/Groupe La Poste

Ce travail de recherche répond à la suggestion de comprendre comment la « boîte noire », p.236 (Condomines et al., 2015) de ces dialogues fonctionne. Nous nous attacherons à qualifier les formes les plus responsables de ces dialogues partenariaux ancrés qui pourraient de notre point de vue contribuer à la diffusion des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Dans cette section 3., une RSE ancrée : la question du territoire, nous avons analysé comment le concept d'ancrage territorial évoluait, pour les entreprises et pour la société, vers des formes diversifiées de gouvernance écosystémiques sous l'impulsion de la RSE au sein d'un territoire construit socialement. Nous avons approfondi les dynamiques interentreprises, de GPEC par exemple, qui articulent des enjeux et des ressources RH sur un territoire en estompant les frontières de l'organisation autour de la facette sociale de la RSE.

Nous avons également retenu que ces dynamiques réticulaires de gouvernances écosystémiques étaient fondées sur des réseaux relationnels qui favorisaient l'innovation et le changement à travers des formes de dialogues inter-organisationnels au local. Ces dialogues sont d'abord exclusivement dyadiques autour du développement exclusif d'un produit ou d'un service, puis ils peuvent s'enrichir progressivement de contenu sociétal, notamment entre entreprises. Dans leur forme la plus aboutie, le dialogue de coresponsabilité, ces dialogues inter-organisationnels créent de la valeur pour les entreprises impliquées ainsi que pour le territoire sur lequel elles s'inscrivent. On assiste même à la création de collectifs qui sont perçus comme des infrastructures de communication favorisant l'organisation d'interconnexions, les collectifs RSE inter-entreprises peuvent en représenter une illustration.

Nos travaux de recherche visent à comprendre mieux ces nouvelles formes de dialogue inter-organisationnels. Nous cherchons à dessiner comment ces dialogues partenariaux pourraient s'exprimer au sein de collectifs RSE interentreprises et comment ils pourraient contribuer au développement des pratiques sociétales des entreprises.

Parmi ces dialogues partenariaux ancrés sur le plan local, le dialogue de coresponsabilité apparaît comme le plus abouti du point de vue de la RSE, au sens des actions concrètes qu'il permet et qui dépasse les seules frontières des organisations engagées dans l'action. C'est l'objet de notre travail doctoral.

Dans cette RSE substantielle qui nous intéresse, ces dialogues s'inscrivent dans un espace déterminé et ils sont également incarnés.

Section 4. Une RSE incarnée : la question des managers

Les collaborateurs d'entreprises, et notamment les jeunes générations, sont aujourd'hui très attentifs à leur bien-être et aux conditions d'exercice de leur travail. Par ailleurs, ils souhaitent donner un sens à leur vie. Dans une logique d'engagement citoyen en même temps que de préservation de leur qualité de vie, leurs attendus sur le sujet du travail se renforcent et évoluent : « *Au-delà de lui permettre de vivre, au sens de répondre à ses besoins biologiques et à ceux de sa famille, le travail moderne permet au travailleur d'exister socialement. On attend du travail de vivre et de bénéficier des prérogatives du citoyen* », p.31 (Faes, 2011).

Dans cette section, nous pointerons le curseur sur le rôle des managers dans la stratégie RSE des entreprises. Nous traiterons ensuite de la porosité des temps professionnels et personnels qui s'entrecroisent et se diluent aujourd'hui fortement, particulièrement pour les managers d'entreprises qui allient dans leur quotidien à la fois qui ils sont en tant notamment que professionnels de leur entreprise et en tant que citoyens. Nous faisons l'hypothèse que cette nouvelle donne pourrait impacter leur conception de l'engagement.

Quand la plupart des travaux dans le domaine des ressources humaines s'attache logiquement aux fonctions RH, nous avons fait le choix de considérer que les fonctions sociales et sociétales de l'entreprise étaient distribuées pour l'action entre les différentes spécialités de management (d'équipe ou de projet) : les « managers », quelles que soient leurs fonctions à partir du moment où ils ne travaillent pas parfaitement seuls mais bien en relations avec d'autres professionnels. Nous suivons en ceci l'ouvrage coordonné par Perretti il y a presque 30 ans « tous DRH » (Perretti, 1996) comme les travaux les plus récents sur le manager-ingénieur au cœur de l'innovation organisationnelle de Trébucq et ses coauteurs (2023). Les spécialistes RH ont la mission de créer des normes sur les sujets qui concernent la vie au travail des collaborateurs de l'entreprise, des articulations entre les stratégies et les outils, de garantir des pratiques d'équité de gestion ou le respect du droit social : en ce sens, ils sont spécialisés sur un sujet d'expertise comme un directeur de production et un directeur commercial peuvent l'être sur le leur. Ces managers de proximité ont pour responsabilité la gestion d'une unité et/ou l'efficacité d'un projet. Ils sont managers au sens très large de notre définition dans ces travaux de recherche (avec une équipe, dans une équipe ou sur un projet avec d'autres personnes). Comme nos travaux concernent la diffusion des pratiques de RSE, une RSE pragmatique plutôt que symbolique, nous avons choisi de nous attacher aux managers au sens large, dont font partie les responsables RH ou les dirigeants mais sans nous limiter à ces deux fonctions car la diffusion des pratiques nous paraît prioritairement fondée sur les relations interpersonnelles : en ce sens, elle concerne tous les managers.

4.1 Au-delà d'une « micro-RSE »

Passer d'une RSE symbolique, *greenwashing* diraient certains, à une RSE substantielle, est un enjeu des entreprises, de leurs dirigeants et de la société toute entière.

Cet enjeu s'exprime à travers l'incarnation d'une stratégie dans des actions portées par des individus, les managers au cas particulier. Pour les entreprises, il s'agit de s'assurer de l'appropriation de la politique sociétale par les collaborateurs en passant par les managers d'équipes et de projets qui sont des relais privilégiés de transmission. « *Les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans l'opérationnalisation de la démarche RSE. Ils peuvent freiner voire empêcher la responsabilisation sociale de l'entreprise* », p.22 (Valiorgue, 2016). Non seulement leur rôle est « pivot » (Anthony et al., 2005) mais il est multiple. En effet, il dessine une palette à commencer par un travail « institutionnel » qui vise à anticiper les éventuels dommages occasionnés par une non prise en compte des enjeux sociétaux (via des « conversations stratégiques » avec les interlocuteurs externes et internes) et qui va jusqu'au pilotage du changement opérationnel, c'est-à-dire à la fois les ajustements des *process* et l'accompagnement des équipes en donnant le sens [librement inspiré de Valiorgue (2016), note de l'auteure].

Cette vision des managers considère que « *la contribution des cadres intermédiaires réside dans la prise de conscience [l'ajustement, note de l'auteure] et la représentation des éléments défaillants de leurs activités de managers et plus largement de leur entreprise* », p.32 (Valiorgue, 2016). Pour ce faire, ils doivent exercer des compétences politiques (Balogun & Johnson, 2005) et convaincre d'autres acteurs de s'engager avec eux. Les travaux sur la RSE s'intéressent prioritairement aux enjeux de la RSE pour l'organisation et laissent souvent la question de l'opérationnalisation dans l'ombre (Gond & Igalens, 2012). Le développement des compétences nouvelles attendues et leur mise en action opérationnelle sont pourtant aujourd'hui considérés comme faisant partie de la mission du manager, partant, de ses responsabilités, au double sens qu'il se doit de traduire les changements opérationnels dans son propre travail comme dans son rôle de relais auprès de ses équipes (Ingham & Havard, 2017). Le manager peut éventuellement être mis en cause si cette conséquence n'est pas opérante : « *sans ce développement de compétences, les entreprises font face à d'importantes inerties qui limitent fortement l'opérationnalisation des démarches et les enferment dans une rhétorique non performative qui alimente la critique sociale* », p.34 (Valiorgue, 2016).

Salariés et dirigeants se rejoignent sur les bénéfices d'une démarche d'implication des salariés dans les projets stratégiques de l'entreprise. Pour l'entreprise, cela induit une meilleure

compréhension de sa stratégie et une mobilisation des collaborateurs. Pour les salariés, c'est un gage d'acculturation, de reconnaissance, voire de lien social avec d'autres salariés. La plupart du temps, les démarches d'implication des managers, et plus globalement des collaborateurs, passent exclusivement par l'interne : enquêtes/baromètres, entretiens, groupes de travail, voire comités des parties prenantes internes. « *Le degré d'intégration des salariés dans les orientations stratégiques dépend de la volonté de la direction générale* », p.33 (ORSE/BL Evolution⁵¹, 2022). Dans un cadre réglementaire qui prévoit le statut d'Administrateur Représentant les Salariés (ARS) au conseil d'administration (CA), ainsi qu'un Comité Social et Economique (CSE, depuis 2018), il existe certes des possibilités de remontées d'informations. Si certains managers peuvent être force de proposition, dans le cadre de l'élaboration d'une raison d'être ou d'une stratégie RSE au sens plus large, la plupart se trouvent démunie par seulement l'information qui leur est diffusée sur ces sujets d'engagement sociétaux. Leur cœur de métier n'a pas varié, les critères d'évaluation de leur exercice professionnel non plus la plupart du temps et ces injonctions RSE peuvent être perçues comme de nouvelles injonctions paradoxales dans un contexte dans lequel les moyens se restreignent quand les objectifs s'amplifient, confère *la fatigue des élites* (Dupuy, 2005).

Nous nous fondons sur les travaux Kahn et de ses co-auteurs (1964) lorsqu'ils définissent la notion de **tension de rôle** autour d'une part de l'ambiguïté de rôle et d'autre part du conflit de rôle, la surcharge de travail étant appréhendée comme une composante du conflit de rôle selon Miles et Perreault (1976). Le manager peut se trouver en conflit de rôle lorsque les différentes attentes professionnelles le concernant ne lui paraissent pas compatibles (Rizzo *et al.*, 1970), (Ashforth & Lee, 1990) ; il peut également se trouver en ambiguïté de rôle si les attentes le concernant ne lui paraissent pas suffisamment claires (Rizzo *et al.*, 1970). Même si cette vision fonctionnaliste peut s'avérer réductrice (Loubès, 1997), deux aspects des tensions de rôle qui ont été approfondis dans la littérature francophone intéressent nos travaux. Tout d'abord, la question de la position professionnelle « frontalière » au sens de Royal (2007) nous paraît caractéristique de ce qui se joue dans l'évolution du rôle de tout manager aujourd'hui sous l'impulsion de la RSE et dans sa nécessaire ouverture professionnelle sur le territoire. Par ailleurs, le manager peut devenir « acteur-stratège » au sens de Crozier et Friedberg (1977) à travers la richesse des interactions (Goffman, 1969). Nos travaux poursuivent ces recherches lorsqu'elles préconisent d'approfondir en quoi certaines tensions de rôle pourraient se révéler soit socle de stress (Rivière *et al.*, 2019), soit levier d'un « *comportement positif tel que l'innovation, sur le plan individuel, collectif et organisationnel* », p.173 (Rivière, 2022).

⁵¹ 2022, « Le dialogue parties prenantes » Livret n°4, Pratiques d'implication des salariés dans les orientations stratégiques, ORSE/BL Evolution

Sur le plan académique depuis une dizaine d'années, les recherches se sont ouvertes sur le champ de la micro-RSE (Bauman & Slitka, 2012), (Aguinis & Glavas, 2012) avec des numéros spéciaux de *Group and organization management* (2015) ou du *Journal of organizational behaviour* (2013). Dans ce cadre nouveau, nous retenons particulièrement les travaux relatifs à la perception de la RSE par les salariés (El Akremi *et al.*, 2018), à l'articulation entre GRH et RSE (Morgeson *et al.*, 2013) ou sur le plan plus individuel, les travaux de Glavas (2016).

Ces travaux académiques montrent l'impact positif d'une politique RSE sur les collaborateurs notamment sur la satisfaction au travail (Vlachos *et al.*, 2013), l'indentification à l'entreprise (El Akremi *et al.*, 2018) ou l'implication dans le travail (Peterson, 2004). Les travaux de Glavas et Piderit (2009) ou Mirvis (2012) traitent de l'impact d'un engagement individuel dans la RSE sur la motivation des salariés tandis que ceux de Collier et Esteban (2007) analysent l'impact d'une stratégie RSE sur la perception du sens au travail des salariés. Nous retenons particulièrement les travaux de El Akremi et de ses coauteurs (2018) en regard de l'attachement à leur entreprise en ce sens que celui-ci peut s'exporter au-delà des frontières usuelles de l'organisation.

Cependant, la question du passage à l'acte est peu abordée dans la littérature qui reste majoritairement cantonnée aux attendus vis-à-vis des managers et laisse dans l'ombre le volontarisme des acteurs pour impulser des actions RSE dans leur entreprise. Nous nous fondons sur les travaux de Marais et Reynaud (2016) et Marais (2014) pour proposer un parallèle entre les travaux récents sur l'implication sociétale des dirigeants pour leur organisation et celle des managers au sens plus large. Tous « *endossent un rôle complexe à la croisée des chemins entre les exigences des multiples parties prenantes [...], le plus souvent paradoxales, dans l'exercice de leurs fonctions* », p.142 (Marais & Reynaud, 2016). M.Marais et E.Reynaud font apparaître huit profils de dirigeants, du plus « égoïste » qui vise à sa seule satisfaction personnelle au plus « responsable » qui réalise un consensus équilibré des attentes des parties prenantes à travers une forme partenariale de pilotage des projets. Dans le *continuum* des huit profils, celui d'un dirigeant « social-sociétal » de type militant qui s'appuie sur un territoire donné, des actions concrètes et qui « *considère d'abord son entreprise comme une aventure collective et humaine* », p.151 (Marais & Reynaud, 2016) nous intéresse tout particulièrement. Relevons que ces différentes logiques d'engagement individuel, pour la société dans les entreprises, sont fondées sur des valeurs personnelles ainsi que sur les marges de manœuvre des dirigeants dans leur organisation.

Nos travaux suivent les préconisations des auteurs pour étudier le rôle actif des managers « *pour fonder leur légitimité et celle de leur entreprise au cœur d'un processus dynamique de co-construction de la responsabilité* », p.157 (Marais & Reynaud, 2016). Ce rôle des managers s'inscrit dans une porosité des temps sociaux sans précédent dans notre société.

La porosité accrue des temps de vie par rapport au travail fonde un management plus ouvert sur la société : les individus qui incarnent le management des entreprises font dès lors partie de plusieurs mondes, y compris dans l'exercice de leurs activités de travail.

« *Le travail moderne se comprend comme un travail libéré de l'esclavage, un travail émancipé* », p.26 (Faes, 2011). Dans l'histoire, la pénibilité du travail, son caractère répétitif et sa servitude au maître (car ceux qui travaillent ne peuvent y échapper) font longtemps de celui-ci l'inverse même d'un projet humain. L'esclave ou le serf ne sont que les outils du projet d'un autre : celui de leur maître. Le travail n'a alors pas de sens en lui-même.

Dans les temps modernes, le travail devient une activité à part entière et dépasse la seule notion de « labeur » des anciens. Le travail est aujourd'hui entendu comme produisant collectivement une œuvre dans une orientation de création de richesse. « *H.Arendt⁵² note bien cette différence entre le travail-labeur et le travail-productif. Elle souligne aussi que, dans son sens le plus englobant, la notion travail entraîne une totale confusion entre les différentes sortes d'activités dont l'Homme est capable et entre leurs différentes finalités* », p.29 (Faes, 2011).

Dans ce cadre, la localisation du travail dans les seuls collectifs sociaux intra-entreprises qui les caractérisaient par le passé explose dans un monde où les identités professionnelle et privée s'entremêlent et s'interrogent, phénomène démultiplié par les nouvelles technologies. La « perte » de la valeur travail dans notre société peut alors être reconsidérée en une mutation de l'expression du travail. Par opposition aux formes alternatives dérégulées de l'ubérisation, du *freelancing* ou de toute autre forme d'externalisation, nous constatons qu'il existe une autre palette d'expressions du travail : ni complètement dans l'entreprise, ni complètement en dehors. En parallèle du télétravail ou du *coworking* sur lesquels la littérature en sciences de gestion s'exprime, nous constatons qu'il existe d'autres formes organisationnelles souples et hybrides au sens même de l'entreprise, lorsque celle-ci entre en porosité avec son environnement local en ouvrant ses frontières organisationnelles, géographiques et temporelles.

Dans ce cadre, il nous paraît utile de distinguer **trois significations du travail** : l'activité, l'ouvrage et l'emploi au sens de Dujarier (2021). Le travail est entendu au sens durkheimien comme catégorie à la fois de la pensée et de la pratique, une « *représentation sociale historique construite qui exprime l'état de la société et s'impose à nous pour finalement outiller notre manière de penser, d'agir et de sentir* », p.24. Le régime capitaliste industriel modifie structurellement « *le rapport entre activité, ouvrage et emploi, en subordonnant les deux*

⁵² [Dans « Condition de l'homme moderne », 2002, H.Arendt, Pocket-Agorra, note de l'auteure]

premiers au troisième » (p.89) quand les politiques publiques néolibérales utilisent indifféremment travail et emploi. Le débat perdure aujourd'hui entre d'un côté un travail synonyme de l'emploi et de l'autre un travail au sens plus générique de l'activité au sens du travail réel et dans toutes ses facettes, qui englobe l'ouvrage/la tâche et l'emploi mais s'ouvre également sur de nouvelles formes d'activités qui mettent en œuvre les compétences des individus en dehors des frontières de leur entreprise. Dujarier propose de « déplier » le mot travail, d'en préciser les acceptions et de « lever les quiproquos mais aussi de considérer le rapport entre ses différentes significations » (p.369).

Boulin et Silvera (2001) p.273, synthétisent un accroissement de la porosité des temps sociaux à travers trois approches en matière de relation entre travail et temps libre. Une approche en termes de généralisation/reproduction : Ulich et Ulich (1977) considèrent que les salariés reproduisent dans le hors travail leurs expériences, qu'elles soient positives ou négatives, du travail. (S. Parker, 1983), se fondant sur le métier de travailleur social, parle d'« extension » de ce travail fortement apprécié et valorisé, vécu comme une mission. Il existe également une approche en termes de compensation qui confère au temps libre une fonction correctrice des contraintes subies dans le temps de travail (Grunwald & Hecker, 1981). Parker, (1983) parle ici d'« opposition » pour illustrer la démarcation intentionnelle résultant d'un rejet du travail dans le hors travail ou de « neutralité » fondée sur une indépendance totale entre les sphères du travail et du non travail. Nous suivons les pas de Boulin et Silvera (2001), lorsqu'ils s'inscrivent « dans la pluralité des temps sociaux tracée par Gurvitch (1963) » et tout particulièrement lorsqu'ils se focalisent « sur les interactions qui existent entre travail et hors travail » (p.272).

La littérature souligne une forme de domination du temps de travail sur le temps libre (Sue, 1994), (Rifkin, 1996). Elle présente même un asservissement du temps libre en tant que « fonction de résidu passivement subi pour Mothe (1994) » ou pour Grossin (1981) qui considère que le temps de travail « obère toute possibilité pour les individus de développer des activités porteuses de sens dans le hors travail », p.275 (Boulin & Silvera, 2001). Pronovost (1996) considère le temps de travail comme « un temps-pivot » ouvrant ainsi la voie à une approche d'influence mutuelle entre les deux sphères. Ces auteurs formulent en tous cas l'hypothèse que la « transformation des modes de vie et la modification des systèmes de valeurs relativisent les places respectives des temps sociaux dans la vie des individus et des collectifs de travail. », p.276 (Boulin & Silvera, 2001).

La littérature illustre par ailleurs une « une porosité des temps sociaux, une abolition des frontières entre le temps de travail et le temps hors travail insidieuse parce qu'elle n'est pas négociée [...] : celle qui résulte de la relation de service », p.50 (Aballéa, 2001). Développant

ce que certains appellent une « éthique de compassion » (Corcuff, 1996), d'autres une « professionnalité civique » (Gautrat et al., 1995), le professionnel prend sur lui, sur son temps personnel pour régler une situation humaine : « il se sent valorisé à ses propres yeux au plus que les bénéficiaires lui manifestent leur confiance et leur reconnaissance [...] d'une certaine façon, on assiste à un « remaniement identitaire » (Dubar, 1991) : le technicien devenant en quelque sorte de moins en moins bureaucrate et de plus en plus travailleur social », p.55 (Aballéa, 2001).

Nous retenons en tous cas que « les mêmes activités peuvent être du travail ou relever du loisir selon qu'elles sont faites pour vivre dans le cadre de l'organisation sociale du travail ou qu'elles soient faites pour la détente », p.29 (Faes, 2011).

L'individualisation des conditions de travail depuis le déclin de l'époque fordiste joue un rôle important dans la désynchronisation des temps professionnels actuellement à l'œuvre avec comme conséquence, entre autres, l'affaiblissement des collectifs de travail (Giotto, 2021). La réduction de la place accordée au travail au sens de l'emploi ne vaut pas diminution de la place de l'activité à l'heure d'une porosité accrue entre les différents temps sociaux. Pour Giotto (2021) p.221 : « la désynchronisation est un fait social qui s'impose à tous, mais dont les conséquences divergent grandement d'un individu à l'autre ».

L'abolition de référentiels horaires et géographiques stricts pour mesurer le travail et la gestion par projet, souvent multi-projets en flux-tendus par exemple, sont qualifiés de dispositifs gestionnaires « fluides » ou « liquides » par Tiffon (2021) se référant au concept de liquidité/fluidité du sociologue Bauman (2000). Au croisement entre sciences de gestion et sociologie du travail, l'organisation liquide pensée pour fluidifier le travail ne prend pas en compte dans l'emploi une multitude de tâches qui y sont liées (se former, y compris à l'extérieur, travailler avec d'autres...). Le travail, entendu ici au sens de l'activité au sens large, « émiette, disperse, écartèle, casse », p.198 (Baudelot & Gollac, 2003). Cette organisation « disloquante » (qui disloque le travail au lieu de le fluidifier) conforte un management moderne qui parie sur les ressorts d'une identification forte de l'individu à son travail, et notamment pour les cadres. Cet espoir de réalisation de soi par le travail se traduit par le plaisir de l'activité s'il ne se retrouve pas dans la reconnaissance par sa hiérarchie. Et dans la recherche de plaisir dans son activité, au cœur de son activité professionnelle, le travailleur se sent tenu d'allonger ses plages de temps dédiées à son activité, y compris sur son temps personnel, ce qui peut être un effet potentiellement pervers de l'organisation contemporaine du travail sur la santé des managers.

Cette extension de l'activité professionnelle sur la vie personnelle légitime en retour une porosité de la vie personnelle vers la vie professionnelle, c'est ce que nous allons maintenant approfondir.

Pour mieux appréhender les **différentes facettes individuelles** dont le manager fait quotidiennement la convergence, nous mobilisons les cités de l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991). Six cités, six mondes au sens de six principes individuels se dégagent, des idéaux types d'ordres politiques avec des modèles de justice afférents, comme des formes de bien commun spécifiques. « *Les formes de généralités et de grandeurs [...] ne sont pas attachées [...] à des collectifs mais à des situations. Les personnes que nous suivons glissent [...] d'une grandeur à une autre en fonction de la situation dans laquelle elles s'engagent* » p.30, (Boltanski & Thévenot, 1991).

Notons ici que nous mobiliserons ce cadre conceptuel à deux occasions distinctes dans nos travaux [comme l'innovation socialement responsable d'Ingham, note de l'auteure]. La seconde fois, nous l'utiliserons pour enrichir la dynamique conceptuelle qui émane des résultats empiriques de nos travaux à l'aune du compromis de l'école des grandeurs.

Les auteurs (Boltanski & Thévenot, 1991) distinguent la cité marchande d'Adam Smith, la cité inspirée fondée sur la cité de Dieu de Saint-Augustin, la cité domestique pour les liens familiaux, la cité de l'opinion au sens de la reconnaissance par les autres, de l'honneur d'un homme, de sa réputation (en lien avec les réseaux sociaux par exemple), la cité industrielle et la société civique.

Fondée sur le contrat social de Rousseau, la cité civique « *fait reposer la paix civile et le bien commun sur l'autorité d'un souverain désincarné, au-dessus des intérêts particuliers : la souveraineté est transférée du corps du roi dans la volonté générale* », p.138 (Boltanski & Thévenot, 1991). Chaque homme fait le sacrifice de ses intérêts propres pour se tourner vers le bien commun, entendu comme cet ensemble de second niveau qui dessine la volonté générale. Nous devons être ici vigilant sur le fait qu'aujourd'hui, nous utiliserions davantage le terme d'intérêt général dans ce contexte précis d'une volonté générale holistique et légitime. On retrouve là l'opposition de Rousseau entre « la volonté de tous », une addition anarchique des volontés individuelle de chacun, et la volonté générale, qui s'attèle à structurer un intérêt commun pour tous : bien commun et intérêt général pourrait-on dire aujourd'hui.

De son côté, la cité industrielle émane des travaux de Saint-Simon, lequel considère les relations sociales comme des phénomènes physiologiques, comme les organes d'une machine organisée. Pour lui, la société est un organisme vivant, en plus ou moins bonne santé selon le fonctionnement de ses organes. Dans cette optique, la société est une sorte

d'association qui fonctionne comme une entreprise industrielle, chacun son rôle, pour permettre le plus de bien-être possible à ses membres, au sein du collectif, que l'on pourrait alors qualifier d'intérêt général.

L'école des grandeurs décrit un Homme réel complexe, ici et maintenant, pour lequel l'action lui permet de confronter ses principes à la réalité des situations successives de son quotidien. Ces épreuves de la réalité sont dépassées différemment selon les grandeurs, par exemple en se réclamant d'un expert dont le jugement fait foi pour le monde industriel ou en soulignant la crédibilité dont on bénéficie auprès du plus grand nombre pour la cité de l'opinion, en invoquant la volonté générale pour la cité civique ou en payant le bon prix pour la cité marchande. Les raisonnements sont également différents : la grandeur domestique appelle le récit et des anecdotes qui permettent l'incarnation d'une généralité dans un homme illustre par exemple, la cité industrielle appelle des chiffres, des schémas et des expertises.

Chacun de ces mondes se retrouve au sein d'un individu : le côté domestique, qu'on qualifierait aujourd'hui plutôt de familial, le côté civique/citoyen, le côté professionnel du monde industriel etc. Évidemment, le monde civique intéresse particulièrement nos travaux. « *Le souverain de la cité civique est réalisée par la convergence des volontés humaines quand les citoyens se détachent de leurs intérêts particuliers* », p.138. « *Le monde civique a pour particularité d'attacher une importance primordiale à des êtres collectifs que les personnes humaines composent par leur réunion.* », p.231. « *Ces êtres collectifs sont eux-mêmes compris dans d'autres collectifs, enchâssés dans des ensembles dont le plan inclusif est l'humanité.* », p.231. « *Les personnes et les collectifs gagnent en grandeur lorsqu'ils s'emploient à unifier, à concentrer la force collective des individus autour d'objectifs communs et parviennent à exprimer, dans une conception unitaire, les problèmes communs à tous. Cette activité libère les hommes de l'oppression des intérêts égoïstes* ». p.232. « *Les distinctions acquises par le mérite civique s'attachent aux personnes en tant qu'elles servent des causes qui les dépassent.* », p.143.

Après avoir précisé dans ce paragraphe 4.1 en quoi les temps personnels et professionnels pouvaient se rejoindre, nous avons dessiné des managers à l'interface de plusieurs principes individuels qui nous paraissent éclairer une nouvelle attente de l'entreprise vis-à-vis des managers : leur ouverture à la société. Dans ce contexte d'une activité de travail du manager qui se déplace du professionnel (au sens de l'organisation qui nous permet de vivre) vers des sphères plus hybrides voire personnelles, le monde civique s'invite en retour dans l'entreprise.

C'est majoritairement la convergence entre ces deux mondes qui fonde le socle de nos travaux.

C'est alors la question de l'engagement, multiple au sens où « *les êtres humains, à la différence des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes* », p.266 (Boltanski & Thévenot, 1991), qu'il s'agit maintenant d'approfondir. Cette notion est initiée par Reichers (1985) qui entend l'organisation comme un ensemble d'intervenants (collègues de travail, clients, autres groupes de travail...) qui sollicitent concomitamment l'engagement du manager. En retour, les managers au sens de nos travaux de recherche sont à la fois des représentants de leur entreprise et, en même temps, ils font partie d'un autre collectif organisationnel qui les sollicite sur des enjeux sociétaux sans lien direct avec leur fonction et sans enjeu d'évaluation ou de rémunération les concernant.

À cet égard, les collectifs RSE interentreprises interrogent la question de l'engagement des managers à l'interface entre engagement sociétal et engagement organisationnel, qui plus est sur des espaces et des temps à la jonction entre leurs vies professionnelle et personnelle.

4.2 L'engagement sociétal des managers

Sur le plan managérial, le rapport chercheurs-praticiens du RAMEAU, « Impact des alliances au service du bien commun »⁵³ modélise en 2019 la vision systémique qui est recherchée dans l'engagement sociétal selon trois niveaux distincts : l'influence de l'écosystème, la responsabilité des organisations et l'impact des individus. Au cœur de ces alliances stratégiques, dans lesquelles les entreprises réinventent un *business model* long terme via de nouvelles sources d'innovation tandis que les représentants de l'État recherchent une efficience des projets territoriaux dans une visée d'intérêt général, on trouve *in fine* la notion d'engagement des individus.

« *L'engagement devient un moteur stratégique pour donner envie de se dépasser et d'explorer de nouvelles approches. [...] Les échanges en univers différents permettent d'avancer dans des écosystèmes qui nous sont moins connus pour renforcer la confiance sur la capacité à agir ensemble pour relever des enjeux communs* » p.9, Regards croisés chercheurs/praticiens « Impact des alliances au service du bien commun »⁵⁴.

⁵³ Mars 2019, ateliers chercheurs-praticiens 2018-2019, Le RAMEAU, Institut CDC pour la recherche et Groupe La Poste, caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche

⁵⁴ *Idem*

Promouvoir l'engagement des individus à partir du « lien commun à la source du faire société » est un « levier d'évolution structurelle des capacités d'action collective : sans engagement, pas de mutation car il est au cœur de l'action collective transformatrice », p.28, rapport de recherche Le RAMEAU⁵⁵, 2019. Deux questions apparaissent centrales : la question du temps, « comprendre hier pour savoir de la graine au fruit quelles ont été les étapes du chemin, anticiper demain pour identifier en quoi l'expérience peut impacter l'écosystème à venir afin de pouvoir agir aujourd'hui avec pertinence », p.36 et la question du récit comme « un cheminement apprenant qui permet à d'autres de le reproduire en fonction de ses propres caractéristiques », p.36. Par ailleurs, « l'illustration des récits de ceux qui ont ouvert la voie vers de nouveaux chemins est une force de changement structurante », p.36.

Sur le plan académique, le concept d'engagement dans le monde professionnel est né au début des années 1960, il a connu un essor depuis les années 1990. Aujourd'hui, il devient central dans les réflexions managériales sur le comportement organisationnel en management notamment dans le domaine des ressources humaines en gestion, d'abord pour répondre à des problématiques de *turn over* et renforcer la fidélité à l'entreprise (Mathieu & Zajac, 1990), (Meyer & Allen, 1991), (Morrow, 1993), (Reichers, 1985) puis pour résoudre des problématiques de bien-être au travail (Valéau & Liosa, 2019) y compris en dehors de la sphère professionnelle (Hackett *et al.*, 1994), (Meyer *et al.*, 1989), (Randall *et al.*, 1990), (Wahn, 1993).

Nous entendons le concept d'engagement issu des travaux fondateurs de Becker (1960) en sociologie des organisations mettant en relation la force du lien entre l'individu engagé et l'objet de son engagement. La psychologie cognitive, considérant que l'être humain ne peut vivre sans créer de liens avec son environnement insiste en outre sur l'interdépendance avec l'environnement dans lequel il évolue et sur les liens sociaux (Butel Caulliez, 2014). Au sein des multiples facettes de l'engagement, nos travaux de recherche visent plus particulièrement à questionner les liens entre engagements organisationnel et sociétal. La littérature précise plusieurs définitions du concept d'engagement qui peuvent être utiles à nos travaux en ce qu'ils lient des sujets professionnels concernant l'entreprise et la question des valeurs sociétales personnelles.

Tableau 4 : État des connaissances, concept d'engagement organisationnel

Auteur	Concept	Définition
(Gould, 1979)	Organizational involment	« The willingness of a person to engage in activities which are consistent with and support the organization's objectives. A high intensity of involvement may be characterized by (a) a desire to retain one's organizational membership ; (b) a high degree of involvement

⁵⁵ 30-10-2019, rapport de recherche « Retracer l'émergence de la co-construction en France », Le RAMEAU

		<p><i>in one's work role, i.e. job involvement; and (c) a congruency between the organization's policies and goals and the individual's values ».</i></p> <p>« La volonté d'une personne de s'engager dans des activités qui soutiennent les objectifs de l'organisation. Une forte intensité d'engagement peut être caractérisée par (a) un désir de conserver les membres organisationnels ; b) un degré élevé d'implication dans son rôle professionnel, c'est-à-dire une implication professionnelle ; et (c) une concordance entre les politiques et les objectifs de l'organisation et les valeurs de la personne ». (traduction libre de l'auteure).</p>
(Allen & Meyer, 1996)	Organizational commitment	<p><i>« The affective component of organizational commitment [...] refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization. Finally, the normative component refers to the employee's feelings of obligation to remain with the organization »</i> (Dunham et al., 1994).</p> <p>« La composante affective de l'engagement organisationnel [...] fait référence à l'attachement émotionnel du collaborateur, à son identification et à son rôle dans l'organisation. La composante de continuité fait référence à un engagement pour éviter les inconvénients que le collaborateur associe à son départ de l'organisation. Enfin, la composante normative fait référence au sentiment de devoir vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie. » (traduction libre de l'auteure).</p>
(Ocasio, 2011)	Engagement attentionnel	<p><i>« The process of intentional, sustained allocation of cognitive resources to guide problem solving, planning, sense making, and decision making »</i></p> <p>« Le processus d'allocation intentionnelle de ressources cognitives pour guider la résolution de problèmes, l'organisation, la compréhension et la prise de décision (Nicolini & Korica, 2021) » (traduction libre de l'auteure).</p> <p>Ce qui constitue au sens d'une forme de convergence entre contexte externe, priorités stratégiques, agenda organisationnel et histoire personnelle des acteurs. Ils en font le socle des actions managériales à l'attention du collaborateur en question.</p>

Formalisation par l'auteure

La littérature en sciences de gestion et du management précise ensuite les **composantes et les articulations qui fondent l'engagement des managers.**

Tableau 5 : État des connaissances, articulations de l'engagement organisationnel

Auteur	Définition
(Mowday et al., 1979)	« A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values ; a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization ; and a strong desire to maintain membership in the organization » p.226

	« Une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts considérables au nom de l'organisation et un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation » (Traduction libre de l'auteure).
(Angle & Perry, 1981)	Value commitment : « <i>commitment to support the goals of the organization</i> ». <i>Commitment to stay</i> : « <i>Commitment to retain their organizational membership</i> » p.4 Engagement de valeur : « engagement à soutenir les objectifs de l'organisation ». Engagement de rester : « engagement à conserver leurs membres organisationnels » (traduction libre de l'auteure).
(O'Reilly & Chatman, 1986)	<i>Compliance</i> : « <i>Instrumental involvement for specific extrinsic rewards</i> », <i>Identification</i> : « <i>Attachment based on a desire of affiliation with the organization</i> », <i>Internalization</i> : « <i>Involvement predicated on congruence between individuel and organizational values</i> » p.493, Conformité : « Implication instrumentale pour des récompenses extrinsèques spécifiques », <i>Identification</i> : « Attachement fondé sur une volonté d'affiliation à l'organisation », <i>Internalisation</i> : « implication fondée sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles » (traduction libre de l'auteure).
(Penley & Gould, 1988)	<i>Moral</i> : « <i>Acceptance of and indentification with organizational goals</i> » p.46, <i>Calculative</i> : « <i>A commitment to an organization which is based on the employee's receiving inducements to match contributions</i> » p.46, <i>Alienative</i> : « <i>Organizational attachment which results when an employee no longer perceives the they are rewards commensurate with investments ; yet he or she remains due to environmental pressures</i> » p.48 <i>Moral</i> : « Acceptation et identification avec les objectifs organisationnels » p.46, <i>Calcul</i> : « Un engagement envers une organisation qui repose sur la réception par le salarié d'incitations à verser des cotisations équivalentes » p.46, <i>Aliénatif</i> : « Attachement organisationnel qui résulte lorsqu'un salarié ne perçoit plus qu'il s'agit de récompenses proportionnelles aux investissements ; pourtant, il reste en raison des pressions environnementales » (traduction libre de l'auteure).
(Mayer & Schoorman, 1992)	<i>Value</i> : « <i>A belief and acceptance of organizational goals and values, and a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization</i> », <i>Continuance</i> : « <i>The desire to remain a member of the organization</i> » p.67, <i>Valeur</i> : « Une croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, et une volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation », <i>Continuance</i> : « Le désir de rester membre de l'organisation » p.67, (traduction libre de l'auteure).

Formalisation par l'auteure

De ces différentes définitions émerge un concept d'engagement organisationnel fondé sur une éthique personnelle qui peut varier selon cinq polarités, lesquelles évoluent dans le temps en fonction et de l'environnement et de l'individu. La polarité loyauté versus trahison : Butel et Caulliez (2014) qualifient cette polarité de « mortifère » au sens où elle bride le libre arbitre, où elle entrave la créativité et l'innovation par peur de trahir un collectif ou un employeur qui paie un salaire. La polarité **sens versus non-sens**, qui s'avèrera centrale dans nos résultats et sur

laquelle nous reviendrons. La polarité puissance *versus* impuissance à agir. Il s'agit là à la fois au rôle professionnel ou social de l'individu mais surtout de la légitimité qu'il s'accorde à lui-même d'agir. De la possibilité d'agir. La polarité **implication *versus* non-implication dans l'action**. La polarité soi et le groupe, l'individu *versus* le collectif. La polarité engagement *versus* désengagement qui consiste à prioriser ses actions en fonction de critères propres à chacun. Sur le plan psychologique, la capacité à s'engager paraît positivement liée au bien-être personnel (Brault-Labbé & Dubé, 2009), (Dubé *et al.*, 1997) mais il n'existe pas de véritable consensus autour de la qualification du concept d'engagement (Burke & Reitzes, 1991), (Dubé *et al.*, 1997), (Jodoin, 2000), (Novacek & Lazarus, 1990).

Les auteurs en psychologie sociale distinguent deux dimensions successives : **introduite en 1927 par Thomas et Znaniecki (Thomas & Znaniecki, 1998), d'abord l'attitude d'engagement, préalable à l'action, une variable intermédiaire qui fonctionne comme une préparation à l'action envers un objet ou un sujet particulier (Maaloul, 2021) et ensuite le comportement qui traduit l'engagement en action (Fishbein & Ajzen, 1975).** L'attitude est différente de l'opinion en ce sens qu'elle est argumentée selon Mulkay (2006), elle est une construction multidimensionnelle complexe selon Krosnick et ses coauteurs (1993). Le paysan polonais de Thomas et Znaniecki (Thomas & Znaniecki, 1998) introduit en sociologie cette notion d'attitude comme « *un état mental qui prédispose des actions orientées vers des finalités et qui possède une dimension cognitive et une dimension émotionnelle* », p.150 (Chapoulie, 2001), qui suppose « *une interprétation subjective de la situation* » p.151. La sociologie explore l'engagement sous l'angle des travaux interactionnistes : dans ce cadre, les ressorts individuels peuvent conduire à des mouvements collectifs (Miginiac, 2019). Nous empruntons également à Valéau (2007) cette distinction entre approche comportementale et approche attitudinale de l'engagement : l'engagement comportemental étant une forme de persévérance dans l'action quand l'engagement attitudinal reflète sa projection préalable.

La littérature distingue nettement deux champs distincts pour appréhender l'engagement des managers. L'engagement par domaine d'activités, par exemple l'engagement professionnel (Brown, 1996), (Mathieu & Zajac, 1990), (Meyer & Allen, 1991), (Mowday *et al.*, 1979) ou l'engagement relationnel ((Lund, 1985), (Rusbult *et al.*, 1998), (Wieselquist *et al.*, 1999) ou encore vis-à-vis de buts personnels (Hollenbeck *et al.*, 1989), (Klein *et al.*, 1999), (Tubbs, 1993). L'engagement par types d'engagements, notamment autour d'une cohérence comportementale (Becker, 1960), (Kiesler, 1971) ou affective (Antonovsky, 1987), (Kobasa, 1982). Dans l'engagement affectif, on trouve l'engagement moral, appelé aussi social, avec le désir d'assumer des responsabilités morales vis-à-vis de la société et l'engagement identitaire (Burke & Reitzes, 1991), (Brault-Labbé & Dubé, 2009) fondé sur ses croyances personnelles.

Les auteurs en sociologie des organisations s'attachent aux dimensions individuelles ainsi qu'aux dimensions contextuelles de l'engagement. Une logique de l'action collective avec d'un côté l'intentionnalité de l'acteur et de l'autre des déterminants rationnels (Fillieule, 2001). Quand la dimension contextuelle se penche davantage sur les articulations temporelles, la dimension individuelle fait elle le lien avec une forme de militantisme comme socle d'un passage à l'action et à l'innovation (Silve, 2009).

Les équilibres et les tensions entre les dimensions individuelles sont au cœur des mécanismes identitaires selon Vermeersch (2004) : ce sont les variables temporelles (Heurfin & Trom, 1997), processuelles (Fillieule, 2001), (Gartner, 1985), (Slotte-Kock & Coviello, 2010), (Zahra, 2007) et contextuelles de l'engagement, à l'interface entre les cadres de socialisation de chacun et les événements auxquels l'environnement les confronte (Willemez, 2004).

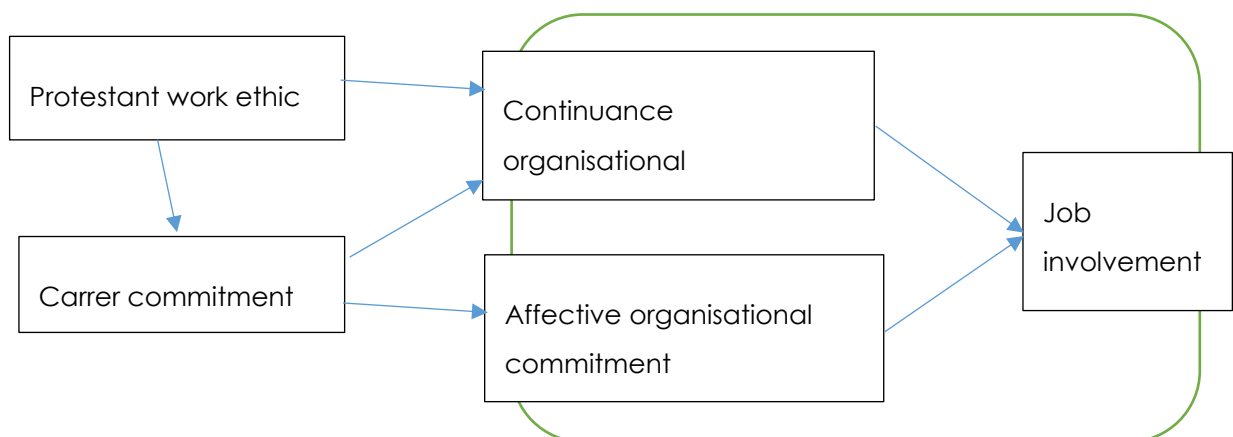
Plusieurs variables s'articulent au fur et à mesure du temps. Le temps est posé comme cadre de référence des activités humaines (Roy, 2019), il est ressenti de manière subjective par les individus (Heurfin & Trom, 1997). Le temps induit une notion de trajectoire personnelle (Fillieule, 2001) : une approche processuelle de l'engagement fondée sur l'interaction entre la circulation, la transformation et l'hybridation des savoirs (Talpin, 2008). Au fur et à mesure de ces trajectoires, l'engagement se nourrit des expériences de vie des individus interprétées selon les cadres de références sociaux qui forgent l'identité (contexte familial, éducation, situations de travail...). Il y a sans cesse des interactions entre les événements du contexte de la vie et les cadres sociaux des individus (Willemez, 2004). Pour bien comprendre l'engagement des individus concernés, Detert et ses coauteurs (2008) insistent fortement sur cette connaissance du contexte. Au-delà du concept d'engagement au sens large, nos travaux mettent en lumière un engagement spécifique sur le plan organisationnel en ce sens que le manager représente son entreprise dans un collectif externe à son organisation. Il s'agit là d'une spécificité caractéristique des collectifs RSE interentreprises, en particulier lorsque les actions s'inscrivent sur le temps personnel ou sur le temps au fur et à mesure d'un parcours professionnel.

Le champ académique de l'engagement organisationnel est riche. Par opposition au modèle unidimensionnel de l'engagement organisationnel de McGee et Ford (1987), émergent d'abord un modèle bidimensionnel (normatif/valeurs et compliance (conformité aux règles) de O'Reilly et Chatman (1986) puis un modèle tri-dimensionnel très reconnu : le *Three-dimension Commitment Model* (TCH) de Meyer et Allen (1991). Ce dernier est fondé sur les engagements affectifs (l'identification à l'organisation et l'implication dans le travail), normatif (le devoir moral de rendre, d'être présent pour son organisation) et calculé (en fonction des inconvénients d'une alternative). En insistant sur le caractère dynamique et évolutif de

l'engagement organisationnel mis en lumière par Brice (2019). Wasti (2005) précise de son côté six profils d'engagement en fonction de la mesure d'intensité des trois critères TCH et Cohen (2007), rajoute une distinction fondée sur le potentiel (l'appétence) avant d'intégrer l'organisation.

Dans ce cadre de référence riche, notre définition de l'engagement organisationnel rejoint le modèle que Morrow propose en 1993. Ce modèle multi-dimensionnel de l'engagement dans le travail quotidien (« *job involvement* ») est fondé sur une « *protestant work ethic* » dont le socle est la centralité culturelle du travail (Kanungo, 1982), un « *career commitment* » au sens d'un rôle professionnel bien déterminé (Carson & Bedeian, 1994), un « *continuance organizational commitment* » caractérisée par un comportement de longévité dans le collectif (Becker, 1960) et un « *affective organizational commitment* » (Buchanan, 1974) qui voit d'abord l'engagement comme un désir d'appartenance à un collectif fondé sur une identification aux objectifs et aux valeurs.

Figure 3 : État des connaissances, modèle d'engagement de Morrow, 1993



Sur le plan collectif, la question de l'engagement organisationnel est importante dans nos recherches car le point d'étonnement central de nos résultats empiriques concerne la projection dans l'action au sein de son organisation en retour des collectifs RSE interentreprises, au-delà des impacts des actions du collectif en lui-même.

Nous avons retenu le modèle de Morrow (1993) essentiellement pour deux raisons. La première raison est qu'il pose la centralité du travail dans la vie des managers. Si tel n'était pas le cas, il paraît douteux que des managers consacrent une part non négligeable de leur temps personnel à contribuer à des collectifs RSE interentreprises au nom de leur entreprise : ils pourraient tout autant s'investir en bénévolat strict. Le modèle de Morrow présente également l'avantage d'une vision multidimensionnelle de l'engagement, autrement appelée par

l'auteur « *work commitment* », et dont nous avons montré qu'elle était aujourd'hui au premier plan pour comprendre l'engagement des managers.

Notons que nous avons privilégié le terme d'engagement à celui d'implication au travail en ce sens que l'implication au travail concerne directement le travail quotidien quand l'engagement peut englober toutes les facettes de l'individu y l'implication dans le travail quotidien et au nom de son travail, par exemple dans les collectifs RSE interentreprises. L'engagement met aussi l'accent sur la volonté, la liberté aussi, des acteurs au-delà d'une implication plus fonctionnaliste. Toutefois, nous retenons de la littérature sur l'implication dans le travail quotidien, « *job involvement* » la dimension affective qui induit au-delà des actions, c'est-à-dire du comportement, « *une participation psychologique permettant à la personne de satisfaire ses besoins selon Allport (1943)* », p.77 (Commeiras et al., 2009).

L'implication dans le travail et l'engagement au travail sont cependant proches. Et de nombreuses notions s'en rapprochent et les complètent. La littérature distingue l'implication dans l'emploi quotidien (« *job involvement* ») (Lodahl & Kejner, 1965) et l'implication dans le travail (« *work involvement* ») (Kanungo, 1982). Lodahl & Kejner (1965) considèrent que le travail, comme valeur morale, est fondé sur l'éthique protestante : en ce sens, le travail, son contenu, son environnement (les collègues comme l'organisation au sens large) est un pilier central de la vie de l'individu (Kidron, 1978) traite de l'intérêt central du travail dans la vie de prêtres protestants, il montre la focalisation des buts et valeurs de l'éthique protestante autour du travail.

Kanungo (1982) distingue l'implication dans le travail (« *work involvement* ») fondée exclusivement sur son contenu et dans l'emploi au quotidien (« *job involvement* ») car celui-ci y agrège des aspects relationnels ou de socialisation avec les collègues. Kanungo (1982) met en lumière des « besoins saillants » (accomplissement de soi, responsabilité, développement des compétences et évolution professionnelle, sécurité d'emploi, conditions de travail) pour expliquer l'implication dans l'emploi (*job*) et plutôt des réponses à des processus de socialisation issus de l'expérience personnelle, pour l'implication dans le travail (*work*).

Il est intéressant de noter le lien entre le caractère central du travail et l'intensité de l'engagement avec l'organisation. Dubin et ses coauteurs (1975) démontrent que les personnes qui sont très impliquées sur le plan professionnel sont également celles qui ont le niveau d'engagement organisationnel le plus fort, comparativement à celles qui privilégient un intérêt central de leur vie à l'extérieur de leur vie professionnelle.

En complément des travaux de Morrow (1993) sur le sujet, ont été définis plusieurs concepts directement liés : l'engagement dans la profession (Tuma & Grimes, 1981), l'engagement

occupationnel (Aranya & Jacobson, 1975), (Downing *et al.*, 1978). Blau (1985) détermine à partir de là l'engagement dans la carrière comme une attitude de l'individu envers un métier, au sens d'une vocation. Nous pourrions également citer le civisme organisationnel, une forme de loyauté qui va jusqu'à défendre l'image de son organisation selon Borman et ses coauteurs (2001).

La littérature met également en lumière des concepts qu'on pourrait qualifier d'associés au concept d'engagement à son organisation. Ce sont des comportements satellites, par exemple des actes de citoyen corporatif, la satisfaction au travail, la motivation au travail ou d'autres types d'engagements dans la sphère professionnelle.

Le comportement de citoyen corporatif (Smith *et al.*, 1983) consiste à réaliser des actes de coopération gratuits en faveur de l'organisation au sens général ou de tel ou tel collègue de travail. L'environnement de travail, la personnalité et la satisfaction au travail en sont des variables d'influence avec deux types de manifestations : soit un comportement véritablement gratuit dans l'émotion de l'instant, soit une manifestation plutôt calculée en fonction d'un retour escompté. O'Reilly et Chatman (1986) mettent en lumière un lien tenu entre le comportement de citoyen corporatif et l'engagement organisationnel, notamment fondé sur l'« *internalization* » (l'implication fondée sur la conformité des valeurs de l'individu et de l'organisation).

La satisfaction au travail : alors que l'engagement organisationnel dépend de l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation par l'individu, la satisfaction au travail est mouvante. Elle peut être définie selon Locke (Locke, 1969) par un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte. Elle est une réaction dans l'instant à des événements dans l'emploi ou dans l'environnement de travail (Mowday *et al.*, 1979). Même si les liens entre satisfaction au travail et engagement organisationnel sont controversés, nous suivons les travaux de Mottaz (1987) considérant que ces *items* s'influencent mutuellement et notamment que la satisfaction au travail pourrait être un bon prédicteur d'un engagement plus global.

La motivation au travail : les définitions de la motivation au travail s'attachent aux raisons qui portent une personne à renforcer ses efforts au travail, c'est également un comportement (Harter, 1981), (Deci & Ryan, 1985), (Dweck, 1986), (Blais *et al.*, 1993). Les raisons peuvent s'attacher à atteindre un but ou plus intrinsèques à l'individu, une forme de satisfaction à réaliser ses activités professionnelles en tant que telles. Il n'y a en revanche aucun consensus sur le type de relation qui peut exister entre motivation et engagement organisationnel, même si les deux apparaissent souvent en même temps

L'engagement des salariés est proche mais distinct de l'engagement organisationnel vis-à-vis de son entreprise (Saks, 2006). Il s'agit d'une forme d'attention du manager à son rôle pour son organisation : sa présence cognitive, physique et émotive dans sa fonction selon Kahn (1990, 1992). L'engagement des salariés peut notamment être fondé sur une éthique organisationnelle qui fait référence aux pratiques de prise de décision lorsqu'elles s'appuient sur des valeurs éthiques selon Mercier (2004) ou sur le soutien organisationnel perçu par les salariés, qui fonctionne comme une variable explicative de l'engagement organisationnel selon Rhoades et Eisenberg (2002).

Au regard de la complexité du concept d'engagement, et encore plus particulièrement quand on s'interroge sur l'interface entre engagement organisationnel et sociétal pour l'engagement sociétal des managers, nous avons fait le choix d'exprimer celui-ci sur un double prisme : le prisme collectif de l'entreprise dont les managers sont constitutifs et aussi le prisme individuel des managers en ce qu'ils apportent individuellement au collectif.

Dans cette acception, nous entendons l'engagement sociétal au sens collectif d'une organisation comme sa politique RSE dans les actions concrètes des managers, au-delà des attendus normatifs telle que nous les avons précédemment définis : cet engagement sociétal varie au cours du temps du point de vue des attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise, il varie également en fonction de la stratégie de chaque entreprise. Du point de vue individuel, nous considérons que l'engagement sociétal est le fait d'assumer « concrètement la responsabilité d'une œuvre à réaliser dans l'avenir, d'une direction définie de l'effort allant vers la formation de l'avenir humain [...]. Cet engagement est conscience que nos valeurs nous obligent », p.39 (Miginiac, 2019).

Pour aller plus loin du point de vue managérial, les ateliers chercheurs-praticiens du Rameau⁵⁶ (2019) montrent que les moteurs de l'engagement des salariés passent par : prendre soin, se rendre utile, développer ses compétences et créer des liens, avec une typologie de modèles d'engagement qui dessinent un *continuum* qui part des politiques RH jusqu'aux politiques sociétales des organisations.

Deux types d'engagements sociétaux peuvent être distingués pour les managers d'entreprises : l'engagement sur une action pour la société dans son entreprise (par exemple une collecte de denrées alimentaires pour une association) et l'engagement sur une action pour la société en dehors de l'entreprise (par exemple, une journée « vis ma vie » au sein d'une structure d'insertion de publics éloignés de l'emploi). Le pari des entreprises est que « ces

⁵⁶ Mars 2019, ateliers chercheurs-praticiens 2018-2019, Le RAMEAU, Institut CDC pour la recherche et Groupe La Poste caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche

expériences d'engagement permettent de créer chez les personnes engagées un climat de confiance et que celui-ci ait un effet vertueux en suscitant à nouveau la volonté des personnes à s'engager plus amplement », p.18 (Le RAMEAU⁵⁷, 2019). Cette seconde forme de découverte de l'engagement pousse les managers à s'engager davantage et l'entreprise l'ayant favorisé, celle-ci considère que cela pourrait lui bénéficier en retour.

Sur la plan quantitatif, toutes les formes d'implication des collaborateurs sont en développement sur les dix dernières années selon le guide pratique « construire ensemble l'engagement des salariés », MEDEF/Le RAMEAU, avril 2016. Le bénévolat regroupe en 2016 13,2 millions de personnes par exemple (+17% en six ans) et 16 millions en 2021 (+17,5% sur les six années suivantes). Le salariat dans les associations regroupe 1,8 millions de salariés (1,3 millions d'emplois temps plein) et les services civiques concernent 132 000 jeunes qui se sont engagés depuis la loi de 2010.

Pour l'entreprise, l'implication sociétale des collaborateurs se dessine à l'interface entre deux logiques : une logique prioritairement RH et une logique prioritairement sociétale. La logique RH vise le bien-être des salariés ou le développement de leurs compétences, soit en leur permettant d'aménager leur temps de travail pour se réaliser sur d'autres types de temps sociaux, soit en leur proposant directement des événements en lien avec des structures d'intérêt général. La logique d'abord sociétale s'oriente davantage vers du mécénat : de temps, de compétences ou de financements. Il s'agit que les collaborateurs puissent, au nom de leur entreprise, s'impliquer dans un projet d'intérêt général pour répondre aux aspirations individuelles de ces collaborateurs.

Le RAMEAU et le MEDEF⁵⁸, 2016, décrivent un *continuum* qui part d'une simple articulation des temps professionnels et personnels jusqu'à des projets communs de Recherche/Développement sociétal : coconstruire par exemple avec une structure de l'ESS de nouveaux services ou produits utiles à la société. Entre les deux, on trouve des actions de mobilisation RH sur un projet porteur de sens pour la société, des mises à disposition de compétences de collaborateurs vis-à-vis de structures d'intérêt général (mécénat tout à fait ponctuel jusqu'à des durées de plusieurs années) ou des partenariats avec des associations (avec différentes natures de mécénats souvent incluant du financier et du temps collaborateurs).

⁵⁷ Mars 2019, ateliers chercheurs-praticiens 2018-2019, Le RAMEAU, Institut CDC pour la recherche et Groupe La Poste caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche

⁵⁸ Avril 2016, guide pratique « Construire ensemble l'engagement des salariés », MEDEF/Le RAMEAU, p.98

Sur le plan académique concernant l'engagement sociétal, la littérature établit clairement un renforcement de l'engagement organisationnel fondé sur une perception positive de la RSE au sein de leur entreprise (Deschênes *et al.*, 2015), (El Bahri, 2017), (Pourquier & Igalens, 2020). En revanche Kundi et Saleh (1993) s'inquiètent d'un engagement professionnel trop fort (et potentiellement source de stress) considérant qu'en cas de conflit entre les intérêts personnels de l'individu et ceux de son organisation, en tout cas à court terme, le conflit pourrait être résolu en faveur de l'organisation. Cette acception est sous-jacente à la vision que d'aucun pourrait avoir de managers d'entreprises qui, en représentation de celle-ci, seraient en capacité de mettre systématiquement leurs valeurs en second plan par rapport aux intérêts de leur organisation.

Dans ce paragraphe 4.2, nous avons approfondi quels types de liens l'engagement organisationnel et l'engagement sociétal pouvaient présenter pour les managers d'entreprises à la convergence de leurs différents mondes professionnels et personnels.

La mise en relation de ces deux aspects du concept d'engagement présente cependant encore des zones d'ombre, notamment sur le plan des individus. L'approfondissement d'un engagement organisationnel fondé sur un travail, socle dans la vie au sens large et soutenu par des valeurs éthiques, permet de mettre en lumière une forme d'engagement sociétal qui peut s'exprimer en intra-organisationnel mais également aux frontières de l'organisation : au nom de l'entreprise et sur des sujets utiles à la société, dans des collectifs RSE interentreprises par exemple.

Dans cette section 4, nous avons appréhendé la question de l'incarnation des actions sociétales par les managers, comme acteurs à part entière y compris au nom de leur entreprise.

Les managers expriment la convergence entre les différentes facettes de qui ils sont, sur le plan personnel comme professionnel, dans des espaces et des temps travail/hors travail dont la porosité s'accroît. Ils expriment un engagement organisationnel et sociétal qui s'articule dans un quotidien individuel légitimement plus congruent.

Quand la littérature académique s'est prioritairement attachée à l'impact de l'engagement stratégique sociétal des entreprises sur les collaborateurs, à l'inverse à l'impact de l'engagement sociétal des dirigeants sur la stratégie de leur propre entreprise ou au partage

de ressources RH sur un territoire par exemple, nos travaux de recherche interrogent plus avant les liens entre l'engagement sociétal des managers et leur entreprise.

Pour approfondir plus avant la question de la mise en action sociétale des managers d'entreprises, nous proposons de mettre en lien le cadre théorique des dialogues partenariaux/territoriaux (Condomines *et al.*, 2015) qu'incarnent des managers d'entreprises à la convergence de leurs engagements entre les différents mondes qui les constituent (Boltanski & Thévenot, 1991) avec un engagement organisationnel fondé sur des activités de travail centrales du point de vue des managers (Morrow, 1993). Les formes inédites d'activités professionnelle/personnelle au sein de certains collectifs RSE interentreprises nous semblent un terrain empirique adéquat pour approfondir les postures managériales qui pourraient amplifier les pratiques sociétales dans les entreprises.

Synthèse chapitre II

Dans la section 3., une RSE ancrée : la question du territoire, nous avons analysé comment, sous l'impulsion de la RSE, le concept d'ancrage territorial des entreprises évoluait vers des formes diversifiées de gouvernance écosystémiques au sein d'un territoire construit socialement.

Nous avons également retenu que ces dynamiques réticulaires de gouvernances écosystémiques étaient fondées sur des réseaux relationnels qui favorisaient l'innovation et le changement à travers des formes de dialogues inter-organisationnels au local. Ces dialogues sont d'abord exclusivement dyadiques autour du développement d'un produit ou d'un service, puis ils peuvent s'enrichir progressivement de contenu sociétal. On assiste à la création de collectifs qui sont perçus comme des infrastructures de communication favorisant l'organisation d'interconnexions.

Nos travaux de recherche visent à comprendre mieux ces nouvelles formes de dialogue inter-organisationnels. Nous cherchons à dessiner comment ces dialogues partenariaux peuvent s'exprimer au sein de collectifs RSE interentreprises et comment ils pourraient contribuer au développement des pratiques sociétales des entreprises. Parmi ces dialogues partenariaux ancrés sur le plan local, le dialogue de coresponsabilité apparaît comme le plus « abouti » du point de vue de la RSE, p.236 (Condomines *et al.*, 2015), au sens de la plus-value créée pour tous les acteurs en territoire.

Dans cette RSE substantielle qui nous intéresse, ces dialogues s'inscrivent dans un espace déterminé et ils sont également incarnés.

Dans la section 4., une RSE incarnée, la question des managers, nous avons questionné l'incarnation des actions sociétales par les managers, comme acteurs à part entière y compris au nom de leur entreprise.

Les managers expriment la convergence entre les différentes facettes de qui ils sont, sur le plan personnel comme professionnel, dans des espaces et des temps travail/hors travail dont la porosité s'accroît. Ils expriment un engagement organisationnel et un engagement sociétal qui s'articule dans un quotidien individuel attendu légitimement comme plus congruent.

Lorsqu'on s'interroge sur l'interface entre engagement organisationnel et sociétal pour l'engagement sociétal des managers, il est intéressant d'envisager deux prismes complémentaires : le prisme collectif d'une entreprise dont les managers sont constitutifs et aussi le prisme individuel des managers en ce qu'ils apportent individuellement au collectif.

Dans cette acception, nous avons retenu un engagement sociétal au sens collectif comme politique RSE déclinée par les actions concrètes des managers, au-delà des attendus normatifs : cet engagement sociétal varie au cours du temps du point de vue des attentes de la société vis-à-vis de l'entreprise, elle varie également en fonction de la stratégie de chaque entreprise. Du point de vue individuel, nous avons retenu que l'engagement sociétal était le fait d'assumer « *concrètement la responsabilité d'une œuvre à réaliser dans l'avenir, d'une direction définie de l'effort allant vers la formation de l'avenir humain [...]. Cet engagement est conscience que nos valeurs nous obligent* », p.39 (Miginiac, 2019).

Quand la littérature académique en RH s'est notamment attachée à l'impact de l'engagement stratégique/symbolique sociétal des entreprises sur les salariés, à l'impact de l'engagement sociétal des dirigeants sur la stratégie de leur propre entreprise ou aux enjeux de gouvernance territoriale, nos travaux de recherche interrogent plus avant les liens entre l'engagement sociétal des managers et leur entreprise du point de vue d'une transformation de posture pour se projeter dans l'action.

Pour mieux comprendre, relevons que les travaux consacrés aux dialogues RSE peuvent être conceptualisés en adoptant trois perspectives différentes selon Hovring, Andersen et Nielsen (Hovring *et al.*, 2018).

Une perspective humaniste libérale selon laquelle le dialogue RSE s'appuie sur la compréhension, l'empathie, l'écoute dans un environnement et où les personnes participent de façon continue à la création de significations partagées (Hovring *et al.*, 2018).

Une perspective herméneutique critique selon laquelle le dialogue RSE conceptualise une relation de pouvoir entre parties prenantes ayant des buts, agendas et intérêts différents mais qui recherchent ensemble des solutions mutuellement acceptables. Cette perspective reconnaît que les acteurs qui bénéficient de plus de pouvoir peuvent imposer leurs vues mais le dialogue est marqué par un intérêt partagé pour atteindre un consensus qui peut transcender les inégalités les différences de pouvoir sous réserve d'une transparence avérée.

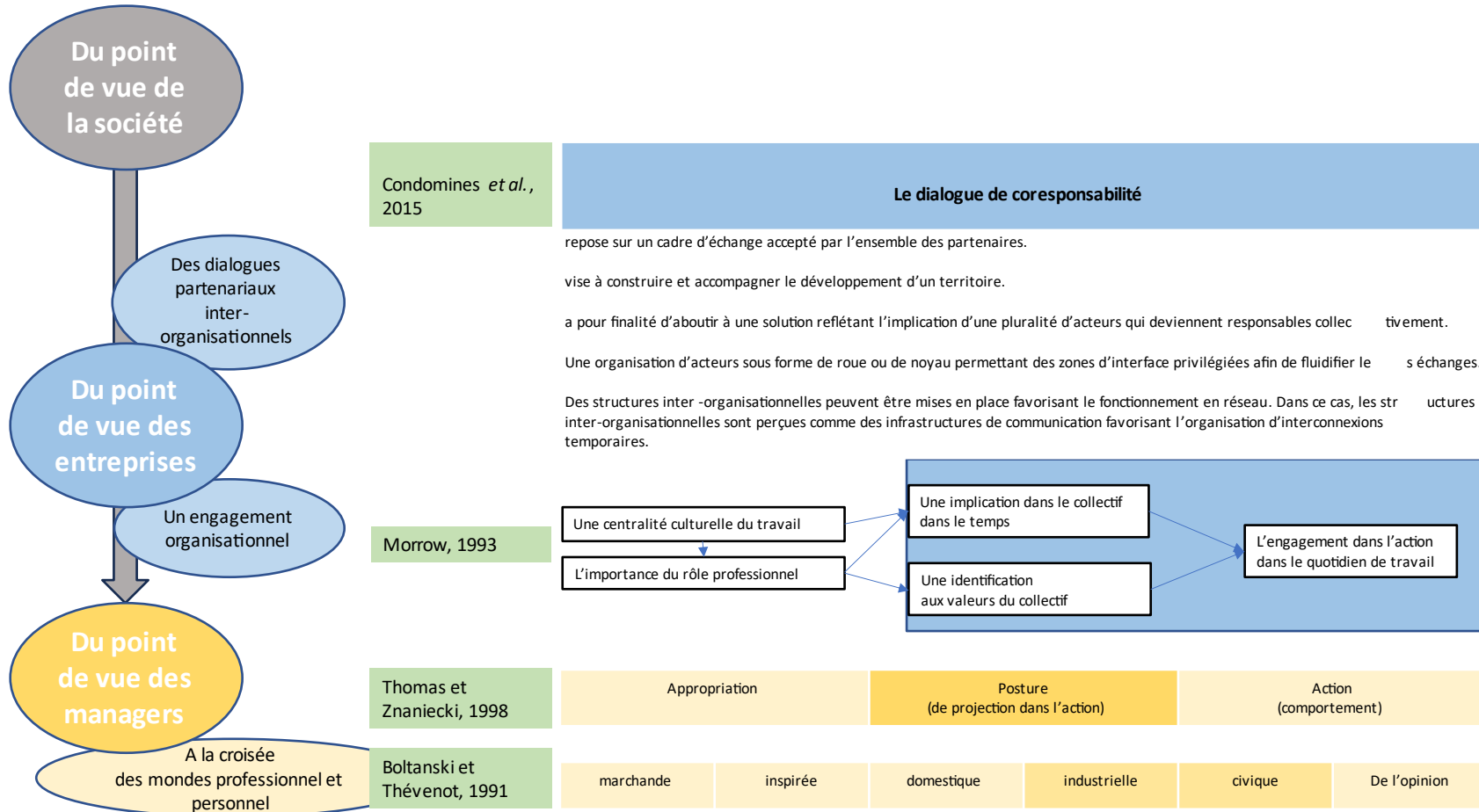
Une perspective post-moderne, selon laquelle le dialogue est un processus complexe dans lequel les acteurs sont impliqués dans la formation de nouvelles conceptions du monde à travers le langage. Elle souligne le rôle de l'altérité pour façonner de nouvelles compréhensions du monde. Cette perspective considère les dissensions et les conflits non comme des freins au dialogue RSE mais comme des sources potentielles de changement.

Nous empruntons à ces différentes écoles pour analyser le dialogue de coresponsabilité comme levier de la projection dans l'action sociétale des managers d'entreprises.

À cette fin, nous proposons de mettre en lien le cadre théorique des dialogues partenariaux/territoriaux (Condomines *et al.*, 2015) qu'incarnent des managers d'entreprises à la convergence de leurs engagements entre les différents mondes qui les constituent (Boltanski & Thévenot, 1991) avec un engagement organisationnel fondé sur des activités de travail centrales du point de vue des managers (Morrow, 1993). À cet égard, rappelons les évolutions récentes du travail pour l'interprétation du terme « *job involvement* » de Morrow. Entre emploi, tâche et activité, nous retenons plutôt l'activité professionnelle au sens large, qu'elle se passe dans l'emploi en tant que telle ou dans sa représentation au sein d'un collectif interentreprises.

Les formes inédites d'activités professionnelle/personnelle au sein de certains collectifs RSE interentreprises nous semblent un véhicule empirique adéquat pour comprendre les ressorts du dialogue de coresponsabilité pour mettre en action concrètes l'engagement sociétal des managers d'entreprises et, partant, développer les pratiques RSE des entreprises sous l'impulsion des managers.

Figure 4 : État des connaissances, cadres théoriques mobilisés, synthèse visuelle



CONCLUSION PARTIE I et problématisation : « comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ? »

Sur la forme, considérant qu'il y a autant de façons de poser un problème qu'il y a de points de vue sur une question, nous concevons notre recherche davantage en termes de problématisation que de problématique (Meissonier, 2021). Dans ce cadre de référence, le gap de recherche reste central pour inscrire les travaux en complémentarité de ceux des pairs mais c'est le questionnement managérial initial qui reste le fil rouge d'une problématisation formalisée au fur et à mesure des recherches empiriques. Bien que notre raisonnement ait été d'abord inductif, nous avons fait le choix de structurer ce travail de thèse autour d'une revue de littérature conséquente, que nous avons segmentée pour faciliter la lecture entre une revue initiale des connaissances, et ensuite des compléments académiques au fur et à mesure de l'émergence de nos résultats empiriques, y compris dans la partie concernant les impacts managériaux. Il nous paraît que cette présentation soit la plus pertinente du point de vue de la compréhension du sujet, et de la richesse des discussions académiques qu'elle permet.

Sur le fond, notre contribution académique se situe dans le domaine RH des recherches en gestion. Elles visent à trouver des solutions RH pour résoudre la problématique du manque d'actions concrètes RSE. Par cette contribution de travail doctoral, nous nous focalisons sur le levier de l'engagement des managers pour développer les actions sociétales des entreprises.

Le constat : la diffusion des actions en faveur d'une société plus durable, au sens de sociale plutôt qu'environnementale dans le cadre de nos travaux, reste un problème, l'actualité l'illustre chaque jour.

Partant, la RSE est aujourd'hui un sujet incontournable de la littérature académique en gestion. L'engagement sociétal y est d'abord analysé dans le domaine de la stratégie des entreprises, et en particulier des plus grandes d'entre elles (Quairel, 2012). Depuis 10 ans, les auteurs académiques se penchent davantage sur les enjeux sociétaux spécifiques pour les PME : ils s'attachent à l'engagement spécifique du dirigeant car « en PME, la politique de RSE est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant qu'en grande entreprise », p.45 (Courrent & Quairel-Lanoizelée, 2012). Mettre en lumière les caractéristiques individuelles du dirigeant, qu'elles soient internes (âge ou valeurs personnelles par exemple) ou externes (sensibilisation/formation) (Paradas *et al.*, 2017) devient utile pour comprendre les choix stratégiques des entreprises à taille humaine.

Sur le plan des ressources humaines dans les entreprises de plus grandes tailles, l'appropriation « verticale » des enjeux stratégiques RSE par les « cadres intermédiaires » est un enjeu qu'il s'agit encore de préciser, en particulier du point de vue des managers eux-mêmes, d'autant plus lorsqu'on considère la question d'un passage du discours à l'action sur ces questions sociétales. C'est alors de la question complexe de l'engagement individuel des managers au sens large dont on parle : de leur compréhension des enjeux RSE à la projection dans l'action.

Nous entendons l'engagement sociétal au double sens de la politique RSE qui se lit dans les actions concrètes des managers, au-delà des attendus normatifs, et aussi du point de vue individuel de chaque manager en ce qu'il l'incarne et peut la transformer. Pour chaque manager, nous considérons que l'engagement sociétal est le fait d'assumer « *concrètement la responsabilité d'une œuvre à réaliser dans l'avenir, d'une direction définie de l'effort allant vers la formation de l'avenir humain [...]. Cet engagement est conscience que nos valeurs nous obligent* », p.39 (Miginiac, 2019).

Il apparaît alors que l'engagement sociétal est une attitude avant de se transformer en comportement par l'action (Thomas & Znaniecki, 1998). Comme l'appropriation des enjeux RSE dépasse leur seule compréhension, il s'avère que la transformation du quotidien professionnel nécessite que le manager, au sens large de la responsabilité d'une équipe ou d'un projet, devienne acteur, voire *leader* du changement. Permettre que chaque manager devienne acteur d'un changement sociétal dans son organisation est crucial pour mettre en pratique la Responsabilité Sociétale des Entreprises, enjeu fondamental de la transition de notre société.

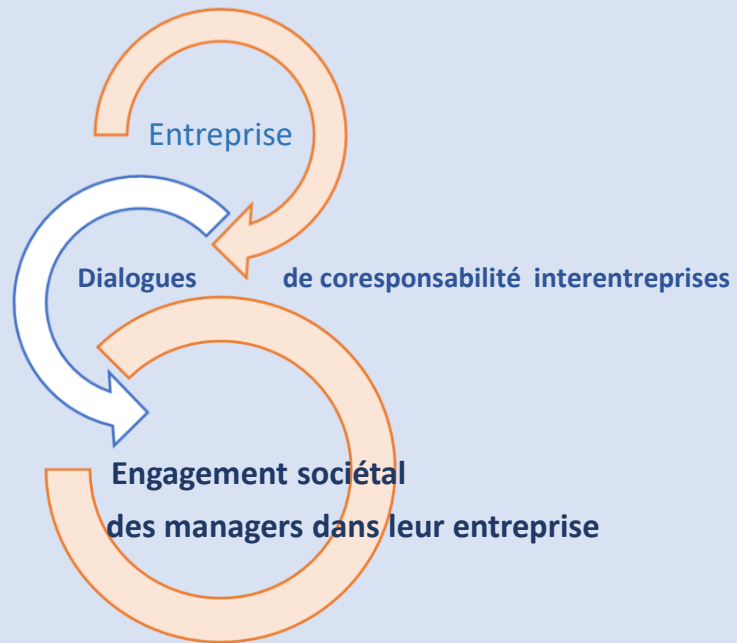
Notre thèse propose un pas de côté : elle interroge les alliances RSE inter-organisationnelles qui se développent sur les territoires. De compositions, de statuts et de fonctionnements très divers, ces dynamiques de fonctionnement à la lisière des entreprises et de la société ont pour objet des actions d'intérêt général dont les résultats sont unanimement reconnus. Les entreprises y sont de plus en plus légitimes, voire attendues. La RSE impulse de nouveaux dialogues partenariaux en territoires, dont le dialogue de coresponsabilité sous leur forme la plus aboutie.

Avec l'aval de leur entreprise mais sur la base du volontariat, certains managers incarnent ce dialogue de coresponsabilité bien au-delà des frontières spatio-temporelles de leur organisation. Cette articulation vie professionnelle /personnelle sur des sujets de responsabilité sociétale d'entreprise interroge en ce que ces managers étendent en quelque sorte de leur plein gré un périmètre professionnel sur leur vie personnelle, d'autant que la dynamique à l'œuvre dans ces collectifs RSE interentreprises est mal connue alors qu'elle met très concrètement les professionnels en action pour la société.

Nous pensons en tant que chercheure sur le plan académique, que les dynamiques individuelles et collectives qui caractérisent le dialogue de coresponsabilité interentreprises, à l'œuvre dans certains collectifs RSE interentreprises, peuvent permettre de mieux comprendre comment les managers s'engagent dans une posture sociétale qui les projette ensuite dans l'action.

C'est l'objet de ce travail de thèse.

PROBLÉMATISATION



Comment développer l'engagement sociétal Des managers Par le dialogue de coresponsabilité ?

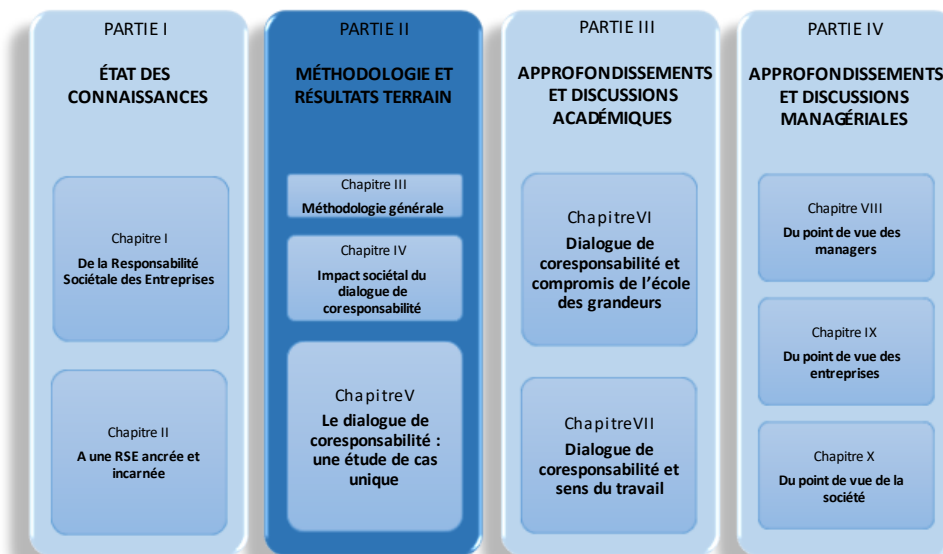
A travers trois questions de recherche successives :

Peut-on confirmer empiriquement l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité ?

Quelles catégories conceptuelles et quelles propriétés opérationnelles pour caractériser le dialogue de coresponsabilité ?

Le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ?





PARTIE II. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN

L'objectif de ce travail de recherche vise à trouver comment le dialogue de coresponsabilité pourrait être mobilisé comme levier de développement de pratiques managériales socialement responsables à travers les managers qui les incarnent.

L'entreprise attend aujourd'hui de « ses » managers qu'ils réalisent leurs objectifs professionnels de manière « socialement » responsable, au regard des engagements humains affichés par l'organisation. Au cœur de ces injonctions paradoxales, le manager. Celui-ci est incité à mobiliser toutes ses compétences, y compris celles qu'il pourrait avoir acquises en dehors de ses expériences professionnelles dans les différents mondes qui construisent une identité individuelle multiple. Dans ce temps où les frontières entre le monde professionnel et personnel s'estompent, le manager pourrait s'appuyer sur le dialogue de coresponsabilité, de concrétiser ses aspirations citoyennes dans son quotidien de travail tout autant que mobiliser son entreprise au bénéfice de la société.

Pour contribuer à développer les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises par l'engagement des managers, nous aurions pu rester dans le cadre strict de l'entreprise ou en sortir par une analyse des pratiques de bénévolat des managers. Mais nous avons choisi de proposer un pas de côté afin d'investiguer la question des dialogues interentreprises. Ces dialogues inter-organisationnels présentent l'intérêt de s'instaurer dans un interstice à la lisière

des différents mondes professionnel, familiaux ou sociaux des managers qui les incarnent. Les dynamiques à l'œuvre sont à notre connaissance peu analysées sous l'angle de leurs pratiques « socialement » responsables, comme on peut précisément les attendre de leur part en entreprise.

C'est l'objet de ce travail de recherche sur le dialogue de coresponsabilité (RSE interentreprises au cas particulier) en ce sens qu'il pourrait soutenir une transition de posture des managers de leur appréhension des enjeux RSE en une projection vers l'action.

Dans cette partie II, nous allons donner à voir qui nous sommes pour comprendre la méthodologie générale de notre travail doctoral (chapitre III) avant de nous consacrer à l'analyse empirique du cas du dialogue de coresponsabilité à travers 84 *interviews* qui représentent 76 entreprises, sur une période longue de presque 7 ans, 90 réunions et presque 400h sur sites.

En chapitre V, nous avons choisi trois puis quatre collectifs RSE interentreprises selon la définition d'une innovation socialement responsable de Ingham (2011). Ayant un enjeu et un impact « socialement » avéré, sur le plan humain au regard de nos travaux, ces collectifs nous permettent de nous attacher spécifiquement à comprendre les modalités de fonctionnement du dialogue de coresponsabilité.

Pour ce faire, nous commencerons par confirmer l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité à travers un raisonnement atypique : l'analyse *a posteriori* d'une étude non intentionnellement organisée pour la recherche académique (chapitre IV). C'est l'objet de notre première question de recherche : « peut-on confirmer empiriquement l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité ? ».

Ensuite, nous présenterons le terrain empirique de l'étude de cas (chapitre V) en tant que telle (78 managers représentant 70 entreprises), ainsi que l'opérationnalisation de la méthodologie, une étude de contenu mixte. Nous détaillerons progressivement les résultats en donnant à lire « comment les participants parlent du dialogue de coresponsabilité » à travers une analyse lexicale préalable. Puis, nous engagerons un travail de montée en conceptualisation progressive en deux temps : deux analyses thématiques successives.

La première analyse thématique permettra de faire émerger les catégories conceptuelles de la dynamique à l'œuvre à travers les illustrations exprimées par les managers : les propriétés opérationnelles. Cette analyse répond à notre deuxième question de recherche : « quelles catégories conceptuelles et quelles propriétés opérationnelles pour caractériser le dialogue de coresponsabilité ? ».

La seconde analyse thématique nous permettra de visualiser la dynamique conceptuelle en faisant apparaître les liens que les dimensions peuvent instaurer entre les propriétés opérationnelles, de facto entre les catégories conceptuelles. Cette analyse répond à notre troisième question de recherche : « le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ? ». La synthèse de cette seconde analyse thématique dessine une théorisation aboutie. Nous avons repris les schémas conceptuels progressifs dans la table des illustrations « schémas conceptuels » pour des facilités de lecture.

Pour conclure la partie II, nous proposons un résumé narratif et un résumé visuel autour du schéma central de cette dynamique conceptuelle du phénomène de dialogue de coresponsabilité, que nous mettrons en discussion sur le plan académique en partie suivante.

CHAPITRE III. MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

Au regard de notre posture épistémologique (section 5), il nous semble utile de présenter qui nous sommes en tant que chercheure pour comprendre la méthodologie générale de notre travail doctoral avant de nous attacher à l'analyse empirique du cas du dialogue de coresponsabilité. Nous donnons également à lire la structure de notre *design* de recherche (section 6), laquelle sera ultérieurement opérationnalisée au fur et à mesure de l'émergence des résultats.

Section 5. Posture épistémologique : de la pratique à la recherche

Pour comprendre notre posture épistémologique de chercheur, c'est notre relation au réel, à la vie que nous interrogeons. Pour ce faire, nous partons de notre expérience individuelle, car en découle à la fois la manière dont nous entendons les sciences de gestion dans le champ académique, et aussi la posture qui nous paraît la plus pertinente pour l'objet de notre recherche en fonction du paradigme épistémologique qui sous-tend notre relation à la création de connaissances.

5.1 Un chemin heuristique en gestion

Nous nous inscrivons dans les travaux de Le Moigne et Morin (2007) pour considérer que l'organisation collective est interaction sociale, au sens d'individus distincts qui composent un groupe. Nous concevons qu'au-delà des intentions de chaque acteur, c'est le projet, au sens d'insaisissable et d'inachevé, qui crée selon nous un essaim mouvant avec des fuites en avant,

des ruptures, des rétroactions multiples et complexes et des effets inattendus voire paradoxaux tout autant que des logiques organisées.

Pour nous, les sciences de gestion visent à construire des représentations d'une dynamique en mouvement, au sens des idéaux types de Weber (1959, 1992), pour rendre intelligible une partie de la complexité du réel. Il s'agit dès lors d'être vigilant à la pluralité des valeurs véhiculées par les acteurs et par le chercheur lui-même, ainsi qu'à la contingence des situations. Les faits sont pour nous des expressions d'une conception propre du monde. L'éthique, ou les valeurs, sont des données d'interprétations indissociables de la manière dont la signification individuelle et collective s'exprime.

En synthèse, l'action collective nous apparaît complexe et difficilement saisissable à travers une nuée d'interactions sociales changeantes, des plus formelles aux plus informelles. Il est difficile d'y trouver des récurrences, encore plus d'en prédire même si l'objet des sciences de gestion consiste à trouver des potentialités d'organiser l'action.

« La spécificité des sciences de gestion est de devoir penser ensemble, de façon non séparable l'étude des facteurs socio-économique, de leurs éventuels mécanismes, des façons de les manœuvrer, de les transformer... et l'étude des acteurs, de leurs relations psycho-socio-politiques, des processus dans lesquels ils se meuvent » (Martinet, 1984). Cette spécificité en fait toute la complexité car elle oblige à raisonner de manière dialogique (Morin, 1986), à articuler ensemble des logiques parfois irréductibles les unes aux autres.

Les sciences de gestion s'intéressent à l'action humaine en ce qu'elle a de social, au sens d'« une action commune, coordonnée qui, pour transformer des choses passe obligatoirement par l'établissement et le développement de relations entre les hommes », p.31 (Martinet & Pesqueux, 2013). C'est pour tenter de comprendre, et de réguler sinon de maîtriser, ces flux désordonnés et complexes que les sciences de gestion tentent d'intercepter certaines dynamiques à l'œuvre (Tabatoni & Jarniou, 1975).

Les sciences de gestion portent une vision du monde (Lorino, 1894) et peuvent en ce sens se retrouver dans le sillon des philosophes pragmatiques américains comme James, Dewey ou Rorty (Frelat-Kahn, 2013). Les sciences de gestion nous paraissent devoir répondre à leur question fondamentale : en quoi une connaissance est-elle utile pour aider les individus à mieux affronter le monde ? Il nous semble que le duo académique/pratique puisse être enrichi par une épistémologie éthique, au sens de sa projection dans l'avenir du monde.

En ce sens, les sciences de gestion placent les dispositifs de gestion (outils, instruments, règles, procédures...) au cœur de leurs tentatives de rationalisation et de régulation des

comportements des individus. Les méthodes et outils restent cependant subjectifs et se doivent de mettre en lumière la vision du monde qu'ils véhiculent nécessairement, avec trois enjeux selon Hatchuel et ses coauteurs (2005) : analyser les dispositifs de gestion et leurs effets sur les représentations des individus et leurs comportements, porter une critique sur les effets délétères qu'ils peuvent engendrer (le « dressage des corps et des esprits » auxquels ils participent selon Foucault) et concevoir des dispositifs innovants fondés sur une axiologie explicite.

L'enjeu spécifique des sciences de gestion réside dans leur application : « *La vraie connaissance d'une théorie est notre capacité à l'utiliser* », p.261 (Martinet & Pesqueux, 2013) p.261. La question de la pratique est incontournable. L'enquête par exemple, au sens de Dewey, analyse des mécanismes qui sont à la fois action et pensée en ce sens qu'ils ne sont pas des photographies d'un objet extérieur inerte mais que la photographie dessine à un instant « T » l'objet tel qu'il est perçu/interprété : c'est en ce sens qu'il est une donnée. La production et le traitement de ces données permet de structurer et de rendre saisissable à la fois la problématique et des propositions alternatives nouvelles fondées sur la liberté humaine plutôt qu'engoncées dans une linéarité subie. Martinet (2007) insiste sur l'épistémologie de l'usage au sens où les connaissances visent à être appliquées par les praticiens donc pas seulement compréhensibles (vulgarisation) mais appropriées afin que les acteurs s'en emparent, et les transforment au fur et à mesure de leurs besoins, pour enrichir en retour les connaissances de leur analyse. « *Connaître pour agir, connaître en agissant et agir en connaissant* », p.262 (Martinet & Pesqueux, 2013).

Nous retenons la définition d'Aristote pour les sciences de gestion : « *Produire des connaissances générales (ou génériques) sur les formes de rationalité (dianoia praktike) susceptibles d'être mises en œuvre dans l'activité des hommes (praxis) pour déployer et amplifier la pertinence et la robustesse de l'agir dans chaque situation particulière où l'acteur mobilise une rationalité contextuelle (phronesis).* », p.256 (Martinet & Pesqueux, 2013). La « *phronesis* » comme la dynamique d'action dans une situation spécifique, c'est à dire le savoir dans l'action du praticien et la « *dianoia praktiké* », le savoir de l'action par le chercheur. Aristote insiste sur le fait que la « *phronesis* » vise à trouver les fins et moyens qui paraissent adaptés, au sens de bonnes pour la société, de valeurs partagées, d'éthique en un sens.

En synthèse, le propre des sciences humaines est de penser en même temps l'individuel et le collectif, les acteurs et leurs mécanismes de fonctionnement en commun. En leur sein, les sciences de gestion et du management sont une forme de réflexion pour l'agir. Elles imaginent des dispositifs rationnels, les dispositifs de gestion, pour tenter de canaliser l'activité individuelle et collective. En même temps, ces dispositifs impactent directement les comportements

humains. Ces *artefacts* sont autant de données qui lient intrinsèquement action et représentation, connaissance et connaissant, d'autant que c'est l'usage qui est recherché.

Les sciences de gestion ont pour vocation la pratique. L'enjeu est donc une appropriation par les acteurs, ce qui induit une transformation de la connaissance elle-même. Pour nous, les sciences de gestion s'évaluent à l'aune de la proximité avec les praticiens, y compris du point de vue épistémologique et dans une visée de transformation du monde.

Dans cette vision, transformatrice par principe, le chercheur est particulièrement engagé : il engage son interprétation du monde, ses valeurs et son éthique dans ses travaux de recherche et il s'engage dans l'action, directement dans l'usage, par et pour les praticiens, des connaissances qu'il produit. Nous allons maintenant approfondir la posture de recherche que nous avons choisie en regard.

5.2 Une participation observante comme posture de recherche

« L'objectivité de la science est une question sociale qui résulte de la critique mutuelle, de la division du travail amicale/hostile entre scientifiques et de leur collaboration autant que de leur rivalité. (Popper, 1979/1969, p.82) », p.180 (Dumez, 2016). Garantir que notre raisonnement scientifique se prête au mieux à la critique de nos pairs pour en déterminer les limites, les prolongations et inscrire ses apports dans une forme de sédimentation académique continue, interroger également ce *continuum*, sont des points d'attention centraux de notre travail.

L'observation, qui « consiste à s'immerger de manière prolongée dans un groupe afin d'en étudier les coutumes, les usages, les pratiques, autrement dit l'organisation sociale et la culture », p.165 (Wacheux, 1996), est une force. Elle permet de « recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données : concernant la vie sociale du groupe étudié », *idem*. La question de la distanciation y est ici centrale, y compris dans le choix du sujet lui-même, en plus d'un raisonnement scientifique adapté et la triangulation des matériaux. D'autant plus quand nous plaçons la manière dont les relations sont perçues par les acteurs au centre de notre recherche (Emerson, 2003).

Il est parfois fait un usage indifférencié de l'observation participante (Platt, 1983) et de la *participation observante* (Soulé, 2007). On voit parfois même la participation observante comme une acceptation rétrécie de l'observation participante, essentiellement liée au temps d'investissement sur le terrain et notamment un préalable, professionnel ou associatif par exemple, au sein du groupe analysé avant même la recherche (Brewer *et al.*, 2000). Mais le

terrain est également le mode d'entrée de nombreuses observations participantes (Becker, 1985), (Dalton, 1959), donc cette distinction ne suffit pas.

Plus que le terrain, il s'agit d'analyser le degré de participation du chercheur sur une échelle entre l'observation (académique) « pure » et la participation (managériale) « pure » (De Sardan, 2001), avec la question centrale de l'équilibre entre l'immersion au terrain et la prise de recul académique (Diaz, 2005).

Nous empruntons à la sociologie pour proposer la synthèse suivante de la relation observation/participation : observation participante non énoncée, participation participante clairement énoncée, observation participante périphérique et participation observante. Le tableau suivant permettra de caractériser plus avant les quatre postures possibles du chercheur ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients pour la recherche.

Tableau 6 : État des connaissances, participation observante versus observation participante

	Observation participante non énoncée	Observation participante clairement énoncée	Observation participante périphérique	Participation observante
Avantages de la posture de recherche	Ouvre la possibilité d'observer un groupe fermé, dans un contexte naturel puisque non informé qu'il est observé	Compatible avec l'éthique de la recherche	Une manière de ne pas se laisser « aspirer » par le terrain et l'action	L'enjeu consiste à comprendre, de l'intérieur, un phénomène encore inconnu ou il peut s'agir une reconversion d'un praticien vers un chercheur
Inconvénients de la posture de recherche	Peu compatible avec l'éthique de la recherche	Moins d'accès à des groupes fermés puisqu'il faut leur accord, Risque de comportements plus artificiels, voire dénaturés, Difficile équilibre entre les engagements dans l'action et dans la recherche	Difficile d'être parfois acteur et parfois observateur, cette distinction est « le prix à payer pour rester sociologue dans l'aventure de la participation », p.598 (Chapoulie, 1984)	Difficile de s'extraire des habitudes de penser et de faire, de prendre du recul.
Auteurs	(Abercrombie et al., 2000) (De Sardan, 2001) (Diaz, 2005)	(Bourdieu, 1978) (Favret-Saada, 1977)	(Hugues, 1996) (Diaz, 2005) (Chapoulie, 1984)	(Soulé, 2007) (Schott, 1997) (Wacquant, 2000)

Formalisation par l'auteure, librement inspiré de Soulé (2007)

Au-delà de la posture de recherche en tant que telle, il existe de notre point de vue un risque de réflexivité en même qu'un intérêt majeur, expérientiel pour faire caricatural, à la participation observante. C'est ce que nous tenterons de mettre ici en exergue.

Dans la participation observante, on ne peut pas être « *alternativement engagé en tant que participant et froidement observateur, dépassionné de la vie des autres* [et on embrasse, note de l'auteure] « *complètement et honnêtement les intersubjectivités du travail de terrain* », p.131 (Soulé, 2007). Il s'agit de « *plonger dans les relations de proximité, d'accepter les problèmes et les richesses que représente l'intrication du chercheur et de son terrain* », p.410 (Emerson, 2003)_pour comprendre de l'intérieur un phénomène encore inconnu. Nous nous retrouvons avec Lassiter (2000), lorsqu'il reconnaît la participation observante comme une acceptation de l'impossibilité d'être tour à tour complètement engagé et froidement observateur.

La caractérisation de la participation observante selon Pladenhauer (2005) passe par le fait de prioriser la participation à l'action sur l'observation : l'action prime et il s'agit de structurer des outils (journal de bord immédiatement après l'action par exemple) pour que l'observation soit réalisée le plus rapidement possible ensuite.

Cette caractérisation passe également par l'essence phénoménologique de la participation observante. Pye (2000) cite l'exemple de Schott (1997) passé de l'observation participante à la participation observante lorsqu'il a fait l'expérience lui-même d'un sacrifice pour lui ouvrir des possibilités plus larges de compréhension des activités sociales qu'il observait. Wacquant (2000) est également passé de l'observation participante à la participation observante dans son analyse des jeunes boxeurs de Chicago : soumettre sa chair à l'expérience physique de la boxe était incontournable pour réellement comprendre les acteurs de la recherche. Dit autrement : fabriquer et subir soi-même l'*habitus*, au sens de Bourdieu (1972), du boxeur. Gold (1958) précise une gradation allant d'un minimum à un maximum d'implication sur le terrain, ce qu'il appelle « *le mode de présence sur le terrain* » : 1- l'observation complète, 2- l'observation en tant que participant, 3- la participation en tant qu'observateur et 4- la participation complète.

L'observateur peut cependant « *sortir du terrain à chaque instant* », p.20 (Damon, 2002) et, de fait, ne se retrouve pas véritablement dans la position sociale et psychique des acteurs. Or, ce sont précisément les ressentis, les émotions et les représentations, y compris comme les acteurs de ne pouvoir s'extraire d'un environnement par exemple, qui permettent de bien comprendre : soi-même et les autres. Dans ce contexte, la présence sur le terrain n'a pas seulement pour objet de comprendre un système social, même de l'intérieur : elle vise à

comprendre ce qu'est un acteur de ce terrain (Soulé, 2007) en partageant précisément ses dispositions physiques, sociales et même psychologiques (Damon, 2002).

Dans ce contexte, le chercheur, par sa connaissance académique et par les méthodes de prise de recul et d'analyse précises qu'il s'attache à mettre en œuvre, peut apporter une plus-value interprétative inédite, académique et contextualisée. Sous réserve d'une prise de recul exigeante (Marpsat, 2005), c'est une accessibilité terrain rare voire une richesse inédite de qualité du matériau qui peut être mise en lumière. La participation observante peut permettre d'aborder des groupes fermés dans lesquels les chercheurs pourraient habituellement ne pas avoir de place, par exemple certains collectifs de managers interentreprises.

Dans cette posture spécifique de la participation observante, Lièvre et Rix (2005), soulignent la nécessité pour le chercheur d'être particulièrement expérimenté et expert sur les sujets d'action dont il fait partie afin de ne pas se laisser submerger, par l'action au détriment de l'analyse académique. C'est notre cas avec 30 ans d'expériences sur le sujet en entreprise et 15 ans en interentreprises. En fait, il nous apparaît que l'observation participante peut se rapprocher d'une forme d'apprentissage pour comprendre de l'intérieur alors que la participation observante nécessite une expertise, une légitimité non contestable pour s'extraire en direction de l'analyse académique, d'autant plus quand le chercheur est encore en activité puisqu'il s'agit d'une thèse à temps partiel.

En synthèse pour Soulé, la participation observante (Soulé, 2007), est bien plus qu'un investissement précurseur ou très intense sur le terrain, bien plus qu'un accès rare à ce terrain ou même la conversion de la pratique à la recherche, c'est une posture qui repose sur trois leviers : l'intrication du chercheur avec son terrain, le caractère expérientiel des données et des interprétations qu'il formalise grâce à une organisation méthodique de prise de recul académique quand l'action le permet.

Nos travaux se rapprochent de la recherche action, ne serait-ce que par notre parcours d'abord d'acteur praticienne au cœur même des terrains que nous observons même avec une méthodologie scientifique construite sur le plan académique. D'autant que notre engagement de chercheur dans l'action, par un travail de thèse comme conviction que nous souhaitons faire partager, s'inscrit dans une visée transformatrice du monde et de la connaissance d'un côté, des représentations et des pratiques de l'autre. C'est un point susceptible d'être discuté mais nous avons en tout cas préféré nous mettre au second plan (en tant que praticienne par rapport au terrain) pendant le temps du travail doctoral et n'avons pris aucune responsabilité de gouvernance par exemple. Ce qui nous paraissait le plus utile dans cette posture, au-delà de la richesse intrinsèque à notre terrain usuellement peu

accessible aux académiques et l'immersion expérientielle, c'est le fait que notre immersion longue pouvait s'avérer un atout de validité interne pour l'interprétation des résultats de nos recherches. Ce travail doctoral a mobilisé (nous y reviendrons dans l'opérationnalisation de la recherche), *in fine*, 51h d'interviews qui complètent 360h d'observation académique sur une période longitudinale de sept années, ce qui est un investissement rarement possible dans le monde académique, nous semble-t-il.

Il nous est de ce fait apparu nécessaire de définir pourquoi nous nous retrouvons spécifiquement à travers cette posture de participation observante, au-delà de la seule proximité au terrain comme source de richesse empirique. Nous pensons que cette posture est la plus à même de répondre à notre problématique. Elle entre également en congruence avec le socle épistémologique que nous pouvons maintenant clarifier.

5.3 Une épistémologie constructiviste pragmatique/éthique

Éclairer la vision du monde qui sous-tend qui nous sommes nous paraît nécessaire pour établir l'ambition de création de connaissance qui sous-tend notre travail de recherche.

L'épistémologie peut aujourd'hui être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967) avec quatre dimensions selon Thiétart (2014) : ontologique (la nature de la réalité), épistémologique (la nature de la connaissance), méthodologique (la justification de la manière dont la connaissance est produite) et axiologique (les valeurs portées par cette connaissance et, dès lors, son impact).

Au cœur de l'épistémologie de la recherche scientifique, quatre acceptions différentes du réel s'articulent et s'entremêlent au gré des débats académiques. Elles fondent des légitimités et des méthodologies différentes pour la recherche scientifique. Sans viser un paradigme positiviste, nous sommes cependant très conscients des effets de la performativité selon Lyotard (1978) d'une part « un savoir a d'autant plus de chance d'être considéré comme valide s'il dispose de preuves conséquentes » (Thiétart, 2014) et d'autre part « la performativité, en augmentant la capacité d'administrer la preuve augmente celle d'avoir raison : le critère technique introduit massivement dans le savoir scientifique ne reste jamais sans influence sur le critère de vérité », p.43 (Lyotard, 1978). Et sans viser sur une posture interprétative, nous considérons à l'inverse du déterminisme de la sociologie durkhemienne que les « faits sociaux ne sont pas des choses » (Monnerot, 1946).

Au-delà du fait que nous posons comme nécessaire la critique constructive de certaines représentations trop évidentes, nous rejoignons une forme de constructivisme qui souligne les

intentions humaines, qui vise à comprendre le sens des phénomènes sociaux dans leur contexte spécifique et qui relativise la connaissance scientifique dans le temps et dans l'espace. Il nous paraît que « *la réalité sociale est construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de la réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. (...) Ces interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers, peuvent cependant être l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social (intersubjectivité)* », p.26 (Thiétart, 2014), lesquels peuvent être dans certains cas qualifiés d' « épistèmes » selon le terme de Foucault (1975) pour qualifier une idéologie majoritairement partagée ou d' « idéal-type » selon Weber (« *in its conceptual purity, this mental construct can not be found empirically anywhere in the reality* », p.90 (Bhaskar, 1978)).

Nous partageons en tous cas le paradigme épistémologique constructiviste lorsqu'il considère qu'une réalité ne peut être envisagée qu'à travers l'intention et la vision du monde du chercheur ajoutées aux interprétations des acteurs. L'ingénierie du constructivisme s'attache aux méthodes et aux outils avec comme objectif une action managériale efficace, voire une certaine performativité sur le monde. C'est pourquoi, à l'inverse de l'interprétativiste qui privilégie le pourquoi, les intentions des acteurs, nos travaux de recherche se penche bien davantage à la compréhension du comment pour l'action.

Du fait de l'inséparabilité entre le système observé et le système observant (Foerster, 1981), le processus de connaissance se fonde sur les représentations qui font sens pour les acteurs, en lien avec leur expérience situationnelle. L'existence du réel en tant que tel n'est pas la question puisqu'on ne peut y accéder de manière rationnelle : ce paradigme repose sur l'hypothèse d'un réalisme ontologique (Mir & Watson, 2000). Certes, le sujet connaissant et le phénomène étudié sont interdépendants, mais cela n'empêche, ni n'induit que le phénomène étudié peut exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. Dans cette acception, la connaissance d'un phénomène est intrinsèquement liée à l'action intentionnelle de construction de la représentation de ce phénomène et s'inscrit dans la philosophie pragmatique de James et Dewey (Frelat-Kahn, 2013).

Il en découle que l'évaluation des connaissances repose d'une part sur une confrontation à l'action et d'autre part sur l'intention du chercheur lui-même : ce sont deux axes à éclairer dans une recherche comme la nôtre. En tant que chercheur, nous sommes issus d'une histoire individuelle, familiale et sociale à un moment précis de la grande histoire, nous parlons d'un point de vue, au sein de notre communauté et baigné d'une culture spécifique (Giordano, 2012). Notre travail relaie notre propre interprétation des explications possibles d'une situation

en fonction de qui nous sommes, de notre expérience individuelle tout autant que des corpus académiques que nous avons choisi de mobiliser.

Le management se situe à l'interface entre le sujet humain et le sujet social. C'est de la dualité déterminisme/libre arbitre qu'émergent les sciences de gestion pour tenter de comprendre un quotidien complexe.

Les recherches interprétativistes tentent de comprendre la réalité pour les acteurs concernés en se fondant sur des méthodes qualitatives et contextualisées, La validité scientifique, y compris à partir d'un cas disséqué unique, est alors fondée sur des preuves de crédibilité, des éléments qualitatifs méthodiques qui permettent une éventuelle réfutation de la recherche, et sur le partage transparent de la posture épistémologique du chercheur. Cela l'est encore davantage pour le constructivisme qui se veut ingénierie puisque le chercheur d'abord interprète puis construit des propositions d'actions à partir de sa propre interdépendance avec les acteurs et avec sa recherche. Le souci de validité est alors tourné vers la mise en application fonctionnaliste, autrement dit l' « actionnabilité » du projet de connaissance, et donc sa finalité au monde.

Il nous apparaît dès lors que le niveau d'interdépendance du chercheur vis-à-vis de l'objet d'étude qualifie ce qu'est la connaissance, son réalisme au sens kantien ("Noumène"), avec toute une palette, non seulement autour de la subjectivité du chercheur dans sa recherche des « phénomènes » perçus (la connaissance de la réalité « pour soi ») mais également dans son interdépendance avec ce qu'il étudie, notamment dans son choix même d'un sujet d'étude. « Parce que la réalité humaine et sociale est contingente des contextes dans lesquels elle se construit (Passeron, 1991) et parce qu'elle est le fruit de nos expériences, de nos sens et de nos interactions, la connaissance produite sur cette réalité est donc nécessairement relative à ces contextes, ces intentions, ces processus de construction de sens », p.33 (Thiéart, 2014).

Cette définition est aujourd'hui ouverte à l'ensemble des effets (prévus ou non) d'une énonciation scientifique, elle rejoint en cela la notion d'innovation responsable au sens d'Ingham (2011) sur laquelle nos travaux de recherche se penchent : la recherche, c'est-à-dire la création de nouvelles connaissances scientifiques, peut-elle être qualifiée de responsable ? De notre point de vue, la téléologie, en interrogeant nos valeurs et leurs périmètres, pourrait enrichir utilement la déontologie pour construire une définition enrichie de l'éthique pour le chercheur. C'est en tous cas un horizon que nous ambitionnons pour cette thèse.

Nous considérons pour conclure avec Le Moigne (1995) et Martinet (2007) que la valeur du savoir repose sur trois axes en matière de management : l'éthique du chercheur, au sens de Ricœur, l'épistémique, c'est-à-dire la méthode de création du savoir en lien avec le domaine conceptuel spécifique du management (quand l'épistémologie se veut histoire des méthodes et des principes en sciences d'une manière générale) et la déclinaison dans l'action.

Section 6. Un design de recherche inspiré de la *grounded theory*

L'enjeu du *design* de recherche consiste à construire la colonne vertébrale de l'argumentation académique, pour donner à voir à la fois la cohérence scientifique globale de la recherche et également la cohérence scientifique de chacune de ses composantes. Cette mise en cohérence entre le fond et la forme du raisonnement permet de rendre transparent le raisonnement de recherche pour permettre d'en livrer chaque partie tout autant que l'ensemble à la critique des pairs et à l'usage des praticiens. Même si nous ne rentrerons dans l'opérationnalisation de la recherche qu'en partie empirique de notre travail, il nous paraît important de présenter les choix méthodologiques afférents : la démarche globale, la stratégie de collecte du matériau, l'analyse des résultats et leur présentation.

6.1 Un raisonnement majoritairement inductif, ensuite abductif

Le *design* de recherche émane à la fois de la posture épistémologique et de l'objet même de la recherche, plus particulièrement de la problématisation et des questions de recherche qui en découlent.

Notre questionnement initial émane du terrain. « *Des problèmes pratiques (...) ont été des points de départ importants de la recherche en sciences sociales. Ces problèmes pratiques ont conduit à la réflexion, à la théorisation, et par là aux problèmes théoriques. Dans tous les cas, sans exception, c'est le caractère et la qualité du problème -en même temps bien sûr que la hardiesse et l'originalité de la solution proposée- qui déterminent la valeur d'une élaboration scientifique [...]. Les observations ne conduisent à des problèmes que si elles entrent en conflit avec certaines de nos attentes conscientes ou inconscientes. Ce qui dans ce cas constitue le point de départ du travail scientifique, ce n'est pas tant l'observation pure et simple que l'observation dans sa signification spécifique -c'est-à-dire précisément l'observation qui crée un problème.* (Popper 1979-1969, p.76-77) », p.180 (Dumez, 2016).

Au fur et à mesure de nos travaux, cette problématisation (au sens de Meissonier (2021)) s'est ajustée au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse de nos données. Nous avons peu à peu affiné la manière dont nos travaux permettaient d'y répondre d'abord à travers l'étude

empirique puis avec des approfondissements autour du sens du travail renouvelé à l'aune de la RSE et ensuite en intégrant les discussions académiques qui nous sont apparues les plus pertinentes, le compromis comme méthode transformatrice par exemple. Nous avons en priorité fait émerger empiriquement les configurations conceptuelles de nos résultats : notre recherche peut être qualifiée comme prioritairement taxonomique puisqu'il s'agit d'une démarche avant tout empirique et inductive. Pour rendre la lecture et la compréhension plus aisée, et pour enrichir notre méthode d'analyse, nous sommes restée plongée dans la littérature tout autant que sur le terrain empirique, c'est le côté abductif qui a été privilégié dans la présentation du document de thèse.

L'induction qui a prévalu à nos recherches cherche à établir des lois générales à partir d'un ensemble de données particulières, elle est largement utilisée en sciences pour élaborer des théories, notamment en « *background theory* » (Aliseda, 2006). L'induction est un mode de raisonnement qui consiste à remonter du singulier au général : de cas particuliers à une loi qui les régit, des effets à la cause, des illustrations opérationnelles au principe dont elles découlent ou de l'expérience à la théorie. Dans ce cadre, la chaîne de preuve permet selon Yin (1994), au lecteur de suivre précisément l'émergence, l'utilisation et l'interprétation des informations qui forgent le *processus* de recherche, pour en souligner les articulations et les résultats. L'approche qualitative se réserve la possibilité d'évoluer pendant la recherche en fonction des résultats inattendus qui émergent au fur et à mesure du terrain (Stake, 1995).

Notre recherche se fonde sur une recherche de contenu : le quoi, le stock par opposition avec les recherches sur le *processus*, le flux dont on étudie d'abord l'évolution dans le temps même si les chercheurs qui travaillent sur le contenu sont également amenés à se poser des questions sur la dynamique : intégration des recherches sur le *processus* et sur le contenu (Jauch, 1983), (Jemison, 1981).

Pour l'analyse de contenu, le langage est une sorte de miroir du monde alors que les mots peuvent avoir une action sur le monde dans l'analyse de discours (Fierke, 2004). A noter que les enjeux de pouvoirs sont moins présents dans l'analyse de contenu que dans l'analyse de discours mais plusieurs auteurs les considèrent toutefois comme complémentaires pour trianguler les données (Neuendorf, 2004), (Hardy *et al.*, 2004).

L'analyse de contenu considère que la répétition de mots, de groupes de mots ou de synonymes, les unités d'analyse du discours, révèle les points les plus importants pour l'auteur du discours. Il s'agit de ses centres d'intérêts, des contenus qui sont de fait les plus révélateurs de sa narration, sans qu'il n'en soit toujours parfaitement conscient. Les textes exhaustifs sont nécessaires, donc systématiquement retranscrits, ainsi que des questionnements les plus ouverts

possibles pour éviter des répétitions induites par les questions elles-mêmes. C'est l'option que nous avons suivie tout au long de la lecture flottante de notre matériau terrain afin de prendre conscience des unités d'analyse et de réaliser les premières opérations d'étiquetage.

6.2 Un recueil essentiellement transverse d'informations

Nous avons établi une stratégie de recueil des informations en fonction des informations que nous souhaitons recueillir : un état de l'art succinct sur ce domaine nouveau et, à l'inverse, des informations les plus diversifiées possible pour explorer le sujet. Une stratégie de recueil des informations est un ensemble coordonné de méthodes et de techniques de mise en application. On parle de méthode d'*interview* mais de technique d'entretien libre ou ouvert par exemple.

Nous avons principalement utilisé la méthode de l'*interview* au sens d'A.Blanchet (1987), c'est-à-dire à la fois des *interviews* de recherche, qu'elles soient orales ou écrites, mais également d'autres types d'*interviews*, par exemple informelles, journalistiques ou de représentation. Nous entendons donc par *interviews* au sens large les entretiens libres que nous avons réalisés mais également les entretiens écrits semi-dirigés de l'*afterwork* RH, les échanges téléphoniques, mails ou la table ronde des trois *tandems* grandes et petites entreprises du salon PROdurable ou les interventions enregistrées lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34⁵⁹. Nous y reviendrons plus précisément dans l'opérationnalisation de la recherche.

Notre collecte des données se fonde prioritairement sur la méthode des *interviews* à travers des entretiens ouverts ou semi-dirigés, avec en complément de la recherche documentaire (empirique et académique) et une observation des situations au plus près du terrain (la participation observante) sur un temps long.

Nous nous sommes interrogée sur les risques d'inférence, c'est-à-dire la tendance à donner un sens aux données recueillies en fonction de notre propre cadre de référence. Dans un entretien ouvert, l'inférence est peu importante car le discours est quasi continu, peu de questions sont préparées à l'avance et la structure du discours est libre. Le recueil d'informations est long, la retranscription également donc l'information est quantitativement importante et elle peut se révéler plus ou moins utile au sujet. Au-delà de leur richesse, les entretiens ouverts, non ou peu structurés, recèlent une validité importante car ils sont générés plus spontanément par le répondant et reflètent d'autant mieux ce qu'il pense, y compris dans sa structuration (Cossette, 1994). Une manière de cibler le sujet sans amplifier l'inférence avec

⁵⁹ Fondation Agir Contre l'Exclusion Hérault

l'*interviewé*, et nous avons adopté cette méthode de manière systématique, consiste à annoncer le sujet avec quelques illustrations, possibles mais non limitatives, en tout début des échanges puis d'écouter la personne, de la manière la plus active mais la moins intrusive possible.

Un entretien semi-dirigé oriente le discours par regroupements thématiques : l'information est de bonne qualité et circonscrite sur des points précis de recherche du chercheur, en revanche, elle se fait dans un laps de temps raisonnable. L'inférence est d'autant plus modérée dans notre cas de figure que la situation est familière, quasi-naturelle, pour les *interviewés* : ils ont l'habitude d'échanger avec nous sur des questions de nature RSE en interentreprises.

Nous nous sommes également attachée à la réflexivité vis-à-vis de notre technique d'observation : « *Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir les informations* », p.27 (De Ketele, 1980). Observer n'est pas un comportement empathique, c'est à l'inverse prendre l'autre pour objet : ce sont deux méthodes proches avec l'*interview*. Dans le cas de l'*interview*, on observe le discours ; dans le cas de l'observation, on observe les faits et les comportements des acteurs et, dans le quasi même temps, on les interprète. Il nous semble que notre impact reste modéré en ce double sens que nous sommes entre pairs plutôt que médecin/patient ou professeur/élève et même que chercheur/praticien, puisqu'en situation usuelle, presque naturelle, de professionnels d'entreprises sur des sujets RSE et en apprentissage académique puisqu'en thèse.

En complément de ces techniques de collecte d'informations, nous avons proposé aux personnes *interviewées* d'échanger sur notre travail et de confronter notre compréhension du phénomène à l'œuvre avec leur vécu tout au long par des échanges informels multiples ainsi qu'à travers un groupe dédié sur nos résultats. De notre point de vue, cet espace interactif complète les *interviews* et permet d'aboutir à la meilleure interprétation qui fasse sens pour tous.

Nous sommes consciente que notre stratégie de collecte d'informations *a posteriori* présente certains risques d'oubli ou de rationalisation car les acteurs y impriment un sens objectif plus accentué qu'à l'instant T, que ce soit de manière intentionnelle ou non (Golden, 1992). Mais à l'inverse, la méthode des *interviews a posteriori* permet aussi de souligner les mécanismes rationnels qui pouvaient être à l'œuvre et qui étaient difficilement perceptibles au moment de l'action. Nous avons suivi les préconisations de Miller et ses coauteurs (1997) en choisissant des personnes particulièrement impliquées dans les actions (Glick *et al.*, 1990) en recoupant les

informations qui apparaissent dans plusieurs entretiens (Yin, 1994) et en proposant des entretiens non-directifs les plus ouverts possibles (Miller *et al.*, 1997). Notre travail de triangulation avec des données secondaires est également complémentaire, tout comme notre posture de participation observante.

En synthèse, notre travail de recherche a commencé par déterminer nos objectifs de recherche : notre problématisation pour que le *processus* académique soit valide au plan global. En fonction, nous avons déterminé les critères les plus pertinents pour choisir les terrains d'analyse, les méthodes et leurs techniques d'application concrètes afin de garantir la meilleure pertinence de la recherche. Pour nous, la réflexion sur les informations à recueillir s'attache à la pertinence quand la stratégie de recueil de l'information s'attache à sa validité.

La prise de notes s'est progressivement recentrée sur les ateliers de travail des collectifs RSE, interentreprises d'un côté et sur leurs instances décisionnaires d'autre part car les situations de représentations ne permettaient pas d'expression autre que de la communication sur les actions du collectif.

Des données secondaires ont été recueillies en complément pour triangulation : des données publiques notamment comme les rapports d'activités des collectifs, des articles de presse, les sites internet lorsqu'ils existent ou les rapports RSE de certaines entreprises à des fins de triangulation des informations ou d'analyse des contextes.

Pour notre terrain de recherche, nous avons commencé par reprendre les données de l'organisation de la table ronde de clôture du salon « PROdurable », le salon des professionnels RSE-DD des entreprises en France, Portes de Versailles à Paris en 2015. Nous avons en effet eu le privilège d'organiser et d'animer cette table ronde de clôture de la manifestation nationale en animant le débat *via* six entreprises, trois *tandem* petites et grandes entreprises sur la question de la création de valeur en territoire pour la société. Notre étude préalable à l'étude de cas s'est focalisée sur ces six entreprises, des *tandems* RSE interentreprises GE/TPME. La littérature semblait montrer que la taille des entreprises entravait un dialogue efficient du fait des asymétries de pouvoir des grandes entreprises vis-à-vis des plus petites. Nos résultats ont montré sur ce point que la RSE permettait des formes de dialogues territoriaux/partenariaux impactant positivement chacune des entreprises sur le plan environnemental ou sur le plan social, ou le territoire. Pour l'un des *tandem*, qui exprime un dialogue qualifié de coresponsable, chacune des entreprises qui y est impliquée ainsi que le territoire sur lequel ces entreprises sont implantées présentent des impacts qui leur sont directement utiles, c'est à dire à la société.

Notre travail de recherche s'est donc attaché ensuite à caractériser cette forme spécifique de dialogue interentreprises à impact sociétal : le dialogue de coresponsabilité.

Nous avons choisi de réaliser une étude de cas Yin (Yin, 1994) sur notre objet de recherche complexe. Face aux critiques liées à la généralisation, nous nous appuyons sur Eisenhardt et Graebner (2007) pour faire valoir la richesse et la variété des données empiriques, la transparence sur les éléments de justification de la construction théorique en émergence ainsi que l'intérêt de nos choix théoriques. L'objectif de notre recherche vise avant tout à développer une théorie nouvelle. Nous avons donc sélectionné un échantillon théorique, un cas avec plusieurs situations enchâssées, au sens de la participation de plusieurs participants à plusieurs collectifs dans lesquels le phénomène a pu être observé (Siggelkow, 2007) de manière à disposer de plusieurs exemples différents, d'autant que ces situations d'expression du phénomène sont rarement étudiées selon Yin (1994).

Nous avons mobilisé le concept d'innovation socialement responsable d'Ingham (2011) : un enjeu sociétal puis une dynamique à théoriser avec comme conséquence un impact sociétal, pour choisir ces contextes. Ces collectifs présentent d'une part un enjeu sociétal et d'autre part des impacts sociétaux avérés sur le bassin de vie pour les entreprises et pour le territoire. Nous nous sommes attachée à analyser la dynamique vertueuse à l'œuvre entre les deux.

Nous avons dès lors choisi des collectifs RSE interentreprises les plus variés possible : dans leurs statuts, leurs organisations, leurs modes de fonctionnement mais sur un territoire d'intervention homogène, le département de l'Hérault et avec un ancrage de vie de ces collectifs sur Montpellier. Pour comprendre mieux ces *processus* organisationnels complexes dans le contexte réel dans lequel ils sont ancrés, nous avons besoin de pouvoir y accéder très régulièrement. Nous avons choisi un fonds de dotation pour Montpellier Business School (MBS), une association loi 1901 rattachée à une fondation fédérative d'utilité publique pour FACE34 et une structure pérenne RSE interentreprises complètement informelle, l'égalIE (pour égalité femme/homme Inter-Entreprises). Puis nous avons, dans le cours de la recherche, rajouté un autre collectif pour creuser le concept émergent autour du sens au travail, l'*afterwork* RH, ainsi que des interventions lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34 pour une portée plus longitudinale.

Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord de toutes les personnes puis strictement retranscrits (deux personnes ont demandé à ce que leur entreprise ne soit pas citée). A noter la confiance préalable aux entretiens avec les *interviewés* du fait de la posture de participation observante : cette confiance et cette forme de reconnaissance comme l'une des leurs a permis une accessibilité rare à un terrain particulièrement fermé puisqu'entre pairs.

Les entretiens ont pu dès lors s'organiser facilement. Ils nous semblent présenter un niveau d'exigence rare dans une époque où les réseaux sociaux par exemple ne garantissent pas toujours la véracité des attributs (par exemple la réalité d'une fonction) ou la réalité d'une action.

Nous avons pu être attentive à la recommandation de Stake (1995) de s'adapter à chaque *interviewé* pour tirer de ses propos toute la richesse qu'il pouvait en exprimer. Et nous avons travaillé sans concession à cet « art particulier » dont relève le déroulement d'un entretien selon Stake (1995). Nous avons veillé à montrer tout l'intérêt que nous portions à chacun des propos quels qu'ils soient, à être mobilisée dans une écoute très attentive et active, entendue comme sincère et authentique par les *interviewés* du fait de notre posture personnelle de participation depuis quinze ans aux mêmes collectifs RSE avec, en plus, un engagement dans une démarche de recherche rappelée régulièrement. Des questions de relance étaient posées quand cela s'avérait nécessaire, que ce soient des questions d'investigation pour approfondir certaines réponses ou demander des illustrations, des questionnements pour vérifier notre bonne compréhension ou des questions d'implication pour aller jusqu'au bout du développement d'une idée du point de vue de l'*interviewé*.

Nous avons été vigilante aux risques de contamination des sources, que ce soit en intragroupe, entre la chercheuse et les personnes *interviewées* ou entre les données primaires et les données secondaires. Pour ce faire, nous avons par exemple veillé à ce que les entretiens se passent en dehors des réunions des collectifs, sur des temps et dans des lieux éloignés des moments et des espaces des collectifs afin de créer le moins possible de porosité entre les sujets abordés dans les collectifs et la recherche, entre les *interviewés* et la chercheuse pour son travail de recherche. Le plus souvent, les entretiens ont eu lieu sur les lieux de travail professionnels, dans l'entreprise des *interviewés* et pendant leur temps de travail. L'auteure a particulièrement été vigilante à ne jamais aborder les questions de recherche pendant les ateliers de travail ou les instances décisionnaires et, à l'inverse, d'aborder le moins possible les questions décisionnaires des collectifs lors des *interviews*.

Par ailleurs, les données recueillies, par exemple les comptes rendus des instances de décisions des comités exécutifs de la fondation ou du conseil d'administration de FACE s'avèrent peu contaminables puisqu'elles reflètent une séance et sont simplement validées par la présidence. Les données secondaires internes préexistent quant à elles, par exemple les rapports d'activités du fonds de dotation MBS ou de FACE, *idem* avec la plaquette de l'égalIE : les données sont peu contaminables et présentent un réel intérêt dans notre étude. Leur accessibilité est également aisée du fait de la posture de l'auteure dans cette recherche. Elles

permettent une triangulation des données de qualité, socle de fiabilité accrue, avec les données accessibles sur chacune des entreprises ou sur les collectifs.

Suite à ces entretiens individuels, nous avons également mené des entretiens semi-directifs plus atypiques lors de l'*afterwork* RH. En une soirée de quatre heures, nous avons recueilli trente entretiens nominatifs (avec un contact mail ou téléphone, la fonction et le nom de l'entreprise), par écrit, selon une trame de 17 questions précisément issues des entretiens libres précédents. Suite à une soirée de discussion sur la RSE dans ce collectif sur la gestion des ressources humaines abordant systématiquement les liens et la porosité de la gestion des ressources humaines avec les enjeux sociétaux sur le plan humain, nous avons (en *tandem* avec Magalie Marais, professeure associée Habilitée à Diriger des Recherches en RSE au sein de MBS) explicité les questions que nous avons présentées en une fois à la soixantaine de participants puis, pendant que chacun répondait de manière individuelle aux questions, nous avons également répondu en collectif aux quatre questions d'interprétation des questions qui nous ont été posées pendant la demi-heure dédiée à l'exercice. Nous avons proposé une restitution collective mais elle a dû être reportée du fait du COVID (succession des confinements). Ces entretiens semi-directifs pour chacune des personnes présentes ce soir-là, s'inscrivent dans le cheminement heuristique des entretiens précédents. Ils ont eu pour impact d'approfondir un élément inattendu qui a impacté en chemin notre travail de recherche par rapport à ce que nous imaginions en début de réflexion académique : le concept du sens du travail dans ses liens avec la RSE. Nous avons ensuite appelé les 30 personnes, sur une période de plusieurs mois, pour compléter par le même questionnaire que les trois premiers collectifs.

Au-delà de notre posture de participation observante, nous avons souhaité échanger sur nos résultats avec plusieurs professionnels *interviewés*, Nous n'avons pas utilisé ces entretiens de groupe pour collecter de nouvelles données, bien suffisamment riches à ce stade. Nous souhaitons simplement restituer nos résultats par respect pour le temps passé par les professionnels en réponse à nos questionnements et confronter nos interprétations aux ressentis des praticiens pour envisager d'éventuels ajustements à apporter à notre recherche.

6.3 Une analyse de contenu pour conceptualiser pas à pas

« Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas a été retenue afin d'analyser comment se manifestent et évoluent les phénomènes étudiés, en situation réelle », p.214 (Uzan, 2015).

Parmi une grande variété de démarches et de méthodologies envisageables dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, nous avons choisi l'étude

qualitative de cas, car elle nous paraît répondre au mieux à notre problématisation. En effet, le domaine des dialogues inter-organisationnels est à notre connaissance encore peu exploré et il s'agit d'expliquer un phénomène dans son environnement naturel par opposition par exemple à chercher à comprendre les croyances d'un groupe pour l'ethnographie ou être un acteur central de la transformation de pratiques pour une recherche-action en tant que telle.

La *grounded theory* dont nous nous inspirons est fondée sur les travaux en sociologie de Glaser et Strauss (1967) qui construisent une critique épistémologique forte à la *content analysis* et au positivisme de la sociologie fonctionnaliste américaine. Elle est un héritage du pragmatisme (« Dewey-Mead ») et de l'interactionnisme. Elle s'intéresse aux phénomènes sociaux en mouvements, réfute le déterminisme et donne la parole par préférence aux acteurs plutôt qu'aux théories dominantes. La *grounded theory* est une démarche inductive et itérative, de conceptualisation très progressive qui vise à l'émergence de catégories conceptuelles avec une ou deux catégories centrales et des catégories « émergentes » selon Saldana (2009) liées entre elles au sein d'un schéma explicatif du phénomène recherché.

Nous nous sommes attachée à valider ce travail en poussant la formalisation de notre recherche pour prouver les critères d'adhérence aux données, d'intelligibilité du raisonnement (sa compréhension par tous) et, dans une certaine mesure, de généralisation. On parle plus précisément de « généralisabilité » lorsqu'une hypothèse de moyenne portée peut projeter ses résultats sur des contextes proches (Corbin & Strauss, 1990).

Après une toute première analyse préalable des redondances des thèmes dans les *verbatim* des *interviewés*, nous nous sommes très vite attachée à analyser l'importance et la valeur des contenus à l'aune de la diversité des sens des contenus des discours. L'analyse inductive nous permet progressivement de comprendre et de formaliser les relations entre les différentes catégories et propriétés qui dessinent le vécu des acteurs.

Au-delà de la nécessité d'un questionnement ouvert, nous avons choisi un codage ouvert également. Nous nous fondons spécifiquement sur les préconisations de codage de Strauss (Strauss, 1987) ancré sur le pragmatisme américain (Kelle, 2007) et également sur les préconisations de Dumez (2016) lorsqu'il considère que l'analyse thématique n'existe que dans ce cadre précis : au-delà de savoir ce que la personne dit (quel sujet elle aborde), il s'agit d'approfondir la manière dont elle l'aborde. Pour ce faire, nous avons réalisé deux niveaux d'étiquetage NVivo (NVivo1 et NVivo2) : un premier niveau directement fondé sur les *verbatim* même des managers puis, toujours au plus près des ressentis des managers, mais fondés sur notre interprétation argumentée de chercheur.

En termes de méthodologie d'analyse et d'interprétations des résultats, nous nous sommes appuyée sur le recueil de méthodologie qualitative de Lejeune (2019). Nous y reviendrons dans l'opérationnalisation de la recherche en partie II (lexique méthodologique en annexe).

Du point de vue opérationnel, nous avons formalisé un journal de bord pour garder une trace précise des situations avant (ce que nous envisagions avant l'entretien : la préparation sur le fond et sur la forme), pendant (l'entretien ou la réunion) et après. Ce journal de bord systématique complète les enregistrements puis enrichit les retranscriptions des entretiens par notre ressenti ainsi que par le constat des comportements des *interviewés* par exemple. Le journal de bord liste également tous les documents que nous avons classés au fur et à mesure, que ce soient des documents remis par les acteurs, des compléments d'informations sur les entreprises, des fiches actions, des comptes rendus de réunions... Tous ces documents sont des comptes rendus de terrain dont le classement n'altère pas le contenu, « *au contraire, sans un tel travail, le matériau serait difficile analysable* », p.44 (Lejeune, 2019). A noter que la retranscription par nos soins prend ici tout son sens car nous avons pu dès lors identifier les propriétés opérationnelles et les catégories conceptuelles qui caractérisaient le phénomène qui nous était décrit : ces caractéristiques ont ainsi pu être immédiatement consignées dans des comptes rendus de codages et l'analyse en a été amorcée dès les premières retranscriptions. C'est le propre d'une théorisation ancrée que de s'attacher au contact terrain tout au long de la recherche académique (Lejeune, 2019).

Ensuite, nous avons adopté un codage axial pour comparer les propriétés deux à deux, ce qui nous a permis d'articuler les propriétés ensemble, tout en continuant la collecte en même temps pour trouver d'éventuelles nouvelles dimensions, voire de nouvelles propriétés. Relevons que la saturation théorique est intervenue lorsqu'on n'a plus décelé de propriété nouvelle pour caractériser le phénomène.

Pour finir, nous avons réalisé un codage sélectif. Il s'agit là de sélectionner les propriétés à garder et celles à écarter car elles n'entraient pas directement dans le modèle conceptuel. Cette étape nous a permis de proposer les premières schématisations aux acteurs ainsi qu'à nos pairs et de les faire évoluer tout au long de notre travail empirique, de les confronter également à la littérature : cette démarche nous a permis de progresser dans la théorisation à l'œuvre.

Ces trois types de codages indiquent une progression mais ne s'organisent pas de manière successive. Nous les avons réalisés de manière itérative (Lejeune, 2019) pour qu'ils enrichissent tour à tour le processus de recherche.

Pour donner à voir les micro-analyses au sein de chaque étiquette codée en tout premier lieu, nous nous sommes librement inspirée de Miles et Huberman (2003), lesquels présentent des variables, les dimensions qui sont susceptibles d'évoluer en fonction : du contexte (des informations sur l'environnement), de la situation (le contexte de chaque propriété), des perspectives (les manières de penser, les orientations), de la manière de percevoir les personnes et les sujets, des activités (les comportements révélateurs, au sens de régulier), des événements (les activités spécifiques), des tactiques (la manière d'agir) ou des relations informelles. En même temps, nous avons travaillé sur la description du vécu par les acteurs, la description de leur ressenti, c'est ce pourquoi nous avons veillé à revenir vers eux régulièrement afin d'amender ou de conforter nos analyses.

Pour réaliser notre analyse et soutenir notre interprétation des résultats, nous nous sommes appuyée essentiellement sur l'outil NVivo. NVivo est le principal représentant mondial parmi les CAQDAS (« *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* »). Les CAFDAS s'adaptent à plusieurs logiques d'enquêtes en fonction des choix épistémologiques. Nous avons choisi l'utilisation du logiciel en fonction de notre posture épistémologique et de notre logique d'enquête. NVivo permet de systématiser le traitement des données. Il facilite également l'exploitation et l'analyse lorsqu'il y a une grande masse de données, y compris dans le cadre d'une démarche inductive. Évidemment, la création de sens appartient au chercheur et à lui seul et le choix du corpus comme le choix de l'outil qui accompagne son raisonnement académique sont des décisions scientifiques centrales, tout autant que l'interprétation des résultats émanant de l'un et de l'autre (Wanlin, 2007).

6.4 Gioia pour faire le récit et donner à lire la dynamique à l'œuvre

Un modèle est « *un système mathématique, physique ou logique représentant les structures essentielles d'une réalité et capable à son niveau d'en expliquer ou d'en reproduire dynamiquement le fonctionnement* », p.335 (Thiétart, 2014). De la même manière que l'on parle soit de variables en méthodologie quantitative, de composantes ou de catégories en méthodologie qualitative, il existe deux manières d'exposer les mécanismes qui permettent d'établir des liens entre les catégories, que ceux-ci soient causaux ou non : c'est le comment. A la différence d'un modèle descriptif qui révèle l'organisation des variables, nous proposons un modèle explicatif qui, certes décrit l'organisation des catégories à travers leurs propriétés opérationnelles mais également le type de relations qui les lie. « *Spécifier les relations qualitatives consiste à déterminer les éléments caractéristiques de la relation et non à évaluer mathématiquement ou statistiquement cette relation* », p.347 (Thiétart, 2014).

Miles et Huberman (2003) conseillent d'analyser les propriétés deux à deux pour construire pas à pas un modèle qui sera dessiné en résultat de la recherche : pas seulement à partir des *verbatim* mais également selon l'appréciation du chercheur dans sa connaissance des situations.

Il s'agit d'apporter la preuve de la relation entre deux concepts/catégories : de quelles données, empiriques, les propriétés et les dimensions, dispose-t-on pour soutenir nos interprétations ? Il s'agit d'encoder les propriétés mais aussi les relations entre elles (Huberman & Miles, 2003). Pour identifier les passages qui permettent de légitimer le type de relations qu'il fonde entre catégories (Strauss & Corbin, 1998), le jugement des acteurs peut servir de socle pour évaluer un fait, l'importance d'une propriété, d'un concept.

Nous proposons une modélisation selon l'approche Gioia (Gioia *et al.*, 2013), (Corley & Gioia, 2004), à partir d'un cas global : le dialogue de coresponsabilité. Cette approche exigeante modernise la théorie enracinée de Glaser & Strauss (1967), (Strauss & Corbin, 1998). Les relations sont rendues légitimes par des extraits d'*interviews* qui mettent en évidence de façon explicite les relations entre les différents concepts, les catégories, à travers leurs différentes propriétés empiriques.

Concrètement, il s'agit pour éclairer la *data* structure du concept de dialogue de coresponsabilité de donner à voir le *processus* progressif de l'abstraction à l'œuvre directement à partir des *verbatim*, les données. Le phénomène est mis en lumière d'abord par des catégories conceptuelles qui permettent de le caractériser. Chaque catégorie conceptuelle est ensuite caractérisée par des propriétés opérationnelles. Les propriétés peuvent être reliées entre elles, lorsqu'il s'avère qu'elles le sont, *via* certaines de leurs dimensions au sein d'un modèle global.

Sur la forme, la littérature nous indique que l'approche de Gioia gagne à être retranscrite par restitution analytique, forme qui est également conseillée par Strauss et Corbin (1998) pour soutenir la robustesse des analyses effectuées. A partir de l'exemple de Eisenhardt & Martin (2000), nous avons rajouté des illustrations narratives sous forme de *verbatim* et nous espérons ainsi, même si cette narration est exigeante, éviter le caractère parfois fastidieux de la lecture.

Nous avons d'abord fait le choix d'une narration rigoureuse (premier niveau de codage NVivo : NVivo1) afin de donner à voir le terrain en transparence. En seconde intention (second niveau de codage de NVivo : NVivo2) pour décrire les dimensions des propriétés mises en lumière, nous avons fait le choix d'une rédaction plus synthétique afin de rendre le *processus* d'abstraction conceptuel plus lisible pour le lecteur. Il nous paraît en tous cas fondamental de donner à voir précisément ces données : le lecteur peut ainsi analyser la consistance des

catégories conceptuelles proposées à travers leurs propriétés opérationnelles et leurs dimensions. Il peut aussi jauger les dimensions qui fondent la légitimité des relations entre les propriétés telle qu'elles sont interprétées par le chercheur. Pour donner à voir la réalité sous-jacente aux données, nous avons également formalisé notre modèle théorique du phénomène par des schémas successifs.

Synthèse chapitre III

Nous sommes consciente que la validité de notre recherche tient à un *design* de recherche solide en regard de notre problématisation et de notre posture épistémologique.

Sur la forme, nous espérons avoir présenté un canevas en ce sens. Nous présentons une démarche cohérente et articulée avec notamment une définition scrupuleuse du cadre méthodologique et l'explication précise de chaque étape de notre démarche, nous en préciserons l'opérationnalisation ultérieurement. Nous avons tenté d'organiser la présentation du travail de recherche pour qu'elle accompagne le lecteur du mieux possible au fur et à mesure de notre raisonnement académique. Nous avons été attentive à la qualité de la structuration des parties, des chapitres, des sections et des paragraphes au sein des sections, avec des synthèses systématiques en fin de sections et des conclusions systématiques en fin de chapitres. La table des matières se veut à cet effet une forme de visualisation directe du raisonnement académique en plus de permettre à chacun de retrouver des segments du travail doctoral. Nous avons également proposé des illustrations visuelles aux points importants du raisonnement et formalisé des annexes qui complètent cette méthodologie.

Sur le fond, notre problématisation, ci-après, émane du terrain mais nous avons pris le temps, dans l'état des connaissances, de préciser les concepts et enjeux académiques qui enserrent le domaine que nous souhaitons explorer : les dialogues RSE territoriaux/partenariaux impulsé par la RSE des entreprises et incarnés par les managers. Nous avons donné à voir, le plus précisément possible, les différentes situations dans lesquelles nous avons pu observer le cas unique du dialogue de coresponsabilité, RSE interentreprises, pour permettre au lecteur de s'immerger dans un terrain particulièrement riche.

Concernant la restitution des résultats, notre volonté de transparence a été poussée le plus loin possible, y compris en gardant les *verbatim* les plus pertinents de manière à ce que le lecteur puisse vérifier au fur et à mesure ce sur quoi nous fondons nos interprétations.

En termes de potentiel biais interne, une interrogation perdure sur l'effet d'histoire car la crise sanitaire COVID s'est invitée durant ce travail de recherche, mais nous pensons que son incidence a été peu intrusive sur notre objet d'étude (même si nous avons dû mettre notre recherche entre parenthèses entre mars 2020 et l'été 2021 pour des raisons professionnelles liées au COVID). Nous pensons avoir limité au moins l'effet d'instrumentalisation, notre objet d'étude, le dialogue RSE interentreprises n'ayant pas véritablement été impacté ; en revanche il est à noter que la prise de conscience sociétale s'est fortement accrue depuis. La représentativité nous paraît également en place avec presque la moitié (48%) des entreprises de ces collectifs qui ont pu être interviewées (70 entreprises -78 entretiens- pour 163 entreprises participantes).

Concernant la fiabilité de la recherche, nous nous sommes appuyées sur Huberman et Miles (2003) « *la révision permanente d'instruments place la recherche qualitative aux antipodes de la recherche quantitative, où la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable. En recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur... C'est une personne –plus ou moins faillible- qui observe, interroge et enregistre, tout en modifiant les outils d'observation, d'entretien, d'enregistrement d'une visite terrain à une autre* », p.308 (Huberman & Miles, 2003). C'est ce pourquoi nous avons jugé nécessaire d'inclure certaines informations en lien avec notre cheminement heuristique.

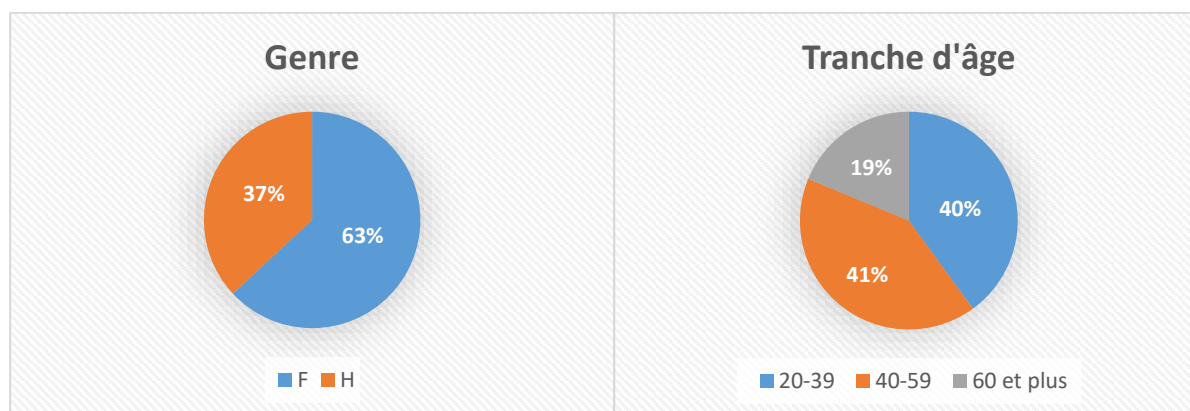
La viabilité externe d'une recherche qualitative est fondée sur la démarche de recherche en donnant précisément à voir la relation entre l'objet de la recherche et son contexte, notamment un objet de recherche dans des contextes les plus différents possibles, ce qui permet d'envisager une éventuelle généralisation. C'est aussi ce pourquoi nous avons pris le temps de décrire non seulement les contextes, les collectifs choisis, leurs différences et leurs points de convergence pour que les résultats s'inscrivent dans un environnement transparent qui dessine une généralisation plus aisée à lire. La discussion académique que nous envisageons s'inscrit pour finir dans cette viabilité externe puisqu'elle permettra de comparer nos résultats avec la littérature (Eisenhardt, 1989).

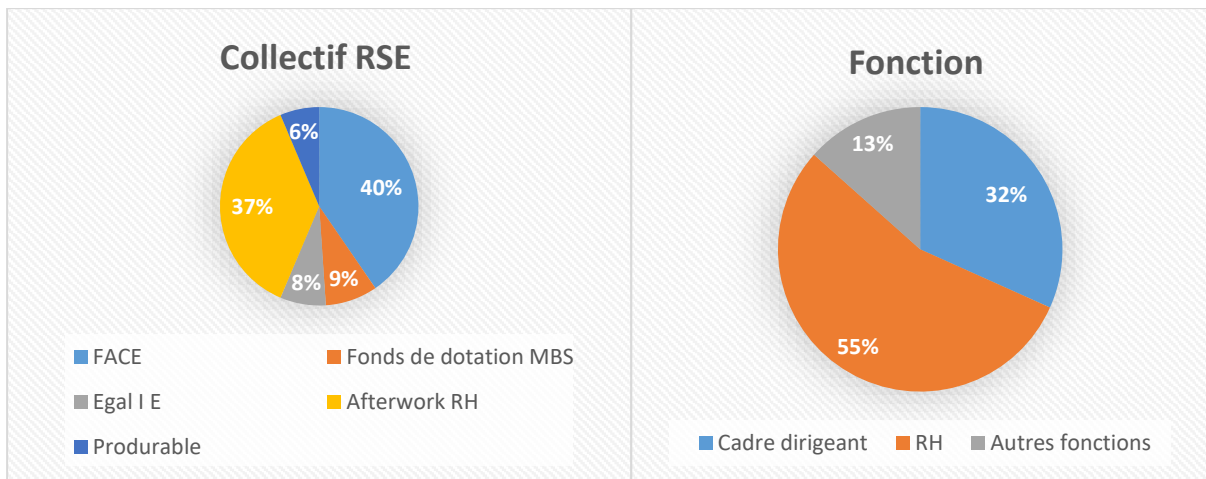
A ce stade, il nous paraît intéressant de faire un point global sur le terrain de notre analyse empirique au global, à savoir une participation observante immersive pendant presque sept années comme chercheure : 90 réunions à travers 360h dans quatre contextes différents.

Après accord des président, directeur ou pilote des quatre collectifs cœur de notre terrain, nous avons annoncé et pris le temps de l'explication de notre projet de recherche lors de chaque première réunion officielle desdits collectifs en 2017. C'est ensuite entre 2017 et 2022 inclus, la participation, avec observations de recherche et prise de note, aux instances de gouvernance de FACE34, conseils d'administration et assemblées générales et COMEX du fonds de dotation MBS. Ce sont ensuite essentiellement des ateliers de travail : FACE34, MBS et l'égalIE. En complément une soirée *afterwork* RH et une soirée anniversaire de FACE34. Nous avons clairement énoncé nos recherches dans chacun de ces contextes.

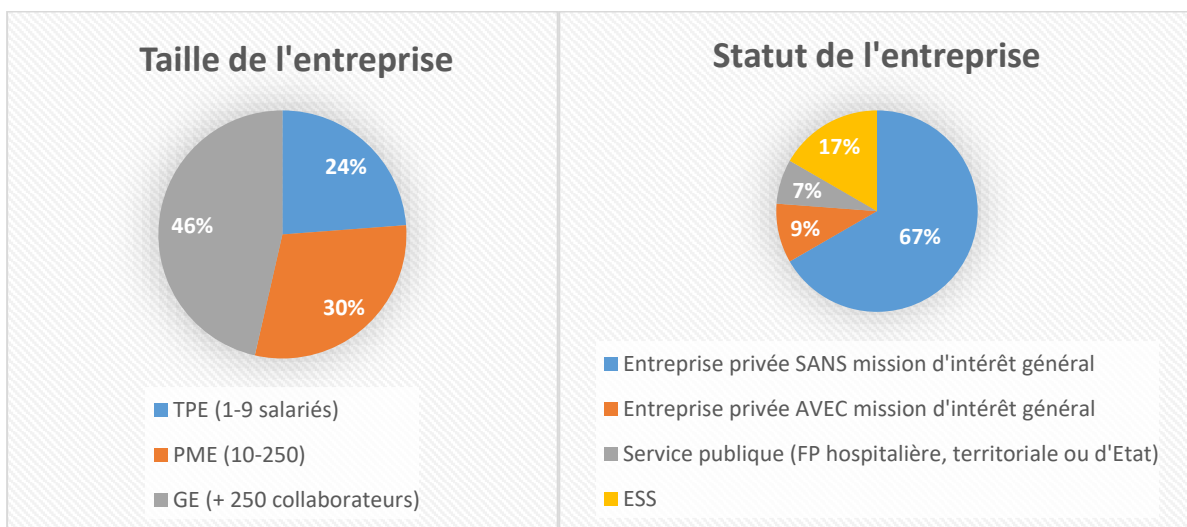
Notre étude terrain, ce sont ensuite 3053 minutes d'auditions, soient presque 51h : 1438 minutes d'entretiens individuels FACE34, EgallIE et fonds de dotation MBS, soient 24h ; 990 minutes au titre de l'*afterwork* RH, soient 16h30 ; 410 minutes *tandems*, presque 7h, 215 minutes anniversaire FACE34, soit 3h30. Après les auditions de 2015, le 1^{er} entretien a été réalisé en 2017 mais presque la moitié des entretiens ont été réalisés en 2020 (40), 19 en 2019, 10 en 2018 et 2022 (aucun en 2021 cause COVID). 71,5% des entretiens ont une durée comprise entre 30 minutes et 1 heure, 21,5% de moins d'1/2 heure et 7% de plus d'une heure.

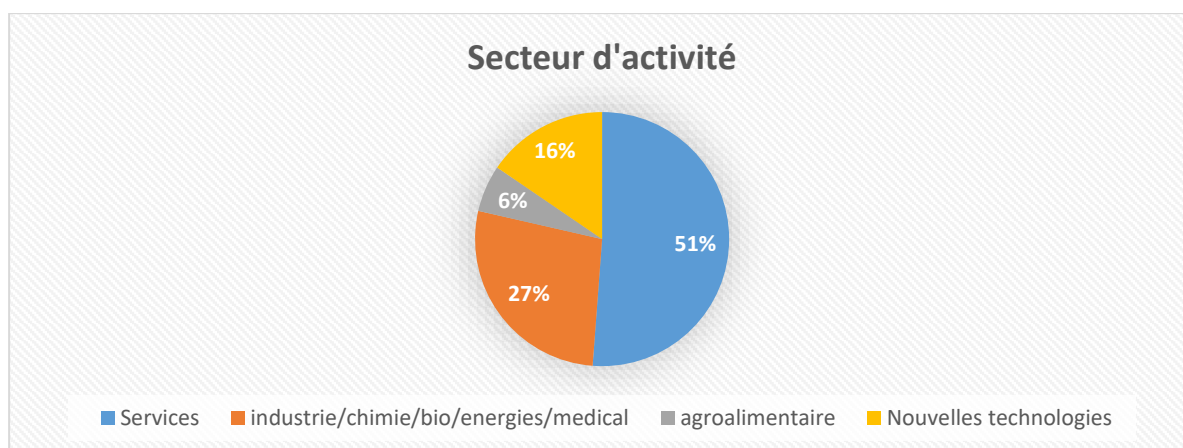
In fine, ce sont 84 personnes qui ont été *interviewées* pour nos recherches, 6 entreprises en tandem PROdurable et quatre collectifs (FACE, fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances, EgallIE et *afterwork* RH) : 53 femmes et 31 hommes (deux tiers/un tiers). 40% ont entre 20 et 39 ans inclus, 41% entre 40 et 59 et 19% 60 ans ou plus. 31% des personnes *interviewées* sont cadres dirigeants de leur organisation, quasi 1un tiers, 62% sont en fonction RH, presque deux tiers et 17% exercent d'autres activités professionnelles.





Concernant les organisations dans lesquelles les personnes *interviewées* travaillent : 24% exercent leur activité professionnelle dans une TPE (jusqu'à 9 salariés inclus), 30% en PME (de 10 à 249 salariés inclus) et 46% en grande entreprise (au-delà de 250 personnes incluses), soit 54% en TPME, plus de la moitié, et 46% en grandes entreprises. 84,5% des personnes *interviewées* exercent leur activité professionnelle dans des entreprises privées (pour 74% d'entre elles, il s'agit d'entreprises privées sans mission d'intérêt général et 10,5% avec), 8% en services publics et 18,5% dans monde de l'ESS (associations ou mutuelles notamment). Les personnes *interviewées* exercent majoritairement dans le secteur des services (57%), puis dans l'industrie, les énergies ou le médical (30%), ensuite les nouvelles technologies (17%) et plus anecdotiquement (6%) dans l'agroalimentaire.





Les 84 personnes *interviewées* participent à un ou plusieurs collectifs analysés : 44% sont membres de FACE34, 40% d'*afterwork* RH, et sensiblement à même hauteur (8%) à l'égalIE et au fonds de dotation égalité des chances de MBS. A noter que dix personnes sont membres de deux collectifs quand aucune n'est membre de trois ou de quatre d'entre eux.

Deux situations présentent des distinctions notables en comparaison avec les caractéristiques au global. Le fonds de dotation MBS présente plus de GE (90%), plus d'industries et autres (50%) et moins de services (35%) et aucune personne de moins de 40 ans ne s'est exprimée. Le collectif égalIE ne voit s'exprimer que des femmes (il y a eu des hommes dans ce collectif par le passé mais pas durant la période d'analyse) et c'est un collectif avec également plus de GE (70%), aucune personne de l'ESS et davantage de nouvelles technologies (42%).

Tableau 7 : Etude de cas, analyse des spécificités des interviewés par genres

		Femmes	Hommes	
Ages des interviewés	20 à 39 ans	52%	18%	Les femmes <i>interviewées</i> sont sensiblement plus jeunes que les hommes
	40 à 59 ans	36,5%	50%	
	+ de 60 ans	11,5%	32%	
Fonctions des interviewés	RH	72%	59%	Par rapport aux hommes <i>interviewés</i> , un peu plus de RH parmi les femmes que de cadres dirigeants
	Cadre	17%	24%	
	dirigeant	11%	17%	
	Autre			
Taille de la structure des interviewés	TPE/PME	55%	55%	<i>idem</i>
	GE	45%	45%	

Interviewés participants aux collectifs	FACE	33%	64%	Les femmes interviewées sont exclusivement représentées dans le collectif égallE, elles sont davantage représentées dans l'afterwork RH quand les hommes interviewés sont plus présents au sein de FACE
	MBS	3%	22%	
	EgallE	13%	0	
	Afterwork RH	51%	24%	

Tableau 8 : Etude de cas, analyse des spécificités des interviewés par taille d'entreprises

		TPME	GE	
Ages des interviewés	20 à 39 ans 40 à 59 ans + de 60 ans	51% 30% 19%	27% 54% 20%	Plus de la moitié des interviewés en TPE ont moins de 40 ans, la ½ des interviewés en GE ont entre 40 et 59 ans
Fonctions des interviewés	RH Cadre dirigeant Autre	49% 44% 7%	62% 16% 22%	Presque deux tiers des interviewés de GE sont RH, partagé entre RH et cadres dirigeants en TPE/PME
« Statuts » des entreprises	Entreprise sans mission d'IG Avec IG Service publique ESS	83% 0 0 17%	48% 20% 16% 16%	8 interviewés sur 10 qui exercent en TPME n'ont pas de mission d'intérêt général et les deux autres exercent dans le domaine de l'ESS. En revanche, presque la moitié des interviewés en GE exercent avec une mission d'intérêt général et tous les statuts sont représentés
Secteurs d'activité	Services Industries IT Agroalim	59% 22% 15% 4%	42% 34% 16% 8%	Une majorité de services pour les TPME, plus partagé entre services et industries (et énergies, bio-médical)
Interviewés participants aux collectifs	FACE MBS EgallE Afterwork RH	46% 2% 2% 50%	44% 20% 14% 22%	En TPME, une polarité FACE et afterwork RH contre une répartition assez homogène entre les différents collectifs pour les GE

Nous ne recherchons pas la représentativité dans nos travaux mais ces éléments sont constitutifs de notre analyse, ils en sont le creuset, alors il nous semble utile de les porter à la connaissance des lecteurs avant de préciser en quoi notre analyse terrain répond aux questions de recherche successives et, partant, à la problématisation qui fonde ce travail académique.

CHAPITRE IV. CONFIRMATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL DU DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ

Après avoir donné à lire le pourquoi et le comment de notre méthodologie générale, nous commencerons par une étude préalable pour confirmer l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité à travers un raisonnement atypique : l'analyse d'une étude non intentionnellement organisée pour la recherche académique. Cette étude préalable⁶⁰ nous permettra de répondre à notre première question de recherche : « peut-on confirmer empiriquement l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité ? »

Section 7. Zoom empirique sur les dialogues interentreprises

Cette recherche préalable présente une méthodologie qui se fonde sur une action managériale non intentionnellement organisée à des fins de recherche : cette opération consistait en l'organisation, au nom d'IMS-Entreprendre pour la Cité⁶¹, de la table ronde de clôture du Salon annuel PROdurable au Palais des Congrès de Paris en 2015. Toutes les garanties méthodologiques ont ensuite été étayées à partir de matériaux pérennes (comptes rendus de réunions physiques ou téléphoniques, mails, cahiers/journaux de bord) accessibles dans un dossier papier et des documents divers (224 pages). Ces documents ont été exploités individuellement par l'auteure à six mois d'intervalle : la cohérence des analyses *a posteriori* a ainsi pu être confirmée.

Comme évoqué, nous mobilisons une méthodologie de type ethnologique en sociologie. Elle est encore peu usitée en sciences de gestion car fondée sur une posture épistémologique difficilement accessible par un parcours académique classique : la participation observante. De manière générale, cette approche académique vise à « dépasser les apparentes contradictions de la posture d'observation participante pour embrasser complètement, et honnêtement, les inter-subjectivités du travail de terrain », p. 131 (Soulé, 2007). Cette posture permet un niveau de compréhension inédit des situations en exploitant spécifiquement « les possibilités d'observation, d'analyse et de réflexion qu'offrent des situations d'interactions non conçues au départ comme des occasions de recherche », p.301 (Schnapper, 2011) p.301.

Le salon PROdurable est le salon français annuel des acteurs et des solutions pour le développement durable et la responsabilité d'entreprise. Pour la 8^{ème} édition, les 31 mars et 1^{er} avril 2015 : 45 conférences ont eu lieu à destination des 2800 professionnels de la RSE réunis

⁶⁰ Cette étude préalable a fait l'objet d'une publication académique (Crespo Febvay & Loubès, 2019)

⁶¹ Aujourd'hui appelé Les Entreprises Pour la Cité, Lepc.fr

pendant deux jours au Palais des Congrès de Paris sur le thème spécifique de « l'engagement : un pour tous, tous pour un ! ». L'expertise d'IMS-Entreprendre pour la Cité a été sollicitée pour organiser et animer la table ronde de clôture : « L'entreprise, moteur de valeurs partagées sur le territoire ».

Créé en 1986 par des dirigeants d'entreprises, IMS-Entreprendre pour la Cité (aujourd'hui les Entreprises pour la Cité) regroupe 250 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale⁶². La mission de l'IMS est d'accompagner les entreprises au management responsable. Sur le site, les objectifs de cette association (d'entreprises) reconnue d'utilité publique sont définis et présentent l'IMS comme un « *centre d'échanges, d'innovation et d'expertise sur les questions de développement Humain* ».

Le choix d'exploiter après-coup ces données à des fins de recherche nous est apparu opportun pour différentes raisons. Il permet d'une part de cibler des GE (Grandes Entreprises) qui s'inscrivent volontairement dans une démarche RSE et garantit à ce niveau une relative homogénéité des entreprises analysées. D'autre part, les données exploitées sont utilisées *a posteriori* : elles sont produites par l'organisation en dehors de toute ambition de recherche. Ensuite, elles ont un caractère à la fois formel (comptes rendus diffusés, études diverses, fiches d'entretiens formalisées et classées...) et informel (prise de notes lors de réunions de travail ou d'échanges oraux) : cet équilibre nous a paru important de façon à limiter l'effet inhérent à la seule communication institutionnelle, présentant potentiellement le risque de survaloriser certains résultats ou de présenter un biais relatif au statut ontologique (Thiéart, 2014). Enfin, les données mobilisées ne sont pas quantitatives et reposent sur plusieurs bases de données, permettant de tendre vers une forme de triangulation. Nous considérons au final que les données secondaires sont des représentations que le chercheur peut utiliser sans être obligé de créer son propre système de représentation, autrement dit ses propres données, mais nous sommes consciente que cela implique l'accès à des données de sources diversifiées préexistantes. Cette recherche est donc fondée sur une exploitation *a posteriori* des échanges de l'organisatrice/animatrice (participation observante au sens de Soulé (2007) avec les entreprises choisies pour la table ronde de clôture du salon PROdurable 2015 : amont et pendant. Admettons avec Lièvre et Rix (2005) que si le chercheur est d'abord un acteur de terrain, il peut se transformer en chercheur une fois sa mission terminée.

⁶² L'IMS en chiffres (2019) :
30 années d'expérience ; 5 implantations en Régions 30 collaborateurs,
250 entreprises membres ; Plus de 3 millions de salariés concernés, soit près de 20% de salariés en France.
100 événements par an ; 5 000 personnes impactées par les actions pour l'éducation, l'emploi et la solidarité.

Les trois *tandems*, petites et grandes entreprises émanent des activités des antennes régionales d'IMS-Entreprendre pour la Cité : citation en publication IMS de bonnes pratiques d'entreprises pour SAFRAN avec Messier-Bugatti-Dowty en région parisienne et Bouygues Construction avec Techniwood en Savoie, proposition par l'antenne lyonnaise d'IMS de l'expérience Véolia avec HTP-Urbis, issue d'un groupe d'échanges réguliers à Lyon. Il s'est avéré du point de vue opérationnel que les expériences les plus intéressantes en matière d'impact RSE étaient incarnées par des *tandems* asymétriques GE/TPME. Il est également à noter que les actions RSE présentent l'avantage d'être effectivement concrétisées sur un espace et dans un temps donné : l'impact RSE est donc avéré. Il permet pour finir une réflexion approfondie sur chacun des trois piliers de la RSE (environnement, social et sociétal).

Les critères de choix pour la table ronde sont avant tout opérationnels pour les besoins d'organisation de celle-ci. Il est apparu d'une part qu'analyser des interactions interentreprises ne pouvait s'établir au sein d'une seule structure et que, d'autre part, effectuer cette analyse sur un ensemble d'entreprises aurait pu nuire à une compréhension aisée pour les 2800 praticiens formant l'auditoire. Le choix s'est donc porté sur des *tandems* d'entreprises pour faciliter la lisibilité et la compréhension des interactions. Les personnes représentant les entreprises ont été mandatées par celles-ci pour exprimer les pratiques RSE au centre du débat à l'occasion de cette table ronde. Cette contingence opérationnelle a été vérifiée, et ajustée pour l'une des personnes de l'un des *tandems*, afin que les intervenants soient bien les personnes véritablement en action dans la relation. Les mandataires ont *in fine* été un président, un président-directeur général et une responsable développement des talents au sein du service ressources humaines pour les PME ainsi qu'une directrice du développement durable, une directrice des approvisionnements et un directeur diversité et RSE pour les grands groupes. Ces interlocuteurs ont la particularité d'incarner le dialogue interentreprises dont il est question.

Le recueil des données qualitatives a été organisé de manière exhaustive entre janvier et avril 2015 : collecte des données et classement au fur et à mesure dans des dossiers sur chaque *tandem*, retranscription des entretiens téléphoniques au fur et à mesure.

Quatre types de sources ont été utilisés : six réunions collectives (table ronde elle-même, deux réunions collectives téléphoniques, trois réunions téléphoniques par *tandem*), d'environ une heure chacune, dix entretiens individuels avec les participants (de zéro à trois selon les participants et de 15 minutes à 40 minutes selon les interlocuteurs), 51 échanges de mails, 26 échanges téléphoniques et l'analyse d'une documentation approfondie (sites internet croisés sur les territoires en plus des sites institutionnels des entreprises, brochures de présentation, rapports RSE, articles de presse et réseaux sociaux).

Ces échanges et analyses ont été retranscrits au fur et à mesure dans des journaux de bord avec les principaux *verbatim* pour préparer la table ronde.

Ces données ont été exploitées sur le plan académique à partir d'avril 2016. Nous avons réalisé une analyse manuelle de discours. Cette analyse a été déclinée avec des regroupements thématiques progressifs fondés sur l'interprétation fine des situations que permet la posture académique de participation observante (Soulé, 2007). L'imprégnation des catégories mentales de nos interlocuteurs (lexiques, raisonnements, valeurs) a permis d'examiner leurs interactions et leurs pratiques.

L'analyse qualitative est par nature dynamique. Nous avons dès lors procédé à de multiples relectures des entretiens, des comptes rendus de réunions collectives téléphoniques, des notes diverses et des documents collectés afin de caractériser chacun de ces dialogues des tandems GE/TPME. Cette compréhension a ensuite été confrontée aux modalités de dialogues territoriaux tels qu'émergeant dans la littérature (Condomines *et al.*, 2015). Les *verbatim* ont été analysés pour identifier les régularités et les regrouper par thématiques : les *items* récurrents ont émergé par agrégation de phrases témoins (Savall & Zardet, 2004).

Des rapprochements ont pu être établis afin de mettre en évidence les similitudes conceptuelles émanant des individus interviewés au titre des GE et TPME, les « thèmes » au sens de Saldana (2009), complétés par une recherche documentaire fournie.

Tableau 9 : Tandems interentreprises, collecte des données

	Bouygues Construction	Techniwood	SAFRAN	MBD	Véolia	HTP- Urbis
Table ronde	x	x	x	x	x	x
Réunion collective téléphonique	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Réunions téléphoniques dédiées, par tandem	x	x			xx	xx
Entretiens individuels téléphoniques ou physiques		xx	xx	x	xx	xxx
Echanges de mails	xxxxxxxxxxx	xxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxx	xxxxxxxxxxx	xxxxxxx
Echanges informels téléphoniques ou physiques	xxxxxxx	xx	xxxx	xx	xxxxxx	xxxxx

Section 8. Des tandems interentreprises qui présentent des impacts différents

Les trois *tandems* d'entreprises sont engagés dans une finalité RSE (environnementale, sociale ou sociétale). Notre objectif est de caractériser les formes de dialogue et de vérifier l'impact dont il est concrètement question.

8.1 Un impact environnemental, pour les entreprises impliquées

La directrice développement durable de Bouygues Construction et le président de la PME Techniwood forment ce *tandem* d'innovation environnementale. Ils sont directement à l'initiative du partenariat et en constituent la colonne vertébrale même si d'autres acteurs de chacune des deux entreprises ont pu intervenir ponctuellement.

Bouygues Construction est un acteur global de la construction présent dans 80 pays dans le monde (source : Bouygues-construction.com). Il conçoit, réalise et exploite des projets dans les secteurs du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie avec 50 000 collaborateurs. Il présente quatre axes au sein du plan d'actions développement durable dont l'engagement vis-à-vis des clients et partenaires pour des projets durables et, parmi la déclinaison des axes en douze engagements : celui de contribuer activement au développement local. Pour la directrice développement durable, « l'élaboration de solutions pérennes nécessite une interaction permanente avec les parties prenantes sur les territoires » (Verbatim n°1, V1, source réunion collective téléphonique de préparation de la table ronde PROdurable).

Bouygues Construction contribue au développement local à travers une politique d'achats responsables engagée en tant qu'« assembleur » avec 60% de ses activités sous-traitées sur les chantiers. Pour garantir les enjeux Qualité-Sécurité-Environnement du Groupe, des plans d'actions en partenariats avec les sous-traitants et fournisseurs ont été développés sur 87% de son activité mondiale. Une charte grands donneurs d'ordres/PME a été signée en 2010 avec 10 engagements dont par exemple : réduire les risques de dépendances excessives (au-delà de 30%), s'engager à privilégier la sous-traitance locale (notamment un minimum de 20% des achats aux PME locales pour le contournement autoroutier Nîmes-Montpellier) ou le recours à des EIE (entreprises d'insertion par l'économique) ou des ESAT (Etablissement ou Service d'Aide par le Travail) ...

Ces actions entrent dans la définition du dialogue bilatéral impulsé par les textes normatifs : Bouygues Construction instaure un échange et des niveaux d'exigence avec ses partenaires achats. Ce dialogue intentionnel a pour finalité d'augmenter les compréhensions mutuelles sur la filière achat afin d'en rendre les attendus cohérents, y compris en favorisant le transfert de

connaissances entre émetteur et récepteur. Il permet d'obtenir une coopération, source d'obligations réciproques entre les partenaires, pour ajuster la stratégie du groupe aux contraintes normatives.

En ce qui le concerne, *Techniwood* a été créé en Savoie en 2010 après plusieurs années de recherche et développement technique. Cette PME conçoit, fabrique et commercialise un système de panneaux de construction multi-breveté : le Panobloc. Le président veut positionner son entreprise comme « *une référence pour la construction durable, l'efficacité énergétique et l'excellence industrielle en composite bois-isolant* » (V2, source table ronde de clôture PROdurable).

L'objet de ce *tandem* est de créer de la valeur territoriale par une innovation environnementale partagée. L'exemple du partenariat technique et environnemental avec *Techniwood* a concrètement abouti au développement d'une nouvelle génération de panneaux composites bois-isolants industrialisés très performants baptisés Panobloc, destinés à la construction et à la réhabilitation de bâtiments.

En accompagnant le projet par des avis techniques, en ouvrant la possibilité d'un test grandeur nature sur le plateau technique local de Bouygues Construction puis en facilitant une rénovation à grande échelle (480 logements à Reims), et, pour finir, en collaborant activement à la stratégie commerciale de ce produit auprès des bailleurs sociaux, Bouygues Construction a contribué directement à plusieurs résultats partagés : un 2ème prix : IE-Club (Innovation Entreprise-Club, structure qui œuvre au renforcement des relations entre grandes et petites entreprises en matière d'innovation) à l'Université du MEDEF des Yvelines en lien avec le Conseil Général des Yvelines, 2014, la revitalisation d'une friche industrielle de montagne : site de Rumilly - Haute-Savoie - (ancien site Salomon ayant fermé en 2008 avec les 500 emplois restant sur 15 hectares) et développement d'un pôle d'excellence bois autour du bâtiment durable avec des fournisseurs en circuit court... (Dauphiné Libéré du 17-11-2012). Pour finir, le *tandem* a été lauréat du projet « réinventer Paris » pour la rénovation innovante du site du 19ème arrondissement Eole-Evangile (annonce ne Hidalgo, maire de Paris, le 3-02-16 sous la bannière Linkcity -Bouygues Construction- /*Techniwood*).

Cette innovation technique commune a par ailleurs permis à Bouygues Telecom de concrétiser et de valoriser ses enjeux stratégiques de développement durable au cœur de ses activités historiques.

Par cette relation incarnée par les deux participants à la table ronde, la directrice développement durable de Bouygues Construction et le président de *Techniwood*, Bouygues

Construction a d'abord défini un cadre de réciprocité autour de l'innovation technologique durable et ensuite développé des investissements financiers, matériels et immatériels, comme incubateur d'une filière d'excellence bois sur ce territoire de Haute-Savoie. Le groupe a coordonné pour finir la mise en contact entre des acteurs qui ont pu mutuellement s'apporter tout autant qu'à elle-même : cette illustration s'inscrit dans un dialogue stratégique d'interaction et présente un impact territorial de nature environnementale sur le territoire.

8.2 Un impact social, pour les entreprises sur le territoire

Le directeur diversité et RSE du groupe SAFRAN et la responsable talents et développement MBW (Messier-Bugatti-Dowty) au titre des sept PME concernées incarnent ce *tandem* de création de valeur sociale. Ils incarnent un ensemble d'acteurs essentiellement Ressources Humaines et RSE, mobilisés autour de ce projet.

SAFRAN est un groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la sécurité avec 70 000 collaborateurs dans le monde.

Dans la politique d'innovation décrite sur son site internet (safran-groupe.com), SAFRAN se veut « un acteur responsable de l'innovation collaborative » à travers « une dynamique d'entreprise élargie ». À ce titre, l'entreprise s'engage à étudier toutes les propositions d'innovation de ses fournisseurs et ses sous-traitants, et à mettre en œuvre les ressources nécessaires à l'accomplissement des projets collaboratifs retenus. SAFRAN a obtenu le label « fournisseur responsable » de l'AFNOR (Association Française de Normalisation) avec le concours de VIGEO pour la qualité et l'impact de sa politique d'achats responsables (60%). Ces actions achats entrent à nouveau dans la définition d'un dialogue bilatéral via des échanges et des niveaux d'exigences attendus avec ses partenaires achats. Il permet d'obtenir au quotidien une coopération, source d'obligations réciproques entre les partenaires.

Messier-Bugatti-Dowty (devenue depuis SAFRAN Landing Systems) est le leader mondial des fonctions d'atterrissage et de freinage des aéronefs. Cette filiale du Groupe SAFRAN est partenaire de 30 avionneurs dans le domaine du transport aérien via 800 compagnies aériennes. Elle regroupe 7 000 collaborateurs en Europe, en Asie et sur le continent américain.

À l'initiative du comité stratégique de la filière aéronautique française d'Airbus, Dassault Aviation, Stelia et Thalès, SAFRAN a participé à un portage inédit de l'apprentissage entre donneur d'ordres et sous-traitants via 67 parcours partagés d'alternance en 2014 par le lancement d'une part d'un *sourcing* commun afin de valoriser la lisibilité de la filière toute

entière, et plus largement de son écosystème territorial, et d'autre part en construisant des parcours croisés petites et grandes entreprises pour la formation de ces jeunes talents.

Dans les Yvelines (78, Vélizy-Villacoublay), SAFRAN Landing Systems a donc accueilli des alternants de sept entreprises sous-traitantes de proximité afin de les former spécifiquement au pilotage de certaines machines avant qu'ils ne rejoignent leurs maîtres de stage en PME. Les alternants ont ainsi pu bénéficier d'un double tutorat avec un tuteur en PME et un autre au sein de SAFRAN pour des visions du métier complémentaires et un accompagnement accéléré vers l'insertion professionnelle.

Au-delà de l'intérêt en matière d'insertion professionnelle de cette double expérience pour les alternants, c'est une plus-value pour les stagiaires que de connaître plusieurs environnements de travail possibles : pour leur choix d'orientation à court terme, d'intérêt au travail qu'ils découvriront réellement, et plus tard également, en termes de motivation et d'évolution tout au long de leur parcours professionnel. Au terme de deux années d'expérience, on constate une diminution forte du *turn over* à la prise de poste (pas de *turn over* pour les personnes embauchées dans les six premiers mois, alors qu'il atteignait la moitié de ces recrutements 3 ans plus tôt) et ce dans une filière dont les métiers restent en forte tension. Il a été constaté une augmentation de l'attractivité de cette filière sur ce territoire : le nombre de candidats a augmenté de 27% en trois ans dans un contexte économique local pourtant stable. Depuis, cette expérimentation a été ouverte aux métiers de la filière aéronautique sur la région toulousaine en impliquant cinq nouveaux donneurs d'ordre avec la même gestion du projet : d'abord des réunions régulières entre les responsables ressources humaines de SAFRAN et les responsables opérationnels des PME, puis l'organisation de *tandems* de tuteurs GE/PME avec un travail opérationnel de concert entre eux pour le recrutement des alternants, l'organisation de leur planning ou de leurs évaluations progressives...

« Nous nous sommes réunis pour nous organiser, ensemble, au bénéfice de toute la filière, ici. [...] On espère que ça portera ses fruits, qu'on trouve les salariés dont on a besoin et qu'ils restent, pour toute la filière et aussi pour chacune de nos entreprises, grandes ou petites ! » (V3 source réunion téléphonique du *tandem* en préparation à la table ronde PROdurable). Ce dialogue repose sur un cadre d'échange accepté par l'ensemble des partenaires. Il vise à assembler au mieux les différentes ressources et compétences afin de développer l'organisation toute entière, dans l'ensemble de ses composantes et sur un territoire déterminé dont l'attractivité des entreprises concernées est amplifiée : ce *tandem* illustre un dialogue de co-construction et présente un impact de nature clairement sociale au sein des différentes entreprises du territoire.

8.3 Un impact sociétal, pour les entreprises et pour le territoire

La directrice des approvisionnements et coordinatrice diversité de la direction des achats, Véolia eau centre-est et la PDG d'HTP-Urbis incarnent ce *tandem* de création de valeur en matière sociétale. Ces deux professionnelles sont membres actives d'un collectif RSE territorial déjà cité.

Véolia est un Groupe de 174 000 collaborateurs dans le monde qui accompagnent les villes et les industries dans la gestion, l'optimisation et la valorisation de leurs ressources en eau, en énergies et en matières à travers trois métiers : l'eau, les énergies et les déchets. Son plan d'action Responsabilité Sociétale d'Entreprise (veolia.com) détaille neuf engagements dont l'interaction avec l'ensemble des acteurs des territoires pour innover et créer des projets de création de valeurs partagées. La coordinatrice diversité indique que « *le développement durable des territoires est la raison d'être de l'entreprise* » avec un projet de performance sociale fondé sur la « *construction de nouveaux modèles de relations et de création de valeurs avec les parties prenantes sur le territoire* » (V4, source table ronde PROdurable). Au-delà de l'accompagnement des clients et partenaires dans leur politique de développement durable, l'entreprise souhaite développer tous les « *réseaux et partenariats communautaires qui soutiendront l'innovation et l'entrepreneuriat sociétal* » (V5, source site internet Véolia eau). Pour ce faire, c'est toute une palette d'outils qui ont été déclinés à l'attention des équipes de terrain afin de partager l'ossature du dialogue avec les parties prenantes puis de laisser libre cours à l'innovation de terrain : c'est ainsi qu'il existe un guide méthodologique de dialogue avec les parties prenantes, ainsi qu'une cartographie à s'approprier avec des points d'entrée conseillés dans l'entreprise ou des comités pour prioriser et mettre de la cohérence dans les collaborations. Il existe même depuis 2014 une mesure de l'impact social au sens *Social Return On Investment (SROI)* pour quantifier cet attendu partagé de contribution au développement et à l'attractivité des territoires.

Anti-graffiti HTP-centre-est est une franchise de HTP-Urbis, spécialiste de la maintenance et de la protection du matériel urbain, un service dédié aux entreprises et aux collectivités locales et, pour le cas particulier de Lyon, aux régies d'immeubles en zone franche de Lyon Métropole. HTP-Urbis Lyon a reçu le trophée de l'innovation sociale lors de la 10^{ème} fête de l'entreprise de la CGPME, Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (Tribune de Lyon, 7-11-2012).

HTP-Urbis et Véolia eau centre-est contribuent régulièrement à une dynamique sociétale inter-entreprises territoriale, animée par IMS-Entreprendre pour la Cité en Rhône-Alpes : ce groupe de travail fédère cinq grandes entreprises et quatorze PME de la métropole lyonnaise qui se

retrouvent tous les deux mois pour échanger librement autour de thématiques RSE, en particulier sur le thème de l'égalité femmes-hommes, dans leurs entreprises. Ce groupe de personnes engagées dans une communauté de pratiques communique sur leurs activités et leurs expériences propres ainsi que sur des problématiques partagées (Lave & Wenger, 1991).

« Les échanges se font dans la plus grande bienveillance et d'égal à égal » (V6, source réunion téléphonique HTP-Urbis de préparation à la table ronde PROdurable). « C'est d'un côté une opportunité pour un patron de PME de sortir de son isolement quotidien, et de l'autre pour un responsable de grande entreprise de bénéficier d'une réactivité inhabituelle » (V7, source réunion téléphonique du tandem en préparation de la table ronde PROdurable) selon la PDG d'HTP-Urbis centre-est.

Selon la directrice diversité de Véolia Eau centre-est : « la mixité des entreprises, leur domaine d'intervention, leurs tailles... permettent de partager les bonnes pratiques, d'échanger sur les freins et les leviers de réussite, de réfléchir in vivo sur les conditions de transférabilité » (V8, source réunion téléphonique du tandem en préparation de la table ronde PROdurable).

Des actions comme des aménagements innovants d'horaires pour permettre un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée ou des actions permettant une baisse significative de l'absentéisme au retour des parenthèses professionnelles représentent clairement une plus-value sociale. Mais, au-delà, les échanges Véolia/HTP-Urbis du groupe de travail interentreprises de la région lyonnaise ont abouti à des actions de convergences, certes liées au genre mais non intentionnelles et non anticipées, et véritablement créatrices de valeur pour la société toute entière : l'obtention croisée de berceaux en crèche inter-entreprises sur Vaux en Velin entre ces deux entreprises avec la création d'un poste d'auxiliaire supplémentaire. L'accompagnement, en tandem également, des reconversions professionnelles de plusieurs athlètes du club de handball féminin en recherche de seconde partie de carrière.

« Ces échanges ont étonnamment permis de décloisonner les initiatives locales, et même d'en créer de nouvelles à partir d'un levier central : les actions pour notre société » (V9, source table ronde PROdurable) selon la PDG d'HTP-Urbis.

Ces ateliers d'échanges territoriaux ont, et en dehors de toute chaîne de valeur, généré un cercle vertueux d'échanges sociétaux plus individuels, voire informels, entre les membres de ce groupe d'entreprises de grandes et de plus petites tailles. Il apparaît que le partage entre les participants est favorisé par ce club d'entreprise comme structure inter-organisationnelle dont le métier est précisément de favoriser une dynamique de réseau territorial sur des enjeux sociaux et sociétaux. Même si l'objet de notre analyse est différent, nous nous inscrivons ici dans les pas de Howells (2006) sur l'importance d'un organisme d'intermédiation dans le

processus d'innovation collaborative, et notamment tel que (Marinos, 2018) a pu l'illustrer tout récemment au sein des clubs d'entreprises.

Le cadre d'échanges est organisé, partagé et coconstruit. D'abord complètement collectifs, les échanges se multiplient progressivement en interindividuel entre les deux entreprises concernées. Ces ateliers d'échanges visent à résoudre des problématiques de territoire concernant d'abord l'ensemble des participants, lesquels deviennent dès lors co-responsables des actions et de leurs conséquences sociales et sociétales au cas spécifique : « on ne peut pas juste travailler dans nos entreprises, y exercer une responsabilité, sans réfléchir à notre impact direct ou non sur la société aujourd'hui et demain pour nos enfants ! [...] Et pourquoi on ne serait pas pro-actifs en ce sens ? » (V10 source entretien téléphonique individuel HTP-Urbis en préparation de la table ronde PROdurable). Progressivement, les échanges s'enrichissent au sein du *tandem* incarné par la directrice des approvisionnements, qui occupe la fonctionnalité de coordinatrice diversité au sein de la direction des achats de Véolia eau centre-est et la PDG d'HTP-Urbis centre-est. Ce *tandem* s'inscrit naturellement dans le cadre d'un dialogue de coresponsabilité : les impacts sur le plan sociétal répondent directement aux finalités sociétales initiales, ainsi également que des impacts concrets et non programmés au bénéfice des citoyens d'un territoire donné, sur le plan sociétal.

Au regard de la typologie de dialogues (Condomines et al., 2015) appliquée à ces créations d'impacts/de valeurs partagées concernant les trois *tandems* RSE analysés, nous envisageons un lien entre le type de dialogue RSE utilisé et son impact ancré sur un territoire déterminé. Au regard de notre analyse, le type de valeur créée (environnementale, sociale, sociétale) paraît être spécifiquement soutenu par un type particulier de dialogues. Même si nous ne pouvons y consacrer de véritable analyse à ce stade, notons que l'impact sociétal soulève un rôle inédit des managers dans leur incarnation de ces dialogues interentreprises en développant, dans certains cas à creuser, des aspects inattendus au-delà des finalités RSE et de leur seul impact.

Tableau 10 : Tandems interentreprises, résultats

	Tandem Bouygues Construction/Techniwood	Tandem SAFRAN/MBD	Tandem Véolia/HTP-Urbis
Dialogue bilatéral	Bouygues Construction dans sa politique achats	SAFRAN dans sa politique achats	
Dialogue stratégique d'interaction	Création de valeur partagée environnementale, pour les 2 entreprises, catalysée par le territoire		

Dialogue de co-construction		Création de valeur partagée sociale pour plusieurs entreprises au sein du territoire	
Dialogue de coresponsabilité			Création de valeur partagée sociétale Inter-entreprises Et pour le territoire

Formalisation par l'auteure

Les résultats des trois *tandems* mobilisés dans cette étude permettent d'esquisser une mise en relation entre les formes de dialogues territoriaux et la nature des ressources RSE qui sont créées, tout particulièrement dans leur impact de création de valeur pour notre société.

Le dialogue contraint, impulsé par les textes normatifs, qui s'instaure notamment dans les relations clients-fournisseurs, reste centré sur les entreprises concernées : le dialogue bilatéral l'illustre parfaitement.

Le dialogue stratégique d'interaction apporte quant à lui un élargissement d'impact en procurant une capacité d'innovation environnementale pour les entreprises concernées et sur leur territoire commun.

Les deux autres formes de dialogues, de co-construction et de coresponsabilité, favorisent une création de valeur partagée fondée sur des dimensions sociales, au sens humain. Ils offrent un cadre d'échange partagé et visent au développement de la compétence collective en mobilisant le concept d'apprentissage qu'il pourrait être intéressant d'approfondir.

Il apparaît enfin que le dialogue de coresponsabilité interentreprises renforce les dynamiques RSE de territoire par les réponses envisagées, et également non anticipées, répondant d'une part aux enjeux des entreprises engagées dans ces dialogues mais au-delà à des enjeux sociétaux dépassant les frontières organisationnelles de ces entreprises.

Le dialogue de coresponsabilité élargit le panel d'acteurs en dehors de toute chaîne de valeur : les pratiques sociétales peuvent s'exercer avec efficacité en dehors du cadre des relations commerciales. Les impacts sociétaux de la RSE forment des « pratiques conjointes » au sens de Lacoste et Pardo (2016). Ces pratiques conjointes peuvent concerner des projets développés par deux entreprises impliquées dans une relation commerciale dans le cas du dialogue bilatéral, toutefois les formes de dialogues plus ouvertes semblent favoriser l'entrée de nouveaux acteurs notamment en dehors de toute relation commerciale.

En synthèse de cette section 8, les propositions suivantes peuvent ensuite être avancées. Les dialogues stratégiques d'interaction, de co-construction et de coresponsabilité créent de la valeur partagée pour les entreprises engagées en lien avec le territoire. Le dialogue stratégique d'interaction pourrait soutenir prioritairement la composante environnementale de la RSE. Le dialogue de co-construction pourrait soutenir prioritairement la composante sociale de la RSE.

Et le dialogue de coresponsabilité pourrait soutenir la composante sociétale de la RSE de manière privilégiée.

Synthèse chapitre IV

Notre recherche empirique confirme tout d'abord l'intérêt du cadre conceptuel retenu. Nous avons montré que les dialogues RSE interentreprises s'inscrivaient en propre dans les dynamiques de gouvernance « à géométrie variable », p.567 (Cardebat et al., 2014). Les différentes formes de dialogues territoriaux issues des travaux de Condomines et de ses coauteurs (2015) ont également pu être identifiées en tant que telles dans les échanges interentreprises.

Nous montrons à travers cette recherche que, plus la forme de dialogue est élaborée et complexe (le dialogue de coresponsabilité en étant la forme la plus aboutie à ce stade), plus son effet s'élargit en dépassant les frontières organisationnelles des entreprises en dialogue. Ces bénéfices sont opérants pour les citoyens sur un territoire, c'est-à-dire la société par-delà les entreprises à l'initiative. Il s'agit d'un apport notable à la littérature que d'initier l'idée que les formes de dialogues pourraient jouer un véritable rôle pour soutenir et amplifier l'impact des dynamiques RSE interentreprises via « un apprentissage collectif firme/territoire fondé sur la co-construction de ressources », p.567 (Cardebat et al., 2014).

Pour finir, il nous semble que ce travail de recherche ouvre la notion de dialogue de coresponsabilité sur un nombre croissant d'acteurs à travers le levier d'une « porosité » que chaque individu permet entre l'entreprise dans laquelle il s'investit et son engagement sociétal. Avec des prolongements académiques orientés sur des questionnements Ressources Humaines, les dialogues RSE interentreprises dessinent en ce sens une forme de *hub* territorial qui pourrait faire évoluer les contenus discursifs et les comportements des managers/citoyens qui les incarnent pour entraîner la société toute entière dans cette

dynamique initiée par les entreprises et, dans l'optique de Neutzling et ses coauteurs (2018) les transformant en retour ?

CHAPITRE V. LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ : UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE

Après avoir confirmé l'impact sociétal du dialogue de coresponsabilité, nous nous attachons dans ce chapitre V à notre étude empirique centrale : l'analyse du cas du dialogue de coresponsabilité

Nous commencerons par donner à lire précisément l'opérationnalisation de la méthodologie (section 9). Le terrain empirique sera détaillé, 78 managers représentant 70 entreprises, ainsi que la méthodologie : une étude qualitative de contenu mixte.

Nous présenterons progressivement les résultats en donnant à voir, le plus précisément possible « comment les participants parlent du dialogue de coresponsabilité » (section 10) à travers une analyse lexicale préalable. À partir de cette étude des champs lexicaux, nous engagerons un travail de montée en conceptualisation progressive en deux temps : deux analyses thématiques successives.

La première analyse thématique (section 11) nous permettra d'esquisser les catégories conceptuelles de la dynamique à l'œuvre à travers les illustrations exprimées par les managers : les propriétés opérationnelles. Cette analyse nous permettra de répondre à notre seconde question de recherche : quelles catégories conceptuelles et quelles propriétés opérationnelles pour caractériser le dialogue de coresponsabilité ?

La seconde analyse thématique (section 12) nous permettra de visualiser la dynamique conceptuelle à l'œuvre en faisant apparaître les liens que les dimensions peuvent instaurer entre les propriétés opérationnelles, et *de facto*, entre les catégories conceptuelles. Cette analyse nous permettra de répondre à notre troisième question de recherche : « Le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ? ». La synthèse de cette seconde analyse thématique dessine la dynamique conceptuelle du dialogue de coresponsabilité de manière progressive et détaillée avec des schématisations exhaustives. Nous avons repris ces schémas conceptuels progressifs dans la table des illustrations « schémas conceptuels » afin qu'ils restent accessibles à tout moment pour le lecteur.

Pour conclure la partie II, nous proposons une synthèse narrative et une synthèse visuelle, le schéma (épuré mais central nous semble-t-il) de cette dynamique conceptuelle du phénomène du dialogue de coresponsabilité, que nous mettrons en discussion académique dans la partie suivante.

Section 9. Opérationnalisation de l'étude de cas

En matière d'étude de cas, quatre grands types de *design* existent (Yin, 1994) selon qu'il s'agisse d'un cas unique ou de cas multiples, avec des situations (ou unités d'analyses) différentes ou non. Toutes sont compatibles avec une construction enracinée (Glaser & Strauss, 1967), (Strauss & Corbin, 1998). Le phénomène recherché peut présenter plusieurs caractéristiques dans des contextes différents. En travaillant sur plusieurs unités, au sein d'un même cas d'ensemble, nous avons pu multiplier les approches sur un même phénomène (Yin, 1994) et nous avons ainsi pu enrichir notre analyse de l'étude sur le cas d'ensemble : c'est l'intérêt d'une étude de cas enchâssés, au sens où des liens relient les collectifs à travers des managers qui participent à plusieurs d'entre eux. Le cas concerne le phénomène du dialogue de coresponsabilité, en tant que dynamique de gestion inextricablement liée aux contextes dans lesquelles elle s'exprime.

Pour notre analyse empirique, nous avons choisi quatre situations contextuelles dans lesquelles le dialogue de coresponsabilité s'exprime au sens où ces quatre collectifs RSE interentreprises répondent aux critères caractérisant l'innovation socialement responsable au sens d'Ingham (2011). Ayant un enjeu et surtout un impact sociétal avéré, ils nous permettent de nous attacher à l'analyse de la dynamique entre les deux, les modalités de fonctionnement du dialogue de coresponsabilité. Nous les avons sélectionnés les plus différents possibles dans leurs statuts, leur animation ou leurs d'actions. Afin de pouvoir comparer et analyser différents types de contextes dans lesquels le phénomène s'exprime, il nous est apparu nécessaire, en revanche, de choisir un environnement géographique commun et des thématiques proches.

Nous ne sommes ni dans un cas unique de situations encadrées car il ne s'agit pas par exemple d'une entreprise qu'on analyserait à l'aune également de certaines de ses usines de production). Il ne s'agit pas non plus d'une étude longitudinale de situations, qu'elles soient encadrées ou enchâssées, puisque nous les analysons sur une même échelle temporelle, certes longue de sept années. Nous entendons enchâssées au sens qu'elles présentent des personnes (10) et des sujets qui sont communs à plusieurs contextes. Par ailleurs, nous légitimerons l'intérêt de ce choix au regard d'un travail ultérieur de croisement d'analyse d'ALCESTE avec NVivo sur le sujet des attributs des collectifs et des individus. Notre choix d'une étude de cas unique, avec trois puis quatre situations enchâssées sera ainsi conforté.

Nous avons choisi le terme très générique de collectif en lieu et place du terme réseau pour nous distinguer dès l'abord d'une notion en gestion qui pourrait induire une perception par trop descriptive de répartition/structuration des acteurs dans un ensemble quand nous nous attachons dans cette recherche spécifiquement à la dynamique des liens entre deux ou plusieurs acteurs entreprise au sein de la structure inter-organisationnelle dans laquelle ceux-ci agissent. À cet égard, la synthèse de la critique de la littérature en « micro-RSE » de El Akremi et Gond (2018) apporte un complément intéressant sur ses fondements tout en soulignant les limites de cette seule strate à la fois sur le plan méthodologique et sur le plan organisationnel/social, au-delà de l'individuel. Nous prenons précisément en compte cette piste de recherche des auteurs qui prônent un nécessaire retour à la richesse et la complexité de l'analyse qualitative et du terrain empirique pour comprendre « *comment des dimensions très personnelles des individus sont mises en jeu dans les processus organisationnels* » (p.79), dans le cas des collectifs RSE interentreprises en ce qui nous concerne.

En même temps que la montée en actualité des entreprises « à mission », nous assistons, partout en France, à l'émergence de collectifs inter-organisationnels sur toute une variété de sujets RSE. Ces collectifs se déploient *via* des structurations et des modalités de fonctionnement très diversifiées, le plus souvent en dehors des frontières spatio-temporelles traditionnelles des entreprises, pour porter des projets RSE également variés dans leur objet et dans leur impact sur les territoires. Ces dernières années, les entreprises se sont davantage ouvertes sur la société, et leurs frontières organisationnelles et économiques entrent en porosité avec une ambition sociétale réaffirmée. Les entreprises jouent un rôle sociétal de plus en plus légitime, reconnu et même attendu en territoire, les débats d'actualité s'en font l'écho très régulièrement

Un nombre croissant de travaux menés dans les champs de la RSE souligne l'importance de la phase initiale de dialogue entre parties prenantes. L'accent est mis sur le dialogue partenarial tantôt entre entreprises (Pedersen, 2006), (Maon *et al.*, 2009), tantôt entre entreprises et ONG –Organisations Non Gouvernementales– (Burchell & Cook, 2006), (Burchell & Cook, 2013), (Jonker & Nijhof, 2006), (Brand, 2019). Ces dialogues jouent un rôle important pour assurer la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises (Pedersen, 2006), (Maon *et al.*, 2009) en ce sens qu'ils contribuent à transformer les relations entre des parties prenantes aux intérêts divergents, voire conflictuels, notamment par l'apprentissage (Burchell & Cook, 2006 et 2013). Les dialogues inter-organisationnels auxquels nous nous intéressons se distinguent dans la mesure où ils s'établissent en dehors de relations commerciales ou financières.

Au-delà de leurs frontières organisationnelles propres, les entreprises s'investissent aujourd'hui dans de nombreuses actions concrètes en faveur de l'inclusion des publics susceptibles d'être discriminés sur leurs territoires d'implantation, par exemple par du parrainage vers l'insertion

professionnelle de jeunes des Quartiers Politique de la Ville (QPV), par des interventions sur les métiers numériques ou scientifiques auprès des jeunes lycéennes ou en amplifiant l'accueil en stage des élèves de troisième en collège. Les entreprises peuvent contribuer à ces actions sociétales au sein de collectifs RSE interentreprises, elles les initient même parfois, au sein d'associations, de fondations, de fonds de dotations, voire même de réunions parfaitement informelles.

Le laboratoire de recherches empiriques, Le RAMEAU, distingue dans son référentiel de co-construction territoriale (2016, p.36-40), trois formes distinctes et successives de co-construction en territoire : les dialogues territoriaux, les partenariats entre organisations et les expérimentations collectives. De nombreuses études ont posé comme question le pourquoi de l'engagement des entreprises dans ces collectifs de co-construction multi-acteurs en territoire à l'aune par exemple de la valorisation qu'ils peuvent leur apporter vis-à-vis des acteurs institutionnels ou de potentiels clients. Notre propos se focalise davantage sur le comment les acteurs entreprises fonctionnent au sein de ces collectifs : que peut-on comprendre de la narration des acteurs représentant leur entreprise sur le fonctionnement de ces collectifs RSE inter-entreprises ? Ces approfondissements pourraient éclairer un pan académique peu développé entre les travaux récents sur la « micro-RSE » et la « macro-RSE » au plan des enjeux sociétaux d'un côté ou de chaque entreprise de l'autre.

Concrètement, les dialogues inter-organisationnels se manifestent particulièrement au sein de collectifs qui poursuivent un objectif RSE commun, par exemple l'insertion professionnelle, la lutte contre les discriminations ou l'égalité femmes/hommes... Dans ces collectifs RSE inter-organisationnels (entreprises, ONG, institutions publiques...), l'engagement des entreprises est « libre », notamment parce que les participants, responsables Ressources Humaines dans la plupart des cas ou dirigeants pour les plus petites entreprises, y participent au-delà de leurs horaires de travail et donc sur une base essentiellement volontaire. Ces collectifs se multiplient autour de projets sociaux/sociétaux favorisant différentes formes de proximité sur les territoires. Les conditions d'un dialogue « idéal » (Brand *et al.* 2019) semblent ainsi réunies avec une possibilité de répondre aux formes de dialogue récemment identifiées par Hovring et ses coauteurs (2018), lorsqu'il souligne que les modalités de règlement des divergences, voire des conflits, ou la recherche du consensus, constituent les fondements usuels de ces formes de dialogues RSE. Dans les conditions émergentes de collectifs d'entreprises engagées librement sur des actions RSE, l'attitude consensuelle repose sur une proximité relevant essentiellement d'une vision partagée du projet, d'un engagement volontariste et de valeurs communes.

Au regard de la multiplication de ces collectifs RSE interentreprises et des enjeux pour notre société, la compréhension des nouvelles formes de dialogues dans ces contextes spécifiques

se justifie pleinement, d'autant qu'à notre connaissance, l'analyse de ces dialogues est émergente dans la littérature en sciences de gestion.

9.1 Le terrain

Pour opérationnaliser notre recherche du point de vue du terrain, nous nous sommes appuyée sur le bilan 2021 de la charte de la diversité ⁶³ des Entreprises Pour la Cité/Occurrence, lequel fait apparaître que les entreprises se saisissent prioritairement d'actions d'insertion professionnelle et sociale en lien avec leurs territoires d'implantation : les jeunes de moins de 26 ans et les femmes en priorité (71%), les personnes en situation de handicap (65%) et les personnes d'origine étrangère ainsi que les seniors, pour 60%. Le bilan fait également apparaître une forte progression des recrutements effectués par les entreprises de collaborateurs habitant en QPV (Quartier politique de la Ville) : 34% en 2021 contre 25% en 2019 et 18% en 2017.

Sur ces questions sociales des engagements sociétaux, nous avons fait le choix d'un terrain ancré sur le département de l'Hérault du fait d'un dynamisme ancien et pérenne de ce territoire en matière d'engagement sociétal des entreprises.

Pour qualifier ce dynamisme, nous nous fondons d'abord sur l'actualité, par exemple le lancement le 28 septembre 2022 de la première expérimentation nationale d'un territoire à mission, par écho aux entreprises à mission suite à la loi PACTE. Cette expérimentation est portée par tout un écosystème (Chambre du Commerce et de l'Industrie -CCI-, CAF -Caisse d'Allocations Familiales-, MBS et FACE34) autour de la ville et de la métropole de Montpellier, elle implique dix-sept réseaux professionnels du bassin de vie. Nous nous fondons également sur l'histoire de ce département en matière d'engagement des entreprises sur le champ de la RSE, avec notamment la création dès 2002 du plus grand club de la Fondation Agir Contre l'Exclusion en France : FACE34, lequel mobilise aujourd'hui plus de 400 entreprises dans ses actions au plan départemental. FACE34 est à l'origine avec les cinq autres clubs FACE de la région Occitanie du tout premier, et seul à cette date, club régional en France. Il existe de très nombreuses actions sur le champ humain des engagements sociétaux des entreprises et cette appétence est confortée par les acteurs politiques, économiques et sociaux de l'écosystème local. Le rapport annuel DD du conseil départemental s'en fait l'écho dans son ODD 10 « réduire les inégalités » avec l'objectif de rendre autonome toutes les personnes, de favoriser leur intégration sociale, économique et politique indépendamment de leur âge, de leur sexe,

⁶³ charte-diversite.com

de leur handicap, de leur race, quelle que soit leur appartenance ethnique, leur origine, leur religion, leur statut économique ou autre (à noter que le conseil départemental de l'Hérault était aux côtés des entreprises dès la création de FACE34). La 5^{ème} édition de l'enquête Birdeo des écosystèmes RSE en juin 2021 ou le guide pratique de janvier 2018 de la chambre de l'agriculture s'en font également l'écho.

Le département de l'Hérault et sa ville phare, Montpellier, présentent, c'est également à noter, une appétence académique sur les sujets de l'engagement sociétal. L'Université de Montpellier par exemple présente à la fois un master2 parmi les plus anciens en France concernant depuis 1993 le Management des Organisations et du Développement Responsable : « MODR », de la composante Montpellier Management -MoMa- piloté aujourd'hui par Florence Palpacuer (Il avait été créé en 1992 par Julienne Brabet sur Montpellier1) et parmi les plus récents avec la création il y a trois ans du Master2 Transitions Environnementales et Economie Circulaire (« TEEC » copiloté par G.Naro à Montpellier Management - MoMa-, Université de Montpellier). On peut également noter sur ce champ académique les dynamiques des composantes de l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) et de MoMa sur le champ de la RSE, lesquels s'appliquent à elles-mêmes en tant que composantes les plus hauts niveaux d'exigence sociales et environnementales et portent aussi systématiquement cette question en transverse dans les formations de leurs étudiants, contribuant par là à la diffusion à la fois des actions et des enjeux pour les managers de demain. Il se trouve également que l'Hérault accueille une école de commerce très atypique depuis sa création, *Montpellier Business School (MBS)* avec un directeur emblématique. C'est une école de commerce de haut niveau académique, dans les 10 meilleures écoles de commerce en France et dans le classement de Shangai et du Times, fait partie des 1% des écoles de commerce triplement accréditées dans le monde. Mais c'est aussi une école engagée de très longue date dans l'alternance et qui présente 40% de boursiers en son sein, avec un fonds de dotation spécifiquement dédié à l'égalité des chances. *Montpellier Business School (MBS)* a été qualifié de deuxième école qui change le monde (classement *ChangeNow* des Echos, octobre 2021).

Le département de l'Hérault est le troisième département français le plus dynamique avec 1,2 millions d'habitants et un taux démographique de + 1,2% entre 2013 et 2019 selon l'INSEE, 2022⁶⁴. Parmi les treize départements de la région d'Occitanie, l'Hérault est le deuxième le plus peuplé avec 14 000 habitants supplémentaires entre les deux derniers recensements (2019/2013), dont la moitié sur la métropole de Montpellier. Le département fait apparaître fin

⁶⁴ Insee.fr

2020 (résultats INSEE de janvier 2022) : 437 000 emplois (équivalents temps pleins) dans 43 525 entreprises. 13% des entreprises n'ont aucun salarié, 71,6% emploient de 1 à 9 salariés, 12,6% de 10 salariés à 49 : soit 97%, les 3% restant concernent les entreprises de plus de 50 salariés. Fin 2020, la répartition des entreprises héraultaises s'établit comme suit : 67% des entreprises travaillent dans le domaine des services (commerce, transports et services), 12% dans la construction, 5% dans l'industrie, 4% dans l'agriculture et 12% dans les services publics. Mais en termes d'emplois, ce sont seulement 48% d'entre eux qui concernent le domaine des services. Par ailleurs, on dénombre 18% de cadres, 9% de chefs d'entreprises et 27,5% de professions intermédiaires, (soit 54,5% correspondant potentiellement à notre population). Pour finir, notons que dans l'Hérault, 82% des personnes qui travaillent sont salariées et que les femmes représentent 52% des personnes qui travaillent.

Au niveau régional en Occitanie, on recense 584 319 entreprises (2019) et 5,9 millions d'habitants. Il est intéressant de relever les perceptions des fragilités par les habitants d'Occitanie (source : Synthèse du rapport Impact-Occitanie, observatoire des partenariats, Le RAMEAU, novembre 2019). Parmi les fragilités supérieures en région/national (source INSEE/CGET pour Le RAMEAU) : l'emploi, le chômage et l'insertion (6,7/10 contre 6,4 en moyenne), la pauvreté et la lutte contre les discriminations (6/10 contre 5,8), la diversité et le handicap (5,5/10 contre 5,3), le lien social (5,6 contre 5,5) avec également le numérique, la mobilité ou le vieillissement.

Dans ce cadre, nous avons choisi d'analyser les entreprises mobilisées d'abord au sein de trois collectifs héraultais très différents : une association loi 1901 rattachée à une fondation fédérative - la Fondation Agir Contre l'Exclusion, FACE - avec 84 entreprises adhérentes en 2019 (400 mobilisées chaque année pour des actions, au-delà des seules entreprises adhérentes) au début de notre analyse terrain. Le fonds de dotation égalité des chances d'une école de commerce avec dix entreprises en convention en 2019, et une structure informelle l'« EgallE » pour EGALité femme-homme Inter-Entreprises avec quinze entreprises en 2019. Nous avons choisi ces collectifs interentreprises parce qu'ils traitent d'enjeux RSE homogènes : la lutte contre les discriminations dans l'insertion à la vie professionnelle et sur un territoire géographique permettant des liens interpersonnels. Dans le domaine de l'accès aux études ou à l'emploi, éviter la discrimination ne suffit pas : les collectifs que nous avons choisis se fixent pour objectif d'agir concrètement en faveur d'une meilleure égalité des chances à l'insertion professionnelle des personnes susceptibles d'être discriminées.

FACE34 est une association loi 1901 créée en 2002.

Elle est rattachée à la Fondation Agir Contre l'Exclusion par leur marque commune, une charte d'engagement sur des valeurs communes, du partage d'expériences et des projets partagés. La Fondation au National joue un rôle de censeur dans le conseil d'administration héraultais quand la Présidente de FACE34 a été élue par les clubs FACE en France pour les représenter au conseil d'administration national. La Fondation Agir Contre l'Exclusion est une fondation abritante reconnue d'utilité publique créée en 1993 *« par 14 grands groupes français, elle mobilise aujourd'hui plus de 6000 responsables de PME, de PMI et de grandes entreprises contribuant à la cohésion et au développement de la société. Ce grand mouvement national d'entreprises engagées socialement se décline au cœur des territoires en mobilisant des acteurs publics, associatifs, territoriaux et économiques au sein de plus de 60 clubs locaux nationalement et internationalement »*⁶⁵.

Dans les faits, FACE34 a été créée en janvier 2002 à l'initiative du département de l'Hérault et d'une dizaine d'entreprises du territoire, en lien avec la fondation au national. *« Le club rassemble aujourd'hui plus de 400 entreprises avec lesquelles il développe des actions concrètes et innovantes sur l'inclusion, la promotion de la diversité, la lutte contre les discriminations et la responsabilité sociale des entreprises. Facilitateur de l'action concrète entre pouvoirs publics et entreprises, FACE Hérault agit sur 5 domaines d'activité »*. Les domaines d'intervention sont l'emploi, des entreprises, de l'éducation et également des médiations sociale et numérique. Concernant l'emploi, il s'agit d'actions par exemple de parrainage de personnes éloignées de l'emploi par les collaborateurs des entreprises, divers types d'immersion professionnelles ou des ateliers de découverte d'un métier par un manager, parfois même sur site. Concernant les entreprises, il peut s'agir d'actions de mises en lien avec des personnes en recherche d'emploi susceptibles d'être ou de se sentir discriminés, des guides de bonnes pratiques sur tous les sujets en lien avec les discriminations ou par exemple le guide de la construction d'une stratégie RSE, la « mallette RSE ». Dans le domaine de l'éducation, il s'agit de mises en lien pour des stages de 3^{ème} ou des découvertes des métiers au sens large, des simulations d'entretiens de stage ou de recrutement, l'accompagnement à faire un CV, une lettre de motivation ou plus largement la découverte des postures professionnelles.

On peut également lire sur le site de FACE34 que *« les entreprises font partie de l'ADN de FACE Hérault. Leur soutien est fondamental pour déployer les actions. Leur contribution est nécessaire pour accompagner FACE Hérault dans ses orientations stratégiques et son ancrage territorial. Merci à toutes les structures qui ont choisi d'afficher leur engagement aux projets et*

⁶⁵ FACE-herault.fr

valeurs de FACE Hérault, en devenant adhérentes ou simplement partenaires de nos actions. D'autres entreprises ont fait le choix de s'engager en participant aux actions. Sans l'implication des professionnels, qu'ils soient chefs d'entreprise ou collaborateurs, les actions ne pourraient pas voir le jour. Leur(s) mission(s) : Accueillir, Accompagner, Aider, Conseiller, Engager une démarche RSE, Faciliter, Former, Mettre à disposition un réseau, Motiver, Participer, Recruter, Tendre la main, Transférer, ... Dans une démarche de responsabilité sociale, elles se mobilisent auprès du public en participant concrètement aux différentes actions. Plus de 400 entreprises se mobilisent à nos côtés, soit plus de 1000 collaborateurs qui donnent leur temps ». En 2022, ce sont en tous cas 477 entreprises qui ont agi aux côtés de FACE34 à travers 450 collaborateurs différents, représentant 50 455 heures d'engagement. Mais ce sont surtout des entreprises qui assurent la gouvernance de l'association. M.Tisseyre (SCP Tisseyre avocats) en est présidente avec comme membres du bureau : EDF, MBS, MEDEF34, Dell Technologies, BRL, Kaliop ou Akté Services. Sont aussi au conseil d'administration : Véolia, AFPA, le groupe La Poste, Nicollin et de nombreuses TPME, avec également la CCI34 et le CD34. 20% des financements émanent directement des entreprises adhérentes et 80% émanent des collectivités territoriales (par exemple le conseil départemental 34, les villes de Sète ou Béziers, la métropole de Montpellier) ou des services publics au sens plus large (Ministère du travail, préfecture, CGET ou encore CAF34). C.Cazi, ancienne DRH de MBS est la directrice de FACE34, elle pilote 16 salariés (confère annexes).

Quelques repères historiques : 1993 : création de la Fondation Agir Contre l'Exclusion au plan national ; 2002 : création de l'association héraultaise avec le soutien du Conseil Départemental avec d'abord K.Zourray comme président, ensuite C.Hart (entre 2008 et 2019) et depuis 2019, M.Tisseyre. En 20 ans à FACE34 : trois présidents, trois directrices, 66 administrateurs, plusieurs centaines d'entreprises adhérentes et plusieurs milliers d'entreprises impliquées dans les actions, plus de 200 000 bénéficiaires. 2018 : création de FACE Occitanie qui regroupe le président et un administrateur de chacun des six clubs en région (Aveyron/Tarn, Aude, Hérault, Gard et Haute-Garonne, Pyrénées Orientales).

Le rapport d'activité 2021 de FACE Hérault « Un club d'entreprises engagées et responsables » fait apparaître 21 salariés, huit membres élus du Conseil d'Administration comme membres du bureau : Présidente M.Tisseyre, SCP Tisseyre avocats ; vice-présidente en charge des finances : C.Martinez, EDF Délégation Régionale, Secrétaire : B.Ferran, Montpellier Business School, P.Deniset, Kaliop ; J.Fourre, DELL Technologies, S.Hervé, Akté Restauration et services, JM.Oluski, MEDEF Hérault Montpellier/RH-Partners et E.Rousseau, Groupe BRL + quatre membres de droits : Conseil départemental de l'Hérault (C.Vassas-Mejri), Fondation Agir Contre l'Exclusion (L.Drake) et les deux présidents précédents. Parmi ces membres du bureau, six ont pu être interviewés. Parmi les 14 administrateurs (dont l'auteure, au titre du Groupe La

Poste Occitanie, également administratrice FACE Occitanie), six personnes ont également pu être interviewés : M.Ducros, PDCA Consultants, A.Durante, Enédis 34, L.Jaures Nicollin, Annie Marxer Annie Marxer Ressources, C.Rey APF34 et C.Tortosa, AFPA Occitanie.

84 entreprises adhérentes dont 38% TPE, 44% PME, soit 82% TPME et 18% GE. 330 entreprises impliquées dans des actions en 2021, à travers 900 collaborateurs. 38 actions de sensibilisation/formation en entreprises (260 collaborateurs d'entreprises impliqués en plus).

Des actions sur les thèmes du handicap : groupes de travail sur le maintien dans l'emploi, visites d'ESAT⁶⁶, guide repères à destination des RH et des managers..., Des actions orientées sur l'égalité professionnelle et de la lutte contre les violences faites aux femmes : sensibilisation, groupe de travail, création d'un guide pratique et banque de ressources à destination des TPME, exposition de collégiennes en QPV, des actions en faveur de l'emploi : 73 personnes en parrainage vers l'emploi (dont 54% résidents QPV et 73% réussite), FACE énergie sport avec 43 entreprises et 40 jeunes accompagnées dont 55% QPV sur Montpellier et 33 entreprises, 23 jeunes et 65% QPV, permanence emploi : 114 personnes accompagnées : 639 demandeurs d'emploi accompagnés par 158 entreprises à travers 188 collaborateurs. Des actions médiations sociales représentées par 3571 démarches administratives réalisées, 164 informations collectives et un accès au droit mis en place pour 1395 bénéficiaires. Des actions spécifiques pour l'inclusion de tous dans la transformation numérique : des ateliers de codage dans les QPV, des ateliers d'initiation aux nouvelles technologies pour 306 personnes et un accompagnement sur les outils numériques aux démarches pour 438 autres, la co-création d'un GEIC⁶⁷ numérique... Des actions éducation avec 45 entreprises qui sont intervenues dans des collèges et lycées pour présenter leurs métiers, la mise en lien de collégiens avec des entreprises pour les stages découverte en troisième QPV... FACE Hérault pilote ou co-pilote également en département des chartes comme Entreprises et Quartiers (70 entreprises engagées dans des plans d'actions individuels ou collaboratifs en faveur de l'emploi pour les publics QPV, ou encore l'Hérault, une chance : les entreprises s'engagent avec 200 entreprises impliquées et une quarantaine d'actions collectives sur plusieurs sujets en lien avec l'emploi pour les personnes qui en sont les plus éloignées

En termes de financement : 80% des charges sont des frais de personnel. 56% des recettes sont des subventions publiques, 30% des subventions privées ou des prestations, 4% des cotisations et 3% taxe apprentissage.

⁶⁶ Établissement ou Service d'Aide par le Travail

⁶⁷ Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

Concernant FACE34, il est à noter que nous en sommes administratrice depuis 2016. Après accord avec la présidente et la directrice ; nous avons présenté notre projet de recherche au 1^{er} CA 2017. Sur la période cœur de notre recherche académique 2017-2020 inclus, nous avons observé 40 temps de vie du club d'entreprises : neuf conseils d'administration, quatre AG, deux séminaires stratégiques, 13 ateliers de travail interentreprises (par exemple la constitution/pilotage d'une consortium interentreprises pour répondre à un appel à manifestation d'intérêt de la CDC sur l'inclusion numérique en 2018). Nous avons également participé à huit interventions diverses dans des actions (exemple table ronde de présentation des enjeux de l'insertion des jeunes dans les entreprises à Midi Libre devant un parterre d'entreprises régionales en 2018 ou pilotage de l'accueil de 54 stagiaires de troisième des quartiers politiques de la ville en 2020-21) avec une prise de note réflexive académique immédiatement après. À rajouter depuis 2018, la participation à quatre ateliers de gouvernance de FACE Occitanie en tant qu'administratrice.

Sur cinq années : 140h d'immersion et d'analyse systématique stricte entre 2017 et 2020, à travers 40 réunions immersives formalisées en sur notre carnet de bord.

Depuis 2020, nous avons continué à participer et prendre des notes académiques, de manière en revanche mais systématique, simplement des remarques, des interrogations, des interpellations plus ciblées selon l'avancée de nos travaux de recherche académiques, sur 13 réunions supplémentaires, soit une soixantaine d'heures, jusqu'à l'été 2022. Soit 53 réunions et *a minima* 200h d'une observation réflexive académique au sein du collectif FACE34 sur sept ans. Avant 2017, nous étions déjà présente (et dans notre réflexion sur une thèse à venir mais sans posture de recherche ni prise de note) dans le CA depuis 2018 à FACE34. Pour être exhaustive parce que c'est également le contexte de nos interprétations, nous sommes également administratrice de FACE30 depuis sa création en 2008, d'abord membre du bureau puis présidente, puis nous avons ensuite assuré la responsabilité de directrice des opérations et du réseau FACE au plan national en 2012 et 2013.

Montpellier Business School (MBS) est aujourd'hui un Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) sous forme d'association loi 1901.

Il s'agit d'une des plus anciennes écoles de commerce en Europe : créée en 1897, elle est la première école de commerce en France à accueillir des femmes (à partir de 1915 et, en 1997, c'est une femme qui arrive 1^{ère} de promo). C'est également l'une des premières écoles de commerce qui se lance dans l'apprentissage, dès 1997. Elle signe la charte de la diversité en 2008 et c'est la première formation post-bac à obtenir le label diversité. Elle compte 4 300 étudiants, dont un quart d'internationaux et 35% issus de catégories sociales professionnelles

modestes, 125 enseignants chercheurs et 400 salariés. Initialement créée par la CCI 34, elle compte aujourd'hui le conseil régional, la métropole de Montpellier dans son CA et un représentant des entreprises de l'advisory board à son conseil d'administration. La stratégie de MBS est annoncée comme telle sur son site⁶⁸ : « Nous croyons que nos différences sont les futures ressources des organisations performantes et responsables. Parmi les grandes écoles mondiales MBS veut incarner le pouvoir de l'inclusion de toutes les diversités. MBS agit tous les jours pour former les étudiantes et étudiants et les préparer à participer à changer le futur, en pleine conscience de l'impact de leurs décisions sur le monde ». « L'ambition de MBS est d'être internationalement reconnue pour sa politique d'ouverture et d'inclusion, son éducation et sa recherche de haut niveau, son ancrage territorial et son rayonnement international ainsi que sa contribution avec ses parties prenantes à la construction d'une économie et d'une société responsables et durables ».

MBS se fixe l'ambition d'« incarner le pouvoir de l'inclusion ». On peut lire sur leur site : « Parce que nous sommes convaincus que l'inclusion est un levier de performances et de transformations collectives pour les entreprises et le monde économique, nous voulons être parmi les grandes écoles mondiales celle de l'inclusion de toutes les Diversités. Pour réaliser cette ambition, MBS a choisi d'ouvrir ses portes à des étudiants issus de filières variées en diversifiant les voies d'accès à ses concours. Parallèlement, MBS et sa fondation investissent ainsi plus d'un million d'euros chaque année en bourses et aides directes pour près de 200 étudiants bénéficiaires, sélectionnés sur critères sociaux et académiques. Enfin, MBS et ses étudiants accompagnent dès le collège des élèves qui en ont la motivation et les capacités vers des parcours d'excellence avec du tutorat, de l'accompagnement académique et scolaire, et de l'accompagnement culturel. »

MBS fait partie du top3 des écoles de management françaises du classement de Shangai en 2002, elle fait partie des 1% d'écoles de commerce triplement accréditées (AACSB, EQUIS et AMSA) et elle vient d'être reconnue par le magazine Le Point (2023) comme la quatrième école la plus engagée en matière de diversité sociale en France après avoir l'an dernier été reconnue par le magazine Les Echos comme la seconde école française du classement « changeNow » des étudiants qui changent le monde.

Le fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances, appelé aujourd'hui fondation « committed to making a difference » est partie intégrante de l'école et juridiquement abrité par la fondation de France. Depuis sa création il y a 15 ans, ce fonds de dotation a distribué

⁶⁸ Montpellier-bs.com

16 millions d'Euros de bourses à des étudiants méritants en précarité sociale, ponctuelle ou durable. Deux critères sont pris en compte : l'excellence académique et la situation sociale, en partenariat avec FACE34. 189 étudiants ont pu être soutenus financièrement sur l'année scolaire 2021-2022 à travers des bourses d'excellence ou d'encouragement académiques, des bourses pour l'apprentissage international (une jeune femme d'Afghanistan cette année). Une nouvelle bourse handicap est ouverte cette année avec une autre nouveauté : les boursiers peuvent être accompagnés en parrainage par des collaborateurs des entreprises engagées dans la fondation. La gouvernance est bicéphale entre un délégué général, salarié de MBS et une présidente, l'auteure de cette thèse (AV.Crespo-Febvay en tant que personnalité qualifiée). Le comité exécutif (COMEX) se réunit plusieurs fois par an sur la base des dossiers individuels préparés par la DG, il y a également des commissions recherche sur des sujets de partage de bonnes pratiques, de réflexion plus largement interentreprises sur des sujets sociétaux divers, en lien avec l'expertise des enseignants chercheurs qui pilotent les chaires académiques RSE.

Le COMEX associe le directeur général, DG, de MBS et les entreprises engagées pour les mises au vote décisionnelles. Ce sont aujourd'hui 19 entreprises qui sont partenaires du fonds de dotation (10 en 2019, notre année de référence) : la caisse d'épargne, la société générale, la banque populaire du sud, Aésio, AG2R La Mondiale, Air France, Haribo, Sage, Lidl, Royal Canin, Sanofi, FDI ou Nicollin. Plusieurs modalités distinctes existent : des entreprises qui engagent des fonds dans le fonds de dotation pour les activités sociales, pour les activités de recherche ou les deux et les personnes, représentantes d'une entreprise mais qui n'engagent pas de fonds spécifiques : elles sont cooptées au regard d'une expertise reconnue sur le sujet. Dernier rapport d'activité en annexe.

Nous avons pu observer 15 COMEX entre 2017 et 2020 inclus après avoir annoncé notre posture de chercheuse lors du COMEX du 6-10-2017. Au-delà de cette observation académique immersive, nous avons participé également sur cette période à trois cérémonies de remises de bourses ainsi qu'à deux *advisory board* de MBS et quatre représentations en soirée du fonds de dotation. Pour ces événements, nous avons pris le soin de noter les faits et notre interprétation de ceux-ci dans notre carnet de bord immédiatement après l'action. Il s'agit donc sur la période de 2017-2020 inclus de 90h d'immersion sur 24 réunions. A noter qu'en 2021 et 2022, ce sont encore six COMEX supplémentaires auxquels nous avons pu participer, ainsi qu'une autre remise de bourses, en ne prenant plus de notes de manière systématiques mais en fonction des besoins de notre cheminement académique parallèle. Soit en tout, 31 réunions et 115h d'observation académique sur 7 années.

L'égalE, pour « **égalité -femme-homme- en Inter-Entreprises** », est une structure complètement informelle qui existe depuis 2013.

Ce collectif est à l'origine initié par un programme européen dévolu au GIP (Groupement d'Intérêt Public) « Formavie » de l'académie de l'Éducation Nationale en partenariat avec la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi Languedoc-Roussillon (DIRECCTE LR) pour accompagner des entreprises locales de plus de 50 salariés vers l'égalité femme-homme par des actions de diffusion d'informations réglementaires, d'analyse partagée des indicateurs et de partage de bonnes pratiques, voire de formation à la négociation d'accords par exemple. Sous l'impulsion ensuite de la Déléguée Régionale Languedoc Roussillon aux Droits des Femmes et à l'Égalité, ce collectif s'est pérennisé sur les mêmes fondements et résultats de manière complètement informelle.

Au-delà des apports individuels pour les participantes, l'égalE a reçu le prix égalité professionnelle lors des victoires de la réussite remis par le préfet de région Pierre De Bousquet et a formalisé un guide « égalité professionnelle femmes hommes : repère pour agir » en 2017. Y sont détaillés les impacts des actions en faveur de l'égalité entre les genres dans les 15 entreprises qui y participent en 2019, par exemple les recrutements de profils féminins sur des postes techniques à BRL, l'accession à des postes de direction chez Ernst et Young société d'avocats (confère annexes).

Nous avons été sollicitée dans ce collectif par la Déléguée Languedoc-Roussillon aux Droits des Femmes et à l'Egalité (DDFE) parmi les trois premières représentantes d'entreprises : EDF, Dell et La Poste. Nous y sommes revenue à notre retour dans l'Hérault en 2016 et avons partagé notre projet de thèse en 2017. Nous avons ensuite participé à quatre réunions sur 2017-2020 inclus, ainsi que celle de 2022, soit 25h sur quatre temps d'observation réflexive académique sur 5 ans.

Le 19 juillet 2022 a eu lieu notre dernière réunion (pour cette thèse en tous cas) au sein de ce collectif : huit professionnelles étaient présentes au Plage Palace de Carnon-Mauguio et chacune a présenté son actualité personnelle et professionnelle. Deux sujets ont été approfondis en *live* par le groupe : une collègue rencontrait des difficultés de recrutement pour deux postes juridiques à combler et une autre collègue avait besoin de lettre d'appui de responsables d'entreprises pour un dossier complexe CPF (Compte Personnel Formation) à monter pour sa TPE. Suite à cette double séquence de « remue-méninge », nous avons pu présenter les résultats de notre recherche et recueillir les réactions des participantes. Sur sept

années, ce sont donc cinq réunions auxquelles nous avons pu participer et une trentaine d'heure de participation observante.

Sans compter ni l'approfondissement aval du sens du temps travail à travers un quatrième collectif (l'*afterwork* RH, que nous présentons dans un second temps), ni l'action managériale non intentionnellement organisée à des fins de recherche académique en amont, notre cœur de recherche académique comptabilise 345h d'immersion sur le terrain dans une posture de participation observante qui ont pu avoir lieu sur une période longitudinale de 5 années de manière systématique, puis de deux autres années d'ajustement en fonction des besoins académique.

Tableau 11 : Étude de cas, synthèse descriptive des terrains

	COLLECTIF n°1	COLLECTIF n°2	COLLECTIF n°3
Structure	Fond de dotation Egalité des chances MBS	Club héraultais d'entreprises Agir Contre l'Exclusion	L'EgalIE Egalité (Femmes-Hommes) InterEntreprises
Histoire et participants	<p>10 entreprises de tailles et de domaines très divers en 2019.</p> <p>Les membres sont organisés selon 3 collèges : les membres fondateurs qui contribuent à hauteur de 9 k€ par an sur 3 ans, les membres qui contribuent librement chaque année et les personnes qualifiées. Les personnes qualifiées n'apportent pas de contribution financière, elles sont choisies pour leur expertise dans le domaine de l'égalité des chances.</p>	<p>L'un des plus anciens clubs d'entreprises de la Fondation (fédérative d'utilité publique) FACE, association loi 1901 au plan local.</p> <p>Crée il y a 20 ans, il regroupe à la date de juillet 2019 81 organisations adhérentes et plus de 200 engagées dans les actions. Cotisations annuelles des entreprises entre 200 et 1200€.</p>	<p>Entre 12 et 17 entreprises selon les années depuis 2011 : 15 en 2019. Ce regroupement essentiellement féminin s'est d'abord réuni sur l'initiative de la DRDFE (Déléguée Régionale –LR- aux Droits des Femmes et à l'Egalité) avec 3 entreprises (EDF, DELL et La Poste) sur une thématique de partage de bonnes pratiques inter-entreprises concernant l'égalité Femme-Homme.</p>
Organisation	Le budget annuel est de 180 k€, il est entièrement dédié aux actions, l'école	Le budget annuel est de 1,2 million d'Euros avec 75% de subventions publiques. Le budget est	Aucun budget dédié, structure complètement informelle avec 3 à 4 réunions par an dans des

	<p>prenant en charge toute la logistique.</p> <p>Les membres se réunissent 5 fois par an dans la salle du conseil de l'école.</p>	<p>prioritairement affecté à l'équipe de 17 salariés avec un bureau, un conseil d'administration et une assemblée générale. Le Siège est en Quartier Politique de la Ville.</p>	<p>salles de réunions des entreprises membres ou dans des lieux de convivialité.</p>
Impact	<p>Détermination collective de l'affectation des fonds sous forme de bourses individuelles à des candidats ou des étudiants de l'école, selon des critères de mérite académique et de contexte familial et social aux différents niveaux de diplômes ainsi qu'un prix de la meilleure <i>start'up</i> d'étudiants innovante et responsable.</p>	<p>Des actions dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes susceptibles d'être discriminées, en particulier des Quartiers Politique de la Ville, en situation de handicap ou des actions sur l'égalité Femmes Hommes, des échanges de bonnes pratiques et de la formation. De l'innovation sociale également, par exemple sur les questions d'accessibilité numériques à tous.</p>	<p>Le groupe de professionnelles s'est pérennisé avec des échanges fondés sur le partage d'expérimentations en matière d'équité de traitement, la transmission et l'explication d'accords, de labels ou de bonnes pratiques très concrètes entre grandes et petites entreprises ainsi que des actions d'accompagnement de femmes vers l'insertion ou l'évolution professionnelle.</p>
Illustrations	<p>En 2018, ont été distribuées 19 bourses à des étudiants en alternance en situation financière précaire, 2 bourses d'excellence et 2 bourses internationales en plus d'un prix de 10 k€ à des étudiants pour leur <i>start'up</i> innovante et responsable...</p>	<p>En 2018, 87 803 personnes accueillies en médiation sociale, 6000 demandeurs d'emplois en accompagnement aux postures de l'entreprise (parrainage avec des professionnels ou simulation d'entretien de recrutement). Intervention auprès de 183 classes de collèges/lycées pour démontrer l'accessibilité de tous les parcours aux jeunes filles et aux jeunes garçons par des professionnels d'entreprises qui expliquent leur parcours ou qui accueillent des scolaires en stage pour soutenir leur orientation professionnelle...</p>	<p>Des échanges informels de documents RH de type accord égalité Femmes-Hommes ou accord aidants, des notes de synthèse diverses concernant la thématique, des interventions conjointes en table ronde, par exemple « l'intégration des jeunes générations : quels enjeux pour l'entreprise ? » en 2018 avec La Tribune/La Dépêche, une plaquette éditée des bonnes pratiques des entreprises...</p>

--	--	--	--

Formalisation par l'auteure

Ces trois collectifs interentreprises présentent trois caractéristiques intéressantes.

Premièrement, ils ont un objet clairement énoncé sur le plan humain sociétal : nous pouvons le constater sur leur plaquette de présentation ou leurs sites internet avec des objectifs de lutte contre une ou toute forme de discrimination comme raison d'être du collectif. A titre d'illustration : « *L'objectif des actions du fonds de dotation est d'assurer l'égalité des chances pour la diversité, de proposer aux étudiants connaissant des difficultés financières des solutions pour continuer leurs études dans les meilleures conditions. C'est une œuvre commune. Celle des entreprises qui s'impliquent activement, financièrement, et en nous faisant partager leur expérience au travers de leurs décisions, et sans lesquelles la politique sociale de cette grande école ne saurait perdurer* » (discours du président du fonds dans le rapport moral 2019). En assemblée générale du club FACE34, le 23 juillet 2022, dernière réunion à laquelle nous avons participé au titre de cette thèse, cette ambition a été réaffirmée : « *être le grand réseau territorial des entreprises de l'innovation responsable en faveur de l'utilité et de l'inclusion sociale* ».

Deuxièmement, il ne s'agit pas de projets ayant seulement un caractère déclaratif mais bien d'actions qui ont été mises en œuvre concrètement. Les impacts de ces actions ont été appréciés de manière qualitative et quantitative avec des résultats mesurés et quantifiés par d'autres acteurs, notamment institutionnels, du territoire. En bilan 2019 du fonds de dotation pour l'égalité des chances au titre de 2018 par exemple : 19 bourses ont été distribuées à des étudiants en alternance en situation financière précaire ainsi que deux bourses d'excellence et deux bourses internationales.

Troisièmement, et au-delà de cet objet et de cet impact social sur le territoire, il apparaît que l'organisation des acteurs correspond à notre recherche : ce sont des professionnels qui, au nom de leurs entreprises mais sur des espaces/temps à l'interface des temps professionnels, sociaux voire personnels, se rejoignent et travaillent ensemble pour cette ambition et cet impact sociétal.

Nous rejoignons ici la définition d'une innovation (sociale) responsable au sens d'Ingham (2011) : un objet et un impact résolument sociaux pour la société. Reste à approfondir la dynamique qui s'inscrit entre l'objectif recherché et le résultat obtenu, entre l'envie de faire et le passage à l'action.

Du point de vue quantitatif, notons que cette analyse qualitative concerne un cas unique (hors tandems PROdurable) au sein de quatre contextes à travers 78 interviews (70 entreprises différentes) via 51h d'auditions et 360h de participation observante, sur 90 réunions en 7 années. Nous reviendrons précisément sur les caractéristiques terrain dans la suite de l'étude empirique (le tableau de suivi exhaustif se trouvant en annexes également) mais nous trouvons utile d'ores et déjà de donner à voir quelques tendances qui nous paraissent utiles.

Figure 5 : Etude de cas, caractéristiques terrain

	Genre	Age	Fonction	Taille entreprise	Statut	Secteur d'activité	Collectifs
Cas unique	50 F ; 28H	30 jusqu'à 39 ans ; 30 entre 40 et 59 ans ; 14 60 ans et plus	24 dirigeants ; 41 RH ; 11 autres	20 TPE ; 22 PME ; 36 GE soient 42 TPME et 36 GE	50 privées avec IG : 8 privées sans IG ; 6 SP et 14 ESS	43 services ; 19 indus... ; 5 agro et 11 IT	38 FACE ; 8 MBS ; 7 égallE 35 afterwork

Les managers interviewés sont pour les deux tiers des femmes et pour un tiers des hommes ; 40% d'entre eux ont moins de 30 ans, 40% sont âgés de 30 à 49 ans et 20% ont au moins 60 ans. Ils exercent pour 52% d'entre eux dans le domaine RH, 30% sont dirigeants et 14% exercent d'autres fonctions. Les interviewés travaillent pour 46% d'entre eux dans de GE et 54% dans des TPME. 71% des entreprises n'ont aucune mission d'intérêt général, 11% sont des entreprises avec des missions d'intérêt général, 8,5% des services publics et 20% font partie du monde de l'ESS. Les secteurs d'activités : 61,5% services, 27% industries et autres, 7% agroalimentaire et 16% nouvelles technologies. Les répondants représentent les différents collectifs à hauteur de 44% FACE, 40% afterworks RH, 8% ex-aequo l'EgallE et le fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances (en prenant en compte les participations multiples).

Par rapport aux tendances régionales et même s'il est difficile de comparer point à point, on peut cependant constater une sur-représentation des managers de grandes entreprises (46% de nos répondants) ou une sous-représentation des TPME dans nos répondants et dans les collectifs interentreprises par rapport aux moyennes départementales. Au global, on constate une sur-représentation féminine également : deux tiers contre 52%, qui s'explique sans doute en partie par la sur-représentation des fonctions RH au regard des sujets sociétaux que nous avons privilégiés en lien avec le social. Les secteurs d'activité sont étonnamment assez représentatifs de la répartition départementale. Et rappelons pour clore que nous sommes consciente que la population dont nous traitons dans cette recherche représente une

proportion qui se situe entre la proportion des seuls cadres/chefs d'entreprises et celle des cadres/chefs d'entreprises/professions intermédiaires, soit entre un quart et la moitié des salariés du département au maximum.

Dans le détail en nombre (en retranchant les critères, par exemple l'âge, pour lesquels certains *interviewés* n'ont pas souhaité donner cette information), ce sont 50 femmes et 28 hommes, 30 personnes âgées de 40 à 59 ans, 28 de 20 à 39, 14 de 60 et plus. 41 personnes exercent une fonction RH, 24 de dirigeants, soit dirigeant de TPME soit cadre dirigeant en GE, 11 autres (finance, commercial, production...) et 2 non précisés. 42 personnes exercent leur activité professionnelle dans une TPME et 36 dans une GE ; 50 travaillent dans une entreprise privée sans mission d'intérêt général, 8 dans une entreprise privée avec une ou des missions d'intérêt général (soient 58 en entreprises privées, 82%), 14 dans le domaine de l'ESS, et 6 dans les services publics. Si on tient compte des personnes qui sont dans plusieurs collectifs (confère annexe) : 38 ont été *interviewés* au titre du collectif FACE34, 8 au titre de MBS, 7 au titre de l'égalIE et 35 au titre de l'*afterwork* RH.

Maintenant que nous avons donné à voir les terrains qui nous paraissent les plus adéquats pour l'étude de cas, nous allons détailler la méthodologie.

9.2 La méthodologie

Rappelons que nous avons principalement utilisé la méthode de l'*interview* au sens de Blanchet (1987), c'est-à-dire à la fois des *interviews* de recherche, qu'elles soient orales ou écrites, mais également d'autres types d'*interviews*, par exemple informelles, journalistiques ou de représentation. Nous entendons les *interviews* au sens large des entretiens libres que nous avons réalisés mais également des entretiens écrits semi-dirigés de l'*afterwork* RH ou des interventions enregistrées lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34.

Le guide d'entretien que nous avons formalisé à destination des trois premiers collectifs, FACE34, le fonds de dotations MBS pour l'égalité des chances et l'égalIE s'articule sur cinq axes. Il est volontairement très ouvert pour permettre l'expression, sur le fond et sur la forme, la plus libre et spontanée. Y sont abordées : les conditions d'arrivée du collaborateur dans le(s) collectif(s) en question (qui est à l'initiative, qu'y recherchait la personne ou son entreprise...), les modalités de fonctionnement du collectif (avec l'environnement et inter-membres...), les spécificités d'échanges inter-membres (les termes utilisés, les outils mobilisés...), les ressentis sur ce que ces échanges leur apportent et sur ce que ces échanges peuvent apporter à la société.

Figure 6 : Etude de cas, guide graphique d'entretiens



Les entretiens ont tous été menés en bilatérales physiques pour noter le langage corporel, ce qui nous a permis de noter ou de questionner sur le ressenti positif ou négatif sur certains sujets (cela nous a été particulièrement utile par exemple pour déceler le manque de sens au travail) et les réactions des interlocuteurs en même temps qu'enregistrés et systématiquement retranscrits par l'auteur pour le fond.

Les entretiens ont démarré de manière ouverte puis les acteurs se sont exprimés librement sur chacun des cinq axes de questionnement : ces *verbatim* spontanés présentant l'avantage de refléter davantage le ressenti des *interviewés* (Cossette, 1994), ce qui nous garantit une bonne validité des données. Dans la majorité de ces cas, chacun des axes a été spontanément abordé par les *interviewés* et dans certains cas, des phrases basiques de relance ont pu être nécessaires, notamment pour n'oublier aucun axe de questionnement.

Nous avons ajouté un terrain au regard de la catégorie « sens du travail et RSE » qui a émergé progressivement de nos résultats. Les données ont été récoltées par la diffusion d'un questionnaire qualitatif (uniquement des questions ouvertes) lors d'un *afterwork* RH organisé le 10 mars 2020 à Montpellier et regroupant 60 personnes autour de la thématique : « enjeux de la RSE et culture d'entreprise ».

Les *afterwork* RH à Montpellier⁶⁹ se réunissent une fois par mois, ils regroupent des managers intéressés par les sujets humains, management d'équipe, RH/RSE : « L'*afterwork* RH casse les codes et propose chaque mois d'échanger sur les problématiques et les solutions RH apportées dans toutes les organisations ». Aujourd'hui, il s'agit d'un modèle associatif avec des adhésions de managers pour bénéficier d'interventions inspirantes chaque mois dans sa ville

⁶⁹ Afterworkrh.com/afterwork-rh-montpellier

ou pour enrichir ses pratiques en Ressources Humaines avec les formats collaboratifs ». Mais, lorsque nous avons effectué notre recherche, il s'agissait des premières réunions de l'*afterwork* RH de Montpellier et elles étaient complètement ouvertes, quelles que soient les fonctions, et gratuites. Elles correspondaient davantage à des enjeux d'inspiration, que l'on trouve également sur le site de présentation : « *apprenez avec vos pairs du secteur des Ressources Humaines, partagez avec votre communauté locale et nationale pour progresser et évoluer, intervenez et devenez acteur de la communauté des Ressources Humaines, restez informé et en veille sur vos sujets* ». Ce terrain s'est avéré bien adapté au regard de ses spécificités lorsque nous avons effectué notre recherche : il s'agissait d'une grande variété d'entreprises et d'acteurs au sein de ces entreprises qui se rejoignaient régulièrement pour échanger et agir sur des sujets impactant la société, ne serait-ce que par la création d'un fonctionnement *afterwork* RH plus pérenne dans une visée de formation inter-pairs pour passer à l'action.

Face à l'émergence du thème du sens du travail renforcé ou compensé par la RSE dans les trois premiers collectifs, nous avons fait le choix de ne pas aborder directement le terme dans le questionnaire pour déterminer s'il apparaissait et, si tel était le cas, voir sous quelle forme, comment il s'exprimait. Nous avons interrogé plus directement le fonctionnement interentreprises et les liens à l'entreprise employeur, y compris sur le champ de la projection dans l'action, laquelle apparaissait déjà comme conséquence du dialogue de coresponsabilité dans les précédents collectifs. Le questionnaire a été détaillé et explicité préalablement à son remplissage en collectif à l'ensemble des participants à l'*afterwork*. Les participants l'ont ensuite rempli individuellement au sein des tables où ils étaient installés avec des échanges collectifs possibles autour des thématiques de questionnement. 39 questionnaires ont pu être relevés à cette occasion et 30 ont ensuite pu être exploités à partir des questions suivantes.

Tableau 12 : Etude de cas, support d'interviews *afterwork* RH

Le sens de l'engagement sociétal et de la RSE en entreprise	La RSE, un enjeu collectif
<p>A1-De votre point de vue, quels sont les impacts de votre entreprise sur la société ? Quelles sont les causes sociétales sur lesquelles elle peut jouer ? A2-Quelles sont les actions RSE que vous avez déjà mises en place ?</p>	<p>B1- Est-ce votre 1^{er} groupe de travail inter-entreprises/organisations, ou le 2nd... ? B2- Lister les collectifs interentreprises/organisations dans lesquels vous êtes allés au moins une fois ces 2 dernières années. B3- Pourquoi avez-vous fait le choix de consacrer de votre temps à cet <i>afterwork</i> RH ?</p>

<p>A3- Quelles sont les marges de manœuvre pour la RSE dans votre entreprise pour progresser ?</p> <p>A4- Quel engagement responsable rêveriez-vous de pouvoir porter au sein de votre organisation ? Quel est votre engagement personnel en lien avec vos valeurs ?</p> <p>A5- Avez-vous remarqué si vous avez des valeurs ou des enjeux en commun avec certains autres participants ?</p> <p>A6- Est-ce que vous retrouvez ces valeurs ou enjeux que vous avez en commun ce soir, ou en tout cas les vôtres, au sein de votre organisation ?</p> <p>A7- Si oui, comment ces valeurs et enjeux se définissent-ils spécifiquement dans le contexte de votre organisation, en précisant les points faibles et les points forts ?</p> <p>A8- Quelles sont les 3 prochaines actions qu'il vous semble possible de porter dans votre entreprise dans les 6 prochains mois ?</p>	<p>B4- Comment pourriez-vous qualifier les échanges de cet <i>afterwork</i> ? Les décrire.</p> <p>B5- Pour vous en particulier, qu'est-ce que cela vous apporte et comment cela pourrait-il vous aider ?</p> <p>B6- Vous, vis-à-vis des autres participants, pourriez-vous décrire ce que vous pourriez apporter dans ces discussions ?</p> <p>B7- Si vous prenez du recul par rapport aux échanges collectifs ce soir, avez-vous remarqué comment ils s'organisent ? Décrivez-les.</p> <p>B8- Pouvez-vous préciser 3 termes qui vous ont éventuellement inspiré dans les échanges et les définir avec vos mots ?</p> <p>B9- Y-a-t-il des personnes ce soir qui vous ont inspiré à agir ? Par quels arguments, postures en particulier ?</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nous avons initialement prévu une restitution et une discussion des résultats en collectif lors d'un *afterwork* RH ultérieur mais les manifestations physiques ont toutes été déprogrammées en période COVID (début du premier confinement six jours après l'*afterwork*).

En revanche, nous avons pris le temps de téléphoner à chacun des 30 *interviewés* sur le modèle strictement identique aux trois premiers collectifs. Sans toutefois être physiquement ensemble du fait du COVID, nous avons pu réaliser les entretiens libres soit par visioconférence soit par téléphone sur le modèle des trois premiers collectifs, soit une dizaine d'heures supplémentaires d'auditions.

Section 10. Le dialogue de coresponsabilité, comment en parle-t-on ?

Dans notre étude de cas unique, nous réalisons une analyse de contenu mixte avec d'abord une analyse lexicale et ensuite deux niveaux d'analyse thématique (Fallery & Rodhain, 2007).

L'analyse lexicale s'attache aux termes employés pour faire émerger des tendances sur le fond dans les discours. Cette analyse nous permettra de plonger dans la représentation des acteurs afin de conforter notre réflexivité et d'ouvrir la voie à une analyse de contenu plus approfondie.

10.1 Le dialogue plutôt que les situations dans lesquelles il s'exprime

Pour réaliser notre analyse lexicale, nous avons choisi le logiciel d'analyse de données textuelles ALCESTE (Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans les Enoncés Simples d'un TEXte) pour sa pertinence à étudier l'influence de certains facteurs sur la production de textes (Reinert, 1986), (Reinert, 2007) (Reinert, 2001). ALCESTE permet de tester la significativité statistique entre des variables contextuelles, appelées variables étoilées qui sont des variables potentiellement discriminantes, et des champs lexicaux, appelés classes, en informatisant des opérations de catégorisations, de classement et de dénombrement morphosyntaxiques. L'outil est fondé sur la recherche de régularités statistiques, il permet de mettre en lumière des mondes lexicaux distincts, des registres discursifs différents. Il s'appuie sur la mesure du degré de signification de chaque mot par rapport à sa classe, le Khi^2 : plus il est élevé, plus le mot est signifiant. Ensuite, l'interprétation des résultats est aussi fondée sur la nécessaire connaissance du *corpus* par le chercheur (Delavigne, 2004).

Considérant que les usages répétés de certains mots, racines de mots ou groupes de mots soutiennent les modes de pensées des locuteurs et ce d'autant plus lorsque leurs cadres de références (représentations sociales, normes culturelles, groupes sociaux...) sont proches, ALCESTE vise à mettre en évidence la régularité de certains mots dans le discours et la « *conjonction de leurs apparitions dans des portions similaires du texte* », p.174 (Bart, 2011). C'est précisément le cas des *interviewés* de notre *corpus*, lequel regroupe des personnes en activité professionnelle dans un même temps, sur le département de l'Hérault et se regroupant sur des sujets d'exigence de plus d'actions des entreprises vis-à-vis de la société. Les valeurs, les contextes professionnels et spatio-temporels créent une proximité sociale de légitimité accrue de notre analyse.

La démarche d'analyse textuelle d'ALCESTE se fonde sur un travail de construction des données (Reuter, 2006) : la réduction et la présentation de celles-ci ont été retravaillées durant l'été 2022 afin de garantir une interprétation la plus stable possible au regard de la totalité des *interviews* réalisées.

Les illustrations suivantes visent à illustrer le raisonnement suivi par l'auteure sans alourdir la présentation.

Figure 7 : Etude de cas, socle du traitement lexical, ALCESTE

Rapport détaillé

(Dimanche 31 Juillet 2022 à 16 h 07)

Résultats généraux

Paramétrage utilisé

<input checked="" type="checkbox"/> Etape A : Analyse du vocabulaire <input checked="" type="checkbox"/> Lemmatisation <input checked="" type="checkbox"/> Calcul automatique de la taille des u.c.e <input type="checkbox"/> Prendre les paragraphes du texte comme u.c.e	<input checked="" type="checkbox"/> Etape C : Définition des classes et A.F.C Seuil minimal d'u.c.e pour retenir une classe: <input type="text" value="Auto"/> calculé par Alceste
<input checked="" type="checkbox"/> Etape B : Définition des u.c.e et classification <input checked="" type="radio"/> Classification double sur les u.c <input type="radio"/> Classification simple sur les u.c.i <input type="radio"/> Classification simple sur les u.c.e Nombre de classes terminales par classification <input type="text" value="8"/> 1ère classif. nbre de mots analysés par u.c <input type="text" value="2"/> 2ème classif. nbre de mots analysés par u.c <input type="text" value="2"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Etape D : Calculs complémentaires <input checked="" type="checkbox"/> Liste des u.c.e significatives <input checked="" type="checkbox"/> Recherche des segments répétés <input checked="" type="checkbox"/> Classification ascendante hiérarchique

A propos du traitement

Nom du corpus	corpusAV2
Date du traitement	31 Juillet 2022 à 16 h 07
Taille du corpus	470 Ko
Dernière modification du corpus	31 Juillet 2022 à 16 h 07
Type de traitement (et son code)	Classification double (121)
Réduction du vocabulaire	Oui
Nombre de mots par unité de contexte pour la première classification	Calculé par Alceste
Nombre de mots par unité de contexte pour la seconde classification	Calculé par Alceste
Nombre de classes demandées par classification	10 (valeur par défaut)
Nombre de classes stables retenues	3

Figure 8 : Etude de cas, caractéristiques du traitement lexical, ALCESTE

Informations préliminaires	
Nombre d'individus ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	78
Nombre total de formes contenues dans le corpus	82406
Nombre de formes distinctes	5790
Effectif moyen d'une forme	14
Effectif maximum d'une forme	2902
Nombre de hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus)	2632
Nombre de formes prises en compte dans l'analyse après réduction	1151
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.)	329
Nombre de modalités de variables ou mots étoilés	35
Nombre d'unités textuelles ou unités de contexte élémentaires (u.c.e)	1900
Nombre d'occurrences pour définir une unité textuelle	29
Richesse du vocabulaire (part des mots pleins en pourcentage)	99.12 %
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre moyen de mots analysés par unité textuelle	13
Nombre de couples de mots	58050

Informations techniques		
<p>Après l'analyse du vocabulaire, Alceste procède au découpage du texte et à la classification. C'est lors de cette opération que les différentes techniques spécifiques d'Alceste sont utilisées, comme le découpage en unités de contexte et la classification descendante hiérarchique. Rappelons que dans une analyse standard, les paramètres sont prédéfinis par le logiciel, et qu'Alceste procède à deux classifications successives afin de retenir les classes les plus stables, alors que dans une analyse paramétrée, c'est l'utilisateur qui définit ses propres paramètres ainsi que le type de classification (simple ou double). En règle générale, on utilise une classification simple lorsque le corpus est de petite taille, par exemple pour le traitement de réponses à des questions ouvertes, etc. En revanche, une classification double devient très intéressante lorsque le corpus est de grande taille (voir les différentes techniques d'optimisation et de paramétrage). Rappelons par ailleurs qu'un mot n'est analysé que lorsqu'il est présent dans au moins 4 unités textuelles.</p>		
Valeurs	1ère classification	2ème classification
Nombre minimum de mots par unité de contexte	12 mots analysés	14 mots analysés
Nombre d'unités de contexte (regroupement des unités)	1411 unités de contexte	1241 unités de contexte
Nombre de formes analysées différentes	1151 formes analysées	1151 formes analysées

Dans ces figures, notons **78** UCI (Unités de Contexte Initiales, le nombre d'interviewés) et une grande richesse du vocabulaire (la part des mots pleins en pourcentage) : **99,12%**. **Le nombre de phrases significatives (UCE pour Unités de Contexte Élémentaire) est de 1900 et le niveau de pertinence est de 78%, ce qui est révélateur.**

Figure 9 : Etude de cas, formes lexicales les plus fréquentes, ALCESTE

Dictionnaire des formes après réduction		
<p>Pendant la phase préliminaire, Alceste, après avoir constitué le dictionnaires des formes du corpus, procède à leur réduction afin de constituer un dictionnaire des formes réduites. Ces formes sont classées en fonction de leur effectif dans le corpus.</p>		
Forme réduite	Effectif	Catégorie Grammaticale
entreprise	842	Noms
faire	489	Verbes
action	478	Formes reconnues mais non codées
fait	374	Formes reconnues mais non codées
reseau	316	Noms
travail+	266	Formes reconnues mais non codées
aller	255	Verbes
trouver	190	Verbes
societe	188	Noms
voir	183	Verbes
professionnel	182	Formes reconnues mais non codées
collectif	179	Adjectifs et adverbes
gens	174	Noms
sujet	170	Adjectifs et adverbes
temps	155	Noms
chose	149	Noms
sens	140	Noms

Dans cette figure, nous constatons que les mots exprimés le plus souvent au-delà des termes entreprises, réseau, collectif ou société au global sont : faire/faït/action, travail/professionnel, sens ainsi que les verbes : aller, trouver, voir et également les gens et le temps.

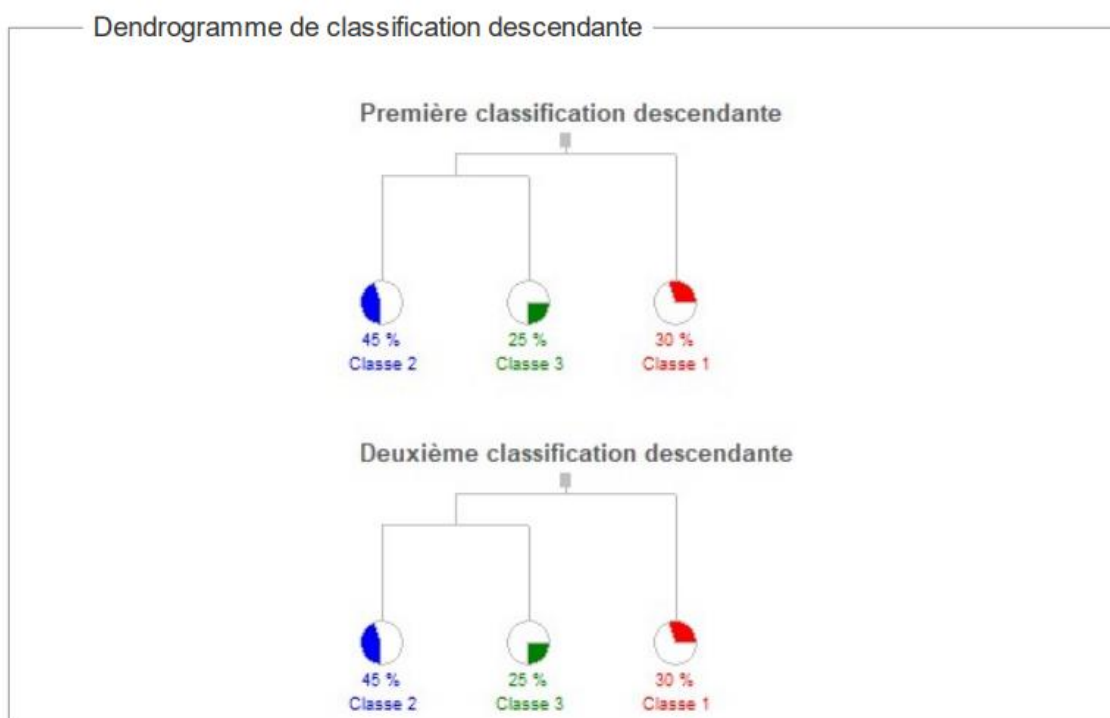
Le terme dialogue pourrait être légitimement attendu mais les catégories conceptuelles ne peuvent être exprimées directement, le phénomène en lui-même encore moins, ce sont les propriétés opérationnelles qui sont exprimées (et c'est l'auteure, de par son analyse de la littérature qui a choisi le terme comme nom du phénomène à l'œuvre).

10.2 Trois champs lexicaux mis en lumière

Trois champs lexicaux sont mis en avant par l'outil, que ce soit quand on demande 5 ou 10 catégories : on peut donc les considérer comme stables. A noter que ces catégories représentent plus des trois quarts des unités textuelles.

Le Dendrogramme illustre l'organisation de ces trois classes entre elles : d'un côté, une classe rouge et de l'autre deux classes, bleu et vert.

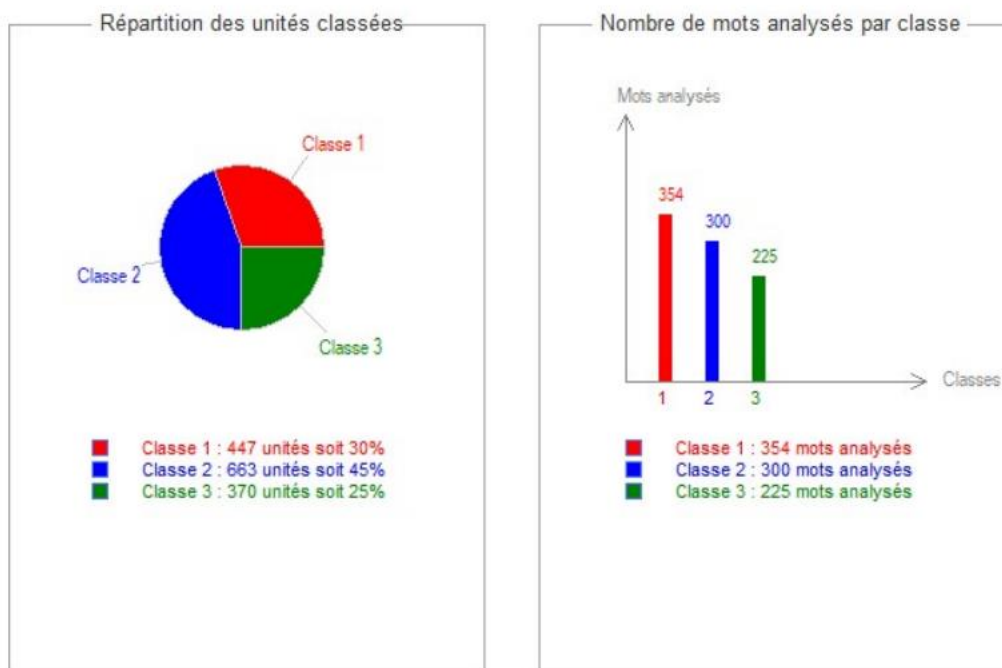
Figure 10 : Etude de cas, dendogrammes, ALCESTE



Le dendrogramme précédent fait apparaître 1430 unités lexicales qui ont été classées : deux classes sont proches à 45% pour l'une (« Bleu » : 663 unités classées, 300 mots) et 25% pour l'autre (« Vert » : 370 unités classées, 225 mots), soit 70% en tout, et une troisième à 30% (« rouge » : 447 unités classées, 354 mots).

Figure 11 : Étude de cas, croisement des classifications, ALCESTE

Croisement des classifications	
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste :	
Nombre de classes stables	3
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	96
Pourcentage d'unités textuelles classées	78 %



Nous allons illustrer les résultats de l'analyse lexicale par l'outil ALCESTE à travers quelques exemples de la classe rouge.

Figure 12 : Etude de cas, mots les plus utilisés, avec Khi2 associés, ALCESTE

Résultats de la classe n°1

Présences significatives

Voici le vocabulaire caractéristique (forme réduite) de la classe 1 trié suivant les valeurs du Khi2 :

Effectif : effectif réel du mot dans la classe ;
 Unités : nombre d'unités textuelles de la classe contenant le mot ;
 Total : nombre total d'unités textuelles classées contenant le mot ;
 % Unités : pourcentage du nombre d'unités textuelles de la classe contenant le mot par rapport au nombre total d'unités classées contenant le mot.

Forme réduite	Khi2	Effectif	Unités	Total	% Unités	Catégorie Grammaticale
social	65	47	42	52	81%	Adjectifs et adverbes
environnement	52	25	24	25	96%	Formes non reconnues
egalite	51	40	38	50	76%	Noms
montpellier	51	33	28	32	88%	Lieux, pays
emploi	43	29	27	33	82%	Noms
local	41	36	32	43	74%	Noms
directeur	39	22	20	22	91%	Adjectifs et adverbes

Pour la classe n°1 rouge « RSE et territoire », le mot le plus fréquent (Khi2 65) le plus élevé est social, puis environnemental puis égalité et deux termes d'ancrage territorial : une ville et local.

Figure 13 : Etude de cas, relations entre les mots, avec Khi2 associés, ALCESTE

Classification Ascendante Hiérarchique

La classification ascendante constitue un résultat complémentaire et une aide à la représentation des relations locales entre formes d'une même classe. Ci-dessous l'arbre de la classification ascendante pour la classe 1 ; on observe les paquets d'agrégation de formes ainsi que le Khi2 de chaque forme dans la classe.

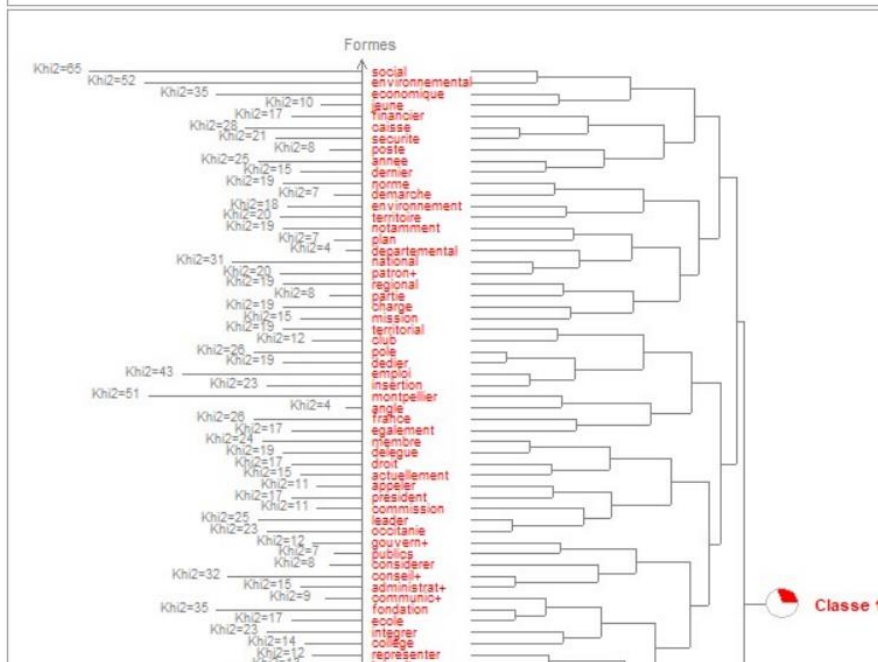


Figure 14 : Etude de cas, unités textuelles caractéristiques par champ lexical, ALCESTE

Unités textuelles de la classe 1

Ci-dessous la liste des unités textuelles caractéristiques de la classe 1, triées par ordre d'importance suivant le Khi2 dans la classe.
Les formes les plus caractéristiques de la classe sont signalées entre parenthèses.

Unité textuelle n° 359 Khi2 = 52 Individu n° 9 *gen_h *an_2018 *dur_3 *age_3 *fon_dir
*tai_ge *sta_eps *sec_serv *coll_mbs
(par-exemple) nicole B_ (avec) (octobre) rose (ou) la (montpellieraine). je (suis) (a) la (fondation) (egalite)
des (chances) (MBS) (depuis) environ 5 (ans), (sur) (initiative) de ma (presidente), nicole B_, qui (a) (ete)
(sollicitee) par la (directrice) de la (communication) de (MBS) alors qu'ils (etaient) deja (en) (partenariat)
(financier) (avec) (l) (ecole) au sens (large). 1210 Khi2 = 48 Individu n° 24 *gen_f *an_2019
*dur_2 *age_2 *fon_rh *tai_ge *sta_epa *sec_ind *coll_face
(FACE34), j y (suis) (arrivee) (en) 2002 quand le (conseil) (departemental) voulait creer cette
(association), il (avait) (sollicite) (EDF) et j (etais) (a) (l) (epoque) (responsable) du (developpement)
(durable), (social) et (environnemental), au (sein) d (EDF) (dont) la (politique) de la (ville), 90 Khi2 = 43
Individu n° 4 *gen_f *an_2018 *dur_2 *age_1 *fon_rh *tai_tpme *sta_eps *sec_it *coll_face
les collectifs (RSE) dans lesquels je (suis:) (FACE34), (administrateur) et au (bureau) (depuis) 1 (an):
pierre (D_), (president) de (l) entreprise et moi: on alterne. D'abord un reseau (a) (l) (initiative) de
(FACE34) et de la (deleguee) (departementale) aux (droits) des (femmes) et (a) (l) (egalite:) au (sein)
duquel factory (mixite:) des (adherents) de la (french) (tech) (sur) la (feminisation) des (metiers) du (high)
(tech) et des nouvelles (technologies). 1577 Khi2 = 40 Individu n° 33 *gen_h *an_2018 *dur_
2 *age_2 *fon_rh *tai_ge *sta_eps *sec_ind *coll_mbs
(par-exemple) la (politique) d (egalite) (femme/) (hommes) (pour) les (talents) (feminins), mais pas que (l)
(environnement) aussi, le (territoire) aussi. et puis les (normes), elles obligent (a) se (remettre) (en)
(cause) (en) (interne). 230 Khi2 = 39 Individu n° 6 *gen_h *an_2018 *dur_2 *age_2 *fon_rh
*tai_ge *sta_eps *sec_ind *coll_mbs

Au plan global, ALCESTE montre statistiquement les termes qui sont significativement associés à certains caractères.

Pour le caractère territoire/territorial : connaître, seulement, cas, partie, angle, monde versus métier, vie, aujourd'hui, moment, aller/venir, donner, gens, vrai, important, réseau, business. Les interviewés paraissent considérer le caractère territorial comme la « seule » (« vraie », importante) façon de « connaître » le « monde », bien que conscients des limites de ce prisme (« partie », « angle », « cas »). Le caractère territorial est envisagé dans un temps précis (« moment », aujourd'hui), dans une dynamique (« aller », « venir ») de « don » à de vrais « gens » au sein d'un « réseau » « business » fondé sur le « métier » de chacun.

Pour le caractère engagement/engagé : Intérêt/intéressé, agir, permettre, personne versus rester, manière, professionnel/personnel. La plupart des interviewés envisagent l'engagement comme « permettre » à une « personne » d'« agir » sur un sujet qui l'« intéresse ». L'engagement y est par ailleurs considéré de manière systémique : « personnelle » et « professionnelle » et la « manière » de faire. La temporalité, « rester », paraît importante.

Pour le caractère travail : collectif, parler versus entreprise, interentreprises, action, impact, société, organisation, collaboration, responsable. Pour une majorité d'interviewées, le travail

passer par le « collectif », la « collaboration », se « parler ». Le travail s'inscrit au sein de l'« entreprise »/ « organisation » mais également en « interentreprises » et dans la « société ». Il passe par l'« action » et l'« impact » de l'« action », c'est ainsi qu'il se définit comme « responsable » dans l'expression d'une majorité des *interviewés*.

Pour le caractère valeur : concret, partage, idée, expérience, apporter, compétent versus faire, utile, trouver, différent, ensemble, créer. Dans le discours de la majorité des personnes *interviewées*, le mot « valeur » est significativement associé à plusieurs champs lexicaux : d'abord « trouver », « apporter » et « partager » des « idées » à partir de « compétences » « différentes ». Il s'agit de « faire » « ensemble » pour « créer » des « expériences » « concrètes » et « utiles ».

Tableau 13 : Etude de cas, champs lexicaux les plus significatifs par caractère, ALCESTE

	Le caractère « Territoire »	Le caractère « Engagement »	Le caractère « Travail »	Le caractère « Valeur »
Dans les expressions les plus fréquentes qui sont exprimées, les <i>interviewés</i> paraissent considérer	Comme la « seule » (« vraie », importante) façon de « connaître » le « monde ». Ils sont conscients des limites de ce prisme (« partie », « angle », « cas »). Ils indiquent un temps précis (« moment », aujourd'hui). Dans une dynamique (« aller », « venir ») de « don » à de vrais « gens » au sein d'un « réseau » « business » fondé sur le « métier » de chacun.	Comme « permettre » à une « personne » d'« agir » sur un sujet qui l'« intéresse ». L'engagement y est considéré de manière systémique : « personnelle » et « professionnelle » et la « manière » de faire comme la temporalité, « rester » y sont importantes.	Comme passant par le « collectif », la « collaboration », se « parler ». Le travail s'inscrit au sein de l'« entreprise »/ « organisation » mais également en « interentreprises » et dans la « société ». Il passe par l'« action » et l'« impact » de l'« action », c'est ainsi qu'il se définit comme « responsable ».	Comme associé à plusieurs champs lexicaux : « Trouver », « apporter » et « partager » des « idées » à partir de « compétences » « différentes ». Il s'agit de « faire » « ensemble » Pour « créer » des « expériences » « concrètes », « utiles ».

Formalisation par l'auteure

Nous allons maintenant analyser plus avant chacun des trois champs lexicaux qui ressortent de cette analyse.

Analyse de la classe « Bleu », 45% du corpus, que nous qualifions de « Agir maintenant », résultats et manière de faire

Structure grammaticale : prioritairement des verbes, puis des démonstratifs et des marqueurs d'intensité.

La classe « agir maintenant : résultats et manière de faire » est significativement associée à l'univers lexical suivant : **Agir**/action, construire/construction, impact, **résultats**, objectifs, trouver, efficace, réussir ; **Maintenant**, tout de suite, réalité, réel, concret ; des caractéristiques liées à la posture (partage, ensemble, collectif, commun, benchmark, écouter, tous ; bienveillant, apprécier, plaisir, exprimer, reconnaître, motivé, équipe, impliqué ; utile, sens) et également des termes comme légitime, capacité, expérience, compétent, vécu, parcours, pairs, collègues, incarner ou volonté, engagement, déterminé, dynamique, soutenir, support, valoriser, apprendre et aussi la **manière**/le comment (ajuster, structurer, décider, montrer, analyser, confronter ou expérimenter/expérimentation, essayer, commencer, découvrir, impulser). Egalement ajuster, améliorer, influencer ou parler, discours, discuter, parole ou encore livrable, entreprise, organisation, également changement, renouveler, innover, transformer, transformation, améliorer.

Par comparaison au corpus global, certains termes apparaissent significativement absents : réseau, rencontres ou Montpellier, Hérault, région, national, local, territorial, Occitanie, ville, France, européen ou environnemental, social, économique, égalité, numérique, juridique, ou encore business, financier, client, vendre, partenariat, commerce, prestation et animer.

Analyse de la classe « vert » 25%, du corpus, que nous qualifions de « Réseau et personnel »

Structure grammaticale : prioritairement des marqueurs de modalisation et de la personne. Un discours ciselé, nuancé et parfois assertif. L'expression affirmée de sa personnalité. L'interviewé donne à voir qui il est à travers ce qu'il dit et la manière dont il le dit. Sa subjectivité (il semble que, apparemment...) et son jugement sont mis en avant (je considère...). Des verbes, parmi lesquels être et avoir sont sur-représentés dans le discours. On note également un rapport au temps dans la relation.

La classe « réseau personnel et carrière » est significativement associée à l'univers lexical suivant : **réseau**, gens, affinité, copains, contact, informel, rencontre/rencontrer, amitié ou **personnel**, famille, citoyen, sympa, vie, côtoyer, personnes, relationnel, sympa, lié,

appartenance, fierté ou encore business, marque, vendre, notoriété, commerce, investir, affaires, carrière, opportunité, boulot, boîte, bosser, représentation. Egalement motivation, appétence, choisi, convaincu, adhérer, apprendre, intéressé/intéressant, enrichir, acquérir, curieux, énergie ou « trucs », connaissances, éclairages, information, problématique, besoin, actualité, expertise, logique, raison, cohérence, esprit, animer/animation, participer mais encore le pourquoi ou la temporalité : jour, soirée, moment, aller/aller vers, rester, événement.

Par comparaison au *corpus* global, certains termes apparaissent significativement en retrait : construire, résultats, efficace, légitime, propose, outil, conseil ou partage, nous, commun, groupe, ensemble, collaboration, également confiant, écoute, durable, inclusif, apprécier, bienveillant ou encore Sociétal, égalité, environnemental et changement, engagement, amplification.

Analyse de la classe « rouge » : 30% du corpus, que nous qualifions de « RSE et territoire »

Structure grammaticale : des indications territoriales de type lieux ou pays (Khia 91), des noms, des adjectifs et des adverbes, également des marqueurs temporels et des marqueurs de relation spatiale. Les verbes et verbes modaux apparaissent très en retrait, ainsi que les marqueurs de personne, de modalisation et d'intensité.

La classe « RSE et territoire » est significativement associée à l'univers lexical de tous les piliers de la **RSE**, citée également comme telle : social, égalité, emploi, diversité, handicap, recrutement, inclusif, insérer/insertion, précarité, origine, genre, jeunes/talents, mécénat, scolaire, étudiants, juridique ou encore environnement, planète, recycler/transport, numérique/digital et économique. De nombreux termes relatifs à l'ancrage **territorial** : des lieux (Montpellier, local, national, régional, Occitanie, territoire, quartiers, Languedoc-Roussillon, proximité, QPV), des partenaires locaux (Préfet, associations, institutionnel, partenariats, publics, élus, homologues), des outils territoriaux (chartes, communication/communiquer, labels, formel, fédéralisme). On trouve aussi des termes liés à la manière de s'inscrire dans le collectif : adhérer, ouvrir, démarche, stratégie, participer, organiser, orchestrer ou solliciter, prouver, entreprendre/entrepreneur et également lien, groupe, réunir, équipe, respect.

Par comparaison au *corpus* global, certains termes apparaissent significativement en retrait : trouver, concret, efficace, construire, action ou légitime, compétent/compétence, utile, société, citoyen ou encore comprendre proposer, échanger, apprendre, partage/partager, également confiant, commun, collectif, ensemble ou parcours, personne, motivation.

Tableau 14 : Etude de cas, caractéristiques par champ lexical, ALCESTE

	Champs lexicaux		
	Agir maintenant : 45%	Réseau, personnel 25%	RSE et territoire 30%
<i>Structure grammaticales sur-représentées</i>	Verbes, démonstratifs et marqueurs d'intensité	Marqueurs de modalisation et de la personne. Verbes être et avoir. Rapport au temps dans la relation.	Indications territoriales, noms, adjectifs, adverbes, relations qui s'inscrivent dans l'espace
<i>Sous-représentées</i>			Peu de verbes, de marqueurs de personnes ou d'intensité.
<i>Dynamiques collectives Sur-représentées</i>	Agir/action, construire/construction, impacts, résultats, objectifs, efficace, réussir, trouver ; Maintenant, tout de suite, réel/réalité, concret ; Posture, écouter, partage, ensemble, collectif, commun, tous, ; Expérimenter, essayer, découvrir, impulser, ajuster, améliorer, discuter, livrable, entreprise, organisation Innover, transformer Comment	Réseau, gens, copains, contact, informel, rencontres, amitié ; Business, marque, notoriété, affaires, carrière, boulot, représentation ; (« trucs ») ; Connaissances ; éclairages, problématique, besoins, actualité, expertise, raison ; participer, animer Événement, soirée	Les piliers de la RSE : social (égalité, emploi, handicap, inclusion, origine, genre, scolaire), environnement, digital, économique ; Ancrage territorial ; Lieux, partenaires locaux institutionnels, associatifs, publics ou élus ; Des outils : charte, labels, fédéralisme, communication ; Démarche, stratégie, Organiser, Orchestrer, Solliciter, Prouver
<i>Sous-représentée</i>	Montpellier, région, local, territorial, France Environnemental, social, économique, égalité, numérique Business, client, vendre, prestation, commerce	Construire, résultats, outils, conseils Changement, amplification Thèmes de RSE	Concret, efficace, construire, action Comprendre, proposer, échanger, apprendre, partager
<i>Dynamique individuelle Sur-représentée</i>	Bienveillant, plaisir, impliqué, équipe Légitime, expérience, compétent, pairs, incarner, reconnaître, parcours Volonté engagement, déterminé, soutenir, apprendre, valoriser	Motivation, appétence, choisi, convaincu, intéressé, apprendre, curieux, enrichir, énergie	Lien, groupe, réunir, équipe, respect
<i>Dynamique individuelle Sous-représentée</i>	Réseau, rencontre animer	Partage, nous, commun, groupe, ensemble	Légitime, compétent, utile, citoyen Confiant ; collectif, ensemble, parcours, personne, motivation.

En synthèse des caractéristiques par champs lexicaux, nous proposons de retenir les mots les plus présents dans le corpus dans le tableau suivant.

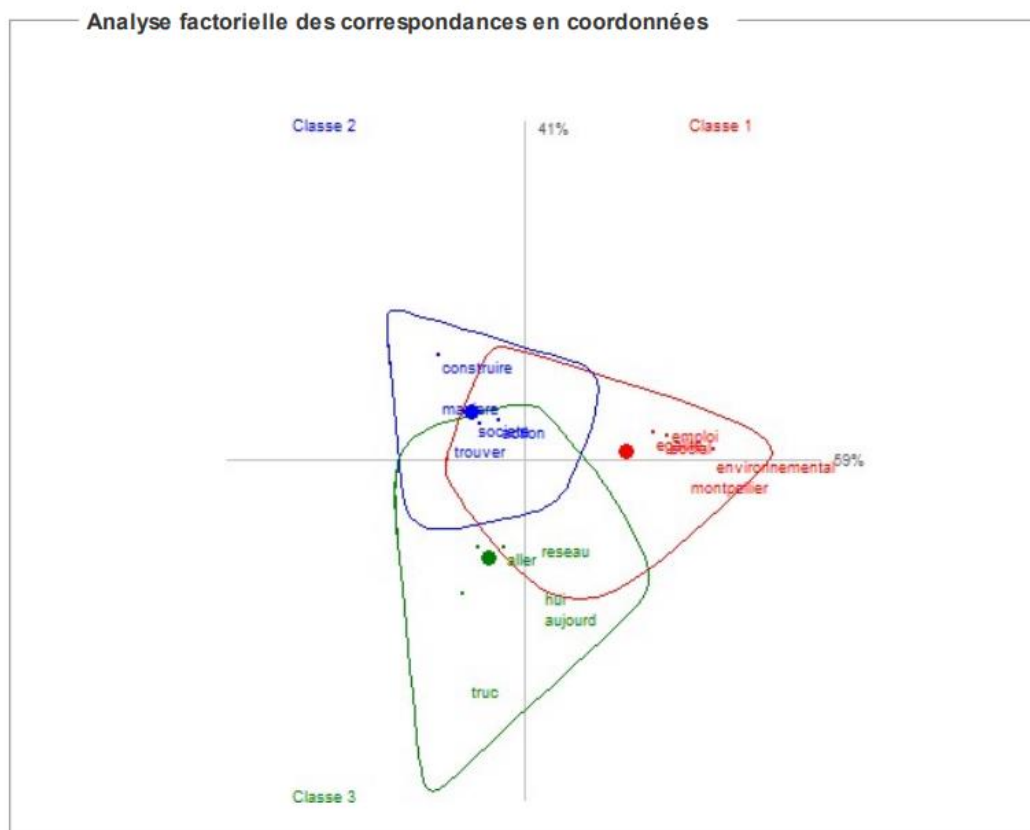
Tableau 15 : Etude de cas, verbatim les plus significatifs par champ lexical, ALCESTE

	Agir maintenant, 45%	Réseau et personnel, 25%	RSE et territoire, 30%
Mots les plus significativement présents dans le corpus (Khi2)	Action (46)/Construire (36) Trouver (35)	Réseau (58) Gens (44) Rencontre (30)	Social (65), Environnement (52) Egalité (51), Montpellier (51) Emploi (43)n Local (41) Directeur (39) , Economique (35) Diversité (32), National (31), Numérique (31)

Au regard des proximités de sens entre agir et construire, nous pouvons considérer qu'il s'agit d'une idée force majeure du corpus, d'autant qu'elle est proche du mot réseau, pour lequel les mots gens et rencontres émergent. Nous avons fait le choix de barrer le terme « directeur » au regard des éclairages de l'analyse détaillée du corpus, le terme ne pouvant pas être interprété en tant que tel du fait de la trop grande variation des mots auxquels il a été rattaché.

ALCESTE propose une analyse factorielle des correspondances. Celle-ci permet de donner à voir les relations de proximité ou d'éloignement entre les champs lexicaux, elle caractérise également des lignes de force qui organisent le champ lexical dont il est question dans le corpus ainsi que les concordances et les oppositions entre les champs lexicaux. C'est ainsi que nous avons défini les titres des classes/champs lexicaux et que nous pourrions qualifier les proximités (concordances/opposition) de ceux-ci entre eux. En nous fondant pour finir sur les mots les plus représentatifs, au sein de chaque classe et au sein de corpus global, nous pouvons également déceler d'éventuelles lignes de clivage entre les classes/champs lexicaux. Nous voyons une tension entre d'un côté : un dialogue (champs lexicaux bleu et vert) perçu très globalement pour agir-construire-trouver des solutions entre les gens d'un collectif/réseau que l'on apprécie de rencontrer MAINTENANT et, de l'autre, la perception d'un dialogue plus organisé, plus segmenté autour d'un engagement sociétal par catégories de publics concernés (social, environnemental, diversité-égalité des chances notamment femme-homme, emploi-insertion, numérique) et ancré géographiquement (Montpellier, local, national) ICI. Nous notons également que le champ vert, « réseau et personnel », est le plus dispersé quand les champs rouge, « RSE et territoire » et bleu « agir maintenant » présentent un tiers en lien avec l'autre (bleu/rouge) et un tiers avec les deux autres.

Figure 15 : Etude de cas, analyse factorielle, ALCESTE



*Agir et construire maintenant ; * Réseau personnel et carrière ; * RSE et ancrage territorial

Pour déterminer si certaines variables étoilées (au sens d'ALCESTE), correspondant aux attributs (au sens de NVivo) pouvaient être éventuellement discriminantes, nous avons approfondi l'analyse des Khi2 des variables étoilées : les 35 attributs au sens de NVivo, c'est-à-dire les caractéristiques soit des collectifs (FACE, MBS, égallE ou *afterwork* RH), soit des entreprises représentées (taille, secteur d'activité, statut), soit des managers (fonction, tranche d'âge). La liste des attributs/variables étoilées est disponible dans les annexes (tableau exhaustif par entretien).

Tableau 16 : Etude de cas, variables potentiellement discriminantes, ALCESTE/NVivo

	Sur-représentation	Sous-représentation
RSE et territoire	GE (Khi2 : 37)	TPME (Khi2 : 37)
Agir maintenant	EgallE (Khi2 : 37), Femmes (Khi2 : 33)	Hommes (Khi2 : 33)
Réseau, personnel	ESS (Khi2 : 66), Hommes (Khi2 : 35), FACE (Khi2 : 30)	Femmes (Khi2 : 35)

La taille des entreprises se distingue dans le champ lexical « RSE et territoire » : les GE y sont sur-représentées en comparaison quand les TPME sont sous-représentées. Le genre paraît important dans le champ lexical « agir maintenant » avec davantage de femmes quand il y a davantage d'hommes dans le champ lexical « réseau et personnel ». En revanche, le statut ESS est davantage sur-représenté dans le champ lexical « réseau et personnel » (Khi2 66) quand le collectif égallE est davantage représenté dans le champ lexical « agir maintenant ».

En dehors de ces constats, le statut des entreprises privées avec ou sans mission d'intérêt général, de service public, le secteur d'activité (services, industrie, chimie, biologie, énergies, médical, agroalimentaire ou nouvelles technologies) est peu segmentant. Les champs lexicaux ne font pas non plus apparaître de spécificités en fonction de leur tranche d'âge ou de leur fonction.

10.3 Croisement des analyses lexicales et thématique

Par suite, nous avons également considéré utile de réaliser des tableaux croisés entre d'un côté tous les nœuds NVivo et de l'autre tous les attributs (genre, tranches d'âges -jusqu'à 29 ans, entre 30 et 59 ans et 60 ans ou plus-, fonction - dirigeant, RH ou autres -, taille des organisations - TPME ou GE -, secteurs d'activité - services, nouvelles technologies IT, industrie ou agro-alimentaire - et collectif principal -FACE, égallE, MBS ou *afterwork* RH-) que nous avons affectés aux entretiens. Il s'agit d'une manière de conforter/infirmer l'analyse des variables étoilées d'ALCESTE plutôt que de nous attacher à une quelconque quantification, peu pertinente au regard de notre méthodologie.

Par souci de transparence, et parce qu'ils sont aisés à lire pour qui pratique N'Vivo, nous proposons les tableaux de synthèse suivants, directement extraits et formalisés par NVivo.

Par exemple concernant, le tableau présentant un focus sur l'attribut « genre » : on peut lire en ordonnées (en-dessous de la case intitulée « entretiens) la liste des nœuds N'Vivo et en abscisses : soit le genre « femme », soit le genre « homme » (avec le total à droite), ainsi que la répartition des 78 entretiens (c'est le terme N'Vivo pour *interview* dans notre cas) pour chacun des nœuds.

Les deux premiers tableaux présentent la totalité des nœuds (première et deuxième partie) pour le genre.

Les deux tableaux suivants présentent la totalité des nœuds (première et deuxième partie) pour l'attribut « nature du collectif » : FACE34, égallE, MBS et *afterwork*.

Tableau 17 : Etude de cas, focus sur l'attribut genre, NVivo

Critères de requête

Critères de tableau croisé

Codes de tableau croisé par rapport à: Attributs

Rechercher dans: Fichiers et alias

Classification: entretiens

Attribut 1: genre

Attribut 2: [vide]

Inclure « Non assignée » et « Non applicable »

entretiens	genre = femme (49)	genre = homme (29)	Total (78)
Apprendre, développer ses c...	20	5	25
Au-delà de la représentation	5	8	13
Autonomie de choisir	12	6	18
Compense un manque	13	8	21
Conséquences sur la stratég...	9	9	18
Créer, conforter sa légitimité	17	7	24
Des actions concrètes et effi...	16	9	25
Des échanges qualifiés, app...	19	7	26
Des parcours variés, des ex...	13	6	19
Donner du sens à mon travail...	18	13	31
engagement fourre-tout	1	0	1
Envie de faire évoluer la soci...	14	6	20
Essayer, innover, expérimen...	9	7	16
exemplarité	5	1	6
Faire évoluer l'engagement ...	10	8	18
fonctionner ensemble	3	1	4
force de proposition	1	1	2
Forme de reconnaissance	4	5	9
Interrelationnel, interpersonnel	22	10	32
J'ai déjà agit dans mon entre...	17	2	19
La manière d'agir ensemble	19	11	30
La question des femmes	9	2	11
La question du temps	9	0	9
La représentation externe po...	6	9	15
la représentation externe, té	4	7	11

AV 1 élément Non filtré

NVIVO 1.nvp (Saved)

Accès rapide

- Encodage
 - Codes
 - Sentiment
 - Relations
 - Types de relation
- Cas
 - Classifications de cas
- Commentaires
- Ensembles
 - Ensembles statiques
 - Ensembles dynamiques
- EXPLORER
 - Requêtes
 - Critères de requête
 - Résultats de la requête
 - Matrices de croisements
 - Visualiser
 - Cartes

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules **Tableau croisé** Connexion

Cas encodés Références d'encodage Présence d'encodage

Exécuter une requête Sauvegarder les résultats de la requête

Renvoyer à la ligne automatiquement Horizontal

Nom Nom hiérarchique

Requête de tableau croisé - Aperçu des résultats

Critère... Critères de tableau croisé

Exécuter une requête Enregistrer les résultats... Enregistrer les critères...

Codes de tableau croisé par rapport à Attributs Rechercher dans Fichiers et alias Éléments sélectionnés... Doss

Codes

Classification entretiens

Attribut 1 genre

Attribut 2

Inclure « Non assignée » et « Non applicable »

	entretiens	genre = femme (49)	genre = homme (29)	Total (78)
La question du temps	9	0	9	9
La représentation externe pour la marque employeur	6	9	9	15
la représentation externe, développement business direct	4	7	7	11
La représentation externe, lobbying business indirect	11	6	6	17
Le groupe	5	1	1	6
Le réseau pour la carrière	2	1	1	3
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	11	8	8	19
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	0	0	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	14	10	10	24
Mieux analyser, comprendre son entreprise	10	4	4	14
Mon entreprise peut directement agir pour la société	18	5	5	23
Personnel autant que professionnel	21	13	13	34
Qualifier l'impact en retour	25	14	14	39
Rendre les choses simples et faisables	4	0	0	4
se projette dans l'action	20	3	3	23
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	13	11	11	24
Se trouver un langage commun	15	3	3	18
Territoire	13	14	14	27
Un collectif qui évolue	6	3	3	9
Un collectif, des réseaux	13	11	11	24
Une vision de la société	16	6	6	22
Total (unique)	49	29	29	78

AV 1 élément Non filtré

13°C Nuageux 18:24 25/11/2022

Tableau 18 : Etude de cas, focus sur l'attribut nature du collectif, NVivo

The screenshot displays the NVivo software interface. On the left, a sidebar contains navigation options: 'Accès rapide', 'Encodage' (Codes, Sentiment, Relations, Types de relation), 'Cas' (Cas, Classifications de cas), 'Commentaires', 'Ensembles' (Ensembles statiques, Ensembles dynamiques), 'EXPLORER', 'Requêtes' (Critères de requête, Résultats de la requête, Matrices de croisements), and 'Visualiser' (Cartes). The main window shows a pivot table titled 'Requête de tableau croisé - Aperçu des résultats'. The table has columns for 'entretiens', 'collectif n1 = face (39)', 'collectif n1 = ega (5)', 'collectif n1 = mbs (4)', 'collectif n1 = aft (30)', and 'Total (78)'. The rows list various codes such as 'Apprendre, développer ses compétences', 'Au-delà de la représentation', etc. The bottom status bar shows 'AV 1 élément' and 'Non filtré'. The Windows taskbar at the bottom indicates the date as 25/11/2022 and the time as 18:33.

	entretiens	collectif n1 = face (39)	collectif n1 = ega (5)	collectif n1 = mbs (4)	collectif n1 = aft (30)	Total (78)
Apprendre, développer ses compétences		12	3	0	10	25
Au-delà de la représentation		9	1	1	2	13
Autonomie de choisir		12	3	1	2	18
Compense un manque		9	3	2	7	21
Conséquences sur la stratégie globale		12	1	2	3	18
Créer, conforter sa légitimité		10	3	1	10	24
Des actions concrètes et efficaces		17	3	2	3	25
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent		15	2	2	7	26
Des parcours variés, des expériences diversifiées		14	3	1	1	19
Donner du sens à mon travail, à sa vie		21	3	1	6	31
engagement fourre-tout		0	0	0	1	1
Envie de faire évoluer la société		15	3	1	1	20
Essayer, innover, expérimenter		12	2	0	2	16
exemplarité		0	1	1	4	6
Faire évoluer l'engagement sociétal		14	1	1	2	18
fonctionner ensemble		2	1	1	0	4
force de proposition		0	0	0	2	2
Forme de reconnaissance		7	1	0	1	9
Interrelationnel, interpersonnel		21	4	0	7	32
J'ai déjà agit dans mon entreprise car cela a du sens pour moi		4	0	0	15	19
La manière d'agir ensemble		18	5	2	5	30
La question des femmes		7	4	0	0	11
La question du temps		8	1	0	0	9
La représentation externe pour la marque employeur		11	1	3	0	15
la représentation externe, développement business direct		8	1	2	0	11

NVIVO
 NVivo 1.nvp (Saved)

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules **Tableau croisé**

Cas encodés
 Références d'encodage
 Présence d'encodage

Exécuter une requête Sauvegarder les résultats de la requête

Renvoyer à la ligne automatiquement
 Horizontal

Nom Nom hiérarchique

Requête de tableau croisé - Aperçu des résultats

Critère... Critères de tableau croisé

Codes de tableau croisé par rapport à Attributs Rechercher dans Fichiers et alias Éléments sélectionnés... Doss

Codes
 Codes\\Un collectif, des réseaux
 Codes\\Une vision de la société

Classification entretiens
 Attribut 1 collectif n1
 Attribut 2

Inclure « Non assignée » et « Non applicable »

entretiens	collectif n1 = face (39)	collectif n1 = ega (5)	collectif n1 = mbs (4)	collectif n1 = aft (30)	Total (78)
La question du temps	8	1	0	0	9
La représentation externe pour la marque employeur	11	1	3	0	15
la représentation externe, développement business direct	8	1	2	0	11
La représentation externe, lobbying business indirect	10	3	2	2	17
Le groupe	3	0	0	3	6
Le réseau pour la carrière	3	0	0	0	3
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	14	1	2	2	19
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	2	1	0	1	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	17	2	3	2	24
Mieux analyser, comprendre son entreprise	5	3	0	6	14
Mon entreprise peut directement agir pour la société	3	0	0	20	23
Personnel autant que professionnel	22	3	1	8	34
Qualifier l'impact en retour	24	5	3	7	39
Rendre les choses simples et faisables	0	0	0	4	4
se projette dans l'action	3	0	0	20	23
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, va...	10	2	2	10	24
Se trouver un langage commun	7	2	1	8	18
Territoire	22	2	2	1	27
Un collectif qui évolue	8	0	1	0	9
Un collectif, des réseaux	16	0	1	7	24
Une vision de la société	11	2	2	7	22
Total (unique)	39	5	4	30	78

AV 1 élément Non filtré

Taper ici pour rechercher

13°C Nuageux 18:33 25/11/2022

Les résultats de l'analyse thématiques confortent les résultats de l'analyse lexicale : il n'apparaît pas de segmentation significative des nœuds en fonctions des attributs : genre ou fonction pour les managers ; taille, statut ou secteur d'activité pour les entreprises, ni en fonction des collectifs.

On peut tout au plus distinguer des nuances qu'il pourrait être intéressant d'analyser dans un futur agenda de recherche.

Pour les fonctions de dirigeants : les nœuds territoire et la qualification de l'impact apparaissent plus fortement pour les GE alors que le lien entre personnel et professionnel, la nécessité de donner plus de sens à son travail et les liens entre les différents collectifs et réseaux est plus accentué pour les TPME. Pour les fonctions RH : les nœuds qualifier l'impact en retour, créer/conforter sa légitimité et apprendre/développer ses compétences est un peu plus apparent pour les GE quand c'est l'appréciation d'échanges qualifiés qui changent les participants et donner plus de sens à leur travail, à leur vie pour les TPME. Pour les TPME également, ce sont les nœuds personnel autant que professionnel et la conscience que l'entreprise peut directement agir pour la société qui sont mis en avant. Dans les autres fonctions, ce sont les nœuds la manière d'agir ensemble et la qualification de l'impact en retour dans son entreprise qui prévalent dans les GE et des actions concrètes et efficaces ainsi que le fait de conforter sa légitimité dans les TPM.

En croisant la totalité des nœuds NVivo avec les fonctions puis avec les secteurs d'activités des organisations, il ressort que les RH dans le secteur des services mettent d'abord en avant les nœuds personnel autant que professionnel et la qualification de l'impact en retour dans leur entreprise. Les RH dans l'industrie privilégient la manière d'agir ensemble et la qualification de l'impact en retour quand les RH dans l'agriculture valorisent l'impact que leur entreprise peut avoir sur la société.

En croisant les nœuds en lien avec le sentiment de manque (« compense un manque », « donner plus de sens à mon travail, à ma vie », « chercher une forme de reconnaissance », « utiliser le réseau pour sa propre carrière » et « retrouver une cohérence avec son entreprise ») de NVivo avec la taille des organisations puis le genre, il ressort que dans les TPME, le genre n'est pas différenciant sur la thématique d'un manque à compenser vis-à-vis de son entreprise : il s'agit majoritairement d'un manque de sens au travail. Dans les GE, on voit aussi le nœud « se retrouver dans une cohérence avec mon entreprise » être mis en avant quel que soit le genre.

En croisant les nœuds en lien avec le sentiment de manque (« compense un manque », donner plus de sens à mon travail, à ma vie », « chercher une forme de reconnaissance », utiliser le

réseau pour sa propre carrière » et « retrouver une cohérence avec son entreprise ») de NVivo avec l'âge puis la fonction, c'est le nœud « donner du sens à mon travail, à ma vie » qui ressort le plus au sein de la tranche d'âge des 40-59 ans pour les fonctions de direction, et le nœud « se retrouver en cohérence avec son entreprise » pour les fonctions autres que RH et direction. Au sein de la tranche d'âge 60 ans ou plus, c'est également donner un sens à mon travail qui ressort le plus.

En croisant les nœuds en lien avec le sentiment de manque (« compense un manque », donner plus de sens à mon travail, à ma vie », « chercher une forme de reconnaissance », « utiliser le réseau pour sa propre carrière » et « trouver une cohérence avec son entreprise ») de NVivo avec l'âge puis le genre, c'est le nœud « donner un sens à mon travail, à ma vie » qui ressort pour les hommes entre 40 et 59 ans ou pour les femmes de 60 ans et plus.

Tableau 19 : Etude de cas, focus sur l'attribut tranches d'âges, NVivo

The screenshot shows the NVivo interface with a cross-tabulation table. The table displays the distribution of the 'entretiens' code across different age groups and genders. The columns represent age groups: 'âge = 40-59 (30)', 'âge = 20-39 (28)', 'âge = 60 ans et plus (15)', and 'âge = (5)'. The rows represent gender: 'genre = femme (19)', 'genre = homme (11)', 'genre = femme (23)', 'genre = homme (5)', 'genre = femme (6)', 'genre = homme (9)', 'genre = femme (1)', and 'genre = homme (4)'. A 'Total (78)' column is also present. The table is filtered to show only the 'entretiens' code.

entretiens	âge = 40-59 (30)		âge = 20-39 (28)		âge = 60 ans et plus (15)		âge = (5)		Total (78)
	genre = femme (19)	genre = homme (11)	genre = femme (23)	genre = homme (5)	genre = femme (6)	genre = homme (9)	genre = femme (1)	genre = homme (4)	
Compense un manque	2	5	8	0	3	1	0	2	21
Donner du sens à mon travail, à sa vie	5	8	9	0	4	2	0	3	31
Forme de reconnaissance	3	2	0	0	1	2	0	1	9
Le réseau pour la carrière	1	0	1	0	0	1	0	0	3
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	5	5	7	2	1	2	0	2	24
Total (unique)	10	10	15	2	5	4	0	3	49

Concernant l'étiquette « sens », on peut remarquer des liens avec les notions de territoire, travail, entreprises ou encore les notions de valeurs et de convictions, plusieurs *items* concernent l'action avec des précisions sur le faire ensemble, une traduction selon les contextes et un impact concret, ici et maintenant. Un besoin émerge : la compensation d'un manque. Également, le développement de compétences, l'entrepreneuriat et l'expérimentation, l'amélioration continue pour une société plus juste.

Concernant l'étiquette « travail », il est utile de relever toute la palette d'un quotidien de travail jusqu'à un travail en dehors de l'organisation, hors jugement et hors représentation. C'est un travail qui apparaît comme dépassant la seule rémunération. Le groupe est qualifié d'important. C'est un travail collaboratif qui est mis en avant, dont on recherche le sens et dont on apprécie le mode de fonctionnement collectif : avec des méthodes, des compétences en exercice et sur un territoire donné. Ce territoire apparaît fait de rencontres et de confrontations d'idées.

Concernant l'étiquette « liens interentreprises », les appréciations sont très positives : « *ça me plaît beaucoup, moi, j'y tiens ou j'y crois à fond* ». Ce sont des espaces, des temps qui ouvrent les champs des possibles, où on peut partager des expériences, être autonome et innover. Les liens interentreprises sont qualifiés d'utiles et de concrets, ils sont ressentis comme permettant d'agir rapidement et dans le sens d'une société plus juste. On parle de transversalité, également de caractère informel et d'encastrement des différents réseaux.

En synthèse de cette section 10, constatons que le rapprochement NVivo des résultats ALCESTE sur les champs lexicaux conforte les résultats initiaux : ni le genre, ni l'âge, ni la fonction pour l'individu et ni la taille, ni le statut, ni le secteur d'activité pour les entreprises, ni même le collectif dont les participants sont membres ne présentent de spécificité signifiante au regard de nos questionnements de recherche. Ce constat préalable ouvre la piste de relations dyadique, de type dialogues interindividuels au sens large, entre des personnes, des managers ou des entreprises.

Comprendre comment les managers parlent du dialogue de coresponsabilité donne un premier cadre de référence à notre analyse empirique. Les champs lexicaux sont une indication qui permet de s'atteler maintenant à la caractérisation en tant que telle du phénomène que nous cherchons à comprendre.

Section 11. Le dialogue de coresponsabilité : de quoi parle-t-on ?

Nos travaux ont mis en lumière à ce stade la manière dont les managers parlent du dialogue de coresponsabilité. Les champs lexicaux qu'ils utilisent ont enrichi notre compréhension du fonctionnement de la dynamique à l'œuvre. Cette analyse a également confirmé notre choix d'une étude de cas unique en faisant apparaître que les collectifs n'impactaient pas le phénomène.

Nous allons maintenant nous attacher à comprendre le fonctionnement du phénomène du dialogue de coresponsabilité à travers deux analyses successives thématiques.

La première analyse thématique (section 11) nous permettra d'esquisser les catégories conceptuelles de la dynamique à l'œuvre à travers les illustrations exprimées par les managers : les propriétés opérationnelles. Cette analyse nous permettra de répondre à notre seconde question de recherche : quelles catégories conceptuelles et quelles propriétés opérationnelles pour caractériser le dialogue de coresponsabilité ?

La seconde analyse thématique (section 12) nous permettra de visualiser la dynamique conceptuelle à l'œuvre en faisant apparaître les liens que les dimensions peuvent instaurer entre les propriétés opérationnelles, et *de facto*, entre les catégories conceptuelles. Cette analyse nous permettra de répondre à notre troisième question de recherche : « Le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ? ». Cette seconde analyse thématique dessine la dynamique conceptuelle du dialogue de coresponsabilité de manière progressive et détaillée avec des schématisations exhaustives. Il peut être utile de noter que nous avons repris ces schémas conceptuels progressifs dans la table des illustrations « schémas conceptuels » afin qu'ils restent accessibles à tout moment pour le lecteur.

Pour conclure la partie II, nous proposons une synthèse narrative et une synthèse visuelle : le schéma (épuré mais central nous semble-t-il) de cette dynamique conceptuelle du phénomène du dialogue de coresponsabilité, que nous mettrons en discussion académique dans la partie suivante.

11.1 Opérationnalisation de la première analyse de contenu

Pour exprimer au mieux, à terme, les propriétés qui peu à peu nous permettront de mieux comprendre les catégories qui caractériseront le phénomène de dialogue de coresponsabilité, nous avons été attentive à comprendre et prendre en compte les expressions propres à chaque individu et nous nous sommes gardée d'un classement thématique ou

d'une vision exclusivement chronologique. Nous avons également essayé de déceler les dynamiques et les variations plutôt qu'un état statique ou une situation subie. En ce sens, c'est moins le pourquoi qui nous intéresse dans cette recherche que le comment. Par conséquent, nous nous sommes obligée à visualiser les propriétés dans leur inconstance : penser le plus ou moins plutôt que le tout ou rien. Pour penser systématiquement cette dynamique et, partant, ne pas réduire les acteurs à des objets d'un monde qui s'imposerait à eux, nous avons reformulé les *verbatim* des acteurs le plus possible avec des verbes (Glaser, 1978) p.108 pour notre codage ouvert.

L'interrogation qui sous-tend cette partie de notre travail est la compréhension du phénomène que nous analysons. Nous souhaitons comprendre de quelle catégorie (le concept) chaque élément empirique (la propriété) est la manifestation opérationnelle.

A noter qu'en théorisation ancrée, on parle de catégorie pour la conceptualisation. Il ne s'agit pas d'une catégorisation au sens d'une classification d'étiquettes entendues comme des rubriques, ni d'une catégorie au sens d'un idéal-type Webérien (Weber, 1992), ni encore d'une catégorie fonctionnelle, par exemple les rôles sociaux salarié/patron. On parle là d'une recherche de catégorie au sens de l'approfondissement du concept de dialogue de coresponsabilité : Glaser et Strauss (2017) insistent dans leurs travaux sur ce rôle central de conceptualisation des catégories.

A ce stade de notre raisonnement, il nous paraît intéressant de donner à voir le corpus de notre analyse de cas. En voici la lecture par entretien (en colonne) et par attribut (en ordonnée). Les tableaux sont une extraction de NVivo.

Tableau 20 : Etude de cas, corpus terrain, attributs par entretien, NVivo

NVIVO NVivo 1.nvp (Saved)

Accès rapide

- Codes
- Sentiment
- Relations
- Types de relation

Cas

- Cas
- Classifications de cas

Commentaires

Ensembles

- Ensembles statiques
- Ensembles dynamiques

EXPLORER

Requêtes

- Critères de requête
- Résultats de la requête
- Matrices de croisements

Visualiser

- Cartes

Rapports

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules Classification

Nouveau rapport formaté Nouveau rapport texte Exporter le projet Copier le projet Imprimer Exporter

Recher...

entretiens

Classifications...

Nom

entretien

	A : genre	B : ann...	C : durée entretien	D : âge	E : fonction	F : taille org	G : statut o...	H : sec...	I : collectif n1	J : collectif n2
1 : Entretien 001	femme	2018	60' et plus	40-59	direction	ge	eps	it	face	mbs
2 : Entretien 002	femme	2018	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	ega	
3 : Entretien 003	femme	2019	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	serv	ega	
4 : Entretien 004	femme	2018	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	face	
5 : Entretien 005	femme	2018	30-59'	40-59	direction	tpme	eps	serv	face	ega
6 : Entretien 006	homme	2018	30-59'	40-59	rh	ge	eps	ind	mbs	
7 : Entretien 007	femme	2018	30-59'	40-59	rh	ge	ess	serv	face	
8 : Entretien 008	homme	2018	30-59'	40-59	autre	tpme	eps	ind	mbs	
9 : Entretien 009	homme	2018	60' et plus	60 ans et plus	direction	ge	eps	serv	mbs	
10 : Entretien 010	homme	2020	30-59'	40-59	direction	tpme	ess	serv	face	aft
11 : Entretien 011	femme	2019	jusqu'à 29'	40-59	autre	ge	epa	ind	face	
12 : Entretien 012	femme	2020	30-59'	40-59	rh	ge	epa	serv	face	
13 : Entretien 013	homme	2020	jusqu'à 29'	40-59	direction	tpme	eps	it	face	
14 : Entretien 014	femme	2019	30-59'	60 ans et plus	rh	ge	epa	it	ega	
15 : Entretien 015	femme	2019	jusqu'à 29'	20-39	autre	ge	eps	agr	ega	
16 : Entretien 016	femme	2020	30-59'	60 ans et plus	rh	tpme	eps	serv	face	
17 : Entretien 017	homme	2019	30-59'	60 ans et plus	rh	ge	ess	serv	face	mbs
18 : Entretien 018	homme	2019	30-59'		direction	tpme	ess	ind	face	
19 : Entretien 019	homme	2019	jusqu'à 29'	40-59	direction	tpme	ess	serv	face	
20 : Entretien 020	homme	2019	30-59'	40-59	direction	tpme	eps	agr	face	
21 : Entretien 021	femme	2019	30-59'	60 ans et plus	rh	tpme	eps	serv	face	
22 : Entretien 022	homme	2019	30-59'	40-59	rh	ge	eps	ind	face	mbs
23 : Entretien 023	homme	2019	30-59'	40-59	direction	ge	epa	ind	face	
24 : Entretien 024	femme	2019	jusqu'à 29'	60 ans et plus	autre	tpme	eps	ind	face	
25 : Entretien 025	homme	2019	30-59'	60 ans et plus	rh	tpme	eps	serv	face	
26 : Entretien 026	femme	2019	30-59'	40-59	rh	ge	epa	ind	face	
27 : Entretien 027	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	ind	face	
28 : Entretien 028	femme	2019	30-59'	40-59	rh	ge	epa	ind	face	
29 : Entretien 029	homme	2019	30-59'	40-59	autre	ge	epa	serv	face	
30 : Entretien 030	homme	2019	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	tpme	ess	serv	face	
31 : Entretien 031	femme	2019	30-59'	40-59	direction	ge	ess	serv	face	
32 : Entretien 032	femme	2017	30-59'	40-59	rh	ge	ess	serv	face	
33 : Entretien 033	homme	2018	30-59'	40-59	rh	ge	eps	ind	mbs	
34 : Entretien 034	homme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	tpme	eps	serv	face	
35 : Entretien 035	femme	2022	jusqu'à 29'	40-59	autre	ge	sp	serv	face	

AV 1 élément Non filtré

14°C Ciel couvert 17:57 25/11/2022

NVIVO 1.nvp (Saved)

Accès rapide

- Codes
- Sentiment
- Relations
- Types de relation
- Cas
 - Classifications de cas
- Commentaires
- Ensembles
 - Ensembles statiques
 - Ensembles dynamiques
- EXPLORER
- Requêtes
 - Critères de requête
 - Résultats de la requête
 - Matrices de croisements
- Visualiser
 - Cartes
- Rapports

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules Classification

Nouveau rapport formaté Nouveau rapport texte Exporter le projet Copier le projet Imprimer Exporter

Recher...

Classification

	A : genre	B : ann...	C : durée entretien	D : âge	E : fonction	F : taille org	G : statut o...	H : sec...	I : collectif n1	J : collectif n2
35 : Entretien 035	femme	2022	jusqu'à 29'	40-59	autre	ge	sp	serv	face	
36 : Entretien 036	femme	2022	jusqu'à 29'	40-59	rh	ge	sp	serv	face	
37 : Entretien 037	homme	2022	jusqu'à 29'	20-39	direction	tpme	eps	serv	face	
38 : Entretien 038	homme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	ge	sp	serv	face	
39 : Entretien 039	homme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	ge	sp	serv	face	
40 : Entretien 040	homme	2022	jusqu'à 29'	20-39	direction	tpme	eps	it	face	
41 : Entretien 041	homme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	autre	ge	epa	ind	face	
42 : Entretien 042	femme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	tpme	eps	serv	face	
43 : Entretien 043	homme	2022	jusqu'à 29'	60 ans et plus	direction	tpme	eps	ind	face	
44 : Entretien 044	homme	2020	30-59'			ge	eps	ind	aft	
45 : Entretien 045	femme	2020	30-59'	40-59	rh	ge	ess	serv	aft	
46 : Entretien 046	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	epa	serv	aft	
47 : Entretien 047	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	agr	aft	
48 : Entretien 048	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	it	aft	
49 : Entretien 049	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	it	aft	
50 : Entretien 050	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	ess	serv	aft	
51 : Entretien 051	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	ind	aft	
52 : Entretien 052	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	agr	aft	
53 : Entretien 053	femme	2020	30-59'	20-39	autre	ge	ess	serv	aft	
54 : Entretien 054	femme	2020	30-59'	20-39	autre	ge	ess	serv	aft	
55 : Entretien 055	femme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	it	aft	
56 : Entretien 056	homme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	serv	aft	
57 : Entretien 057	femme	2020	30-59'		rh	tpme	eps	serv	aft	
58 : Entretien 058	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	aft	
59 : Entretien 059	homme	2020	30-59'		direction	tpme	eps	serv	aft	
60 : Entretien 060	homme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	serv	aft	
61 : Entretien 061	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	face	aft
62 : Entretien 062	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	face	aft
63 : Entretien 063	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	face	aft
64 : Entretien 064	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	ess	serv	aft	
65 : Entretien 065	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	aft	
66 : Entretien 066	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	eps	ind	face	aft
67 : Entretien 067	femme	2020	30-59'	40-59	direction	tpme	eps	serv	aft	
68 : Entretien 068	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	aft	
69 : Entretien 069	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	ess	serv	aft	

AV 1 élément Non filtré

14°C Ciel couvert 18:00 25/11/2022

NVIVO
NVivo 1.nvp (Saved)

Accès rapide

- Codes
- Sentiment
- Relations
- Types de relation
- Cas
 - Cas
 - Classifications de cas
- Commentaires
- Ensembles
 - Ensembles statiques
 - Ensembles dynamiques
- EXPLORER
- Requêtes
 - Critères de requête
 - Résultats de la requête
 - Matrices de croisements
- Visualiser
 - Cartes
- Rapports

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager Modules Classification

Nouveau rapport formaté Nouveau rapport texte Exporter le projet Copier le projet Imprimer Exporter

Recher...

Classification

Classification

entretien

	A : genre	B : ann...	C : durée entretien	D : âge	E : fonction	F : taille org	G : statut o...	H : sec...	I : collectif n1	J : collectif n2
47 : Entretien 047	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	agr	aft	
48 : Entretien 048	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	it	aft	
49 : Entretien 049	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	it	aft	
50 : Entretien 050	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	ess	serv	aft	
51 : Entretien 051	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	ind	aft	
52 : Entretien 052	femme	2020	30-59'	20-39	rh	ge	eps	agr	aft	
53 : Entretien 053	femme	2020	30-59'	20-39	autre	ge	ess	serv	aft	
54 : Entretien 054	femme	2020	30-59'	20-39	autre	ge	ess	serv	aft	
55 : Entretien 055	femme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	it	aft	
56 : Entretien 056	homme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	serv	aft	
57 : Entretien 057	femme	2020	30-59'		rh	tpme	eps	serv	aft	
58 : Entretien 058	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	aft	
59 : Entretien 059	homme	2020	30-59'		direction	tpme	eps	serv	aft	
60 : Entretien 060	homme	2020	30-59'	20-39	direction	tpme	eps	serv	aft	
61 : Entretien 061	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	face	aft
62 : Entretien 062	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	face	aft
63 : Entretien 063	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	it	face	aft
64 : Entretien 064	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	ess	serv	aft	
65 : Entretien 065	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	aft	
66 : Entretien 066	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	eps	ind	face	aft
67 : Entretien 067	femme	2020	30-59'	40-59	direction	tpme	eps	serv	aft	
68 : Entretien 068	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	serv	aft	
69 : Entretien 069	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	ess	serv	aft	
70 : Entretien 070	femme	2020	30-59'	20-39	rh	tpme	eps	ind	aft	
71 : Entretien 071	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	eps	agr	aft	
72 : Entretien 072	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	eps	ind	aft	
73 : Entretien 073	homme	2020	30-59'	40-59	autre	tpme	sp	serv	aft	
74 : Entretien 074	homme	2020	30-59'	20-39	autre	tpme	eps	serv	aft	
75 : Entretien 075	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	eps	serv	aft	
76 : Entretien 076	homme	2020	30-59'		tpme	eps	ind	aft		
77 : Entretien 077	femme	2020	30-59'	40-59	rh	tpme	ess	serv	aft	
78 : Entretien 078	femme	2020	30-59'	60 ans et plus	rh	ge	sp	serv	ega	

AV 1 élément Non filtré

14°C Ciel couvert 18:00 25/11/2022

Tableau 21 : Etude de cas, caractéristiques terrain, NVivo

Tableau exhaustif (84 interviews, 76 entreprises)

Genre	NOM	num retranscription alceste	Date entretien	durée entretien	Tranche d'âge			Fonction en cours : management d'équipes et/ou de projets			Taille de l'organisation			Statut de l'organisation				Secteur d'activité de l'organisation				Collectif RSE			Organisations	Nb org																	
					20-39	40-59	60 et plus	Dirigeant	Cadre	RH	Autres fonctions	TPE (1-9 salariés)	PME (10-250)	GE (+250 collaborateurs)	entreprise privée	entreprise privée	Service publique (FP hospitalière, territoriale ou d'Etat)	ESS	Servic	industri	e/chimi	e/bio/e	nergies	/medic			al	agroali	menta	Nouv	elles	techn	ologie	FACE	Fonds de	dotation	MBS	Egal I	Afterw	ork RH	3	tande	ms
					Min																																						
F			23/10/2018	83		1			1			1							1																		VEOLIA Centre	1					
1			19/01/2018	107	1			1				1							1																		HTP Urbis	1					
																																						Bouygues	1				
			01/04/2015	70		1			1				1																									Construction	1				
			01/04/2015	50	1			1					1																									Techniwood	1				
			01/04/2015	60			1		1				1											1														SAFRAN	1				
			01/04/2015	40		1			1				1											1														traitant)	1				
		1	03/01/2018	70		1			1				1										1	1														DELL	1				
		2	17/12/2018	47	1				1				1																									DELL	0				
		3	12/02/2019	47	1				1				1										1															MSP avocats	1				
		4	31/05/2018	43	1				1				1										1	1														Kaliop	1				
		5	20/07/2018	25		1			1				1										1															ACB Ilo	1				
		6	16/04/2018	58		1			1				1																									SANOFI	1				
		7	31/05/2018	55		1			1																													Mtp Business School (MBS)	1				
		53	10/03/2020	30	1								1																									MBS	0				
		54	10/03/2020	30	1								1																									MBS	0				
		8	24/04/2018	41		1							1											1															Cabinet CG	1			
		10	28/08/2020	66		1			1																1														Gedeas	1			
		12	27/08/2020	42		1			1																1														CARSAT	1			
		13	27/08/2020	21		1			1				1												1														Ovéa	1			

Formalisation par l'auteure, tableau complet en annexe

Après avoir donné à voir de manière exhaustive le *corpus* de notre étude empirique, quelques éléments sur les outils pour analyser le corpus nous semblent également utiles.

Nous nous sommes attachée à utiliser plusieurs outils méthodologiques inspirés de (Lejeune, 2019) tout au long de notre recherche. Nous avons notamment utilisé le compte rendu opérationnel qui lie les étapes méthodologiques de l'analyse qualitative soutenu par l'outil NVivo 12 et les ajustements avec le terrain au fur et à mesure du raisonnement académique. Nous avons également réalisé un compte rendu de codage, lequel permet une analyse progressive du sens (et pas des mots) du matériau empirique et un compte rendu théorique pour dessiner les évolutions du raisonnement académique. Nous présentons ces contenus à la fois dans le corps de la thèse, dont ils sont le socle, et dans les annexes selon les cas.

Nous avons également organisé un *focus groupe* pour appréhender la description du vécu des acteurs. Cette description du vécu des acteurs a fait l'objet, de manière plus informelle mais incessante tout au long des presque sept années de thèse, d'échanges directs, individuels ou en groupe, au fur et à mesure de la cohérence de nos avancées académiques avec le vécu des acteurs interrogés. Notre posture de participation observante pendant sept années nous garantissant une interprétation au plus près du vécu des acteurs.

Avant de commencer l'opérationnalisation de notre méthodologie, et donc de nous plonger dans l'étude de cas pour donner progressivement à voir les résultats obtenus, il nous paraît utile de rappeler que la méthodologie globale fondée sur les outils qui viennent d'être détaillés n'est pas linéaire, elle est incrémentale. Rappelons également qu'en méthodologie qualitative « *le nombre de cas soutenant les catégories ou leurs propriétés n'importe pas* », p.324 (Laperrière, 1997), cité par (Lejeune, 2019) p.127. Dans une logique de découverte, le chercheur se détourne d'un contenu dès lors qu'il a été mis en lumière.

Par le travail de codage que nous engageons, soutenu par l'outil NVivo 12, nous sommes en recherche des catégories, individuelles et collectives, exprimant les différentes facettes du phénomène que nous recherchons : le dialogue (RSE) de coresponsabilité (interentreprises). Les propriétés opérationnelles qui nous intéressent sont celles qui caractérisent les catégories qui, elles-mêmes, caractérisent le phénomène. Comprendre le contenu des catégories par des illustrations opérationnelles, les propriétés qui les caractérisent, c'est d'une part définir les propriétés à partir de notre analyse terrain et c'est d'autre part mettre en lumière la nature des liens qui relient les propriétés entre elles. C'est ce qui permet de donner à voir la dynamique conceptuelle du phénomène qui est au cœur de notre recherche.

Dans l'analyse thématique, on distingue des codages ouverts, axiaux et sélectifs. Le codage ouvert vise à identifier les propriétés, le codage axial à articuler les propriétés deux à deux et

le codage sélectif à intégrer ces articulations dans un concept global. Dès le second niveau du codage ouvert, il existe cependant des allers-retours entre les trois types de codages, la distinction ci-dessous n'est donc pas strictement chronologique.

Pour le **lancement de l'opérationnalisation de l'étude de cas**, le premier niveau de codage permet de commencer à appréhender les mécanismes à l'œuvre et de faire émerger trois catégories qui caractérisent le phénomène que nous recherchons.

Pour étiqueter le matériau en cette première phase de découverte, nous avons choisi de reprendre les mots même des acteurs. Les termes directement exprimés par les personnes interviewées forment les 1ers codes NVivo pour répondre à « *une exigence d'ancrage de l'analyse par théorisation ancrée* », p.65 (Lejeune, 2019). Évidemment, et même dès ce stade initial, c'est le chercheur qui, selon son expérience du terrain et sa connaissance de la littérature sur le sujet, choisit les *verbatim* qu'il retient. L'étiquetage, y compris assisté par un logiciel comme NVivo, n'est ni objectif, ni l'objectif : il est un outil qui participe en lui-même à l'analyse des matériaux dans une visée de conceptualisation. Nous nous sommes attachée à ce que les étiquettes reflètent davantage ce que ressentent les acteurs plutôt que de seulement décrire des situations statiques ou des états. Nous ne recherchons pas à faire un inventaire des thèmes, ni une indexation mais plutôt à exprimer par les codes NVivo l'expérience vécue par les acteurs, y compris en captant les implicites des entretiens.

Pour commencer notre analyse, nous avons réalisé par un codage ouvert avec les cinq premiers entretiens ouverts (l'entretien n°32, E32, en 2017 et quatre en 2018 : E1, E2, E3 et E5) puis avons analysé les 33 entretiens ouverts supplémentaires (FACE, EgallE et MBS), les 30 entretiens semi-directifs (*afterwork* RH) ainsi que les compléments en entretiens ouverts et les 5 interventions complémentaires (Anniversaire des 20 ans FACE).

Les cinq premiers entretiens concernent cinq femmes impliquées dans les trois collectifs RSE interentreprises que nous avons initialement déterminés : FACE34, le fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances et l'égalE ; trois grandes entreprises, une PME et une TPE dans trois secteurs d'activité différents, quatre entreprises privées sans mission d'intérêt général et deux tranches d'âges représentées (20-39 ans et 30-59 ans). Ces entretiens représentent 4h d'*interviews* qui ont eu lieu pour quatre d'entre eux sur les lieux de travail des personnes interrogées et pour la 5^{ème} lors d'un déjeuner au restaurant. Nous avons étiqueté systématiquement toutes les expressions des cinq entretiens, ligne à ligne et pour certains passages mot à mot.

A partir de cette micro-analyse sur cinq fichiers, nous avons mis en exergue 48 *verbatim* : ils regroupent entre un et cinq des cinq fichiers et entre un et 16 références textuelles. Nous

pouvons noter à ce stade que deux étiquettes se retrouvent dans chacun des cinq fichiers : « du temps personnel autant que professionnel » et « le lien au territoire ». onze *verbatim* regroupent neuf références textuelles ou plus : « au-delà de la représentation de mon entreprise », « des actions concrètes et efficaces », du « temps personnel autant que professionnel », « la représentation externe de mon entreprise », « en fait, cela me permet de donner du sens à mon travail », « envie de faire bouger la société », « lien au territoire », « grande autonomie dans le choix des actions » ; « impact en retour sur l'entreprise », « petites et grandes entreprises », « trouver les mots, un langage commun » et « via l'engagement des salariés ».

Tableau 22 : Étude de cas, codes *In Vivo*, phase préalable du codage ouvert, NVivo1

Agir entre pairs
Analyser ensemble, partager les compétences
Apprendre
Au-delà de la représentation (de mon entreprise)
Au-delà (des frontières) de mon entreprise
Ça compense le mal-être au travail qu'elle ressent
Carrière
(Vraiment) ce qu'on a envie de faire pour les participations plus informelles
Changer la société
Cohérence discours/actions
Construire ensemble
Convivialité, plaisir
D'abord (en 1) en interne, les collaborateurs
Des actions concrètes, efficaces
Des échanges qui font prendre conscience
Des parcours (des participants) très variés
Des réseaux imbriqués qui forgent un cadre à nos idées
Du temps personnel autant que professionnel
La représentation externe (de l'entreprise)
La RSE impacte la stratégie globale (de l'entreprise)

La RSE impacte la stratégie business (de l'entreprise)
En fait, ça me permet de donner du sens à mon travail
Nous n'avons aucune préconisation pour aller dans tel ou tel réseau
Réseau de femmes
Réseau pour recruter des talents (marque employeur)
Réseaux (territoriaux) locaux
Réseaux RSE
En tant que femme (autant que) que professionnelle
Envie de faire bouger la société
(Lien au) Territoire
Forme de reconnaissance de l'entreprise
Grande autonomie dans le choix des actions
Impact en retour sur l'entreprise
Interrelationnel, interpersonnel
Je comprends mieux (la RSE de) mon entreprise
Je peux critiquer
Les salariés sont en phase avec leur entreprise
On a le <i>legacy of good</i> , une forte notion de RSE au plan <i>corporate</i>
Parler sans jugement
Pas de liens <i>business</i> interentreprises
Petites et grandes entreprises
Prendre le temps, ça prend du temps
Rendre le sujet fun, moderne
Trouver les mots, un langage commun
Un collectif qui évolue, d'un mandat de communication à l'action
Une personne RSE qui reporte au <i>business</i>
Une vision assez proche de la société qu'on voudrait
Via l'engagement des salariés.

Même s'il nous est apparu important de reprendre exactement les *verbatim* des personnes interviewées pour assoir les fondations de notre recherche, ce ne sont pas les mots en eux-

mêmes qui importent mais leur sens dans une analyse de contenu. C'est ce pourquoi nous avons fait le choix d'enrichir notre analyse, dès le début, par l'examen régulier des fréquences d'idées (les idées au sens des mots eux-mêmes et de leurs synonymes) via NVivo.

Nous avons réalisé un premier nuage de fréquences d'idées (au sens de nuage de mots NVivo avec les synonymes) à partir de ces cinq entretiens socles.



Nous avons en toute fin de recherche réalisé un dernier nuage de fréquences d'idées (au sens de nuage de mots NVivo avec les synonymes) à partir des 78 entretiens réalisés que nous avons *in fine* analysés pour notre recherche d'étude d'un cas unique : le dialogue de coresponsabilité.



Lorsque nous comparons ces deux nuages de mots, en début et en fin d'analyse, voici les idées principales qui émergent.

Tableau 23 : Étude de cas, comparaison début et fin d'étiquetage, codage ouvert, NVivo 1

Des cinq premiers entretiens	Des 78 entretiens
D'abord :	D'abord :
Entreprises, faire, réseaux, groupe, bien et vraiment	Entreprise, Faire/fait, actions, organisation, vraiment, collectif/réseaux, professionnel, engagement, personnes, temps et bien/utile
Puis :	Puis :
Peuvent, commencer, personnes, parle, action/fait, temps, égalité, alors, bien/utile, changer, part	Exemple, échanges, peut, agir, trouve, travail, différent, sens, valeurs, fonction, compétences, environnement, dire, gens, lien, ensemble, territoire, travailler, partage
Ensuite, des idées autour de :	Ensuite des idées autours de :
Collectif, expériences, fonctionne, territoire, mieux, gens, résultats, mots/termes, comprendre, possible, engagées, regard, ensemble, ici, juste, essayer, individu, contexte, aujourd'hui, confiance, partage, commun, sens, légitimité...	L'impact, directement, manière/pratiques, différents, intéressant, responsable, développement, aujourd'hui, sens, égalité, changement, groupe ...

Même si elle met en lumière des variations (intéressantes au terme de notre analyse), cette comparaison montre à ce stade précoce une certaine constance autours d'idées clefs qui, dès le début de notre travail d'analyse de contenu, ont soutenu nos recherches. L'analyse des idées émises par les personnes *interviewées*, dès le début, a été un socle d'interprétation fondamental de notre travail, en phase avec la richesse des expressions des professionnels et notre posture épistémologique.

Au fur et à mesure de nos observations et *interviews* terrain, et de leurs retranscriptions par l'auteure permettant une lecture flottante continue, notre travail d'interprétation s'est forgé à partir de ces idées clefs émanant du terrain puis il s'est enrichi des champs lexicaux dessinés par l'analyse de discours préalables avec le logiciel ALCESTE.

À titre d'illustration, nous pouvons constater dès les premiers entretiens la pertinence du code NVivo « engagement des collaborateurs » en lien avec notre état de l'art. Du point de vue des idées du terrain qu'il recouvre à ce stade, on trouve par exemple un attachement à l'entreprise tout autant sinon plus qu'au collectif interentreprise, la dynamique de faire, fondée sur les compétences et en référence à la société, au bien. On trouve ensuite les idées d'expérience, de savoir autour du professionnel et également des idées autour du personnel qui oscille entre individuel et collectif : les gens, les rencontres, le bénévolat. Sont mis en avant :

la légitimité, avoir mandat, et pouvoir faire ainsi que des adverbess pour souligner l'implication : clairement, notamment ou important et les notions d'ancrage ici et dans ce temps, autant d'*items* que la littérature avait esquissés autour notamment des tensions entre par exemple puissance et impuissance à agir, soi et le groupe ou la question du sens entre les sphères professionnelle et personnelle : la question du sens du travail s'est progressivement révélée centrale dans notre analyse. Elle est codée en tant que telle dès cette phase initiale du codage ouvert.

Ces visualisations régulières de fréquences d'idées par codes NVivo renforcent et légitiment les choix de reformuler, de mettre en avant ou en retrait certains des codes NVivo pour donner à voir/exprimer plus lisiblement les différentes facettes du phénomène qui nous intéresse.

Nous avons repris les libellés et les avons regroupés, segmentés et renommés. Nous en avons supprimé et en avons également rajouté à la recherche des propriétés, individuelles et collectives, exprimant les différentes facettes d'un dialogue de coresponsabilité que nous cherchons à qualifier par cette recherche.

Tableau 24 : Étude de cas, codebook au lancement du codage ouvert, NVivo 1

Etiquettes	Description
Apprendre	quoi, comment, pourquoi
Au-delà de la représentation	de mon entreprise, de ma facette professionnelle
Autonomie de choisir	les sujets, les actions, les espaces temps, les collectifs
Compense un manque	au travail, un mal-être, un manque de valeur, un manque d'impact, d'utilité
Conséquences sur la stratégie globale	de l'entreprise
Des actions concrètes et efficaces	impact et méthodes
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	
Des parcours variés, des expériences diversifiées	
Donner du sens à mon travail	congruence valeurs individuelles, discours et actes quotidiens
Envie de faire évoluer la société	de devenir acteur du changement
Essayer, innover, expérimenter	
Faire évoluer l'engagement sociétal	fun, moderne, accessible, ancré, colibri

Fonctionner ensemble	comment
Forme de reconnaissance	de l'entreprise, de la société, du territoire
Interrelationnel, interpersonnel	liens, plaisir, convivialité
La manière d'agir ensemble	partager des compétences, analyser avec nos différences
La question des femmes	réseau de femmes, pour les femmes
La question du temps	le ponctuel, le long terme
La représentation externe pour la marque employeur	collaborateurs actuels et recrutements de talents
La représentation externe, lobbying business indirect	pour les clients et les financeurs
La représentation externe, développement <i>business</i> direct	
Le groupe	et soi dans le collectif
Le réseau pour la carrière	comme levier de rencontres pour la carrière professionnelle
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	construire ensemble
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	de donner son avis, de proposer
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	rapports de force, de pouvoir
Mieux analyser, comprendre son entreprise	
Personnel autant que professionnel	le temps, le lieu, les valeurs, perception holistique de l'individu
Qualifier l'impact en retour	dans, sur son entreprise
Créer/conforter sa légitimité	sa possibilité de faire
Se retrouver en cohérence avec son entreprise	entre discours et actes, entre valeurs entreprises et collaborateur
Se trouver un langage commun	des mots pour faire plutôt que dire
Territoire	ici et maintenant
Un collectif qui évolue	d'un mandat de communication à l'action, du professionnel vers le personnel
Un collectif, des réseaux	encastrement
Une vision de la société	idéale assez proche et partagée

affiner encore certains points d'analyse, nous avons rajouté cinq prises de parole lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34.

Au fur et à mesure de nos retranscriptions et de nos opérations d'étiquetage, nous avons précisé et rajouté des codes-nœuds NVivo, entre l'entretien 27 et l'entretien 66.

Ont été modifiés : Apprendre, développer ses compétences à partir de l'entretien 27 et donner du sens à son travail, à sa vie à partir de l'entretien 27.

Ont été ajoutés : l'exemplarité à partir de l'entretien 27, une forme d'engagement « fourre-tout » à partir de l'entretien 30, être force de proposition à partir de l'entretien 44 ; mon entreprise peut directement agir pour la société à partir de l'entretien 45 ; j'ai déjà agi dans mon entreprise (car cela avait du sens pour moi) à partir de l'entretien 45 ; se projeter dans l'action à partir de l'entretien 50 ; rendre les choses simples et faisables à partir de l'entretien 66.

Il apparaît dès lors que les choix de 36 codes-nœuds NVivo établis sont confirmés puisque chacun comporte au moins une référence textuelle. Il est utile de noter que nous avons pu les enrichir avec souplesse, à hauteur de 25%, avant de constater un seuil de saturation à partir du 66^{ème} entretien : à compter de cet entretien, il ne nous est plus apparu de code-nœud nouveau et progressivement, de moins en moins de *verbatim* nouveaux. Au regard de la richesse du terrain, nous considérons avoir fait le tour des propriétés au 78^{ème} entretien, à l'aide de 43 codes NVivo *in fine*.

Tableau 25 : Étude de cas, codebook définitif (dont nombre de fichiers et de références), NVivo1

Etiquettes	Nombre de fichiers	Nombre de références
Apprendre, développer ses compétences	25	37
Au-delà de la représentation	13	21
Autonomie de choisir	18	29
Compense un manque	21	24
Conséquences sur la stratégie globale	18	26
Créer, conforter sa légitimité	24	31
Des actions concrètes et efficaces	25	46
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	26	36

Des parcours variés, des expériences diversifiées	19	26
Donner du sens à mon travail, à sa vie	31	48
Engagement fourre-tout	1	1
Envie de faire évoluer la société	20	36
Essayer, innover, expérimenter	16	26
Exemplarité	6	8
Faire évoluer l'engagement sociétal	18	23
Fonctionner ensemble	4	9
Force de proposition	2	3
Forme de reconnaissance	9	9
Interrelationnel, interpersonnel	32	51
Agir dans mon entreprise car cela a du sens pour moi	19	19
La manière d'agir ensemble	30	46
La question des femmes	11	15
La question du temps	9	12
La représentation externe pour la marque employeur	15	19
La représentation externe, développement business direct	11	21
La représentation externe, lobbying business indirect	17	36
Le groupe	6	6
Le réseau pour la carrière	3	6
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	19	33
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	24	42
Mieux analyser, comprendre son entreprise	14	17
Mon entreprise peut directement agir pour la société	23	24
Personnel autant que professionnel	34	64
Qualifier l'impact en retour	39	81

Rendre les choses simples et faisables	4	5
Se projette dans l'action	23	35
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	24	32
Se trouver un langage commun	18	33
Territoire	27	46
Un collectif qui évolue	9	14
Un collectif, des réseaux	24	46
Une vision de la société	22	37

Pour chacun des nœuds, nous avons effectué une description fine des *verbatim* terrain pour d'abord donner vie aux étiquettes (code/nœud NVivo) à travers un premier niveau d'analyse. Nous en donnerons plusieurs à voire au fur et à mesure de l'analyse, sachant que nous l'avons réalisé pour les 43 étiquettes.

En synthèse dans ce premier niveau de codage ouvert, nous avons réalisé l'analyse systématique de 43 nœuds NVivo, *In Vivo*, que nous avons fait émerger directement du terrain en lien avec l'analyse des champs lexicaux.

Puis, dans NVivo, nous avons croisé le *codebook* des 43 nœuds (principe des listes de propriétés pour les analyser deux à deux, (Lejeune, 2019) pour réaliser les intersections systématiques d'encodages deux à deux de chacun d'entre eux : les 43 nœuds en colonnes et en lignes. Ces intersections systématiques d'encodage ont soutenu notre premier niveau de conceptualisation pour esquisser les catégories qui caractérisent le phénomène que nous cherchons à comprendre. À partir de ce codage d'abord ouvert puis axial et sélectif initial, nous voyons progressivement émerger ces catégories conceptuelles qui nomment, désignent, identifient, qualifient le phénomène recherché : le dialogue (RSE) de coresponsabilité (interentreprises).

Il ressort des analyses initiales à la fois une dynamique collective et une dynamique individuelle qui catalysent une forme de projection dans l'action, non pas seulement sur le périmètre du collectif mais, plus inattendu, une projection dans l'action dans leur propre entreprise en retour.

11.2 Des catégories individuelles et collectives à partir du terrain

À ce stade du codage ouvert de la première opération d'étiquetage, nous avons commencé par une analyse étiquette par étiquette (ou nœud à nœud dans les termes de NVivo) pour comprendre le sens du ressenti exprimé par les *interviewés*. Nous avons commencé par analyser le thème de la représentation puis le thème « donner du sens à mon travail » avec les nœuds proches. Ensuite, nous avons fait le choix d'approfondir le thème « langage commun » avec ses nœuds proches. Nous avons ensuite choisi d'analyser les questions en suspens que sont les thèmes du territoire, des femmes et du temps. Puis, nous avons ensuite analysé tous les autres nœuds de la sphère individuelle et de la sphère collective. Et pour finir, nous nous sommes attachée aux nœuds émergents autour de la « projection dans l'action dans son entreprise en retour ».

Nous allons maintenant dessiner les résultats de cette première phase de théorisation de notre travail. Ils permettent d'esquisser les grandes catégories, collectives et individuelles, du phénomène que nous cherchons à décrire : le dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises. Et notamment de **faire émerger trois catégories conceptuelles au cœur de notre recherche, ainsi que les propriétés/dimensions** qui pourront être retenues pour la seconde phase de notre travail de conceptualisation.

Malgré le risque d'épuisement (Ollivier, 2010) du fait de la complexité et de la succession longue des opérations, nous avons opté pour un codage ouvert fin et systématique. L'avantage est d'adhérer au plus près des données pour répondre à notre choix de raisonnement scientifique, même si l'abstraction est plus longue car il est difficile d'opérer des croisements entre un grand nombre d'étiquettes. Ceci étant, cette option garantit un enracinement maximum, évite les *a priori* théoriques et diminue le risque de ne pas voir des aspects importants or cela est fondamental pour nous.

A ce stade précoce, et à des fins d'organisation de notre construit scientifique, nous avons regroupé les étiquettes (indifféremment appelées étiquettes, nœuds ou codes NVivo (puisque une « étiquette » = un « nœud » = un « code »)) en six grandes familles, et des termes à part, à analyser dans le détail. Avec trois questionnements à part autour des femmes, du lieu (territoire) et du temps. Les étiquettes peuvent concerner des dimensions collectives tout autant qu'individuelles, ce qui est le propre des sciences du management.

Voici les familles qui structurent notre analyse. À ce stade de notre raisonnement inductif, elles ne requièrent pas de titre car elles structurent simplement notre analyse préalable à des fins de simplification de la masse de données.

Faire vivre un langage collectif commun/le mode de fonctionnement en groupe : des liens interentreprises, un collectif qui évolue, un fonctionnement ensemble, une manière d'agir en commun, des liens interpersonnels, une vision partagée, conforter sa légitimité, se projeter dans l'action, une liberté de parler, de critiquer, l'autonomie de choisir, des parcours variés, le groupe...
Donner du sens à son travail, à sa vie : envie de faire évoluer la société, de faire évoluer l'engagement sociétal, au-delà de la représentation, personnel au-delà de professionnel, compense éventuellement un manque, apprendre et développer ses compétences...
Impacter son entreprise en retour : sur la stratégie, par des actions dans son quotidien de travail, des choses simples et faisables, des illustrations transposables et leur analyse, des arguments, une traduction adaptée à l'organisation, une légitimité à agir, à se projeter dans l'action...
Mieux comprendre sa propre entreprise : mieux analyser, se retrouver dans une éventuelle cohérence de valeurs et d'actions, devenir force de proposition et d'action, prendre conscience que son entreprise agit, qu'on peut être acteur...
Incarner l'engagement sociétal par l'action : directement par les actions de son entreprise et/ou par l'action externe des professionnels entre eux, l'expérimentation...
La représentation externe : directe ou <i>lobbying</i> indirect, la marque employeur, le réseau pour la carrière individuelle ou pour plus de reconnaissance...
Des questions sur les femmes, le territoire et le temps

Il nous est apparu logique d'envisager un collectif interentreprises d'abord sous l'angle d'un potentiel collectif *business* pour les entreprises en question : ce sont en effet les entreprises qui parfois payent une cotisation, parfois une contribution supplémentaire et qui, en tout cas, engagent leur nom, leur *logo* et donc leur notoriété dans ces collectifs d'entreprises. Or, on y trouve peu de responsables de communication mais plutôt des professionnels divers, notamment des managers d'équipes ou de projets, ou des responsables RH mais pas seulement : on y trouve aussi des contrôleurs de gestion par exemple, des responsables de production, quelques responsables commerciaux... Nous sommes consciente que le public cadre est parfaitement au fait des enjeux d'une représentation positive pour son entreprise dans l'écosystème économique et institutionnel local mais notre observation de longue date de ces collectifs nous a amenée à interroger cette dimension qui semble s'estomper au fur et

à mesure que les interconnexions se créent entre des personnes qui, certes, sont présentes au nom de leur entreprise, mais souvent sur leur temps personnel et sans regard direct de leur organisation sur le contenu des échanges et des actions. Ces collectifs RSE sont des espaces temps très atypiques qu'il nous est apparu important d'abord d'interroger à l'aune de la représentation qu'on pouvait légitimement en avoir autour des enjeux académiques liés à la RSE.

11.2.1 L'étiquette « être en représentation »

À partir des *verbatim* mis en lumière par l'analyse lexicale, nous avons regroupé les nœuds suivants pour cette facette représentation (externe) : le développement *business* direct (11 fichiers et 21 références), le *lobbying business* indirect (17 fichiers et 36 références), la marque employeur (15 fichiers, 19 références) et le réseau pour la carrière (3 fichiers, 6 références). Au regard des *verbatim* analysés, nous avons ajouté un *item* : l'impact en termes d'image/de réputation lié à la représentation en tant qu'entreprise responsable (intégrant les entreprises qualifiées à mission ou à impact positif).

« En tant que vieux briscard du commerce, je n'ai jamais vendu quoi que ce soit. Ce n'est pas le lieu, ce n'est pas ce dont on parle, sinon tu es tout de suite mis de côté » E17 (pour 17^{ème} entretien). « Faire du business dans ce collectif, ce serait vraiment déplacé » E24. Pour ce faire il existe d'autres réseaux par exemple des réseaux corporatistes comme le MEDEF [...] ou la CGPME, les réseaux *business* organisés par la CCI ou Leader Occitanie, il existe également des réseaux d'échanges inter-métiers type ANDRH LR.

Bien qu'il n'apporte pas directement de nouveaux clients ou chantiers, le *lobbying business* indirect reste une option. Il est évident que les clients sont aujourd'hui attentifs aux questions de société et que les entreprises ont grand intérêt à ressembler à leur clientèle afin d'ajuster au mieux les services et les produits qu'elles leur vendent (E2). La participation de certaines entreprises, et notamment le paiement d'une cotisation sans réelle participation ensuite, à ces collectifs RSE interentreprises, peut être vue comme un alibi, une simple caution de type *greenwashing*. A noter cependant qu'on n'est ni complètement dans un système de bénévolat puisque ce ne sont pas les individus qui s'engagent à titre personnel ni complètement dans un système de mécénat puisqu'en dehors des temps de travail et non rétribué à cet effet.

« Etre reconnu comme un acteur du territoire peut être un atout pour notre développement business » E23, c'est un plus pour le positionnement commercial pour des projets impliquant les institutionnels d'une manière ou d'une autre (collectivités territoriales par exemple). Un interviewé indique pour exemple qu'il a été « déçu que M.Le Préfet n'ait in fine pas pu venir voir son entreprise en action » E28 dans le cadre de la déclinaison en territoire d'une charte nationale (la charte entreprises et quartiers). Il apparaît également que monter le niveau d'exigence d'engagement sociétal attendu des entreprises est de nature à favoriser les entreprises modélisantes au détriment des concurrents qui s'engagent moins sur cette voie : il s'agit là pour nous d'une boucle vertueuse et à amplifier, elle ne pose aucunement question dans le sens de notre recherche qui vise à développer les pratiques RSE.

Les enjeux de la marque, au sens de ce qu'on qualifie aujourd'hui notamment de marque employeur, sont importants. Il s'agit d'attirer les meilleurs talents et le rôle de l'entreprise dans la société en est aujourd'hui un levier majeur, pour éviter la fuite des talents aussi. C'est notamment un attendu central

des jeunes générations, tout comme les questions de diversité ou d'environnement pour lesquelles les collaborateurs sont de plus en plus en demande, E2. De manière plus particulière, on peut aussi mener des actions spécifiques à destination des femmes qui hésitent encore à se diriger vers les métiers techniques, scientifiques ou dans les High Technologies par exemple.

Au-delà de la seule marque employeur, il s'agit aussi d'image de marque au sens plus global de réputation : « *la défense et la promotion de la marque, c'est notre capital* » E23. On voit émerger de nouvelles dénominations pour les entreprises depuis le rapport Notat-Sénard (2018) : entreprise citoyenne, entreprise responsable, entreprise à mission et bientôt peut-être entreprise à impact positif. En tout cas, « *on ne fait pas du business en dehors de la société* » E23 et « *une entreprise qui perdure, c'est une entreprise qui sent les évolutions de la société et qui s'y adapte constamment* » E28.

L'entreprise est de plus en plus aussi comptable de l'engagement sociétal de sa chaîne globale de valeur, *a minima* comptable des externalités négatives des partenaires : fournisseurs et sous-traitants qu'elle choisit. Il ressort des entretiens que cette liberté individuelle de donner du temps, notamment personnel, et des compétences professionnelles, fonde l'envie de faire avec ses pairs dans ces collectifs RSE interentreprises. Les compétences recherchées sont de différentes natures pour monter une équipe projet mais en tout cas elles ne peuvent se limiter à des compétences de vendeur : « *comme c'est la responsable RH qui s'investit, je ne vais quand même pas lui demander de faire du commercial ! Le business, ce n'est pas son métier, elle ne saurait pas, et ne voudrait pas faire, je suis sûr* » E23.

Il apparaît pour finir une forme de représentation externe liée directement à l'individu, dans le sens de son parcours professionnel : là, ce sont plus ses compétences et ses expertises propres qu'il souhaite mettre en avant pour développer ses opportunités de rencontres avec de potentiels futurs employeurs. E1 parle de réseaux qui peuvent booster une carrière par les rencontres qu'ils permettent et par le fait que l'expertise peut être mise en avant de manière opérationnelle. Les personnes peuvent effectuer des mises en contact pertinentes et recommander des compétences précises : c'est un fonctionnement en réseau bien connu en intra-entreprises et sur lequel les collectifs de femmes travaillent activement car elles utilisent peu cet outil. Les collectifs de métiers, par exemple ANDRH LR pour les DRH ou des collectifs spécifiques aux commerciaux, semblent cependant plus appropriés aux *interviewés* que des collectifs RSE interentreprises où on trouve des métiers très différents et des niveaux de responsabilité également très diversifiés.

Au-delà cependant, il apparaît que ces réseaux sont très utiles pour mieux comprendre la culture d'une entreprise, « *c'est rare d'accéder aux conditions de l'emploi* » E13. Un participant renchérit : « *Au-delà des contacts de l'entreprise, c'est utile de bien connaître les métiers, ses tenants et ses aboutissants pour en avoir vraiment envie, au sens de la réalité du métier, des connaissances nécessaires et des attendus dans la société* » E30.

A noter pour conclure que « *sur la question de la représentation, ce n'est pas monolithique, ni dans les participants ni même dans les objectifs ou dans les formes d'actions. [...] Moi par exemple, quand je suis dans mon activité de marraine [de jeunes vers l'emploi, note de l'auteure], j'ai pas du tout l'impression d'avoir la même fonction de représentation que quand je participe à un atelier sur la RSE : je pense que sur la question de la représentation, la même personne peut donner des réponses différentes selon l'action qu'elle est en train de mener au sein du collectif* » E12.

En synthèse, l'étiquette « représentation externe » de son entreprise se dessine à travers plusieurs axes : développement *business* direct, *lobbying business* indirect, marque employeur, image de marque au sens plus large et marketing de soi-même.

En synthèse de ce paragraphe, cette première analyse de notre étiquetage nous conforte dans l'intuition, notre analyse inductive, que la représentation pour le *business* n'est pas centrale pour nos travaux et nous pouvons nous consacrer maintenant au cœur de notre sujet.

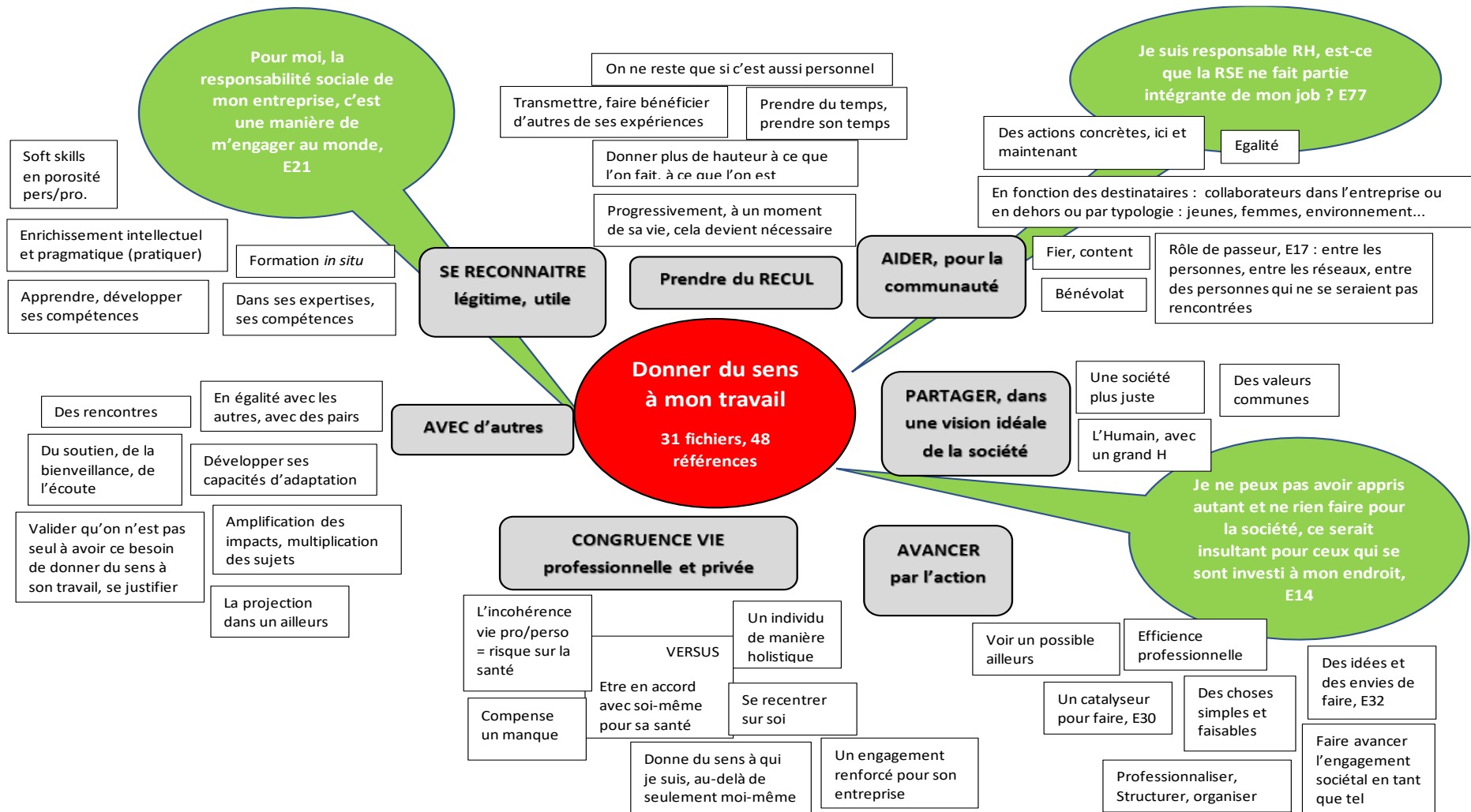
A ce stade, il n'y a pas de classement *stricto sensu* des étiquettes puisque nous ne sommes pas dans une démarche quantitative : sachant que c'est la variété des propriétés et de leurs dimensions qui nous intéresse à terme plutôt que le poids des *verbatim* émanant de notre terrain, il nous paraît nécessaire d'être le plus ouvert possible concernant l'étiquetage.

Nous avons choisi de continuer notre analyse en analysant d'abord une notion qui s'est invitée progressivement dans notre travail d'aller-retour avec le terrain : la question du sens du travail.

11.2.2 L'étiquette « donner du sens à mon travail » et les étiquettes proches

Commençons par visualiser les différents sens qui sont exprimés concernant le sens du travail à ce stade de nos travaux de recherche.

Figure 17 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « donner du sens à mon travail », NVivo 1



Cette étiquette a fait l'objet de 48 références au sein de 31 des 78 interviews (78 cas NVivo). 7 axes la dessinent spécifiquement.

Une congruence de la vie entre les domaines professionnel et personnel. D'un côté la prise en compte de l'individu de manière holistique avec la capacité afférente à se recentrer sur soi, à être en accord avec soi-même, ce qui permet de donner du sens à qui l'on est en tant que professionnel dans son entreprise et en dehors. Des actions dans l'entreprise en opposition avec les valeurs personnelles du manager sont exprimées comme sources de risques sur la santé, que l'on qualifie souvent de risques psycho-sociaux, et on remarque que le dialogue de coresponsabilité interentreprise peut alors être perçu comme compensant un manque.

L'axe « aider, pour la communauté » se caractérise par des actions concrètes, ici et maintenant, par la notion d'égalité entre les « faisant » et les bénéficiaires, de bénévolat qui induit des sentiments de satisfaction et de fierté. A noter, le rôle de passeur entre les personnes, entre les réseaux, entre des professionnels qui n'avaient pas vocation à se croiser (E17).

Le sens du travail repose sur le fait d'« avancer par l'action ». Cette question de la mise en action apparaît centrale dans nos recherches à travers plusieurs axes : l'efficacité professionnelle (professionnaliser, structurer, organiser comme il est pratiqué dans l'entreprise), différents niveaux de catalyse pour agir « un catalyseur pour faire » E30, voir un possible ailleurs, des idées et des envies de faire E32 et des choses simples et faisables à mettre en place et également l'envie de faire avancer ce qu'est l'engagement sociétal en tant que tel.

Nous avons décelé un axe « partager, dans une vision idéale de la société », Des valeurs communes autour d'une société plus juste et de l'Humain avec un grand H.

L'axe « avec d'autres », défini par des critères de fonctionnement global comme l'égalité entre les participants, l'écoute, la bienveillance ou le soutien dans le groupe mais également par la projection dans un ailleurs que permettent ces rencontres avec la capacité afférente de développer ses propres capacités d'adaptation pour agir. Les interviewés trouvent une certaine justification à agir également à travers la prise de conscience qu'ils ne sont pas seuls à avoir besoin de donner du sens à leur travail.

Se reconnaître soi-même comme légitime et utile présente plusieurs axes : se reconnaître dans ses expertises et dans ses compétences professionnelles, faire le lien entre vies professionnelle et personnelle, et inversement, pour ce qu'on appelle les *soft skills*, des compétences comportementales qui voient là une forme de formation *in situ*. Il s'agit d'un double enrichissement : à la fois intellectuel et pratique.

Prendre du recul au sens de prendre du temps et ne pas perdre son temps, on ne reste dans ces collectifs que lorsque professionnel et personnel y sont liés. Il apparaît qu'à un moment de sa vie, ou progressivement selon les personnes, on a envie de transmettre, de faire bénéficier les autres de ses propres expériences et, vis-à-vis de soi, on souhaite donner davantage de hauteur à ce que l'on fait, à qui on est.

En synthèse, l'étiquette « donner du sens à mon travail, à ma vie » se dessine à travers plusieurs axes : congruence vie privée/vie professionnelle, aider/agir pour la communauté, partager,

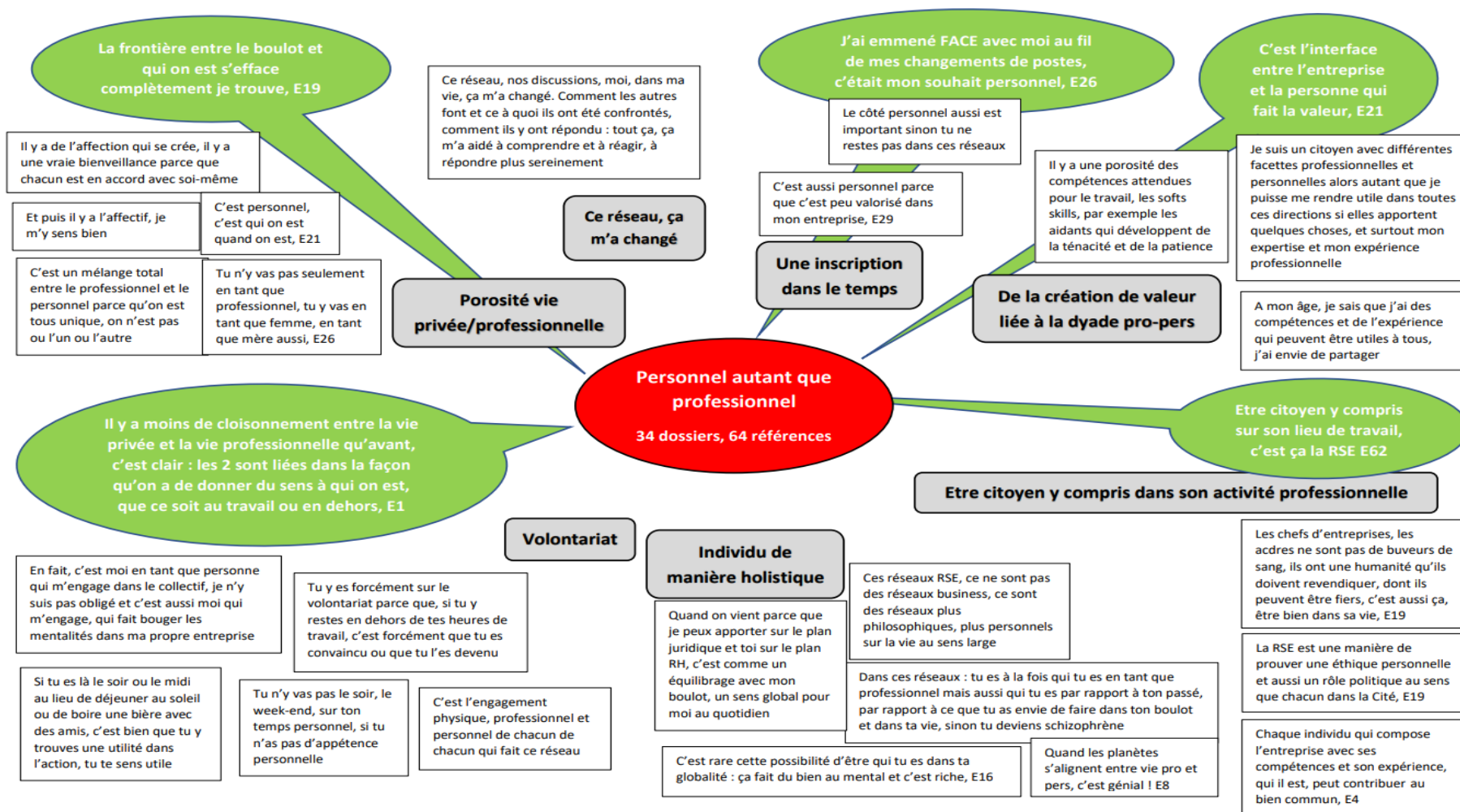
dans une vision idéale de la société, avec d'autres, se reconnaître comme légitime/utile, prendre du recul et avancer par l'action.

L'examen de ces axes conforte l'évolution de nos travaux vers la question du sens du travail comme socle fondamental. Il s'agit maintenant d'approfondir les autres étiquettes proches.

L'étiquette « personnel autant que professionnel »

Le code-nœud NVivo « personnel autant que professionnel » regroupe 34 des 78 fichiers et 64 références textuelles. Il fait apparaître plusieurs axes : certains soulignent la complète porosité entre la vie privée et la vie professionnelle avec notamment une inscription dans le temps long, ainsi que la capacité des dialogues dans ces collectifs à transformer l'individu au-delà du seul professionnel. D'autres insistent sur la prise en compte holistique du manager, dans une vision globale du sens pour l'individu, et sur un ressenti enthousiaste face à cet « *alignement des planètes* » (E9) et le fait d'endosser un rôle de catalyseur de la RSE pour exercer sa responsabilité de citoyen y compris dans son quotidien de travail. Une propriété amont est mise en lumière : l'indispensable volontariat pour dialoguer dans de bonnes conditions.

Figure 18 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « personnel autant que professionnel », NVivo1



La porosité entre les vies privée et professionnelle s'exprime d'une part autour des différentes facettes de l'individu, dont la facette professionnelle, mais également les facettes de mère ou de femme par exemple et d'autre part autour d'un sentiment d'affection, de bienveillance vis-à-vis d'autres et vis-à-vis de soi-même. A noter la force du lien au cours du temps au fur et à mesure des changements d'activités professionnelles, ce qui dessine un kaléidoscope. Celui-ci dessine un individu envisagé dans toute sa globalité, y compris en regard de son passé et de ses envies de faire pour l'avenir. Cet alignement du travail quotidien au sein d'un sens global de la vie de l'individu est exprimé comme une forme d'équilibre qui contribue au bien-être mental de celui-ci. Pour le dire autrement, pouvoir exprimer une facette de citoyenneté dans l'exercice de son travail, en tant que professionnel identifié au sein des dialogues interentreprises, permet de revendiquer une humanité dans le travail, une éthique et un rôle politique au sens de contribuer au bien commun.

La mobilisation de compétences diverses crée de la valeur car elle puise bien au-delà des compétences professionnelles liées seulement au rôle de chacun ici et maintenant : elles vont également puiser dans l'expérience professionnelle passée et dans la vie personnelle, par exemple des *soft skills* développées en qualité d'aidants.

A noter que la porosité entre les vies professionnelle et personnelle passe nécessairement par le volontariat des participants, et peut-être que cela peut aussi être autant personnel parce que ce qui se passe au sein de ces collectifs est le plus souvent peu valorisé au sein des entreprises en retour (en sept ans, nous n'avons eu connaissance d'aucun compte rendu ou *reporting* à leur employeur, ce qui conforte la notion de choix des participants). Si les participants restent sur leur temps personnel, c'est qu'ils font le choix d'y rester.

En synthèse, l'étiquette « Personnel autant que professionnel » se dessine à travers 7 axes :
porosité vies privée et professionnelle, inscription dans le temps, ça m'a changé, vision holistique de l'individu, volontariat, être citoyen dans son activité professionnelle, création de valeur.

L'étiquette « interrelationnel-interpersonnel »

Ce nœud apparaît important en complément du nœud « personnel autant que professionnel ». Il émerge de 32 des 78 *interviews* et comporte 51 références textuelles. Plusieurs axes le caractérisent : le caractère informel, voire affectif, des relations qui se nouent entre les professionnels, le choix de mettre en œuvre ses compétences professionnelles avec des gens que l'on choisit, l'échange de « *bons tuyaux* » (E10) entre des personnes très différentes, la valorisation d'une ambiance dans laquelle les personnes se sentent bien (E24). Ces connexions interindividuelles permettent de partager des valeurs communes, de créer de la confiance et, partant, de devenir progressivement acteur au sein du collectif d'abord et très vite dans sa propre organisation en retour.

La phrase centrale de cette étiquette pourrait être : les entreprises, elles ne se rencontrent pas, ce sont les personnes qui sont les professionnels de ces entreprises qui se rencontrent vraiment (inspiré de E37).

Il apparaît que « même s'il y a de potentiels donneurs d'ordre ou prestataires et fournisseurs, à la fin de la réunion, autour du pot de la convivialité, ce sont bien des êtres humains qui se rencontrent et qui discutent » E30. C'est un point fort de cette dynamique que de mettre les personnes en relation très directement (E30).

Se dessine une ambiance « sympa » E15, « beaucoup d'écoute et de bienveillance » E3, avec des liens « affectifs » qui se créent, E4. C'est un collectif dans lequel les participants « se sentent bien » E24 et même « laissent tomber le masque entre eux, ce qu'on se garde bien de faire dans nos responsabilités au travail » E78. Cette ambiance est fortement valorisée sur le plan affectif : « je me régale » E26, elle est fondée notamment sur le caractère informel des échanges, par ailleurs « fluides et humains » E44.

Au-delà du sujet d'engagement sociétal (puisqu'il est partagé et que les personnes ont fait le choix de s'investir sur ces sujets), le choix des participants s'exprime aussi dans le choix des personnes avec lesquelles ils souhaitent se mettre en action. *Si c'est utile, c'est encore mieux mais je veux être avec des gens que j'apprécie* » E14.

Le partage de valeurs communes crée une confiance interindividuelle qui permet « une prise de conscience » E1 « qu'on peut faire différemment et qu'on peut agir tout simplement » E36. Le fait de dialoguer avec « des gens fabuleux qui portent de vraies valeurs » E24, est un vecteur pour devenir acteur d'un passage à l'action dans un espace et un temps précis : *c'est dans un contexte local qu'on peut dire et faire les choses* » E24.

Comme d'autres avec lesquels on a dialogué entre pairs, à égalité, on comprend qu'à notre tour « avec notre pugnacité de responsable en entreprise, on peut engager notre temps, nos compétences et notre crédibilité personnelle, le nom et l'image de notre entreprise aussi, pour mobiliser d'autres personnes, leur temps et leurs compétences » E35.

Un axe « levier pour l'action » se dégage. La notion de devenir acteur, de passer à l'action concrète pour la société ne se limite pas aux seuls professionnels participant à ces dialogues interentreprises. Dès la prise de conscience, l'action est associée à l'« embarquement de qui je peux dans l'action » E71. L'inspiration des moyens pour agir passe par un langage commun comme expression de valeurs et d'enjeux partagés E71, par l'identification de pratiques inspirantes, par la mutualisation de ressources (locaux, outils...) ou même des personnes ressources « aussi, j'ai recruté Aurélie A. dans mon propre cabinet parce que je voulais qu'elle nous aide à agir vraiment » E71

Cela va plus loin : on entend la notion de se rendre des services entre personnes pour créer le lien : « on se refille des tuyaux, je te recommande parce que j'ai testé » E25. Quand on a mis en avant des expertises sociétales et qu'« on te demande un service, un conseil : oui, je suis là, je t'aiderai [...]. Je peux être Huggy les bons tuyaux » E10 et ces imbrications interindividuelles tissent des liens solides.

En synthèse, l'étiquette « interpersonnel-interrelationnel » se dessine à travers plusieurs axes : dépasser le professionnel jusqu'au personnel, des liens informels d'humain à humain, d'égal à égal, la prise de conscience qu'on peut agir à son échelle, dans son quotidien de travail, une bonne ambiance de travail, le choix des personnes avec lesquelles on veut travailler (entrepreneuriat), des leviers pour l'action : embarquer les autres, s'appuyer sur des personnes ressources et sur leurs parcours diversifiés ou des échanges de services entre les individus, ce qui renforcent les liens interindividuels.

L'étiquette « autonomie de choisir »

Est exprimée par 18 des 78 interviews avec 29 références textuelles à travers trois axes.

Les participants trouvent les échanges interentreprises intéressants « du fait que tu peux y choisir ce que tu veux faire et quelle contribution tu veux y apporter, et comment. [...] Ce sont des gens qui ont véritablement envie de s'engager dans ce qu'ils font, pas comme quand ils sont obligés au boulot » E14. D'une part ils ne se sentent « obligés en rien », E14, par l'entreprise, en partie parce qu'il n'est nullement « impératif pour leur entreprise d'être dans ce collectif » E11, ce n'est pas le cœur de métier de l'entreprise et surtout « parce que cela m'engage bien plus que seulement mon job, ça m'engage tout entier : c'est moi seul qui décide de m'investir là-dedans » E14.

Plusieurs postures apparaissent pour les entreprises dont font partie les participants : certaines expriment le constat que « les salariés se sentent suffisamment bien dans leur entreprise pour avoir envie, sur leur temps libre, de s'engager au nom de l'entreprise alors que rien ne les y oblige » E23, d'autres ne donnent aucune directive autre qu'être en lien avec son territoire et laissent faire en fonction de l'appétence des directeurs de sites, pour autant que cela rentre dans les orientations stratégiques de l'entreprise mais sans éléments de langage particuliers E23. D'autres entreprises laissent mener des actions dans les murs de l'entreprises, avec plus ou moins d'ampleur, par exemple l'accueil de stagiaires en stagiaires ou la présentation de métiers particuliers sur site, certaines les valorisent en communication interne ou les encouragent par une contribution financière rajoutée à l'engagement en temps du collaborateur.

Deux axes de motivations sont exprimés. Des motivations plutôt personnelles de type « c'est intéressant, on peut prendre un peu de hauteur » E13 ou « ça m'enrichit en tant que personne et en tant que citoyen et ça, c'est important pour moi » E10 car « c'est un thème [la lutte contre les discriminations au cas particulier, note de l'auteure] que je veux faire avancer dans la société » E3. Un autre axe motivationnel concerne le développement des compétences et de l'employabilité des participants : « Je vais aller chercher de la compétence ailleurs pour la ramener, je ne vais pas attendre qu'elle vienne jusqu'à moi » E27. « A force que les choses te soient cascadiées, tu deviens moins pro-actif et tu deviens moins force de proposition. La transversalité interentreprises, c'est précieux pour rester en éveil, ouvert au changement et force de proposition pour ton activité professionnelle » E27.

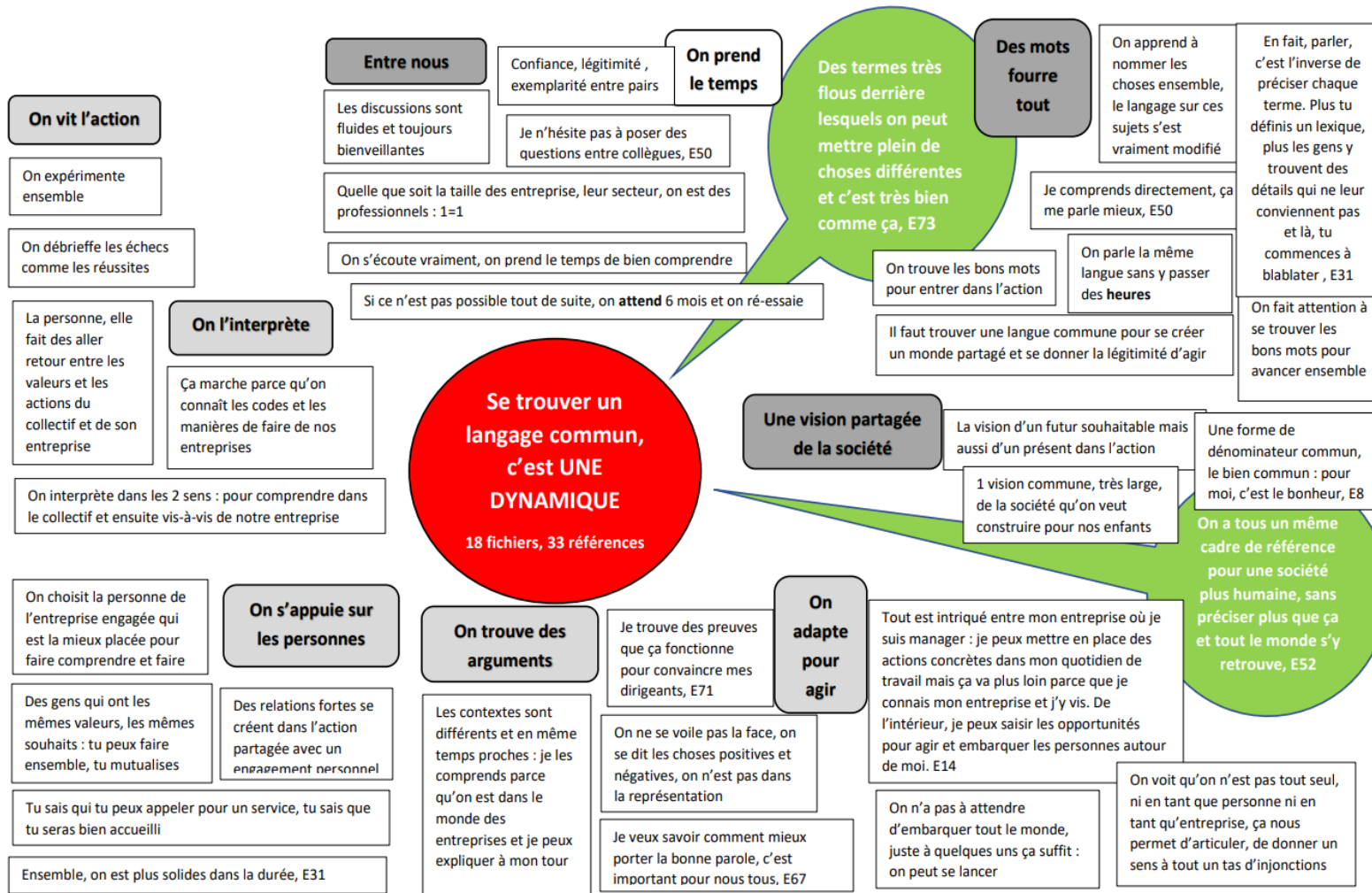
En synthèse, l'étiquette « autonomie de choisir » s'attache d'un côté à dessiner une palette de postures d'entreprises différentes qui forment des cadres à l'autonomie des collaborateurs engagés dans ces échanges interentreprises et d'autre part les motivations à ce volontariat des collaborateurs, pourtant au nom de leur entreprise, à intégrer et rester ensuite dans ces échanges.

Au regard de notre problématique et, nous fondant dans notre chronologie de recherche sur le croisement entre d'un côté notre connaissance de la littérature et de l'autre notre expérience de chercheure, nous faisons maintenant le choix d'approfondir l'étiquette « se trouver un langage commun dans le collectif ».

11.2.3 L'étiquette « se trouver un langage commun », les étiquettes proches

Pour avancer à ce stade, visualisons le sens du langage commun, tel qu'il est exprimé par le terrain.

Figure 19 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « se trouver un langage commun », NVivo1



Cette étiquette fait l'objet de 33 références au sein de 18 des 78 interviews (cas NVivo). On peut observer deux regroupements thématiques : certains axes expriment une dynamique et d'autres plutôt des outils, des conditions, des leviers pourrait-on dire.

Se trouver un langage commun apparaît comme un processus qui commence par l'action. D'abord, on expérimente l'action dans le collectif interentreprises, on la vit et on analyse cette expérience en groupe. Ensuite, on interprète : la personne fait le lien et la traduction entre son entreprise et le collectif et entre le collectif et son entreprise : ça fonctionne parce qu'on connaît les codes et les manières de faire d'un côté comme de l'autre

Cette interprétation passe par les personnes : on demande un service, on mutualise, on choisit la personne la mieux à même de faire ou de convaincre. Des relations fortes se créent entre les personnes dans la durée, par l'action partagée et par l'engagement personnel au-delà du professionnel. Ensuite, on trouve des arguments, des exemples, des preuves que c'est possible, ou des éléments clefs de langage en étant très transparent autant sur le pourquoi-comment des échecs que des réussites.

Alors, on peut adapter à son propre environnement pour devenir un acteur du changement dans sa propre entreprise : on entraîne quelques personnes autour de soi et, au-delà de son seul quotidien de travail, on saisit les opportunités dans un contexte (qu'on connaît bien puisque c'est notre entreprise), et on se lance. L'action donne un sens à la complexité des injonctions paradoxales qu'on reçoit au quotidien, elle articule et organise un quotidien qui prend sens de manière holistique

Ensuite apparaît une version particulière du langage : « plus tu définis un lexique, plus les gens y trouvent des détails qui ne leur conviennent pas et, là, tu commences à blablater » (E31) avec le risque d'entraver l'action. Si les managers d'entreprises partagent un environnement suffisamment proche (« je comprends directement, ça me parle mieux », E50), il leur est tout de même nécessaire de trouver une langue commune pour se créer un monde partagé et se donner la légitimité d'agir. On apprend à nommer les choses, ensemble, on crée des passerelles pour avancer vers l'action plutôt que des définitions trop étroites. On utilise « des termes très flous derrière lesquels on peut mettre plein de choses différentes et c'est très bien comme ça », E73. On cherche les bons mots pour entrer dans l'action avec « une forme de dénominateur commun, le bien commun » E8, un mot « fourre-tout » qui crée l'envie d'agir. On partage une vision commune, très large, d'un futur souhaitable pour nos enfants : « une société plus humaine, sans préciser plus que ça et tout le monde s'y retrouve » E52. On prend le temps de s'écouter, de se comprendre, on attend même pour agir si c'est nécessaire. On peut poser toutes les questions que l'on veut E50 sans paraître ridicule car on est en confiance avec des pairs qu'on respecte et qu'on considère comme légitimes, en nous incluant progressivement dans ce ressenti,

En synthèse, l'étiquette « construire un langage commun » se décline en plusieurs axes : on vit l'action, on l'interprète, on s'appuie sur les personnes, on trouve les arguments, on adapte pour agir, des mots « fourre-tout », entre nous et une vision partagée de la société.

Il s'agit maintenant d'approfondir les propriétés potentielles proches pour en déterminer les différentes dimensions.

L'étiquette « la manière d'agir ensemble »

Le code-nœud NVivo « la manière d'agir ensemble » regroupe 30 des 78 fichiers et 46 références textuelles. Il fait apparaître plusieurs axes : certains dessinent un processus commençant par une prise de conscience de l'importance et des enjeux d'un sujet, continuant ensuite par une notion de traduction/d'interprétation pour finir sur une attention toute particulière à l'efficacité de l'impact. Un autre axe se focalise sur des méthodes et des outils de fonctionnement quand le dernier s'attache aux relations avec les autres.

La prise de conscience de l'importance et des enjeux d'un sujet précis, souvent relaté par une GE, passe par les personnes qui créent l'inspiration par leur enthousiasme et leur transparence à mettre en lumière les réussites mais également les échecs. Ces personnes incarnent une ténacité à essayer, à faire et refaire jusqu'à ce que ça marche : on peut ainsi se projeter au-delà de ses éventuels essais passés. L'ajustement à d'autres contextes se fonde ensuite sur la créativité et sur la vivacité (la rapidité, la force de propositions des professionnels) des plus petites entreprises. L'enjeu d'efficacité est le point qui paraît central avec un effet démultiplicateur recherché : « *c'est l'effet démultiplicateur qui compte, ça démultiplie* » E10. « *Partir des structures locales plutôt que du national, c'est plus efficace, ça marche mieux* », E17.

Concernant les méthodes et les outils : « *La RSE, comme les cercles de qualité un temps, c'est un prétexte pour réfléchir ensemble et autrement* », E20.

Des conditions d'abord : une compréhension directe liée à la discussion interentreprises, choisir les sujets librement et ne pas hésiter à poser toutes les questions possibles, aucune n'étant considérée comme idiote. On est tour à tour force de proposition et demandeur de solutions et on vit l'action véritablement : « *Quand les gens vivent l'action, ils se donnent la légitimité de l'incarner ailleurs* », E26.

Des conseils d'action sur la forme : interventions sur sites au sein des entreprises, comprendre et exploiter les deux niveaux d'animation de ces collectifs, l'animation d'une action partagée avec ses indicateurs liés aux financements et sa propre appropriation/compréhension de comment animer/piloter les actions qu'on projette dans sa propre entreprise en retour. La force de ces méthodes permet « *de faire de vrais focus sur des sujets très complexes* », E16.

On apprend à faire du réseau dans sa propre entreprise pour faire avancer les actions, on pratique le diagnostic, le plan d'action et l'évaluation des résultats : en fait, on expérimente sans pression [de son entreprise, note de l'auteure] les techniques de l'amélioration continue. On monte une marche après l'autre et on crante l'avancée dans l'action par des livrables, socle de construction de l'appropriation, afin d'abord d'amplifier les impacts et ensuite de passer le relais, E18. On apprend à déceler les obstacles qui interfèrent et les leviers utiles.

De la « form'action » avec des propositions à 360° pour résoudre des problèmes concrètement rencontrés par les participants : on entoure la personne qui propose un problème à résoudre de son quotidien de travail et on propose des suggestions, on trouve des solutions à plusieurs, on découvre d'autres possibles qui confortent son engagement dans l'action sociale (E22), dans son entreprise ou dans le collectif. On bénéficie ici d'apports conceptuels qui sont ressentis comme manquants en entreprise pour démystifier la RSE et engager les individus des entreprises dans l'action.

L'axe « avec les autres » s'exprime autour du caractère personnel des échanges : c'est très informel et cependant, cela apporte beaucoup car on laisse tomber pour un moment sa carapace professionnelle (à noter que les femmes en particulier expriment le manque de lieux professionnels où elles peuvent le faire). On est forcément dans un groupe qui domine, par exemple blanc, et en même temps dans un groupe dominé, par exemple une femme : c'est la base d'une prise de conscience de chacun dans les sujets sociétaux concernant l'Humain. Le caractère personnel peut également être

relevé dans l'attention aux autres : on se soutient dans les moments de doute, on se compare dans la bienveillance, on partage ses idées largement et on attend la même spontanéité des autres dans les échanges. Non seulement, « *il n'y a pas de sleeping partner* », E35, dans ces collectifs mais cela peut même aller jusqu'à une forme de catharsis pour celui qui débrieife.

Au regard de notre domaine d'analyse académique, il nous paraît utile de colorer cette étiquette au regard de la notion d'entrepreneuriat : « *L'image pour le business, la taille de l'entreprise ou son secteur, ça n'a rien à voir avec le choix de avec qui tu veux bosser pour entreprendre* », E22. Parce qu'on s'engage dans l'action avec des gens qu'on choisit, ça devient de l'entrepreneuriat et « *les entrepreneurs savent que tout est possible, qu'on peut trouver un chemin, c'est leur plus-value* », E41.

En synthèse, l'étiquette « *la manière d'agir ensemble* » se dessine à travers plusieurs axes : prise de conscience de l'importance/des enjeux d'un sujet, traduire/interpréter, efficacité des actions, « moi et les autres », des méthodes et des outils.

L'étiquette « fonctionner ensemble »

Ce nœud est cité par quatre participants et regroupe neuf références textuelles. Il fait apparaître trois axes.

Le premier axe est exprimé sous une forme assez négative, il traite de l'animation du collectif par un intermédiaire dédié. Cette animation est exprimée de manière assez systématiquement négative et comme ayant principalement pour objet la pérennisation des budgets, donc du collectif, la gestion administrative (organisation des réunions, des comptes rendus) ainsi que la communication sur les résultats afin de recruter de nouveaux membres, pour mobiliser de nouveaux budgets pour faire plus d'actions. Et les résultats ne sont pas exprimés comme satisfaisants : les participants s'en plaignent « *ça manque de véritables relations entre les entreprises : on a l'impression d'être concertés plutôt qu'associés* », E12.

On repasse sur une expression plus enthousiaste sur la question du rôle des participants eux-mêmes dans leur entreprise en retour : force de proposition et d'impact, ils apportent alors « *de nouvelles pistes, de nouveaux challenges et inventent des choses* » E7.

Le troisième axe souligne l'intérêt d'« *un angle global RSE* » E12 dans les ateliers qui permettent d'incarner des actions avec « *un impact qui compte* » E12 « *directement utiles à l'intérêt général, je ne sais pas, au bien commun ; en tous cas à construire une société qui nous ressemble plus* » E78. Et d'autant plus lorsqu'on « *arrive parfois à impliquer notre organisation en plus de notre petite pierre de professionnel exactement comme on veut et comme on peut, et ça compte.* » E78.

En synthèse, l'étiquette « *fonctionner ensemble* » se dessine à travers plusieurs axes : animation du collectif par un tiers, pas d'animation autre que les entreprises elles-mêmes et un angle RSE global qui impacte.

L'étiquette « groupe »

Ce nœud est cité par six participants et regroupe six références textuelles. Il fait apparaître trois axes.

D'abord une acception du vocable « groupe » comme une « mini-société » qui peut créer un effet levier sur la société toute entière : « *le sexisme dans la société, je suis persuadée que c'est d'abord dans l'entreprise qu'il peut évoluer et devenir non admissible [entre des personnes qui se côtoient dans leur quotidien de travail, note de l'auteure], parce qu'il bloque les compétences, soit directement soit en ne permettant simplement pas qu'elles s'expriment* » E36. L'entreprise est une mini-société « *à cet endroit et dans ce temps-là et elle peut faire ricochet dans la société toute entière* » E36. Le vocable groupe est là utilisé comme un mot « fourre-tout » : « *ce sont les gens qui font le groupe, c'est flou mais c'est fondamental* » E21.

Il y a ensuite un axe autour de chaque individu au sein du groupe comme acteur du changement : « *on peut jouer un vrai rôle et faire levier à l'endroit où on est* » E64, et voir « *des contextes de fonctionnement plus efficaces, comme ça peut exister dans d'autres entreprises : ça m'inspire vraiment dans mon travail* » E21.

Le groupe ensuite comme « *atelier interentreprise, ça me plaît beaucoup* » E75 : « *ce qui est super, ce sont les valeurs humaines, sincères et authentiques* » E57 qu'on y trouve, un « *besoin de lien social* » E10, des « *valeurs de bien-être qui nous rassemblent et qu'on a envie de diffuser* » E64.

En synthèse, l'étiquette « groupe » se dessine à travers plusieurs axes : une mini-société capable de faire un effet levier sur la société toute entière, chaque individu comme acteur dans le groupe et le lien social.

À ce stade, de notre recherche, et notamment des allers-retours avec le terrain, il nous paraît important de creuser les trois questions en suspens que sont les questions du territoire, des femmes et du temps.

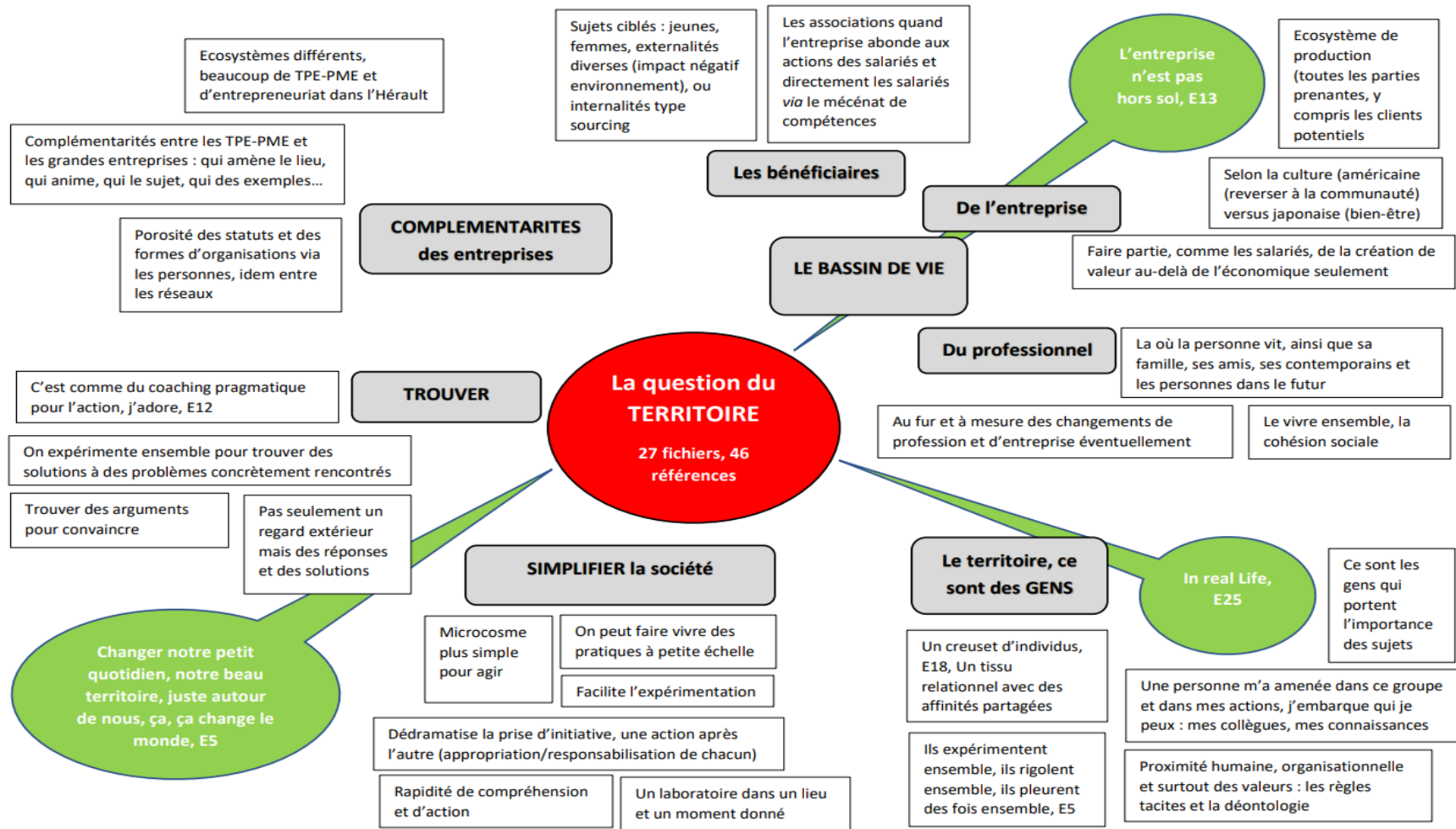
11.2.4 Les questions du territoire, des femmes et du temps

Ollivier (2010) parle de nœuds ou segments « frigidaires » lorsqu'on a mis de côté des nœuds ou des *verbatim*/groupes de *verbatim* dont on ne sait pas très bien quoi faire en début d'analyse : ils réintègreront le raisonnement, ou non, dans le courant de la conceptualisation.

La question du territoire

L'étiquette « territoire » regroupe 27 des 78 fichiers et 46 références textuelles.

Figure 20 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « territoire », NVivo1



Nous avons dénommé le premier axe « le bassin de vie ». Il se décline à travers l'entreprise, les collaborateurs et aussi les bénéficiaires. « *L'entreprise n'est pas hors sol* », E13), elle vit à travers tout un écosystème de production (ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses partenaires et y compris ses clients au sens le plus large), mais également au sens de sa culture en lien avec son histoire, son implantation ou son modèle de gouvernance (par exemple la notion de reverser à la communauté pour une culture américaine versus l'attention au bien-être de chacun au sens japonais). Le bassin de vie concerne spécifiquement les collaborateurs, au sens de là où les personnes vivent, en tant que professionnels mais également avec leur famille, leurs amis, leurs connaissances en élargissant progressivement y compris aux personnes dans le futur qui vivront également dans cet environnement. On s'approche de la notion de cohésion sociale, d'un vivre ensemble qui englobe les éventuels changements de fonctions au sein d'une ou de plusieurs entreprises. Cette notion sociétale de cohésion sociale est confortée par une attention aux bénéficiaires, par exemple les jeunes ou les personnes résidant en Quartier Politique de la Ville.

Un axe se dessine autour de la complémentarité entre les entreprises avec plusieurs types de dimensions : taille, secteur d'activité, statut et aussi leurs écosystèmes de production ou les réseaux dont elles font partie. Une forme de porosité est exprimée entre ces différentes caractéristiques à travers les personnes qui sont à l'interface.

Le territoire, ce sont d'abord des gens : « *in real life* » (E25). Le territoire est vu comme « *un creuset d'individus* » (E18), un tissu d'abord relationnel en fonction d'affinités partagées. C'est une personne qui introduit dans un groupe, une autre qu'on suivrait jusqu'à un autre collectif. Les gens « *expérimentent ensemble, ils rigolent ensemble, parfois ils pleurent ensemble* » (E5) : cette proximité humaine fait territoire, elle est fondée sur une proximité physique, organisationnelle et sur des valeurs dans lesquelles les membres se reconnaissent, et reconnaissent les autres avec des règles tacites et une déontologie. Dans cette optique, ce sont les gens qui portent les sujets, et qui les mettent en lumière éventuellement.

Le territoire, c'est aussi une manière de simplifier la société, un microcosme plus simple pour déterminer l'action, la mener et en voir l'impact. On peut faire vivre des pratiques à petite échelle, mener les actions les unes après les autres : cela facilite l'expérimentation. Cette micro société dédramatise la prise d'initiative, c'est une forme de laboratoire dans un lieu et à un moment bien déterminés. Cette société accessible, visible et simple permet une compréhension plus rapide des situations et un basculement facilité dans l'action : il s'agit d'un levier qui favorise l'appropriation et la responsabilisation des participants.

En synthèse, l'étiquette « territoire » se dessine à travers plusieurs axes : simplifier la société pour trouver des solutions, le bassin de vie du participant qui inclut son entreprise ou les bénéficiaires des actions : un territoire comme construit social à partir des complémentarités des individus, la cohésion sociale à portée de main.

La question des femmes

Le code-nœud NVivo « femmes » regroupe 11 des 78 fichiers et 15 références textuelles.

La question des femmes fait d'abord apparaître un axe autour de l'inspiration pour agir et entre pairs : « *je viens chercher de bonnes idées* » E23, « *des bonnes pratiques* », « *je peux partager mon expertise* » E23. Les femmes en particulier se sentent renforcées dans leur légitimité : elles sont reconnues dans leur expertise au sein de leur entreprise, c'est ce pourquoi elles ont été sollicitées pour participer à ces collectifs RSE interentreprises. Elles se donnent la légitimité d'apporter leurs connaissances aux autres.

Ce transfert de connaissance passe par une variété des parcours, des personnalités différentes et aussi par des échanges avec des femmes qui occupent des rôles modélisants, par exemple qui exercent des métiers stéréotypés masculins ou à forte responsabilité.

Un deuxième axe met en lumière le rôle des entreprises comme levier d'évolution de la société, par exemple que « *la question de l'égalité des droits et pas que des femmes bien sûr* » E36. L'égalité de traitement est au centre des entreprises parce qu'elles ont besoin de toutes les compétences, et c'est au centre plus globalement de la vie en collectif, de la société. Plusieurs personnes considèrent que « *certaines choses peuvent commencer à devenir inadmissibles en petits comités dans l'entreprise... et ensuite diffuser dans la société* ». E36

En regard, le troisième axe s'attache à l'incarnation de l'engagement sociétal par les participants en retour dans leur entreprise. Ils se rendent compte qu'« *on peut vraiment faire évoluer les mentalités : ce n'est pas abstrait, c'est chaque individu qui en rencontre d'autres qui peut agir* » E36. Les personnes disent avoir pris conscience de leurs propres freins et les avoir levés : ce sont maintenant des thèmes qu'elles « *veulent porter et faire avancer d'abord dans la société et dans leur entreprise* » E3.

Un axe s'attache spécifiquement aux réseaux de femmes, intra et interentreprises. Tous ont pour objet d'accompagner les femmes dans la globalité de qui elles sont : comme professionnelles et aussi dans la projection personnelle qu'elles se font d'elle-même, par exemple des femmes qui marrainent d'autres femmes partagent leur expérience de vie plutôt que seulement leurs pratiques professionnelles.

L'étiquette « les femmes » se dessine à travers plusieurs axes : de l'inspiration pour agir entre pairs, des liens avec les autres, des réseaux de femmes/pour les femmes ; le rôle des entreprises comme actrices à part entière de la société ; le rôle des femmes comme actrices à part entière de la société ou l'incarnation de l'engagement sociétal par les participants à ces échanges interentreprises.

La question du temps

Le code-nœud NVivo « temps » regroupe neuf des 78 fichiers et douze références textuelles.

« *Quand on rentre dans ce collectif, on n'en sort plus* » E42, « *moi, c'est une personne du CJD -Centre Jeunes Dirigeants- qui m'a amené à FACE il y a 20 ans et nous n'en sommes plus sorti : ni lui ni moi* », E5. L'ancienneté moyenne de notre terrain est élevée : les deux tiers des participants interrogés dépassent sept années de participation dans ces collectifs RSE interentreprises quel que soit le statut, ou l'absence totale de statut, pour l'égalité par exemple, qui, malgré son caractère complètement informel regroupe ses membres plusieurs fois par an sur des actions en faveur des femmes dans le monde professionnel...depuis plus de 10 ans. Cette question est importante. « *Quand tu regardes, franchement l'ancienneté est importante dans ces réseaux* » E12.

Le temps est caractérisé d'abord par une vision qui lie l'espace et le temps : voir plus loin au double sens du temps long « *il faut penser à nos enfants* » E21 et de « *traverser le miroir pour voir à travers les frontières de l'entreprise* » E42. Alors on peut voir les vrais gens qu'on peut aider tout en restant connecté à son organisation, c'est la force de ces espaces qui portent, pour certains avec beaucoup d'emphase, « *à leur mesure l'espoir de notre société* » E42.

L'idée est de ne pas perdre de temps puisqu'il s'agit d'un temps de travail masqué au sens des TPME : ce sont des activités de travail qu'on choisit mais qu'on réalise en plus du travail au sens traditionnel. Les TPE et les PME ont l'habitude du temps masqué, par exemple faire la gestion administrative le week-end pour un artisan, et les managers des grandes entreprises se prêtent là de la même manière à une activité de travail sur leur temps personnel. Ce travail masqué requiert à la fois le volontarisme de participants et *a minima* l'information, voire la validation et l'adhésion financière, de leur entreprise.

Pour que ce temps rare soit efficace, on agit « *on ne passe pas son temps à parler, discuter, palabrer, blablater : on est efficace parce qu'on n'a pas beaucoup de temps* » E26. Pour ce faire, on choisit le bon moment « *si ce n'est pas possible tout de suite d'embarquer telle entreprise dans l'action, on attend six mois* » E5 et on choisit le messager, le pair qui « *est le mieux à même, à cet instant, de se faire bien comprendre, de trouver les bons mots, juste pour commencer une action puis une autre* » E26. Au plan individuel, ce sont les expériences de vie qui façonnent qui nous sommes. Selon les étapes de sa vie, « *il faut du temps pour en arriver à un certain niveau d'ouverture et d'envie de faire des choses ensemble* » E32. A noter que certains participants font état d'un « *fil rouge* » bienfaisant de ces dialogues interentreprises au cours du temps au fur et à mesure de leurs changements professionnels.

L'objet : approfondir le fond des actions, prendre véritablement le temps de bien les comprendre « *d'habitude, on prend un livrable sans pouvoir exactement en comprendre les tenants et les aboutissants* » E3.

La question du temps passe également par le fait de prendre son temps pour se connaître, et se reconnaître, entre pairs : « *on prend le temps entre nous* » E3. L'anecdote de la piscine du participant interviewé E12 est particulièrement parlante : « *Pour moi, c'est comme à la piscine. Tu te souviens qu'à l'entrée dans le coin à droite, il y avait un type sérieux en costard cravate et un autre qui avait plus détendu mais après, en maillot de bain et avec un bonnet sur la tête, tu ne te rappelles plus la couleur de ses cheveux : tu vois juste comment il nage. Et bien, c'est pareil, ce sont des gens qui se rencontrent et qui nagent ensemble* ». Ce qui est exprimé là, c'est que le partage de valeurs communes dans l'action permet d'exprimer, de donner à voir son identité profonde, de permettre « *des connexions très fortes au bout d'un moment pour faire avancer les sujets, cela crée une dynamique dans le temps* » comme exprimé par E12.

On voit d'un côté la pérennité des liens qui se créent ainsi et d'un autre le glissement d'un monde professionnel qui englobe des valeurs personnelles vers un monde personnel qui englobe la facette professionnelle : « *ce que je trouve intéressant, c'est quand je vois un groupe d'entreprises qui sont mandatées dans un collectif RSE et, au bout d'un moment de dialogue entre les managers, ce sont les gens qu'on voit : ils ont dépassé la représentation de leur organisation pour se livrer, se comprendre et avancer, agir* » E1.

L'étiquette sur la question du temps se dessine à travers plusieurs axes : un temps long, l'espace lié au temps, choisir le moment, ne pas perdre de temps, prendre son temps pour approfondir le fond des actions et prendre le temps de se connaître/de se reconnaître entre pairs.

En synthèse de ce paragraphe et à ce stade de nos recherches, nous pouvons dire que le phénomène de dialogue de coresponsabilité s'exprime sous la forme d'une dynamique alliant des leviers, collectifs et individuels, caractéristiques du domaine de la gestion. Le rôle de représentation est présent (*business direct* faiblement, *lobbying* indirect et *marketing* de soi

relativement faible, marque employeur présent et valorisation de l'image de marque au sens large davantage) mais il n'est pas central.

Ensuite, bien au-delà de la représentation de leur entreprise par les participants, la dynamique du dialogue de coresponsabilité se dessine progressivement dans un fonctionnement interindividuel qui s'appuie sur une démarche individuelle et sur une démarche collective, ces deux facettes étant intrinsèquement liées dans cette articulation dynamique qu'est le dialogue de coresponsabilité.

11.2.5 Les autres étiquettes de la sphère individuelle

L'étiquette « compenser un manque »

« Avec les autres participants, on partage l'intérêt d'avoir un impact positif dans la société. Malheureusement, je ne trouve pas ces valeurs sociétales au sein de mon entreprise. » E44.
« Des fois, franchement, ça m'a permis de tenir le coup face à un quotidien de merde, il n'y a pas d'autre mot » E78.

Ce nœud regroupe 21 fichiers et 24 références textuelles autour de plusieurs axes. Certains dessinent une progression fondée sur un socle de valeurs personnelles qui se structurent en une sorte de « colonne vertébrale », E8 qui articule les différents piliers de qui nous sommes autour des facettes professionnelles et personnelles qui nous constituent. C'est cette colonne vertébrale qui fonde le sens de notre vie, dont le travail est constitutif, voire central selon Morrow (1993). D'autres nœuds s'attachent à définir comment ces collectifs compensent ce manque qui peut exister.

Certains participants sont arrivés à un moment où ils « étaient très chahutés sur le plan professionnel et c'était [ces dialogues, note de l'auteure] une manière de faire vivre leurs valeurs personnelles » E6. Un participant évoque une « colonne vertébrale, dans et hors boulot » E8, qui articule le socle de nos valeurs et celles-ci nécessitent de s'exprimer, plus ou moins selon les périodes et les différents piliers de notre vie, notamment les piliers professionnel(s) et personnel(s). « Ces piliers empêchent de tomber quand ça ne va pas et ils te renforcent quand ça va » E8. Les équilibres de vie évoluent, ils peuvent être cloisonnés ou se compenser très ponctuellement par « ces visions d'un ailleurs » E20, mais, sur le long terme un déséquilibre présente des risques de mal-être. Ces espaces temps réunissent des personnes qui partagent le même type de colonne vertébrale, « réaliser ce sentiment qu'on a tous à un moment ou à un autre de sa vie : se rendre utile » E8, « permet de redonner du sens à son métier » E22. « J'étais centré sur mes difficultés, je ne faisais que des actions qui étaient de moins en moins conformes avec mes valeurs personnelles » E22 et « moi j'ai besoin de trouver du sens dans ce que je fais » E22, alors « si je ne peux pas le trouver dans mon entreprise à un moment donné ou si je ne sais plus comment l'y trouver, alors je vais le chercher ailleurs » E27.

Plusieurs exemples sont cités en témoignages de collègues pour lesquels ces discussions les ont aidés en leur « changeant les idées, en leur redonnant confiance en elles, [...] en se recentrant et en

redonnant du sens à leurs journées », E2. Au-delà d'elles-mêmes-mêmes, pour lesquelles « ça peut compenser un manque de sens au travail, franchement » E30, les personnes considèrent qu'il est important également « d'y être présent quand ça va bien, parce que nos actions positives peuvent soutenir d'autres participants » E18.

Plusieurs leviers d'actions sont exprimés pour compenser le manque ressenti, c'est la question du comment : des leviers en lien avec le fonctionnement du groupe : « on peut parler, ça fait du bien de parler entre humains » E22. Ils sont fortement appréciés : « c'est le kiff » E10. D'un côté sur le plan individuel : « ce fonctionnement m'a redonné une vraie respiration » E22 et de l'autre sur un plan plus collectif, on implique davantage les collaborateurs (E49), des apprentissages s'y jouent (E10) entre des manières de faire très différentes. Un levier central apparaît autour de « devenir-redevenir acteur de ses choix, de ses responsabilités, de sa mobilité (y compris intellectuelle, son adaptabilité), de son autorité-légitimité à faire [...]. Plutôt que de se demander si c'est possible, il s'agit de se demander où c'est possible, de trouver cet endroit pour y commencer quelque chose » E21. Le levier de l'action est également détaillé dans une double acception : « la manière de faire les choses puis la manière de les penser » E14, et pas l'inverse. Et aussi le déclenchement pour l'action : « Je ne peux pas avoir appris autant des actions des autres pour ne rien faire, ce serait insultant pour ceux qui se sont investis dans ces échanges à mon endroit.

En synthèse, l'étiquette « compense un manque » se dessine à travers plusieurs axes : j'étais chahuté dans mes valeurs mais je vois que c'est possible ailleurs ; je reste quand ça va mieux pour aider les autres ; je me sens aligné avec mes valeurs même si ce n'est pas au travail ; les équilibres de vie évoluent au cours du temps et comment agir.

L'étiquette « créer, conforter sa légitimité »

Regroupe 24 fichiers et 31 références textuelles.

L'aspect personnel est tout d'abord mis en lumière, à travers un intérêt personnel pour les questions sociétales E59 renforcé par l'absence d'attention de son organisation sur sa participation « il n'y a aucune information à faire remonter, c'est de l'enrichissement considéré comme personnel » E31. Le contexte interentreprises est noté comme facilitateur : « puisque c'est le monde de l'entreprise, on se comprend facilement » E48 dans un souci d'égalité entre les participants pour « apporter au monde sans se la péter, à notre petit niveau ici » E32.

Trois axes sont ensuite détaillés : la découverte/l'apprentissage, l'appropriation par l'action et devenir acteur.

Au-delà de « la curiosité sur le positionnement des autres entreprises » E48, sur un sujet central pour les participants, tous expriment avec enthousiasme qu'ils « apprennent à chaque fois de cet échange individuel dans l'action : c'est vraiment top » E16. Un participant le compare à la richesse de son propre parcours professionnel au sein d'entreprises partout dans le monde, avec des cultures et des manières de faire très différentes, E27.

Tous insistent sur une forme d'apprentissage spécifique : la « form'action » E34, l'appropriation par l'action : « c'est plus comme un apprentissage presque qui se fait tout seul, au fur et à mesure des actions » E16, « Ce n'est pas de l'échange de bonnes pratiques seulement, c'est aussi de la co-construction et de l'appropriation par l'action : on revient avec un vrai développement de compétences » E14. Plusieurs axes sont mis en lumière pour cette appropriation : « la prise de

conscience de nos stéréotypes, la compréhension du comment on peut agir concrètement en entreprise par la mesure avec ce qui existe ailleurs » E34, le benchmark, E31. C'est une découverte « de façon très concrète mais aussi avec un regard stratégique » E14 et, certains participants le soulignent : « normalement, les idées, les expertises ou le conseil : d'habitude ça se paye ! » E14.

Or, là, et cela paraît important pour devenir acteur sur le plan sociétal dans son organisation, il s'agit bien de choisir « un sujet qui nous parle et de le faire avancer dans notre entreprise à partir d'exemples d'ailleurs, de coaching de haut niveau en séances pour les actions du collectif et tout autant plus tard. Devenir acteur mais pas tout seul, c'est comme cette pub : faites le vous-même mais pas tout seul » E52. Cette forme d'accompagnement permet de prendre confiance en soi.

L'axe « prendre confiance en soi » est central pour créer/conforter sa propre légitimité. Il est fondé sur la prise de conscience fondamentale que « c'est toi seul qui vas contribuer à développer tes compétences en prenant des responsabilités dans l'action, en menant des projets parallèles en plus de ton job de base. [...] Pour les jeunes générations mais pas que, on ne se suffit plus d'une tâche, d'un poste, d'une directive ou d'une information qu'on te donne. Ok, chez nous, on pense la RSE comme ça mais peut-être que moi, j'ai envie de voir si on la gère différemment ailleurs et de me faire mon propre avis. », E12 « Ce sont ces réseaux qui, par la force des actions, m'ont donné une notoriété dans le regard des autres participants, une légitimité vis-à-vis de moi-même », E10, pour oser agir « oser mettre en avant sa brillance quand on est une femme, ne pas s'excuser d'être compétente et efficace, se mettre dans la lumière » E14.

Cette reconnaissance en soi-même change les individus et favorise le passage à l'action. Une participante explique cette situation où, quand un client lui a demandé de le mettre en contact avec un homme dont on lui avait parlé, expert du sujet, elle s'est entendue répondre très sereinement qu'elle-même était spécialiste du sujet et qu'elle allait répondre précisément à sa demande. « Ce réseau, nos discussions, comment les autres font et ce à quoi tel ou tel a été confronté et comment il y a répondu, ça m'a changé, ça m'a aidé à comprendre et à réagir » E3. « Ma vocation, c'est l'inclusion des personnes handicapées par le travail plutôt que vendre leurs prestations. C'est prendre un peu de hauteur et mettre du qui on est dans ce qu'on fait » E10. Il ressort en synthèse que la motivation sur un sujet générique comme les enjeux sociétaux nécessite une prise de conscience/interprétation du rôle qu'on peut y jouer, ici et maintenant, pour passer à l'action.

En synthèse, l'étiquette « conforter sa légitimité » se dessine à travers plusieurs axes : une facette personnelle ; un fonctionnement aisé ; l'apprentissage ; une appropriation par l'action ; devenir acteur et prendre confiance en soi.

L'étiquette « liberté de parler sans jugement, de critiquer »

Regroupe quatre fichiers avec une référence textuelle chacun. Les notions qui sont mises en avant sont des notions d'écoute entre les participants, de bienveillance, de confiance. Il est apprécié qu'aucune question n'ait à être retenue, qu'on puisse critiquer, au sens d'avoir un avis positif ou un avis négatif sur les actions et les organisations, y compris son propre employeur, et que les discussions lient le professionnel avec le personnel, également le respect de chacun et l'ouverture d'esprit.

En synthèse, la liberté de critiquer se décline à travers : critiquer de manière positive et négative ; les actions du collectif, de l'organisation du collectif ainsi que de sa propre entreprise.

L'étiquette « exemplarité »

Regroupe six fichiers avec six références textuelles.

Plusieurs participants expriment l'intérêt de commencer par s'intéresser au sujet en interne de leur entreprise avant de venir dialoguer avec d'autres professionnels. Au-delà d'un intérêt personnel, le fait d'observer les bonnes pratiques ou les difficultés dans sa propre organisation permettra d'être plus pertinent dans les discussions en interentreprises. Idéalement, sensibiliser en interne en amont des échanges permet d'avoir une idée des obstacles à surmonter ainsi que des leviers qui pourront être actionnés. Le second ressort exprimé en matière d'exemplarité tient aux personnes avec lesquelles on interagit : *« Ce sont les personnes qui inspirent ! Elles donnent envie de se lever et d'agir tout de suite, là où on le peut »* E53.

Un axe est illustré par E15 qui était la première femme sur sa fonction dans son entreprise. Elle analyse que le fait d'avoir convenu sur le poste peut créer un précédent positif pour d'autres femmes et peut lever certains stéréotypes pour l'avenir. Selon elle, la preuve en est qu'une autre femme a été recrutée après elle.

En synthèse, l'étiquette « exemplarité » se dessine à travers trois axes : s'intéresser et connaître ces sujets dans son entreprise avant de participer à ces dialogues interentreprises pour être efficient ; des personnes d'autres entreprises qui nous inspirent et qui donnent l'élan pour nous-même aller impacter notre entreprise.

L'étiquette « j'ai déjà agi dans mon entreprise » [car cela a du sens pour moi et je voudrais continuer, note de l'auteure) regroupe 19 fichiers avec 19 références textuelles autour de deux axes.

Environ un quart des *interviewés* exprime des domaines qui ont fait l'objet d'actions avant les échanges interentreprises, soit par eux-mêmes soit qu'ils ont pu observer dans leur organisation. Les managers qui viennent dans ces collectifs RSE interentreprises sont d'une manière générale intéressés par les thèmes RSE qui y sont traités : nous parlons donc prioritairement d'une évolution ou d'un renforcement de la posture préalable au passage à l'action, pas de l'information/appropriation qui marque le début de l'intérêt sur le sujet.

Les actions citées peuvent par exemple consister à ouvrir davantage le *sourcing* en matière de recrutement vers des publics QPV ou ZRR (Zone de Revitalisation Rurale), ou bien contribuer à l'insertion d'un collègue en situation de handicap, être attentif à des achats plus responsables ou à l'équité de traitement des femmes en matière de promotion...Plusieurs expriment la fierté qu'ils ont eue à ces contributions et citent cette fierté comme socle de leur

envie de rejoindre un collectif RSE interentreprise « pour aller plus loin dans leur entreprise aussi ».

En synthèse, l'étiquette « j'ai déjà agi dans mon entreprise » se dessine à travers deux axes : la liste des différents types d'action et des actions qui donnent envie de continuer.

L'étiquette « forme de reconnaissance »

Regroupe neuf fichiers et neuf références textuelles.

La première forme de reconnaissance est liée au fonctionnement de l'entreprise : « on sent les compétences et l'efficacité des entreprises dans ces collectifs, il y a un vrai impact lié à un professionnalisme rare dans ce collectif. Ce sont de vraies actions dont on voit l'efficacité, l'efficience même à travers les résultats » E39.

Ce sont des actions concrètes, ici et maintenant qui touchent de vrais gens, ça touche « la vie de chaque individu quand il en rencontre d'autres, dans la rue, dans sa famille, à l'école » E36.

Cette reconnaissance passe également par la connexion avec d'autres professionnels, avec lesquels on partage des enjeux communs sur le plan professionnel et aussi sur le plan personnel dans une vision proche de la société qu'on souhaite dessiner E77.

La reconnaissance passe pour finir par la prise en compte de qui nous sommes au sens le plus global : qui nous sommes avec nos expériences de vie, personnelles et professionnelles, et également qui nous représentons : « Être cataloguée sous l'étiquette de mon entreprise, en tant que son messenger, c'est un plus pour la légitimité des actions que nous portons même si c'est bien moi en tant que personne qui m'investis...et même qui fais avancer les mentalités en interne dans mon organisation » E14.

En synthèse, l'étiquette « une forme de reconnaissance » se dessine à travers plusieurs axes : l'efficacité des entreprises pour agir ; des actions concrètes ici et maintenant ; des connexions avec d'autres professionnels ; et l'individu dans la globalité du kaléidoscope qu'il est, a été et dans lequel il se projette ainsi que cette double représentation : lui-même et son entreprise.

L'étiquette « faire évoluer l'engagement sociétal »

Regroupe 18 fichiers et 23 références textuelles autour du rôle levier que d'un côté les entreprises et de l'autre la RSE peuvent jouer pour changer la société. D'autres verbatim s'attachent aux individus acteurs du changement sociétal : comment ils changent eux-mêmes et comment ils changent les autres ensuite.

« Le rôle des entreprises a changé dans la société, elles sont maintenant légitimes et attendues dans leur rôle sociétal, c'est si elles ne le font pas qu'elles seront pénalisées. L'entreprise, comme tout individu, peut apporter sa pierre au collectif, plus : chaque individu qui la compose avec ses compétences, ses expériences, qui il est, peut contribuer au collectif, au bien commun » E5. « Il y a 10

ans, on était des huluberlus, des fous furieux qui voulaient changer le monde [...] mais aujourd'hui on retrouve la RSE partout dans les entreprises parce qu'elles ont compris que c'était utile pour la société et surtout nécessaire à leur propre performance » E5.

L'engagement sociétal des entreprises, du point de vue des managers qui la composent, « est une manière de s'engager au monde là où on est. Elle s'incarne dans des actions simples mais cohérentes entre elles » E21. « La RSE, c'est lever les stéréotypes et faire avancer les entreprises dans le sens de la société et aussi faire avancer la société à partir du monde des entreprises, en tous cas avec les entreprises au sein de ce monde-là [...] parce que la RSE, c'est que les gens apprennent à se connaître les uns les autres : la RSE pour moi, c'est le vivre ensemble » E20.

Ces collectifs permettent aux individus de se transformer dans leurs pratiques d'ordre professionnel. « C'est l'échange en lui-même qui est important : ce que ça change en chacun de nous et comment on se transforme pour aller transformer les autres » E16. Une personne après l'autre commence à agir : « je peux contribuer à la société, à ma petite place, au moins aider une, deux ou trois personnes à trouver leur place dans la société. [...] Là où je suis dans mon entreprise, j'ai des compétences qui peuvent être un soutien, un levier pour quelqu'un d'autre » E14..

L'engagement sociétal évolue dans la manière dont les managers l'exercent dans ces collectifs. Ils œuvrent dans « une posture de contamination positive » E20, à partir de leur propre décision d'agir, pour sensibiliser leurs relations professionnelles, leurs propres réseaux pour faire ensemble au-delà des collectifs, dans leur propre entreprise, et pour essayer dans d'autres entreprises.

En synthèse, l'étiquette « faire évoluer l'engagement sociétal » se dessine autour de quatre axes : le rôle des entreprises pour faire évoluer la société ; le rôle de la RSE pour faire évoluer la société ; les échanges interentreprises pour transformer les individus et une contamination positive, un effet « boule de neige », individu après individu.

L'étiquette « apprendre, développer ses compétences » regroupe 25 fichiers et 37 références textuelles.

Les participants viennent chercher des contenus différents qui tournent autour de « l'envie et des outils pour faire » E66. Les outils peuvent être de l'expertise, de la veille ou trouver les bons interlocuteurs E11, trouver des arguments pour convaincre, E15, à moindre coût quand ils ne peuvent accéder par exemple des formations réservées aux cadres dirigeants E15 ou pour rester inventifs et progresser malgré des contraintes financières fortes : E12 « nous, on est chez les pauvres, alors on peut dire que je viens chercher des idées sans avoir à les payer ». A noter ici que les formations/conférences dont les managers de grandes entreprises ont pu bénéficier profitent à d'autres, elles se diffusent en quelque sorte à d'autres structures, par exemple aux TPME qui sont parfois engoncées dans l'urgence du quotidien.

Les participants viennent également y trouver « des idées et de la motivation à faire : quel que soit ton job ou ton rôle dans l'entreprise, tu peux t'inspirer des autres et agir » E18, « c'est clairement un engagement à faire bouger et à changer les choses » E49.

De nombreux participants expriment qu'ils venaient « pour trouver les moyens pour agir eux-mêmes » E50 et qu'ils ont compris qu'il était « possible de penser une évolution de la société telle qu'ils la souhaitaient et que cela commençait par leurs propres choix, leurs propres actions » E36, alors ils se

donnent la légitimité et osent agir. On assiste à une forme de « *performativité qui se construit entre entreprises* », une « *qualité narrative évidente* » qui construit une légitimité collective d'abord puis individuelle « *une audace à se lancer dans l'action concrètement à sa petite échelle* » E36. Les participants passent d'une notion « *assez vague de la RSE à une compréhension que l'entreprise est un collectif d'humains en lien avec la société et qu'ils peuvent agir, qu'ils doivent agir même* » E51.

« *Collectivement, on peut réussir à mener des actions RSE concrètes et faire une vraie différence pour la société : j'en suis maintenant persuadé* » E48. Convaincus, certains participants renforcent leur envie de faire « *ça me conforte dans le fait de m'obstiner envers ma direction, ça m'aide à me convaincre que j'ai raison d'aller dans ce sens* » E71.

En synthèse, l'étiquette « apprendre, développer ses compétences » se dessine à travers l'envie de faire ; des outils « form'action » pour faire ; oser agir d'abord dans le collectif pour ensuite oser agir dans son entreprise en retour.

L'étiquette « les salariés s'engagent pour la société » [agir entre pairs, note de l'auteure]

Cette étiquette regroupe 19 fichiers et 33 références textuelles autour du rôle des managers dans la transformation sociétale et de l'effet démultiplicateur de leurs actions.

« *Mettre les compétences des professionnels des entreprises, quels que soient leurs fonctions et leurs niveaux de responsabilité, au cœur des questions de société : qui aurait pensé cela il y a 20 ans ? Qui aurait imaginé que ce soit utile et que ça transforme la vie des gens, dans leurs entreprises et par les entreprises bien au-delà ?* » E35. « *Il y a 20 ans, ces responsables du monde de l'entreprise : ils ne savaient pas que c'était impossible. Alors ils ont essayé, et réessayé, et au bout d'un moment, [les établissements scolaires par exemple pour les stages, note de l'auteure] ils ont prouvé que c'était utile* » E35.

« *Je suis ému et honoré de faire partie de cette communauté de professionnels qui s'engagent corps et âmes, qui mobilisent leurs compétences et leurs collègues et qui convainquent leurs dirigeants pour agir concrètement pour les gens autour de nous, pas à l'autre bout du monde* » E43.

Au-delà de l'intérêt de l'engagement des managers pour diffuser l'engagement sociétal, plusieurs participants notent qu'il est gratifiant pour tous les professionnels de se voir proposer d'utiliser leurs compétences, leur expérience et leur réseau : « *pour eux, cela peut être intéressant, c'est une forme de reconnaissance puisque c'est l'entreprise qui leur propose ou les laisse faire en leur nom* » E32.

En synthèse, l'étiquette « s'engager pour la société entre pairs » se dessine à travers plusieurs axes : un impact concret ; des professionnels au centre de la transformation de l'entreprise et de la société ; des managers qui en entraînent d'autres et une forme de reconnaissance.

11.2.6 Les autres étiquettes de la sphère collective

L'étiquette « liens entre petites et grandes entreprises » regroupe 24 fichiers pour 42 références textuelles.

« Tout le monde est concerné par les questions sociétales », E2. « Je trouve que c'est tout à l'honneur des entreprises que d'envoyer un professionnel dans ces collectifs alors même que l'entreprise se doute bien qu'à un moment ça lui échappe un peu : les participants ne peuvent pas se cantonner à du seulement professionnel sinon ça ne marche pas » E2.

Un premier axe s'attache aux grandes entreprises et à ce qu'elles apportent : elles bénéficient de davantage de ressources, elles peuvent mobiliser des spécialistes, des personnes qui ont du temps plutôt que la tête dans le guidon toujours dans l'urgence E31, « dans les GE, c'est beaucoup plus structuré, on a plus de temps pour s'y consacrer » E2. Les GE peuvent amener des méthodologies qu'elles ont eues le temps de formaliser et dont elles ont aussi eu le temps d'analyser les résultats, E4, des équipes peuvent y être dédiées pour analyser finement, E3, les outils peuvent aussi être rapidement mis en accessibilité, E16. Les GE « sont une force de catalyseur, de force de frappe pour permettre aux PME de se raccrocher à une action et, par un effet boule de neige, d'être tout autant utile », E4.

Les apports des entreprises ne semblent pas liés aux tailles de celles-ci : « sur l'échelle d'un territoire, les GE ne se positionnent pas du tout comme donneurs d'ordre qui donneraient des leçons aux autres, et qui seraient-elles pour le faire ? » E4.

Les TPME disposent quant à elles d'une « vivacité, elles peuvent réagir très vite et être force de proposition pour les GE pour le coup » E3. « La connaissance terrain et la capacité d'inventer, c'est le côté entrepreneurial des petites boîtes : elles sont capables d'expérimenter très vite quand la grande boîte réfléchira plus longtemps mais capitalisera davantage. Il faut les deux » E31. « Les PME, dynamiques et réactives, se lancent dans des innovations un peu folles et les GE les suivent parce qu'elles comprennent que c'est utile et efficace, alors elles amplifient : c'est vraiment complémentaire » E5.

« Sur la mallette RSE que j'ai mise en place dans mon organisation de 20 000 personnes, puisque j'ai réussi à la diffuser au niveau national, c'est une action commune en particulier portée par des TPE/PME qui en est à l'origine et fondamentalement, je pense que ce sont des questions de personnes plutôt que de structures » E12. « Au fil du temps, on se croise et on se recroise sur des fonctions différentes, même des entreprises différentes, petites et grandes, et les cases se mélangent vraiment y compris entre entreprise, institutionnel ou associatif » E29. « Au bout de 10', le type, tu ne te souviens plus d'où il vient : sa boîte a changé de nom, lui a changé de boîte...tu ne suis plus et tu t'en fous » E12.

La manière de faire est fondée sur la co-construction entre collègues : « je retrouve des professionnels qui comme moi ont l'envie et la capacité d'agir mais qui seuls galèrent alors on réfléchit à plusieurs et on trouve des solutions qui nous sont utiles à tous [...]. On trouve de la ténacité, de la motivation à faire aussi quand ce n'est pas facile. Ensemble, on ne lâche rien » E72. « On parle de qui on est là, de valeurs et on partage des actions : on les imagine ensemble, on les teste, on les ajuste, on les fait vivre et on passe à d'autres si elles ne sont plus adaptées. Petites et grandes entreprises : les gens travaillent ensemble, on fait ensemble : on est les mêmes » E40.

Un critère est mis en lumière : « il faut qu'il y ait le plus de variété possible : dans les tailles d'entreprises, les domaines d'activités ou les statuts, les professions des personnes. Plus il y a des différences dans les expériences, plus on est différent et plus c'est riche si on trouve des convergences d'actions » E31 et « ensuite, c'est différent dans l'usage qui en sera fait en retour, dans l'appropriation du résultat que chaque entreprise va adapter à son contexte spécifique, et c'est pour ça que ça diffuse » E12.

En synthèse, l'étiquette « liens petites et grandes entreprises » dessine les apports d'entreprises liées à leur variété (taille, secteur d'activité, histoire...) renforcée par la diversité des individus qui les incarnent (leur fonction, leur parcours...) pour co-construire des solutions efficaces.

L'étiquette « un collectif, des réseaux »

Les ressentis des interviewés sur la question des collectifs est très positif, il peut être illustré ainsi : « Je trouve que c'est une bouffée d'oxygène de voir ailleurs comment ça se passe » E28.

Cette étiquette regroupe 24 fichiers et 46 références textuelles autour de plusieurs axes.

A la question systématique pour lancer les interviews, les participants listent ceux-ci parmi les autres réseaux suivants : MEDEF, CGPME, CCI, CESER, CJD, JCE, ANDRH, NQT, APEC, ARACT, club RH de Pôle Emploi, Femmes 3000, CAP Occitanie, Leaders Occitanie, Entreprendre en Occitanie, Créalia, Femmes Chefs d'Entreprises, Club Créateur et Repreneur d'Entreprises et Handijob (confère lexicque en annexes).

Différents types de collectifs interentreprises sont exprimés par les participants : des réseaux d' « experts sur mon métier pour me tenir à jour et parler du cœur de mon métier » E24, des réseaux de « dirigeants quand tu as une entreprise et que tu veux faire partie du beau monde, tu te dois d'y être », E13, et des réseaux plus en lien avec la société ou les valeurs, soit de manière très générique par exemple FACE, soit sur un sujet plus spécifique comme l'égalE

« Dans ces réseaux interentreprises, ce qui nous rapproche, ce n'est pas le service ou le produit que l'on vend, ce sont les gens » E10. « Ces interconnexions, ce sont des personnes qui sont engagées dans deux ou trois groupes d'échanges interentreprises, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de leur entreprise » E5. « L'articulation des réseaux, c'est connaître les gens. On est co-pains, on a mangé le pain ensemble : on se fonde sur une qualité humaine qu'on apprécie, on se reconnaît et on avance ensemble sur des actions » E25. « Ces connections, ces liens, ça fait avancer les actions. C'est une chaîne : ceux que tu connais, une chaîne d'individus qui auraient plaisir à me rendre service parce qu'on partage des valeurs, un horizon, des enjeux. Tu fais de la mise en rel-actions » E10.

Les personnes se considèrent comme passeurs, catalyseurs à l'interface de plusieurs groupes de professionnels, selon les besoins des actions sur lesquelles elles se sont engagées. « FACE pour moi, c'est un espace de création du vivre ensemble et ce qu'on y apprend, ça peut être développé en premier dans notre entreprise et par ricochet dans d'autres réseaux quand on décide d'incarner une passerelle pour ce faire : on devient soi-même un amplificateur, un catalyseur pour d'autres acteurs, comme une forme de contamination positive » E10. « J'aime bien faire se rencontrer des gens qui, sans moi, ne se seraient sans doute pas rencontrés. C'est l'idée de ne pas faire retomber la balle : choisir les bonnes personnes pour transmettre l'action, la faire vivre » E17.

« Les entreprises, c'est quoi ? C'est une collectivité humaine parmi d'autres et la société, c'est l'articulation de toutes ces communautés, leurs interférences, leurs juxtapositions, leurs écarts... des écosystèmes vivants dans une société qui les regroupe et encore, à mon avis, il n'y a pas une seule société mais des lectures de la société et des communautés qui interfèrent entre elles jusqu'à un niveau mondial en fonction des liens entre les personnes » E20. Il s'agit d'un maillage : appartenir à plusieurs réseaux permet de répondre à plusieurs facettes de sa personnalité, d'ouvrir sa vision par des angles d'approches différents et complémentaires, E25. « Il y a une vie dans les réseaux et entre les

réseaux, ce sont des organismes vivants qui subissent une évolution de type Darwin. Ici au local mais aussi par rapport à leurs animations nationales, ou internationale et avec des interférences avec tous types d'autres organisations et réseaux : institutions, associations, clusters divers... » E25.

Les réseaux dans lesquels on s'inscrit dans le temps sont ceux qui passent par l'action plutôt que seulement le discours : « on agit vraiment, on invente des actions et elles sont utiles à de vrais gens, par exemple ces jeunes des QPV qui trouvent un job et une place dans la société » E10. « Forcément, c'est l'action qui nous forme et qui nous transforme. C'est l'action collaborative qui permet de se transformer et qui impacte, également les autres » E20.

En synthèse, l'étiquette « un collectif, des réseaux » se dessine à travers plusieurs axes : différents types de collectifs interentreprises ; ce qui nous rapproche, ce sont les gens ; des professionnels comme passeurs/catalyseurs ; une entreprise, un collectif, c'est une collectivité humaine et agir.

L'étiquette « des échanges qualifiés et qui nous changent » regroupe 26 fichiers et 36 références textuelles.

Le cadre d'échanges se dessine, on fait : « juste une présentation pour partager un cadre de pratique, quelques références de compréhension générale et ensuite on discute de l'action pour que chacun ressorte avec ses propres propositions de solutions sur ses propres projets et une véritable envie de faire. [...] Il n'y a pas d'un côté les sachants et les autres. » E71. « Des petits groupes de professionnels se créent autour d'un sujet proche et ils approfondissent ensuite en temps off ce qu'ils veulent faire ensemble » E71, « de manière plus informelle » E69. D'une part « pour agir, il faut un cadre de référence efficace, comme en entreprise » E24, « agir de manière plus efficace, amplifier les actions, faire un effet boule de neige » E24 et de l'autre, il s'agit de trouver les bons « partenaires : je voulais qu'on bosse en tandem parce qu'il était le bon acteur pour faire avancer dans ma boîte et ensuite j'ai impliqué des collègues de ma boîte en retour et maintenant on travaille en porosité avec des impacts des deux côtés : quand les gens vivent l'action, ils se donnent la légitimité de la porter partout » E26.

La notion d'entrepreneuriat est entendue au sens de « choisir d'abord les gens avec lesquels on veut passer du temps, prendre des risques et construire, essayer en tous cas, et se lancer dans l'action » E21. L'idée est de « laisser l'initiative aux acteurs dans le choix, la manière et surtout avec qui ils souhaitent agir » E20. Dans les échanges pairs to pairs, on peut « éclairer les collègues sur leurs représentations » E8 et « prendre conscience de ce qu'on peut faire, de la responsabilité de chacun au sens très positif du terme » E21. Les différentes facettes des individus sont à prendre en compte, elles nous définissent dans notre complexité : « on fait tous partie d'un groupe dominant et d'un groupe dominé par exemple blanc et femme » E26. Notre complexité individuelle est indissociable de qui nous sommes mais ces collectifs entre pairs rétablissent un équilibre de crédibilité entre les personnes comme entre les tailles d'entreprises.

Plusieurs leviers de co-construction sont valorisés dans ce cadre d'échange. « Une forme de performativité se construit entre entreprises. Cette narration collective est progressivement intégrée par la personne, une forme d'audace à se lancer concrètement dans l'action à sa petite échelle pour changer le monde, le réenchanter. On se dit que c'est possible » E36. « Les choses deviennent simples et logiques, et tout ça dans la bonne humeur » E66. « On se construit une structuration [de pensée et d'action, note de l'auteure], un discours partagé, une interprétation des actions pour convaincre dans nos propres réseaux, dont notre entreprise : ça motive, ça légitime aussi » E16. « Cette structuration, ça met un cadre autour de toutes mes idées » E5.

Les participants observent une forme de « *changement de mentalité qui, consciemment ou pas, ça impacte leur boulot et leur manière de le faire. Je crois beaucoup à ce côté viral pour faire changer les choses en vrai, dans le concret. Et je l'assume de plus en plus, je cherche à convaincre autour de moi maintenant* » E26. « *On peut choisir par quelles petites touches, concrètes et pierre par pierre, on va pouvoir faire infuser l'engagement sociétal dans nos organisations : on peut devenir fer de lance. On se voit faire des propositions, entrer dans l'action et amplifier la démarche. On devient un porteur du changement dans notre organisation et dans les écosystèmes d'humains qu'on cotoie sur le plan professionnel et personnel* » E8. « *Je ne me mets plus de limite par rapport à l'action : j'ose essayer* » E14. « *C'est comme une rampe de lancement, ça m'a donné un élan pour m'élancer, comme des petites graines qui ont poussées* » E72.

L'étiquette « des échanges qualifiés et qui nous changent » se dessine à travers plusieurs axes qui fondent le cadre des interactions pour dialoguer ; choisir d'abord les gens ; *pair to pair* ; des leviers de co-construction et une rampe de lancement pour m'élancer vers l'action.

L'étiquette « un collectif qui évolue » regroupe neuf fichiers et quatorze références textuelles.

Le collectif change intrinsèquement au fur et à mesure que l'engagement des personnes augmente. « *Je suis entrée par la lutte contre la précarité énergétique dans les QPV, directement mandatée par mon entreprise pour mettre nos actions en lumière et petit à petit, je me suis ouverte sur donner aux jeunes filles l'envie de s'orienter sur des métiers techniques, les stages ou l'alternance et ensuite j'ai embarqué mon entreprise avec moi sur tous ces sujets. Tu peux rentrer par le sujet de ton entreprise et ensuite le collectif t'embarque, et toute ton entreprise avec* » E26. L'égalE est un réseau lancé de manière disons protocolaire par la DRDFE puis les fonctions ont changé mais les personnes sont restées et ce collectif existe depuis plus de 10 ans de manière complètement informelle. « *D'un rôle de valideur de propositions faites par d'autres, les participants deviennent progressivement force de proposition eux-mêmes* », E8.

L'évolution est également liée aux bénéficiaires, au bassin de vie des participants. On « *ne peut pas se cacher derrière la politique de son entreprise : on part de là mais on va plus loin. Et puis, ce n'est pas du virtuel quand on a les impacts de nos actions en face : les jeunes accompagnés* » E4. Ce ne sont pas les entreprises, mais bien les personnes qui « *nous ancrent dans un territoire et nous impliquent dans le vivre ensemble. C'est un autre lieu d'expression de nos compétences et de nos envies pour l'avenir* » E32.

En synthèse, l'étiquette « un collectif qui évolue » se dessine à travers plusieurs axes : le dialogue entre les personnes permet aux professionnels de devenir progressivement force de proposition et d'action ; d'autant plus qu'ils voient directement les impacts de leurs actions.

L'étiquette « des parcours variés, des expériences diversifiées »

Regroupe 19 fichiers et 26 références textuelles.

Les participants sont très différents du fait des entreprises variées qu'ils y représentent et des fonctions diversifiées qu'ils y exercent.

Les parcours des participants sont variés : « il y a plein de gens qui sont d'abord dans une petite entreprise par exemple puis ils vont bosser dans une grande, et partent dans l'associatif par exemple. [...] C'est ça qui crée aussi une richesse au-delà des entreprises et ça aplatit la question de la taille ou du secteur de l'entreprise qu'on incarne » E10. « Plus les profils des participants qui discutent sont différents plus ils s'enrichissent et plus les discussions arrivent sur de véritables innovations, des actions auxquelles on n'aurait jamais pensé avant, pour peu qu'ils se préoccupent d'un intérêt général partagé » E21. Les variations dans les parcours de vie des participants complètent cette richesse de points de vue. « J'ai été 10 ans représentante élue au conseil de la fédération des motards en colère et puis aussi éducatrice dans l'éducation populaire alors ce sont des choses que je réutilise, je les ai avec moi dans mon entreprise quelle que soit ma fonction, et mon entreprise » E10.

« Dans tous les cas, et au beau milieu des différentes casquettes que tu incarnes, ton entreprise mais également tel ou tel collectif professionnel ou personnel : tu n'es jamais une seule facette, un seul collectif, tu es cette multitude parce que c'est d'abord toi que tu engages » E10. « Ce sont toutes ces complémentarités des compétences et des individus avec leurs propres réseaux individuels qui rendent une nouvelle action possible avec un réel impact parce que la transformation est ancrée. Nos réseaux, notre connaissance du territoire, nos complémentarités interprofessionnelles et interpersonnelles, c'est une vraie plus-value » E29.

L'étiquette « des parcours variés, des expériences diversifiées » se dessine à travers plusieurs axes : des parcours professionnels variés ; des parcours personnels diversifiés ; et la multitude/l'encastrement de nos réseaux professionnels et personnels.

Après avoir analysé les étiquettes apposées sur les leviers individuels et collectifs de la dynamique du phénomène à l'œuvre, nous allons maintenant esquisser un premier niveau d'analyse de l'impact de cette transformation.

11.2.7 Les étiquettes concernant l'impact des actions

L'étiquette « agir »

Cette étiquette regroupe deux nœuds NVivo : « des actions concrètes et efficaces » (25 fichiers et 46 références textuelles) et « essayer, innover, expérimenter » (16 fichiers et 26 références textuelles)

Pour résumer cette étiquette, citons E42 : « C'est le A de Agir qui m'a amené dans ce collectif » ou E18 : « les personnes qui représentent leurs entreprises ici, elles ont ou elles développent une posture particulière dans leur rapport au bien commun, à la société : elles veulent agir ».

De nombreuses actions concrètes sont listées par les participants : une levée de fond via l'organisation d'un goûter pour une association, une collecte alimentaire pour des collègues en difficulté, le soutien à des start up montpelliéraines, un livre de pratiques sur l'égalité femme homme en interentreprises, le

parrainage vers l'emploi de public, QPV ou ZRR... « Cette fondation, je l'ai choisie parce que les réalisations sont concrètes, on voit les étudiants, on sait qui on a aidé. Ça permet d'humaniser l'action : j'ai besoin de voir le smile des gamins, tu vois, ce gamin, c'est un bonheur ! Il me motive à en aider plein d'autres » E6. « Nos actions, elles sont utiles à de vrais gens, par exemple ces jeunes des QPV qui trouvent un job et aussi un rôle dans la société » E10 ou « dans les classes où tu intervies, ces jeunes filles qui t'écoutent attentivement : tu vas peut-être influencer leur vie scolaire, leur vie tout court : c'est une vraie responsabilité. Tu as les impacts de tes actions en face » E4.

Les participants parlent d'abord d'eux-mêmes : « on se met en risque, on essaie d'apporter le plus possible. [...] On va au-delà de soi-même sans hésiter : on ose agir » E30. « Sur le territoire d'Alès, on a créé l'observatoire du handicap, on a récupéré la liste des entreprises qui paient des taxes sur ce sujet et on est allé les voir une à une pour voir comment on pouvait les aider plutôt à répondre à leurs obligations par des actions vis-à-vis des personnes en situation de handicap » E10.

L'impact reste central et il se démultiplie : « On est super efficaces au sens concret de vraies actions et quand tu cumules toutes ces personnes qui s'impliquent dans plein d'entreprises, On voit aussi une notion d'exemplarité en retour qui s'exprime. « J'étais la première femme à ce poste. Et bien, ils en ont recruté une autre il y a 6 mois : ils ont vu que cela pouvait être utile. Comme ça se passe bien avec moi, j'espère que ça a aidé, on a un rôle d'ouvrir les portes alors je fais le maximum » E15.

En synthèse, l'étiquette « agir » se dessine à travers des actions concrètes. A noter que ces actions sociétales illustrent pour les interviewés de nouveaux modes de fonctionnement pour innover de manière pragmatique et efficiente.

L'étiquette « être aligné avec mon entreprise »

Cette étiquette regroupe les nœuds « se retrouver dans une cohérence avec son entreprise » (24 fichiers, 32 références textuelles) et « mieux analyser son entreprise, mieux la comprendre » (14 fichiers, 17 références textuelles).

Le premier axe s'attache à une meilleure prise de conscience et compréhension des actions de sa propre entreprise. « Cette vision élargie en termes de RSE, en dehors de mon entreprise, me permet étonnamment de mieux comprendre ce qu'est la RSE dans mon entreprise aujourd'hui et ce qu'elle pourrait être demain » E52. « Si je fais une synthèse de nos échanges, ça me permet d'évaluer où j'en suis dans mon organisation » E73, ou « avec ce recul de nos échanges, je vois que j'ai de la chance en fait : je suis un peu un enfant gâté que je compare avec ce que j'entends ailleurs » E1.

Se pose ensuite la question de l'adéquation entre la personne et son entreprise, sa culture, son impact dans la société. Notamment pour les jeunes générations « c'est un point de vigilance incontournable » E27) mais pas seulement, « c'est important pour nous tous, collaborateurs, de savoir que notre entreprise permet de faire ce type d'action : utiliser les compétences et qui ils sont, leur fonction et leurs expériences, pour l'entreprise et aussi pour toute la société » E1.

Quand le professionnel constate un alignement entre un management éthique et la prise en compte de sa propre situation personnelle, alors il constate une « efficience dans son job en phase avec ses valeurs » E1 ou alors « quand votre entreprise évolue vers une organisation trop business, ça donne moins de sens au quotidien de travail. Etre ici, cela permet alors de rester alignée entre des valeurs et ce qu'on fait [dans l'entreprise ou non, note de l'auteure] dans sa semaine » E22.

« Prendre du recul sur ces actions en fonction de contextes très différents, mieux les interpréter pour les donner à voir à d'autres, ça m'aide à voir quelle place je peux y prendre aussi » E54. « Aujourd'hui, le niveau d'exigence de citoyenneté dans l'entreprise est central et les compétences acquises servent à contribuer à la création d'une société qui correspond à nos valeurs » E19

En synthèse, l'étiquette « être aligné avec mon entreprise » se dessine à travers plusieurs axes : prendre du recul, *benchmarker* ; une meilleure compréhension des actions sociétales de mon entreprise ; une adéquation entre la culture de son entreprise et soi-même et aussi une cohérence entre les discours de l'entreprise et ses actions, ainsi qu'avec sa situation personnelle et ses valeurs.

L'étiquette « se projette dans l'action » regroupe 23 fichiers et 35 références textuelles.

Le premier axe exprime l'envie de faire. « En tous cas ce soir, ça me paraît simple : il n'y a plus qu'à se lancer » E56, « Ça donne envie de se lever et d'agir tout de suite, là où on le peut » E53. « Les jeunes ont besoin d'un impact global sur la société et ça nous inspire à agir je trouve : il faut tous s'y mettre » E77.

Les participants se projettent dans des actions concrètes au sein de leur entreprise en retour : s'ouvrir sur les territoires pour dynamiser les emplois au plus près des bassins de vie, choisir des fournisseurs responsables en matière de RSE, E58 ou augmenter le nombre de personnes en situation de handicap dans les équipes, E50. Travailler avec des associations au local pour faire comprendre les stéréotypes liés à la diversité dans mon entreprise et recruter de manière plus ouverte E71, « ce sont de nouvelles habitudes à prendre », E52.

Le troisième axe exprime le comment faire. « De petites actions porteuses de résultats visibles », E75. « Ne pas faire tout seul » E69, « je vois sur quels projets et avec qui j'ai envie de me lancer » E66, « on n'a pas besoin d'embarquer tout le monde avant de commencer à agir, on peut se lancer » E51, « on n'est pas obligé d'attendre que ça vienne d'en haut » E52. « Je comprenais tout et en même temps, j'étais capable de traduire-transposer dans mon environnement professionnel » E75. « On est restés assez vague sur la définition de ce qu'est la RSE. On dirait que chacun peut la définir d'une manière qui lui convient en fonction de comment il voit les choses et de son entreprise alors du coup on peut se projeter dans son propre quotidien de travail pour se lancer » E51. « Regarde : sur les deux heures qui viennent de s'écouler avec tout ce qu'on s'est dit, j'ai fait mon plan d'action RSE en lien avec l'activité de mon entreprise et j'ai bien noté les erreurs à ne pas commettre » E68.

En synthèse, l'étiquette « se projette dans l'action » se dessine à travers plusieurs axes : l'envie de faire ; la projection dans l'action au sein de son entreprise et des idées sur comment faire concrètement.

L'étiquette « qualifier l'impact en retour dans son entreprise »

Nous avons fusionné les nœuds « qualifier l'impact en retour » (39 fichiers et 81 références textuelles) avec le nœud « conséquence/impact sur la stratégie de son entreprise en retour » (18 fichiers et 26 références textuelles) sous le terme générique de « qualifier l'impact en retour dans son entreprise ».

L'analyse de cette étiquette pourrait répondre à la question : « Ce que nous avons créé il y a 20 ans à FACE Hérault et qui a fait boule de neige depuis, ça a clairement changé la vie de plein de monde, ça a changé le monde » E43.

Le premier axe traite du rôle central de l'entreprise pour faire évoluer la société : « Le monde de l'entreprise produit des normes, des prescriptions de conduites. Ce monde-là a la possibilité de changer le monde, voilà ce que je pense » E36. « Une entreprise, plus elle grandit dans l'espace, plus elle s'inscrit dans le temps et plus elle devient le récit non pas de son seul créateur ou dirigeant mais de toute la communauté qui la compose. L'histoire collective, la culture que narrent le plus souvent les dirigeants mais ils n'en sont pas dépositaires » E8. « Je vois ça comme un escadron d'oiseaux qui se dirige collectivement vers un objectif, celui de l'entreprise. On peut avoir l'impression que le chemin est moins linéaire pour certains, certains s'écartent du groupe temporairement ou définitivement. D'autres arrivent et influencent la direction générale de l'escadron : une communauté humaine [quel que soit son périmètre, note de l'auteure] pour moi, c'est ça » E20.

Le deuxième axe s'attache à définir la RSE comme « la manière d'impulser un collectif de personnes qui travaillent pour que ce collectif aille dans un sens positif pour la société et que chaque individu qui le compose s'y retrouve » E50. « Les collectifs RSE interentreprises apparaissent comme « des espaces, des temps où on vulgarise au sens noble du terme, pas au sens, juste au sens rendre directement accessible par le partage d'un cadre de référence commun [celui de l'entreprise, note de l'auteure] et d'un horizon partagé » E18. « Par la RSE, on crée une cohérence entre des demandes contradictoires des parties prenantes, on construit la stratégie, qu'elle soit formalisée ou pas, des collectifs de travail qui s'inscrivent dans des bassins de vie, des territoires au sens des acteurs qui s'y retrouvent et qui construisent un avenir commun d'abord mais aussi un présent partagé » E20. Ensuite, on élargit : « on s'assure que ceux avec lesquels on travaille, d'une manière ou d'une autre, sont dans le même état d'esprit parce qu'on s'engage ensemble au regard de nos collègues, de nos amis, des personnes de ce territoire dont on fait partie et qu'on léguera demain à nos enfants » E13.

Un troisième axe liste des leviers de fonctionnement. « Les collègues ont envie de continuer car ils ont incarné une action, l'ont vécu dans leur chair alors ça les change, ça les transforme. Dans les grandes entreprises, je pense que c'est le seul levier qui marche, le fait de faire le premier pas dans une action au-delà de sa seule fonction ou des frontières de son entreprise : on expérimente l'action dans son corps, son esprit et ses émotions » E26, « on est alors dans une transformation de l'individu » E31. « En tout cas, tu vois : APF34 a réussi à convaincre APF national de s'engager en matière de RSE. Donc, c'est possible comme ça de convaincre et d'agir sur des périmètres plus grands que soi » E18. C'est l'histoire des trois maçons : le premier construit un mur, le deuxième une cathédrale et le troisième œuvre pour Dieu, E10.

On peut faire émerger des « sponsors du changement, des ambassadeurs en interne : c'est une manière de valoriser l'engagement des collaborateurs au nom de leur entreprise y compris sur leur temps personnel, on développe leurs compétences sur des sujets centraux pour notre avenir et ils inventent et promeuvent des changements de comportements dans leur entreprise » E23.

Du coup, « on peut choisir par petites touches, concrètes et pierre par pierre, pour infuser l'engagement sociétal dans notre organisation, on devient fer de lance, on devient porteur du changement » E12. « On convainc les collègues un par un et, au bout d'un moment, ce petit groupe que tu as initié au sein de ton entreprise : il vit seul, il expérimente des choses aussi. Il t'échappe et c'est tant mieux, ça oblige ton entreprise à envisager les sujets portés de manière un peu plus active, par exemple la mixité » E26. On peut créer des commissions au sein d'une filière, par exemple la commission égalité femme hommes, diversité et handicap au sein de la filière des géomètres E24. « Ma fonction actuelle, je la dois à ces échanges, ça m'a fait comprendre des choses, sur le fond et sur la forme et j'ai pu faire avancer mon service dans cette voie et toute mon entreprise » E12. « Si je fais partie des personnes qui tiennent le crayon, qui contribuent au programme national alors j'ai des chances que ça corresponde vraiment à mes attentes » E12.

« Gardons en tête que ce sont d'abord quelques personnes qui, avec leur pugnacité de responsables en entreprises, ont engagé leur temps, leurs compétences et leur crédibilité personnelle, ainsi que le nom et l'image de leur entreprise, pour mobiliser d'autres personnes, leurs temps, leurs compétences... », E35. « Tu découvres que chacun a des marges de manœuvre y compris dans une grande boîte » E29. « Petit à petit, au-delà des seuls individus impliqués, il se crée une forme de prise de conscience plus collective. C'est un ensemble la RSE : Ça doit certes être partagé au plus haut niveau de l'entreprise mais on doit aussi pouvoir le mettre en œuvre dans son quotidien de travail et, franchement, c'est ça que j'ai appris à faire puis à le diffuser dans mon entreprise et même dans mes réseaux professionnels au-delà et familiaux » E13. « Je me rends compte que cela a beaucoup impacté mon propre management d'équipe : je fais les choses différemment, plus collectivement pour les projets, j'écoute plus mes collaborateurs et leurs propositions de faire autrement. Du coup, je vois plus de créativité et d'autonomie chez eux » E14.

« C'est clair que la construction de mon regard actuel, global, qui mêle le stratégique et l'opérationnel, avec une vision de la gouvernance comme des missions et aussi une analyse de l'impact au fur et à mesure, faire approprier les autres par l'action et la co-construction, tout ça vient de ces échanges. J'ai pu le traduire par rapport à ma fonction, le discuter avec mes équipes pour mettre des actions en place. J'ai même pu le diffuser au national dans mes réseaux internes professionnels » E12.

En synthèse, l'étiquette « qualifier l'impact en retour dans son entreprise » se dessine à travers plusieurs axes : la centralité du rôle de l'entreprise pour faire évoluer la société ; la RSE comme manière d'impulser un collectif de personnes dans un sens positif pour la société et que chaque individu qui le compose en soit acteur avec, pour finir, des leviers de fonctionnement.

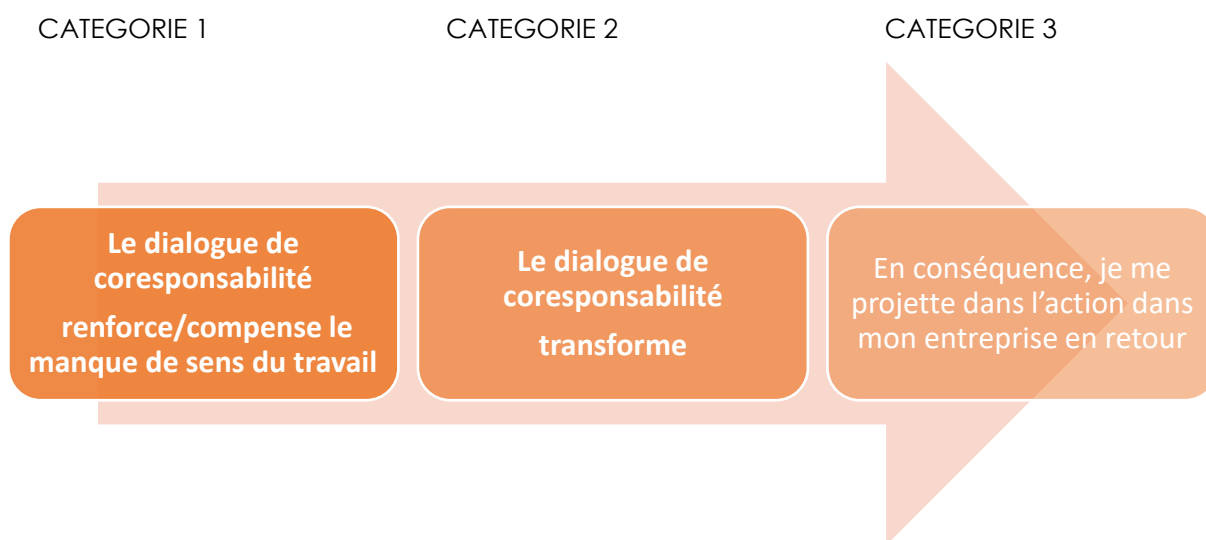
En conclusion de cette première phase d'étiquetage (« NVivo1 »), nous avons regroupé les 43 étiquettes *inVivo* autour du sens du travail d'une part et autour des échanges qui transforment d'autre part. Nous avons également mis sous la lumière leur impact : la projection dans l'action.

Il s'agit à cette étape de passer des étiquettes *in Vivo* des acteurs terrain à un niveau supérieur de conceptualisation. Cette théorisation intermédiaire vise à mieux comprendre les catégories conceptuelles qui composent le phénomène du dialogue de coresponsabilité. Cette caractérisation des catégories passe par l'approfondissement de leurs propriétés opérationnelles ainsi que des dimensions qui les mettent en lien.

Nous résumons ici ce travail itératif au long court.

Nous avons assez vite constaté l'émergence de trois ensembles pour qualifier le phénomène : une catégorie individuelle socle autour du sens au travail avec d'un côté un alignement bénéfique des valeurs professionnelles et personnelles et de l'autre une compensation en cas d'absence d'alignement. Ensuite, une catégorie autour d'échanges qui transforment les participants à partir d'une porosité interrelationnelle/interpersonnelle, de la création d'un langage commun et de la notion de diversité : la diversité des entreprises représentées et la diversité des expériences des participants. Une troisième catégorie se présente en conséquence des deux premières, autour de la projection des participants dans l'action, que ce soit dans le cadre du collectif RSE interentreprises ou, et c'est ce point d'étonnement que nous avons creusé dans ce travail de recherche, dans leur entreprise en retour.

Figure 21 : Etude de cas, émergence des catégories conceptuelles



Pour approfondir les propriétés qui opérationnalisent et caractérisent les catégories, nous nous fondons sur l'analyse fine de la table des propriétés (43 nœuds en abscisse et en ordonnée) pour comparer chaque nœud deux à deux.

Tableau 26 : Etude de cas, table des propriétés (43 nœuds en abscisse et en ordonnée), NVivo1

	A : Dynamique collective	B : Des actions concrètes et efficaces	C : Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	D : Des parcours variés, des expériences diversifiées	E : Faire évoluer l'engagement sociétal	F : Fonctionner ensemble	G : La manière d'agir ensemble	H : La question des femmes	I : La question du temps	J : Le groupe	K : Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	L : Liberté de parler sans jugement, de critiquer	M : Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	N : Mon entreprise peut directement agir pour la société	O : Rendre les choses simples et faisables	P : Se trouver un langage commun
1 : Dynamique collective	388	46	36	26	23	9	46	15	12	6	33	4	42	24	5	33
2 : Des actions concrètes et efficaces	46	46	3	0	0	1	4	1	1	0	2	0	1	0	0	1
3 : Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	36	3	36	2	2	1	4	0	0	1	2	0	1	0	0	3
4 : Des parcours variés, des expériences diversifiées	26	0	2	26	0	0	2	0	2	1	1	0	0	0	0	1
5 : Faire évoluer l'engagement sociétal	23	0	2	0	23	0	0	2	0	1	2	0	0	0	0	1
6 : fonctionner ensemble	9	1	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : La manière d'agir ensemble	46	4	4	2	0	0	46	0	1	0	1	0	4	0	0	2
8 : La question des femmes	15	1	0	0	2	0	0	15	0	1	0	0	0	0	0	0
9 : La question du temps	12	1	0	2	0	0	1	0	12	0	0	0	1	0	0	2
10 : Le groupe	6	0	1	1	1	0	0	1	0	6	0	0	0	0	0	0
11 : Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	33	2	2	1	2	0	1	0	0	0	33	0	0	0	0	1
12 : Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1
13 : Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	42	1	1	0	0	0	4	0	1	0	0	0	42	0	0	2
14 : Mon entreprise peut directement agir pour la société	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	0	0
15 : Rendre les choses simples et faisables	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1
16 : Se trouver un langage commun	33	1	3	1	1	0	2	0	2	0	1	1	2	0	1	33

(Tableau exhaustif en annexe)

La catégorie conceptuelle « sens du travail » se révèle caractéristique du phénomène du dialogue de coresponsabilité interentreprises, sous la facette individuelle. La comparaison des étiquettes deux à deux fait ensuite apparaître des liens directs entre « donner du sens à mon travail, à ma vie » et d'autres nœuds de la sphère individuelle. Elle met en lumière ensuite des liens avec des nœuds de nature plus collective autour « des échanges qui transforment ». La comparaison systématique des 43 nœuds fait également apparaître des liens, à travers des propriétés opérationnelles, avec la catégorie « se projeter dans l'action ».

Première analyse thématique (NVivo1), en synthèse

À ce stade de nos recherches se dégagent des grandes lignes de la catégorie socle que nous avons mis en lumière, la catégorie du sens du travail, et ensuite de déceler les dynamiques collectives de transformation qui s'enclenchent pour se projeter dans l'action. Cette première esquisse conceptuelle des deux catégories émergentes permettra de préciser les propriétés opérationnelles qui les caractérisent, ainsi que les dimensions qui les relient. Ces propriétés opérationnelles, et au sein de celles-ci leurs différentes dimensions, fonderons le socle thématique d'une seconde analyse thématique (NVivo2).

« **Donner du sens à mon travail** » comme catégorie individuelle se définit à ce stade par une forme d'inspiration à agir et d'un apprentissage individuel fondé sur l'expérimentation, sur de la reconnaissance, de la légitimité avec une porosité forte entre les vies personnelle et professionnelle. On y parle d'autonomie et de premières actions concrètes qui catalysent l'envie de faire soi-même avancer l'engagement sociétal.

Donner du sens à son travail est envisagé indifféremment sous le double angle de renforcer le sens que l'on donne à son travail, à sa vie ou de compenser un manque.

Puis « **des échanges qui transforment** » comme seconde catégorie, collective, se voit définie par des propriétés qui font apparaître l'action, ici et maintenant et avec ses pairs sur les socles d'une place dans le groupe et d'un langage commun qui facilite les échanges entre pairs.

Globalement, nos résultats font apparaître une forte porosité entre la vie privée et la vie professionnelle avec notamment une inscription dans le temps long. Le manager est systématiquement envisagé de manière holistique, dans une vision globale du sens pour l'individu avec un enthousiasme face à cet « alignement des planètes » (E8) et un focus sur le rôle du manager comme catalyseur de la RSE pour exercer une responsabilité de citoyen incluant son quotidien de travail. L'individu est appréhendé dans sa facette professionnelle et tout autant dans ses facettes de parent ou de militant associatif par exemple, alors se développe un sentiment d'affection et de bienveillance vis-à-vis des autres personnes et aussi vis-à-vis de lui-même. Les liens interindividuels se renforcent dans le temps au fur et à mesure des changements d'activités professionnelles, ce qui illustre le kaléidoscope qui compose un individu envisagé dans toute sa globalité, y compris au regard de son passé et de ses envies de faire pour l'avenir. Pouvoir exprimer une facette de citoyenneté dans

l'exercice de son travail est exprimé comme permettant de revendiquer une humanité dans le travail, une éthique et même un rôle politique au sens de contribuer au bien commun.

En conséquence, on perçoit une mobilisation de compétences qui s'inscrit au-delà des compétences professionnelles liées seulement au rôle de chacun dans son entreprise puisqu'elle puise également dans les expériences professionnelles passées et dans la vie personnelle, par exemple des *soft skills* développées en qualité d'aidants. La porosité entre les vies professionnelle et personnelle passe nécessairement par le volontariat des participants. Les participants font le choix de s'investir dans des actions sociétales initiés par les dialogues instaurés entre professionnels d'entreprises. Au-delà, les *interviewés* insistent sur l'autonomie de choisir : choisir les sujets, les collectifs et choisir les personnes avec lesquelles on s'engage dans un dialogue de coresponsabilité au sein de ces collectifs RSE interentreprises.

Par-delà « *la curiosité sur le positionnement des autres entreprises* » E48, sur un sujet important pour les participants, tous expriment avec enthousiasme qu'ils « *apprennent à chaque fois de cet échange individuel dans l'action : c'est vraiment top* » E16 de « *se former sur ces questions à la pointe de leurs activités professionnelles, de leurs centres d'intérêts personnels et sur lesquels ils veulent jouer un rôle* » E66. Cette inspiration est fondée sur l'action : « *c'est plus comme un apprentissage presque qui se fait tout seul, au fur et à mesure des actions* » E16. C'est une découverte « *de façon très concrète mais aussi avec un regard stratégique* » E14 et, certains participants le soulignent avec malice : « *normalement, les idées, les expertises ou le conseil : d'habitude ça se paye !* » E14.

Apprendre et développer ses compétences est exprimé à partir de l'envie/la motivation et des outils pour faire, E66 : oser agir d'abord dans le collectif puis oser agir dans son entreprise en retour. Les outils peuvent être de l'expertise, de la veille ou trouver les bons interlocuteurs E11, trouver des arguments pour convaincre, E15, ou pour rester inventif et progresser malgré des contraintes financières fortes E12. Les participants viennent également « *travailler à lever leurs propres freins* », E15, à partir d'« *une animation répartie la plupart du temps entre entreprises [: c'est l'expérience immersive de] l'intelligence de terrain* » E12. On y trouve donc « *des idées et de la motivation à faire : quel que soit ton job ou ton rôle dans l'entreprise, tu peux t'inspirer d'autres et agir* » E18, « *c'est clairement un engagement à faire bouger et à changer les choses* » E49.

La compensation d'un manque s'exprime clairement : « *avec les autres participants, on partage l'intérêt d'avoir un impact positif dans la société. Malheureusement, je ne trouve pas ces valeurs sociétales au sein de mon entreprise.* », E44. « *Des fois, franchement, ça m'a*

permis de tenir le coup face à un quotidien de merde, il n'y a pas d'autre mot », E78. On voit s'exprimer une progression fondée sur un socle de valeurs personnelles qui se structurent en une sorte de colonne vertébrale, laquelle articule les différents piliers de qui nous sommes autour des différentes facettes professionnelles et personnelles qui nous constituent. C'est cette colonne vertébrale qui fonde le sens de notre travail et de notre vie. Au-delà d'eux-mêmes pour lesquels *« ça peut compenser un manque de sens au travail, franchement »*, E30, les personnes considèrent qu'il est important également *« d'y être présent quand ça va bien, parce que nos actions positives peuvent soutenir d'autres participants »*, E18. Et que *« cela pourrait apporter une vraie richesse à l'entreprise si on laissait plus d'espace à cette porosité avec d'autres entreprises, avec la société »*, E20.

Un levier central apparaît autour de *« devenir-redevenir acteur de ses choix, de ses responsabilités, de sa mobilité (y compris intellectuelle, son adaptabilité), de son autorité-légitimité à faire »* E21. Le levier de l'action est également détaillé dans une double acception : *« la manière de faire les choses puis la manière de les penser »* E14. La légitimité est envisagée d'abord sous l'angle personnel à travers un intérêt personnel pour les questions sociétales E59 renforcé par l'absence d'attention de son organisation sur sa participation *« il n'y a aucune information à faire remonter, c'est de l'enrichissement considéré comme personnel »* E31 avec la nécessité d'une égalité entre les participants pour *« apporter au monde sans se la péter, à notre petit niveau ici »*, E32.

Les participants comprennent qu'il est *« possible de penser une évolution de la société telle qu'ils la souhaitaient et que cela commence par leurs propres choix, leurs propres actions »* E36. On assiste à une forme de *« performativité qui se construit entre entreprises »*, une *« qualité narrative évidente »* qui construit une légitimité collective d'abord puis individuelle *« une audace à se lancer dans l'action concrètement à sa petite échelle »* E36. Les participants passent d'une notion *« assez vague de la RSE à une compréhension que l'entreprise est un collectif d'humains en lien avec la société et qu'ils peuvent agir, qu'ils doivent agir même »* E51. Cette projection dans l'action présente également une notion d'exemplarité : *« comme ça se passe bien avec moi, j'espère que ça a aidé, on a un rôle d'ouvrir les portes alors je fais le maximum »* E15.

Les managers expriment un rôle fondé sur des actions concrètes, ici et maintenant, qui touchent *« la vie de chaque individu quand il en rencontre d'autres, dans la rue, dans sa famille, à l'école et voyez combien de temps on passe avec nos collègues de travail alors évidemment l'entreprise est centrale »* E36. Cette reconnaissance passe également par la connexion avec d'autres professionnels, avec lesquels on partage des enjeux communs sur le plan professionnel et aussi personnel dans une vision proche de la société qu'on souhaite

dessiner E77. « Etre cataloguée sous l'étiquette de mon entreprise, en tant que son messenger, c'est un plus pour la légitimité des actions que nous portons même si c'est bien moi en tant que personne qui m'investis...et même qui fais avancer les mentalités en interne dans mon organisation » E14.

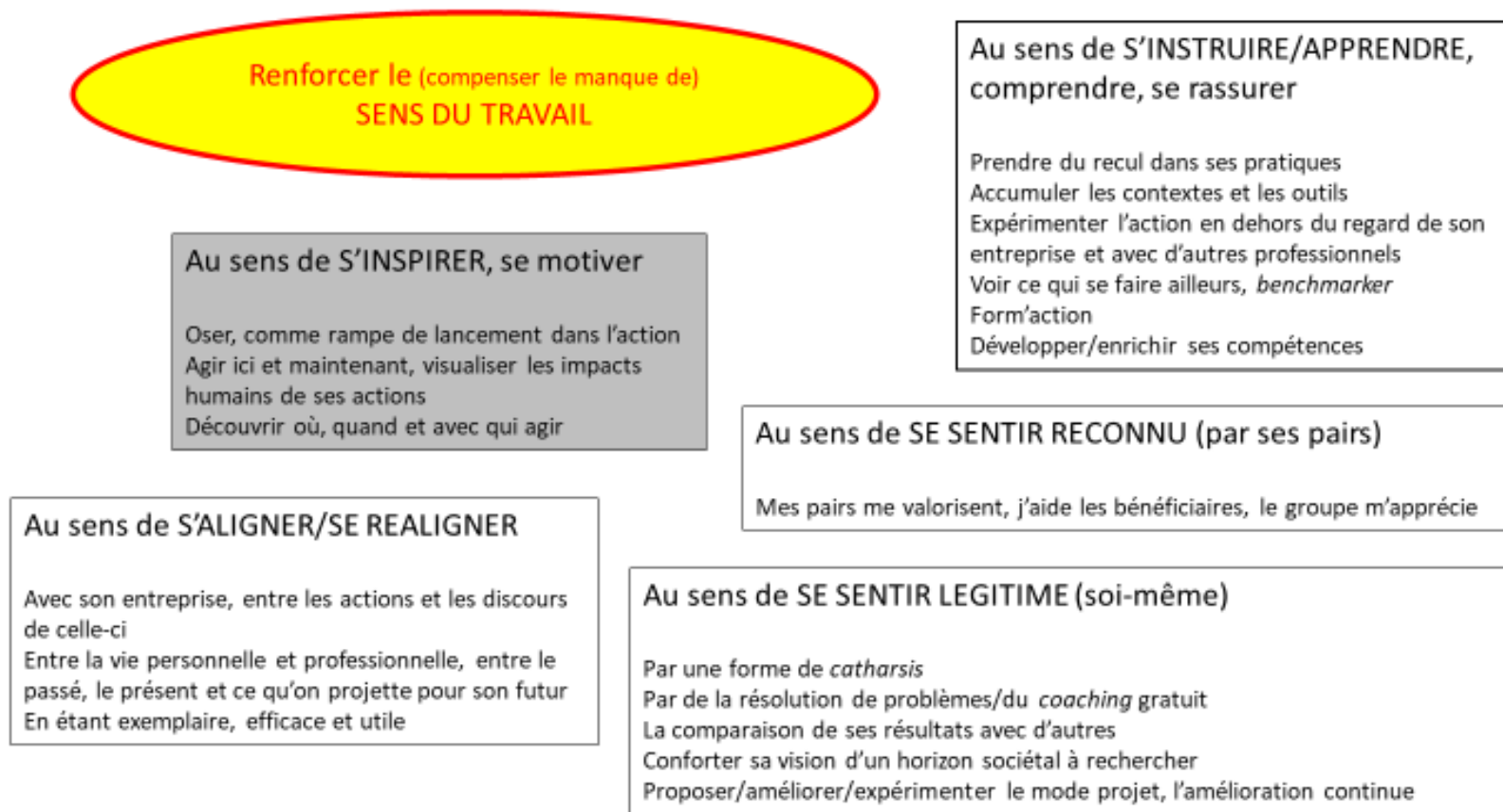
Pour faire évoluer l'engagement sociétal, on s'intéresse au rôle levier que d'un côté les entreprises et de l'autre la RSE peuvent jouer pour changer la société. Dans les deux cas, il s'agit concrètement de s'attacher aux individus acteurs du changement sociétal : comment ils changent eux-mêmes et comment ils changent les autres ensuite. « Le rôle des entreprises a changé dans la société, elles sont maintenant légitimes et attendues dans leur rôle sociétal, c'est si elles ne le font pas qu'elles seront pénalisées. L'entreprise, comme tout individu, peut apporter sa pierre au collectif » E5. « Aujourd'hui on retrouve la RSE partout dans les entreprises parce qu'elles ont compris que c'était utile pour la société et surtout nécessaire à leur propre performance » E5. L'engagement sociétal des entreprises, du point de vue des managers qui la composent, « est une manière de s'engager au monde là où on est. Elle s'incarne dans des actions simples mais cohérentes entre elles » E21.

On remarque des liens entre la dynamique individuelle socle et plusieurs nœuds collectifs, notamment avec les échanges qualifiés qui nous changent, également avec des actions concrètes et la manière d'agir ensemble. On en trouve aussi avec les articulations entre les différents types d'entreprises, le groupe ou des questions autour du temps, ainsi que la variété des parcours professionnels et personnels ou l'engagement des salariés pour la société, entre pairs.

On peut également noter une aspiration à se mettre/remettre en phase avec son entreprise : mieux l'analyser et la comprendre et s'aligner avec ses valeurs et ses actions. La notion d'impact également avec la qualification de l'impact en tant que telle pour se projeter dans l'action.

Ce travail de premier niveau de conceptualisation, appliqué au socle d'une dynamique d'abord individuelle puis collective et qui projection les managers dans l'action dans leur entreprise en retour, permet de comprendre mieux le phénomène qui fait l'objet de notre analyse : le dialogue de coresponsabilité (RSE et interentreprises au cas particulier). Notre recherche en trace les grandes lignes mais ne permet pas de distinguer systématiquement les propriétés des dimensions et ne permet pas non plus de donner à voir la dynamique à l'œuvre. Il est donc nécessaire de passer à une seconde étape de conceptualisation.

Nous pouvons déterminer visuellement les grandes tendances qui définissent les deux catégories conceptuelles, individuelle et collective, qui composent le dialogue de coresponsabilité. Il s'agit des propriétés opérationnelles qui caractérisent d'une part le renforcement du sens du travail (ou la compensation d'un manque) et d'autre part des échanges qui transforment. .



Au sens de SE DONNER UNE PLACE DANS LE GROUPE

1 personne=1 autre, Etre dans l'affectif
Pas de sleeping partner
Se rendre mutuellement de petits services entre les personnes,
Créer des liens forts dans le temps

Au sens de AGIR ENTRE PAIRS

En volontariat, En autonomie, Traduire
Choisir ses partenaires dans l'action : expertise,
bienveillance et vision partagée
Jouer des complémentarités entre les parcours,
professionnels et personnels

**Des échanges qui
transforment**

Au sens de SE FACILITER LES ECHANGES AVEC SES PAIRS

Dépasser le professionnel vers le personnel
Prendre/gagner du temps pour être plus efficient
Expérimenter avec d'autres professionnels
Une RSE grand angle
Ouvrir le choix des personnes : choisir celles qui convainquent, celles avec
lesquelles agir

Au sens d' AGIR ICI ET MAINTENANT

sur un périmètre précis dans le temps et dans l'espace
Prendre du recul dans ses pratiques
Simplifier, Innover/imaginer, Expérimenter par l'action
Persévérer/amplifier, Argumenter/plaider
Qualifier l'impact de nos actions (territoire, femmes...)

Au sens de SE CREER UN LANGAGE PARTAGE

Utiliser des mots « fourre-tout/des mots valide : territoire, bien commun...
Critiquer librement, de manière positive et négative et y compris son organisation
Etre écouté dans ses échecs comme de ses réussites

Nous pouvons ainsi continuer notre raisonnement de conceptualisation progressive en précisant davantage les propriétés que nous avons mises en lumière et en donnant à voir les dimensions qui les font vivre.

Section 12. Le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ?

Dans cette section, nous prenons pour socle le premier niveau de conceptualisation, les catégories conceptuelles, pour articuler entre elles les propriétés opérationnelles qui les caractérisent. L'objectif de cette section vise à comprendre plus précisément les différentes dimensions qui composent les propriétés opérationnelles et à mettre en lumière celles qui créent des liens entre les propriétés, donc entre les catégories, pour donner à lire le modèle conceptuel en dynamique.

12.1 Opérationnalisation de la seconde analyse thématique

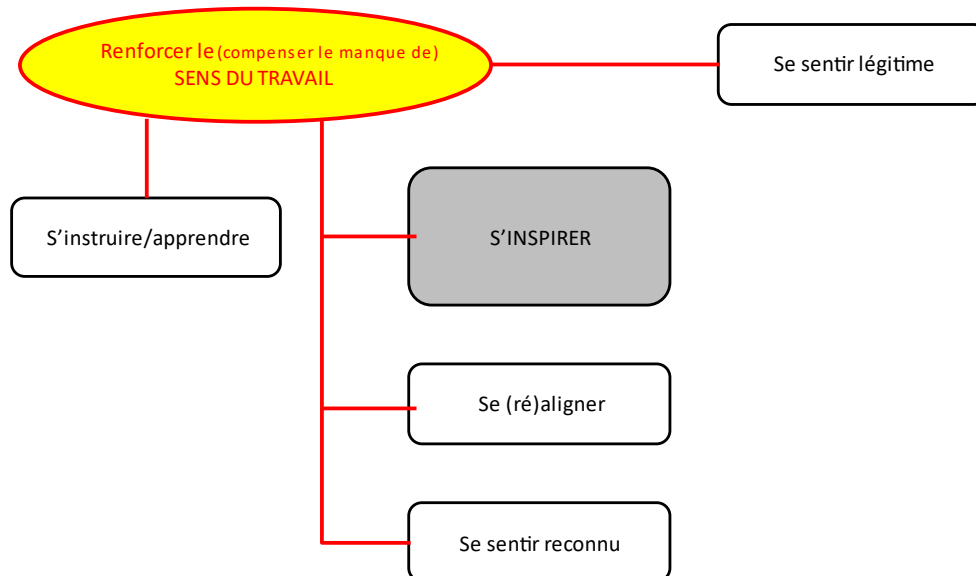
Pour notre analyse de contenu, nous avons effectué deux analyses thématiques suite à l'analyse lexicale initial. Nous avons donc appliqué une seconde fois la méthodologie de codage ouvert puis axial/sélectif dans notre travail de thèse : la première fois visait à faire émerger les propriétés opérationnelles caractéristiques des catégories conceptuelles exprimées par le terrain, ainsi que les dimensions qu'elles présentaient. La seconde analyse vise à comprendre les relations qui relient les propriétés à travers les dimensions, caractérisant dès lors également les relations entre les catégories conceptuelles et dessinant le phénomène à l'œuvre.

Le dialogue de coresponsabilité commence par une catégorie conceptuelle individuelle, le renforcement (la compensation) du sens du travail, à laquelle s'articule une catégorie conceptuelle collective, des échanges qui transforment, pour aboutir à une troisième catégorie conceptuelle comme conséquence des deux premières, la projection dans l'action, et notamment dans son entreprise en retour.

Pour cette seconde opération d'étiquetage, nous avons déstructuré les nœuds *InVivo* de NVivo1 pour nous concentrer sur chaque axe de la première étape de notre travail de théorisation, afin de rester au plus près des *verbatim* des acteurs. Puis nous avons progressivement rapproché les axes, en fonction de leur sens, au sein des dimensions et des propriétés qui ont progressivement émergé. Nous avons gardé comme ancrage direct chacun des axes des 43 nœuds initiaux pour les restructurer en regard des propriétés/dimensions qui ont émergé de notre premier niveau de conceptualisation.

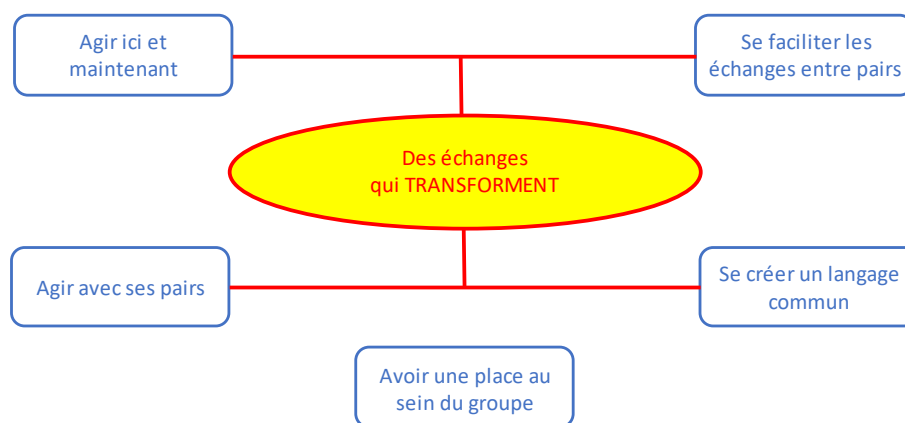
A ce stade de nos recherches, nous avons formalisé plusieurs propriétés opérationnelles individuelles qui caractérisent la catégorie « renforce/compense le sens du travail » : une propriété centrale « s'instruire/apprendre », comprendre, se rassurer, la propriété « se sentir reconnu » par les autres, la propriété « se sentir légitime » par soi-même, la propriété « se (ré)aligner » avec son entreprise et la propriété « s'inspirer », se (re)motiver.

Schéma conceptuel 3 : Étude de cas, caractérisation de la catégorie « renforcer le sens du travail »



Nous avons ensuite pu mettre en lumière plusieurs propriétés opérationnelles collectives qui caractérisent la catégorie « des échanges qui transforment » : la propriété « se faciliter les échanges avec ses pairs » et entre pairs, la propriété « nous créer un langage commun », partagé, la propriété « agir entre pairs » avec des pairs, la propriété « agir ici et maintenant », sur un espace et un temps précis et la propriété « avoir une place au sein du groupe ».

Schéma conceptuel 4 : Étude de cas, caractérisation de la catégorie « des échanges qui transforment »



La catégorie « se projeter dans l'action en retour dans son entreprise », dans son organisation, nécessitera d'être affinée en tant résultante de la dynamique que nous mettons progressivement en lumière.

Au regard de notre cheminement académique à ce stade, le codebook NVivo suivant est appliqué à notre terrain.

Tableau 27 : Etude de cas, codebook, NVivo2

PROPRIETES et dimensions	Description	Nombre de fichiers	Nombre de références
1- S'INSPIRER	Se (re)motiver	1	17
Découvrir où, quand, qui		1	4
Ici et maintenant	comme dimension de s'inspirer	1	2
Oser	rampe de lancement	1	7
Visualiser les impacts		1	4
1-APPRENDRE	comprendre, se rassurer	1	15
Accumuler les contextes, les outils		1	2
Benchmarker		1	2
Croiser les analyses	réussites et échecs	1	2
Enrichir ses compétences		1	2

Expérimenter par l'action		1	3
Prendre du recul		1	3
1-SE (RÉ)ALIGNER		1	13
Action/discours		1	5
Exemplarité		1	3
Passé, présent, futur		1	1
Vie personnelle, vie professionnelle		1	4
1-SE SENTIR LÉGITIME		1	7
<i>Catharsis</i>		1	2
Coaching, résolution de problèmes		1	1
Comparer ses résultats		0	0
Conforter sa vision d'une société comme horizon		1	1
Proposer, adapter		1	3
1-SE SENTIR RECONNU		1	7
J'aide les bénéficiaires		1	1
Le groupe m'apprécie		1	1
Mes pairs me valorisent		1	5
2-SE DONNER UNE PLACE AU SEIN DU GROUPE		1	11
1=1		1	4
Etre dans l'affectif		1	2
Pas de <i>sleeping partner</i>		1	3
S'attacher	créer des liens pérennes	1	1
Se rendre mutuellement des services		1	1
2-SE FACILITER LES ÉCHANGES AVEC SES PAIRS	Les autres professionnels	1	12
Dépasser le professionnel vers le personnel		1	2
Expérimenter avec d'autres		1	2
La RSE grand angle		1	3
Un langage commun	Comme dimension de me facilite les échanges avec mes pairs	1	2
Ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble		1	2
Perdre, gagner du temps pour l'efficience		1	1
2-SE CREER CRÉE UN LANGAGE COMMUN		1	8
Argumenter		1	4

Critiquer librement		1	2
Utiliser des mots « fourre tout »		1	2
2-AGIR AVEC SES PAIRS		1	21
Autonomie		1	2
Choisir ses partenaires d'action		1	4
Jouer des complémentarités		1	5
Traduire		1	4
Volontariat		1	6
2- AGIR ICI ET MAINTENANT		1	21
Amplifier		1	8
Plaider		1	1
Expérimenter		1	2
Imaginer, innover		1	2
Persévérer		1	1
Qualifier l'impact (territoire, femmes...)		1	5
Simplifier		1	2
3-SE PROJETER DANS L'ACTION DANS SON ENTREPRISE EN RETOUR		1	14

(1 = propriétés individuelles, 2 = propriétés collectives, avec les différentes dimensions en regard)

(Nous n'avons *in fine* pas retenu la dimension « comparer nos résultats », faute de contenu avéré. Toutes les autres dimensions des propriétés ont été confirmées.)

En préalable, approfondissons la propriété « se donner une place au sein du groupe ». Cette propriété est intéressante à évoquer puisqu'elle émerge de notre terrain. Elle fait partie du contexte, des situations dans lesquelles nous avons vu le dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises s'exprimer et à ce titre elle est intéressante à garder en tête comme facilitatrice. Il s'est cependant progressivement avéré, au fur et à mesure de notre codage sélectif, qu'elle n'entraîne pas directement dans le modèle conceptuel d'un dialogue de coresponsabilité défini par un sens du travail renouvelé par la RSE pour des managers dont la posture peut évoluer par des échanges collectifs pour se projeter dans l'action.

La propriété « se donner une place au sein du groupe » s'attache en premier lieu, c'est une première dimension, aux relations interpersonnelles. Elle fait état de liens d'humain à humain, d'égal à égal : il apparaît que « *même s'il y a de potentiels donneurs d'ordre ou prestataires et fournisseurs, à la fin de la réunion, autour du pot de la convivialité, ce sont bien des êtres humains qui se rencontrent et qui discutent* » E30. « *Quand tu as sué toute la matinée avec des gamins qui t'ont mis la pâtée au basket, ils ne te voient pas pareil quand tu remets ton costume pour les entraîner à se présenter devant un patron* » E37.

Une deuxième dimension se concentre sur l'utilité de la complémentarité entre les différentes entreprises. E33 met en avant les incitations normatives qui ont induit une précocité dans la réflexion sur les sujets RSE au sein des grandes entreprises, lesquelles ont par ailleurs davantage de moyens pour analyser leurs actions RSE : « Dans les GE, c'est beaucoup plus structuré, on a plus de temps pour s'y consacrer » E2. « Moi, je pense que les personnes des TPE/PME devraient coacher les personnes des GE, parce que les premières sont plus ancrées dans la réalité locale et qu'elles savent ajuster au fur et à mesure : elles sont beaucoup plus souples sur le fond et sur la forme » E26.

Des conditions de travail bienveillantes sont également une dimension attendue dans le groupe : une ambiance « sympa » E15, « beaucoup d'écoute et de bienveillance » E3, avec des liens « affectifs » E4 qui peuvent se créer. C'est un collectif dans lequel les participants « se sentent bien » E24. Cette ambiance est spécifiquement valorisée sur un plan affectif : « je me régale » E26, elle est exprimée en lien avec le caractère informel des échanges, par ailleurs « fluides et humains » E44.

Le caractère personnel peut également être relevé dans l'attention aux autres : on se soutient dans les moments de doute, on se compare dans la bienveillance, on partage largement ses idées et on attend la même spontanéité des autres dans les échanges. « Ce que je trouve intéressant, c'est quand je vois un groupe d'entreprises qui sont mandatées dans un collectif RSE et, au bout d'un moment de dialogue entre les managers, ce sont les gens qu'on voit : ils ont dépassé la représentation de leur organisation pour se livrer, se comprendre et avancer, agir » E1. Cette dimension en engendre une autre qui consiste à se rendre mutuellement des services interpersonnels : « on se refile des tuyaux, je te recommande parce que j'ai testé » E25. Quand on a mis en avant des expertises sociétales et qu'« on te demande un service, un conseil : oui, je suis là, je t'aiderai [...]. Tu me demandes si je connais quelqu'un, si je peux te le recommander ? oui, je peux être Huggy les bons tuyaux » E10 et ces imbrications interindividuelles tissent des liens solides.

Puisque nous ne retenons pas cette propriété au sein du modèle conceptuel, in fine, **ce sont donc cinq propriétés individuelles et quatre propriétés collectives** qui forment le socle opérationnel de notre modèle conceptuel à ce stade, telles que nous les avons schématisées précédemment. Ce sont 48 dimensions qui les définissent dans un *continuum* que l'on peut illustrer par toute une palette du moins vers le plus (par exemple, plus ou moins d'autonomie ou plus ou moins d'argumentation, etc., confère Lejeune (2019). Notre travail de conceptualisation maintenant vise à déterminer, parmi ces dimensions, lesquelles peuvent activer des liens entre les propriétés opérationnelles, et, de fait, à un niveau de conceptualisation supérieur, entre les catégories conceptuelles.

Cette seconde opération d'étiquetage (à nouveau codages ouverts, axiaux et sélectifs) des *verbatim* en fonction cette fois des propriétés et dimensions (émanant de la première analyse thématique) en tant que nœuds NVivo, nous permet de franchir un palier de théorisation pour proposer un modèle conceptuel en tant que tel. Nous partons des propriétés/dimensions qui dessinent les catégories conceptuelles caractéristiques du phénomène que nous étudions : le dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises. Nous allons analyser les propriétés deux à deux pour mieux comprendre les relations qui peuvent se créer entre les propriétés individuelles, entre les propriétés collectives et entre les propriétés individuelles et collectives et, ainsi dessiner plus précisément la dynamique à l'œuvre.

Après avoir fait un focus méthodologique sur le codage ouvert pour la première opération d'analyse thématique (NVivo1), il nous semble utile d'approfondir le codage axial pour cette analyse thématique NVivo2.

Glaser et Strauss (1967) divergent sur les outils qui permettent de réaliser un codage axial. Nous avons choisi la hiérarchisation progressive des propriétés, leur conceptualisation et le questionnement systématique de celles-ci par les six « W » de A. Strauss. Cette méthode, en phase avec le courant du pragmatisme américain, nous paraît pertinente car à la fois directement opérationnelle et cohérente avec notre positionnement épistémologique. Il s'agit d'identifier les conditions d'apparitions, les contextes ou les modalités de fonctionnement d'une pratique opérationnelle pour en comprendre mieux l'articulation et les dynamiques à l'œuvre. Nous avons choisi un paradigme de codage fondé sur une perspective interactionniste qui vise à répondre aux questions suivantes : actions, interactions, contextes, conditions causales, conséquences et *what, who, when, where, why and how*. Le codage axial vise à identifier les propriétés qui sont liées et comment elles le sont, il vise également, selon Saldana (2009), à mettre en lumière une propriété centrale et ses interactions avec les autres propriétés.

Le codage axial est focalisé sur les articulations entre les propriétés quand le codage ouvert reste focalisé sur l'apparition des propriétés mais le chercheur vagabonde constamment entre les deux. Son cerveau imagine en continu des hypothèses d'articulations, de moyenne portée, qui s'alimentent, et alimentent également ses lectures académiques et ses allers-retours terrain. C'est ainsi par exemple que nous avons décidé de revenir vers le terrain sur la question du sens du travail impacté par la RSE par l'*afterwork* RH ou sur la question de l'impact sociétal, d'un point de vue long terme en intégrant cinq prises de paroles supplémentaires comme échantillon théorique supplémentaire sur ce sujet lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34.

On parle de codage sélectif car il arrive que certaines propriétés ou dimensions ne soient pas gardées à terme du fait qu'elles n'apportent rien au système articulé qui se dessine. Ces propriétés peuvent s'appliquer à un autre phénomène que celui qui fait l'objet de la recherche et sont alors écartées du schéma conceptuel. Cette éviction, comme la modifications des intitulés entre les axes et les propriétés/catégories est lisible dans le corps de notre raisonnement scientifique car ce cheminement de la théorisation nous paraît central pour la présentation des résultats de notre recherche. Dans les faits, la sélection du codage sélectif et l'évolution des intitulés se font de manière naturelle au fur et à mesure que les relations apparaissent, ou pas. En illustration de notre raisonnement, notons par exemple la propriété « se faire une place dans le groupe » qui n'a pas été retenue dans la dynamique conceptuelle qui nous occupe, comme 24 dimensions non retenues parmi les 48.

Le codage sélectif aboutit à une schématisation, un modèle académique issu des conceptualisations mises en lumière lors des codages ouvert et axial. Cette schématisation commence dès le codage ouvert à partir de l'étiquetage puis elle est systématisée et mise en dynamique à travers le codage axial pour dessiner un modèle conceptuel comme proposition théorique.

Nous avons dressé la table systématique des propriétés et de leurs dimensions (Lejeune, 2019) pour nous assurer de la variation des propriétés retenues selon les contextes, en nous questionnant systématiquement sur les conditions du constat : « *que faudrait-il pour que le constat que nous faisons s'avère différent ?* », p.106 (Lejeune, 2019). Notre réflexion s'est enrichie systématiquement de ces cas négatifs (au sens du négatif d'une photo selon la théorie ancrée) nouveaux, car, même s'ils n'ont pas été directement observés, ils font partie de la situation. Nous nous sommes également attachée à faire débiter les propriétés et leurs articulations par un verbe plutôt qu'un état quand cela était possible et « je/se » pour donner à voir la dynamique à l'œuvre plutôt qu'un état de type subi.

12.2 Mise en dynamique des catégories conceptuelles à travers leurs propriétés opérationnelles

Notre objectif est de préciser la définition des propriétés et de les mettre en dynamique à travers les dimensions qui les relient entre elles, donnant ainsi à voir leurs relations.

Il s'agit donc d'approfondir la photographie instantanée que nous avons pu dessiner à ce stade intermédiaire de nos recherches, notamment grâce à la table des propriétés.

Tableau 28 : Etude de cas, table des propriétés, NVivo2

	A : 1- S'inspirer	B : Découvrir où, quand, qui	C : Ici et maintenant	D : Oser (rampe de lancement)	E : Visualiser les impacts	F : 1- Apprendre, comprendre, se rassurer	G : Accumuler les contextes, les outils	H : Benchmarker	I : Croiser les analyses (réussites et échec)	J : Enrichir ses compétences	K : Expérimenter par l'action	L : Prendre du recul	M : 1-Se réaligner	N : Action, discours
1 : 1- S'inspirer	17	4	2	7	4	2	0	0	0	1	0	1	2	1
2 : Découvrir où, quand, qui	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
3 : Ici et maintenant	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Oser (rampe de lancement)	7	0	0	7	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
5 : Visualiser les impacts	4	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	1	1	0
6 : 1-Apprendre, comprendre, se rassurer	2	0	0	1	1	13	2	2	2	2	3	3	0	0
7 : Accumuler les contextes, les outils	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
8 : Benchmarker	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0
9 : Croiser les analyses (réussites et échec)	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0
10 : Enrichir ses compétences	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0
11 : Expérimenter par l'action	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0
12 : Prendre du recul	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	3	0	0
13 : 1-Se réaligner	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	5
14 : Action, discours	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5

(Table exhaustive en annexe)

Nous constatons d'abord un schéma fondé sur l'individu, ensuite complété par un fonctionnement en commun qui transforme l'individu en acteur/leader du changement et le positionne dans une posture de projection dans l'action dans son organisation en retour.

Sur le plan individuel, la catégorie conceptuelle « renforcer le sens du travail/compenser un manque de sens au travail » est caractérisé par quatre propriétés liées entre elles : s'inspirer en tout premier lieu, ensuite s'instruire/apprendre et s'aligner/se réaligner avec son entreprise, puis se sentir reconnu. Ainsi que par une cinquième propriété, « se sentir légitime », une caractéristique opérationnelle qui ne présente à ce stade pas de lien avec les autres propriétés individuelles liées au sens au travail.

Nous nous attelons maintenant à définir précisément comment les cinq propriétés qui caractérisent la catégorie conceptuelle « renforcer le sens du travail » sont en lien ainsi que les passerelles que certaines de leurs dimensions permettent de créer.

Pour ce faire, nous illustrerons les catégories par leurs différentes dimensions pour ensuite mettre une focale sur les dimensions (qui définissent également ladite propriété) qui créent spécifiquement des liens à partir de la propriété en question.

12.2.1 Pour la catégorie conceptuelle d'un sens renforcé du travail : cinq propriétés individuelles en dynamique

12.2.1.1 La propriété centrale : « s'inspirer »

La propriété opérationnelle « s'inspirer »/se motiver est la propriété qui présente la variété de liens la plus fournie pour caractériser la catégorie « renforcer/compenser le sens du travail » pour les *interviewés*. Elle s'avère centrale dans notre dessin conceptuel en construction.

Cette propriété s'exprime à travers plusieurs dimensions.

Le fait de devenir acteur dans un espace et dans un temps déterminé, son propre bassin de vie. « On peut jouer un vrai rôle et faire levier à l'endroit où on est » E64, et voir « des contextes de fonctionnement plus efficaces comme ça peut exister dans d'autres entreprises, ça m'inspire vraiment dans mon travail » E21. Dans ce cadre, la propriété « s'inspirer » est appréhendée à travers un écosystème qui s'appuie d'abord sur le professionnel : un écosystème de production (des fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires y compris des clients au sens large) jusqu'à la culture de l'entreprise.

L'idée est que l'entreprise contribue, à la création de valeur au-delà de seulement la partie économique. Le bassin de vie concerne l'entreprise, comme le collaborateur au sens de là où la personne vit, en tant

que professionnel mais également avec sa famille, ses amis, ses connaissances en élargissant progressivement aux personnes dans le futur qui vivront également dans cet environnement. On se rapproche d'une notion de cohésion sociale, d'un « vivre ensemble » dans la vision d'un temps long au fur et à mesure des éventuels changements de fonctions au sein de l'entreprise ou des changements d'entreprises. Cette notion sociétale de cohésion sociale s'attache aux bénéficiaires, par exemple les jeunes ou les personnes résidant en Quartiers Politique de la Ville, et également aux structures qui œuvrent en intermédiation pour ces bénéficiaires.

Parce que le territoire, ce sont d'abord de vraies personnes : « *in real life* » (E25). Le territoire est vu comme « *un creuset d'individus* » (E18), un tissu relationnel en fonction d'affinités partagées. Dans le dialogue de coresponsabilité interentreprises, les managers « *expérimentent ensemble, ils rigolent ensemble, parfois ils pleurent ensemble* » (E5) : cette proximité humaine fait territoire, elle est fondée sur une proximité physique, organisationnelle et sur des valeurs dans lesquelles les membres se reconnaissent, et reconnaissent les autres avec des règles tacites et une déontologie. Dans cette optique, ce sont les personnes portent les sujets, qui incarnent les actions.

Une dimension de la propriété « s'inspirer » est « visualiser les impacts » : cette dimension lie « s'inspirer » vers « s'instruire/apprendre » et aussi vers « s'aligner/se réaligner avec son entreprise ».

« Visualiser les impacts » contribue à donner du sens à son travail, à sa vie en s'alignant sur un horizon collectif personnel : Il s'agit, à un moment de sa vie de transmettre, de faire bénéficier les autres de ses propres expériences. On souhaite également donner davantage de hauteur à ce que l'on fait, à qui on est. Par ailleurs, on voit l'impact des actions sur les personnes très directement : on « *ne peut pas se cacher derrière la politique de son entreprise : on part de là mais on va plus loin. Et puis, ce n'est pas du virtuel quand on a les impacts de nos actions en face : les jeunes accompagnés* » E4. Ce ne sont pas les entreprises, mais bien les personnes qui « *nous ancrent dans un territoire et nous impliquent dans le vivre ensemble. C'est un autre lieu d'expression de nos compétences et de nos envies pour l'avenir* » E32.

Que ce soit pour « s'instruire »/apprendre ou pour « s'aligner/se réaligner »/se remettre en cohérence avec son entreprise, des actions concrètes sont nécessaires. E42 : « *C'est le A de Agir qui m'a amené dans ce collectif* » ou E18 : « *les personnes qui représentent leurs entreprises ici, elles ont ou elles développent une posture particulière dans leur rapport au bien commun, à la société : elles veulent agir* ». « *Cette fondation, je l'ai choisie parce que les réalisations sont concrètes, on voit les étudiants, on sait qui on a aidé* » E8.

Partant de la propriété centrale « s'inspirer », la dimension « visualiser les impacts » impacte les propriétés « se (ré)aligner avec son entreprise » et « s'instruire/apprendre ». Visualiser les impacts des actions prépare l'apprentissage des professionnels d'un côté et améliore la capacité à s'aligner/se réaligner avec son entreprise.

Une dimension, « oser », part de la propriété « s'inspirer » vers la propriété « s'instruire/apprendre ». Le processus dessiné par la manière d'agir ensemble commence par une prise de conscience de l'importance et des enjeux d'un sujet ciblé parmi toutes les illustrations que notamment les grandes entreprises peuvent relater : c'est ainsi que se définit la dimension « oser », comme une rampe de lancement pour agir. Cette prise de conscience passe par les personnes qui créent l'inspiration par leur enthousiasme et leur transparence à mettre en lumière leurs réussites mais également leurs échecs et surtout qui incarnent une ténacité à essayer, à faire et refaire jusqu'à ce que ça fonctionne. On peut ainsi se projeter au-delà de ses éventuels essais passés.

« Oser » est une première phase de l'entrepreneuriat, parce qu'on détermine d'abord avec qui on souhaite s'engager dans l'action. *« L'image pour le business, la taille de l'entreprise ou son secteur, ça n'a rien à voir avec le choix d'avec qui tu veux bosser pour entreprendre »,* E22. Les managers s'engagent dans l'action avec des gens qu'ils ont choisi et *« les entrepreneurs savent que tout est possible, qu'on peut trouver un chemin, c'est leur plus-value »,* E41.

Nos travaux éclairent la dimension « oser » d'une illustration spécifique concernant les réseaux de femmes, intra et interentreprises, qui ont pour objet d'accompagner les femmes dans la globalité de qui elles sont : comme professionnelles et aussi dans la projection personnelle qu'elles se font d'elle-même, par exemple des femmes qui marrainent d'autres femmes vers une prise de responsabilités ou des femmes qui assurent des métiers stéréotypés masculins (techniques, informatique ou de management par exemple).

La dimension « oser » souligne le rôle des entreprises comme levier d'évolution de la société, par exemple sur la question de l'égalité des droits, E36. L'égalité de traitement est au centre des entreprises parce qu'elles ont besoin de toutes les compétences, et c'est au centre plus globalement de la vie en collectif, de la société. *Plusieurs personnes considèrent que « certaines choses peuvent commencer à devenir inadmissibles en petit comité dans l'entreprise...et ensuite diffuser dans la société ».* E36

De nombreux participants expriment qu'ils viennent *« pour trouver les moyens pour agir eux-mêmes »* E50 et qu'ils ont compris qu'il était *« possible de penser une évolution de la société telle qu'ils la souhaitaient et que cela commençait par leurs propres choix, leurs propres*

actions » E36, alors ils osent agir. Comme levier pour devenir acteur, on constate une forme de « *performativité qui se construit entre entreprises* », E36, une « *qualité narrative évidente* », E36, qui construit une forme de légitimité, collective d'abord puis individuelle, « *une audace à se lancer dans l'action concrètement à sa petite échelle* » E36. « Oser », c'est s'entraîner d'abord à agir au sein d'un collectif bienveillant et sans enjeu et c'est aussi « *oser mettre en avant sa brillante quand on est une femme, ne pas s'excuser d'être compétente et efficace, se mettre dans la lumière* » E14.

« Oser », ce sont également des modes de fonctionnement pour innover de manière pragmatique et efficiente, pour agir : « *on va au-delà de soi-même sans hésiter : on ose agir* » E30. C'est aussi la confiance des autres en soi-même qui permet d'oser entrer dans l'action, E18. Et la confiance qu'on a dans les partenaires, qu'on a choisis pour nos actions communes E14. L'impact des actions reste central et il se démultiplie : « *On est super efficace au sens concret de vraies actions et quand tu cumules toutes ces personnes qui s'impliquent dans plein d'entreprises, ça grossit vraiment l'impact* » E16 fondé sur une exemplarité qui devient nécessaire : « *j'étais la première femme à ce poste. Comme ça se passe bien avec moi, j'espère que ça a aidé. On a un rôle d'ouvrir les portes alors je fais le maximum* » E15.

Oser agir déclenche l'apprentissage.

Une dimension « découvrir où, quand, qui » passe par l'identification de pratiques inspirantes, de la mutualisation de ressources (locaux, outils...) ou même des personnes ressources. Les professionnels sont des personnes ressources de par leurs compétences/expériences et de par les valeurs dont ils ont fait la preuve : ce sont « *de vraies sources dont on connaît les valeurs, ils sont fiables* » E25. Avec eux, on analyse les leviers de réussite comme les obstacles imprévus, on prend du recul et aussi, on croise les regards : la diversité des parcours et des personnalités est fortement valorisée.

Les participants viennent chercher « *l'envie et des outils pour faire* » E66. Les outils peuvent être de l'expertise, de la veille ou trouver les bons interlocuteurs E11, trouver des arguments pour convaincre, E15 pour rester inventif et progresser malgré des contraintes financières E12 « *Nous, on est chez les pauvres alors on peut dire que je viens chercher des idées sans avoir à les payer* ». Les participants viennent « *travailler à lever leurs propres freins* » E15 à partir de « *l'intelligence de terrain* » E12, « *quel que soit ton job ou ton rôle dans l'entreprise, tu peux t'inspirer des autres et agir* » E18, « *c'est clairement un engagement à faire bouger et à changer les choses* » E49.

A nouveau, ce sont des questions d'abord de personnes : « *tout le monde est concerné par les question sociétales* » E2. « *Je trouve que c'est tout à l'honneur des entreprises que*

d'envoyer un professionnel dans ces collectifs alors même que l'entreprise se doute bien qu'à un moment ça lui échappe un peu : les participants ne peuvent pas se cantonner à du seulement professionnel sinon ça ne marche pas » E2.

La dimension « découvrir où, qui, quand » part de « s'inspirer » pour aller vers « s'aligner/se réaligner avec son entreprise ». Cette dimension opérationnalise l'inspiration/la motivation dans le sens d'un alignement/réalignement avec son entreprise en retour.

En synthèse, nous avons vu la propriété « s'inspirer » soutenir deux propriétés vers « s'instruire/apprendre » et « s'aligner/se réaligner avec son entreprise », à travers quatre dimensions qui créent des passerelles : la dimension « visualiser les impacts » qui fait le lien vers deux propriétés, « s'instruire/apprendre » et « s'aligner/se réaligner avec son entreprise », et la dimension « oser » qui crée une passerelle vers « s'instruire/apprendre » ainsi que la dimension « découvrir où, qui quand » qui crée un lien vers « s'aligner/se réaligner avec son entreprise ».

A l'inverse, nous distinguons deux dimensions qui partent de la propriété « s'instruire/apprendre » vers la propriété « s'inspirer ». Il s'agit des dimensions : « enrichir ses compétences » et « prendre du recul ». Nous constatons également deux dimensions qui partent de « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » vers « s'inspirer » : « être exemplaire » et « être cohérent entre les actions et les discours ».

12.2.1.2 La propriété « s'instruire/apprendre »

La dimension « enrichir ses compétences » crée une relation de « s'instruire/apprendre » vers « s'inspirer ».

Une dimension « enrichir ses compétences » se définit d'abord par le développement de compétences qu'on s'applique à soi-même : on apprend à faire du réseau dans sa propre entreprise pour faire avancer les actions, on pratique le diagnostic, le plan d'action et l'évaluation des résultats. On expérimente sans pression les techniques de l'amélioration continue. On monte une marche après l'autre et on crante l'avancée dans l'action par des livrables, socle de l'appropriation cognitive, afin d'abord d'amplifier les impacts et ensuite de permettre à d'autres de commencer à partir de ce nouveau socle de base (sans oublier la valorisation des actions plutôt que des acteurs E18). On apprend à voir les éléments qui interfèrent et ceux qui sous-tendent les choix présentés.

Enrichir ses compétences passe par « prendre confiance en soi », il s'agit de la prise de conscience fondamentale que *« c'est toi seul qui vas contribuer à développer tes compétences en prenant des responsabilités dans l'action, en menant des projets parallèles*

en plus de ton job de base. [...] On ne se suffit plus d'une tâche, d'un poste, d'une directive ou d'une information qu'on te donne. Ok, chez nous, on pense la RSE comme ça mais peut-être que moi, j'ai envie de voir si on la gère différemment ailleurs et de me faire mon propre avis ». E27. « Ce sont ces réseaux qui, par la force des actions, m'ont donné une notoriété dans le regard des autres participants, une légitimité vis-à-vis de moi-même », E10, pour oser agir. Cette reconnaissance en soi-même change les individus et favorise le passage à l'action.

La dimension « enrichir ses compétences », au sein de la propriété « s'instruire/apprendre » consolide l'inspiration à agir.

Une dimension prendre du recul crée une passerelle à partir de la dimension « s'instruire/apprendre » vers la dimension « s'inspirer ».

La question du temps apparaît clairement : prendre du temps et perdre son temps, on ne reste dans ces collectifs que lorsque professionnel et personnel y sont liés. On a envie d'approfondir le fond des actions, de prendre véritablement le temps de bien les comprendre, E3. Prendre du recul, c'est également voir ce qui se passe ailleurs en comparaison avec ce que l'on vit dans son entreprise : « Prendre du recul sur ces actions en fonction de contextes très différents, mieux les interpréter pour les donner à voir à d'autres, ça m'aide à voir quelle place je peux y prendre aussi » E54.

La dimension « prendre du recul » à partir de la dimension « s'instruire/apprendre » contribue à l'inspiration à agir.

Cette propriété opérationnelle « s'instruire/apprendre » se définit également par plusieurs autres dimensions.

Elle se définit par une accumulation des contextes et des outils. En fait, « La RSE, comme les cercles de qualité un temps, c'est un prétexte pour réfléchir ensemble et autrement », E20. Des conseils d'actions sur la forme : interventions sur sites au sein des entreprises, comprendre et exploiter les deux niveaux d'animation de ces collectifs : l'animation d'une action partagée et sa propre appropriation/compréhension de comment animer/piloter les actions qu'on projette dans sa propre entreprise en retour. La force de ces méthodes permet « de faire de vrais focus sur des sujets très complexes », E16.

« On donne à voir des actions et des résultats dans ce réseau, c'est vrai, mais on donne aussi à voir des modes de fonctionnement, des manières d'innover aussi de façon très pragmatique » E32. De grandes entreprises qui amènent de la légitimité et un effet amplificateur en relation avec une créativité et une efficacité des TPE/PME » E26, « des sites d'expérimentations très diversifiés dans des environnements de toutes tailles, de tous secteurs d'activité » E21, de cultures différentes également. « L'explication des

notions et des implicites en parallèle sans faire l'économie des difficultés rencontrées » E75. A noter qu'à la fois, il est indiqué qu'il n'est « pas forcément nécessaire de convaincre tous les salariés pour agir » E75 mais qu'un effet seuil en nombre est important pour acquérir une légitimité, force d'effet amplificateur, E5.

Tous expriment avec enthousiasme qu'ils « apprennent à chaque fois de cet échange individuel dans l'actions : c'est vraiment top » E16. La plupart apprécie en tous cas le fait de « se former sur ces questions à la pointe de leurs activités professionnelles, de leurs centres d'intérêts personnels et sur lesquels ils veulent jouer un rôle » E66.

La capacité à « croiser les analyses » enrichit également la propriété « s'instruire/apprendre » avec une vision de traduction dans la manière d'agir ensemble. L'ajustement à d'autres contextes se fonde notamment la bonne connaissance de chacun des représentants de leur propre entreprise pour les donner à comparer dans l'action. « C'est plus comme un apprentissage presque qui se fait tout seul, au fur et à mesure des actions » E16, « c'est de la co-construction et de l'appropriation par l'action : on revient avec un vrai développement de compétences » E14. Plusieurs axes sont mis en lumière pour cette appropriation : « la prise de conscience de nos stéréotypes, la compréhension du comment on peut agir concrètement en entreprise par la mesure avec ce qui existe ailleurs » E34.

Pour compléter autour de la propriété « s'inspirer », un focus sur les dimensions qui créent des passerelles à partir de la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » vers « s'inspirer ».

12.2.1.3 La propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise »

Cette propriété opérationnelle se définit de la manière suivante.

La propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » s'exprime à travers une linéarité dans le temps et entre la vie privée et la vie professionnelle. D'abord un temps long, un alignement entre le passé, le présent et le futur du participant. Les équilibres de vie évoluent au cours du temps, un participant évoque une « colonne vertébrale, dans et hors boulot » E8, qui articule le socle de nos valeurs et celles-ci nécessitent de s'exprimer, plus ou moins selon les périodes et les différents piliers de notre vie, notamment les piliers professionnel(s) et personnel(s). « Ces piliers empêchent de tomber quand ça ne va pas et ils te renforcent quand ça va » E8. Les équilibres de vie évoluent, ils peuvent être cloisonnés ou se compenser très ponctuellement par « ces visions d'un ailleurs » E20, mais, sur le long terme un déséquilibre est exprimé comme présentant des risques de mal-être.

Cette congruence vie privée/vie professionnelle pour donner du sens à son travail, à sa vie est récurrente dans nos résultats. D'un côté, on constate la prise en compte de l'individu de manière holistique avec la capacité afférente à se recentrer sur soi, à être en accord avec soi-même, ce qui permet de donner du

sens à qui l'on est au-delà de seulement sa personne, mais aussi en tant que professionnel dans son entreprise et en dehors. L'engagement pour son entreprise s'en trouve ensuite directement renforcé. D'un autre côté, l'incohérence des valeurs, ou des actions dans l'entreprise avec ses valeurs personnelle est peut-être source de risques sur la santé, qu'on pourrait aujourd'hui qualifier de risques psycho-sociaux.

« S'aligner/se réaligner avec son entreprise » passe également une meilleure compréhension des actions sociétales de sa propre entreprise. « Cette vision élargie en termes de RSE, en dehors de mon entreprise, me permet étonnamment de mieux comprendre ce qu'est la RSE dans mon entreprise aujourd'hui et ce qu'elle pourrait être demain » E52. « Si je fais une synthèse de nos échanges, ça me permet d'évaluer où j'en suis dans mon organisation » E73. Avec un avis, positif ou négatif, du participant : E2 « En discutant avec d'autres entreprises, franchement, on n'est pas si mal ici ».

Également, on fait un pont entre la culture de l'entreprise et soi-même à travers la projection des actions de son entreprise pour la société. « C'est important pour nous tous, collaborateurs, de savoir que notre entreprise permet de faire ce type d'action : utiliser leurs compétences et qui ils sont, leur fonction et leurs expériences, pour l'entreprise et aussi pour toute la société, c'est un engagement citoyen important dans un collectif », E1.

Deux dimensions créent des liens à partir de la propriété opérationnelle « se (ré)aligner avec son entreprise » vers « la propriété « s'inspirer ».

Une dimension « cohérence actions/discours » qui présente une facette transformationnelle pour commencer.

Une participante explique cette situation où, quand un client lui a demandé de le mettre en contact avec un homme dont on lui avait parlé, expert du sujet, elle s'est entendue répondre très sereinement qu'elle-même était spécialiste du sujet et qu'elle allait répondre précisément à sa demande. « Ce réseau, nos discussions, comment les autres font et ce à quoi tel ou tel a été confronté et comment il y a répondu, ça m'a changé, ça m'a aidé à comprendre et à d'abord réagir [puis agir, note de l'auteure] » E3. « La RSE, c'est la vision d'une collectivité. Une entreprise, quand c'est un projet collectif d'humains qui sont engagés dans leurs actions à l'instant présent » E23.

La dimension « cohérence entre discours et actions » concerne d'un côté l'efficacité des entreprises pour agir et de l'autre, elle soutient une forme de reconnaissance liée au fonctionnement de l'entreprise : « on sent les compétences et l'efficacité des entreprises dans ces collectifs. Ce sont de vraies actions dont on voit l'efficacité, l'efficacité même à travers les résultats » E39. Quand le professionnel constate un réel alignement entre un management éthique et la prise en compte de sa propre situation personnelle), alors il constate une « efficacité dans son job en phase avec ses valeurs » E1 ou alors « quand votre entreprise évolue vers une organisation trop business, ça [ces échanges, note de l'auteure] donne plus

de sens au quotidien de travail. Cela permet de rester alignée entre des valeurs et ce qu'on fait dans sa semaine » E22.

La propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » vers la propriété « s'inspirer » passe par la dimension « cohérence actions par rapport aux discours ». Cette dimension améliore la reconnaissance du professionnel de et par lui-même via une forme de fierté vis-à-vis de son entreprise ou via la possibilité de représenter celle-ci dans ces échanges RSE interentreprises.

Une dimension « exemplarité » crée également une passerelle depuis la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » vers la propriété « s'inspirer ».

Cette dimension présente une facette « être citoyen y compris dans son activité professionnelle » du fait d'une porosité forte entre personnel et professionnel. Cet alignement du travail quotidien au sein d'un sens global de la vie de l'individu permet une forme d'équilibre qui est exprimé comme nécessaire au bien-être mental de celui-ci. Pour le dire autrement, pouvoir exprimer une facette de citoyenneté dans l'exercice de son travail, y compris en tant que professionnel identifié au sein des dialogues interentreprises, permet de revendiquer une humanité dans le travail, une éthique et même un rôle politique au sens de contribuer au bien commun.

La dimension de l'exemplarité est illustrée par E15 qui était la première femme sur sa fonction dans son entreprise et qui exprime que le fait d'avoir « fait l'affaire » a pu créer un précédent positif pour d'autres femmes et a pu lever certains stéréotypes pour l'avenir au sein de son entreprise.

La dimension exemplarité de la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » entraîne l'inspiration à agir.

La dimension exemplarité crée également un lien de la propriété « se (ré)aligner » vers « se projeter dans l'action en retour dans son organisation ».

12.2.1.4 La propriété « se sentir reconnu »

La propriété opérationnelle « se sentir reconnu » est impactée par la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » à travers la dimension « cohérence entre les discours et les actions » au sens où nous l'avons décrit précédemment.

La propriété opérationnelle « se sentir reconnu » impacte également la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » à travers la dimension « le groupe m'apprécie ». C'est la

reconnaissance du groupe qui crée la reconnaissance du professionnel, une reconnaissance entre pairs.

Une dimension « le groupe m'apprécie »

La dimension « le groupe m'apprécie » s'exprime à travers un engagement partagé pour la société et par la possibilité d'embarquer d'autres professionnels dans les actions. « *Je suis ému et honoré de faire partie de cette communauté de professionnels qui s'engagent corps et âmes, qui mobilisent leurs compétences et leurs collègues, qui convainquent leurs dirigeants parfois pour agir concrètement pour les gens autour de nous, pas à l'autre bout du monde* » E43.

Au-delà des cibles de bénéficiaires, dans l'entreprise et au-dehors (les jeunes, les femmes...), ce sont des actions concrètes qui induisent des sentiments de satisfaction et de fierté, ici et maintenant, par la notion d'égalité entre les « faisant » et les bénéficiaires et par un engagement au-delà ce qui est attendu par son entreprise. A noter, le rôle de passeur entre les personnes, entre les réseaux, entre des professionnels qui n'avaient pas forcément vocation à se croiser (E17). La valorisation des pairs permet de se reconnaître soi-même comme légitime et utile : de se reconnaître dans ses compétences professionnelles et de faire le lien entre vie professionnelle et personnelle, ou inversement pour ce qu'on appelle les *soft skills*, des compétences comportementales qui voient là une forme de d'application *in situ*.

A noter la question particulière des femmes se sentent renforcées dans leur légitimité : elles sont reconnues dans leur expertise au nom de leur entreprise, c'est ce pourquoi elles ont été sollicitées pour participer à ces collectifs RSE interentreprises, elles apportent donc leur connaissance aux autres. Cela passe par la connaissance de personnes aux parcours diversifiés, aux personnalités différentes et aussi par des échanges avec des femmes qui occupent des rôles modélisants, par exemple qui exercent des métiers stéréotypés masculins. Certaines évoquent la facilité à baisser la garde, de quitter le rôle qu'elles s'appliquent dans leur quotidien de travail au sein de leur organisation « *avec elles, je partage l'envie de faire* » E22.

12.2.1.5 La propriété « se sentir légitime »

Pour finir sur les propriétés individuelles socles du sens du travail, il est maintenant pertinent de revenir sur la propriété individuelle qui n'est reliée à aucune autre propriété individuelle : « se sentir légitime ». Elle est tout de même intéressante car elle présente des liens directs avec une propriété collective, « se faciliter les échanges avec d'autres professionnels » à travers deux

dimensions : « ouvrir le choix des personnes pour agir » d'un côté et « perdre/gagner du temps pour l'efficience » de l'autre.

La propriété opérationnelle, « se sentir légitime » se définit par une forme de *catharsis*, par la mise en situation de *coaching* pour résoudre des problèmes concrets, par la possibilité de conforter sa vision de la société et le fait de pouvoir à la fois proposer et adapter des actions.

La *catharsis* est définie par des valeurs qu'on ne pourrait pas forcément exprimer dans son quotidien de travail pour compenser un manque personnel du sens du travail. « Avec les autres participants, on partage l'intérêt d'avoir un impact positif dans la société. Malheureusement, je ne trouve pas ces valeurs sociétales au sein de mon entreprise. » E44. « Réaliser ce sentiment qu'on a tous à un moment ou à un autre de sa vie : se rendre utile » E8, « permet de redonner du sens à son métier » E22.

Le territoire comme terrain d'actions simplifie la société et permet d'apporter des réponses et des solutions à des problèmes concrètement rencontrés. « C'est comme du coaching pragmatique pour l'action, j'adore ! », E12.

Le temps est caractérisé d'abord par une vision qui lie l'espace et le temps : au sens du temps long « il faut penser à nos enfants » E21 et de « traverser le miroir pour voir à travers les frontières de l'entreprise » E42. Alors on peut voir les vrais gens qu'on peut aider tout en restant connecté à son organisation, c'est la force de ces espaces qui portent, pour certains avec beaucoup d'emphase, « à leur mesure l'espoir de notre société » E42, en tous cas d'une aspiration à une forme de bien commun.

Proposer des actions et adapter des actions sont liées au sein d'expériences professionnelles variées, des « form'action » pour faire d'abord et ainsi apprendre et développer ses compétences : les premières actions sont vécues comme « un test sur vous tous pour me roder, parce que je sais votre bienveillance et la pertinence de vos retours » E12.

La propriété « se sentir légitime » se voit reliée par deux dimensions de la propriété collective « se faciliter les échanges avec d'autres professionnels » : « ouvrir le choix des personnels pour agir » et « perdre/gagner du temps pour l'efficience ». Les deux dimensions instrumentalisent la facilitation des échanges avec des pairs pour renforcer la légitimité des acteurs. La facilitation des échanges entre pairs est ici mise en lumière comme un levier à la création/au renforcement de la légitimité que les acteurs s'accordent à eux-mêmes à travers le fait de choisir les personnes pour agir ensemble et de prendre le temps pour être efficace.

Une dimension « ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble »

Cette dimension est fondée sur une grande variété des profils des participants des entreprises : « fondamentalement, je pense que ce sont des questions de personnes plutôt que de structures » E12. « Au fil du temps, on se croise et on se recroise sur des fonctions différentes, même des entreprises différentes, petites et grandes, et les cases se mélangent vraiment y compris entre entreprise, institutionnel ou associatif » E29. « Au bout de 10 minutes, le type, tu ne te souviens plus d'où il vient : sa boîte a changé de nom, lui a changé de boîte...tu ne suis plus et tu t'en fous » E12. Un focus est mis en lumière : « il faut qu'il y ait le plus de variété possible : dans les tailles des entreprises, leurs domaines d'activités ou leurs statuts, ou dans les professions des personnes. Plus il y a des différences dans les expériences, plus on est différent et plus c'est riche si on trouve des convergences d'actions » E31 et « ensuite, c'est aussi différent dans l'usage qui en sera fait en retour, dans l'appropriation du résultat que chaque entreprise va adapter à son contexte spécifique, et c'est pour ça que ça diffuse » E12.

Une dimension « perdre/gagner du temps pour être plus efficient »

« Quand on rentre dans ce collectif, on n'en sort plus » E42, pour l'égalité par exemple qui, malgré son caractère complètement informel regroupe ses membres plusieurs fois par an sur des actions en faveur des femmes dans le monde professionnel...depuis plus de 10 ans. « Quand tu regardes, franchement l'ancienneté est importante dans ces réseaux » E12. Pour ce faire, on choisit le bon moment : « si ce n'est pas possible tout de suite d'embarquer telle entreprise dans l'action, on attend 6 mois » E5 et on choisit le messenger, le pair qui « est le mieux à même, à cet instant, de se faire bien comprendre, de trouver les bons mots, juste pour commencer une action puis une autre » E26. Ces propriétés opérationnelles individuelles s'articulent ensuite avec des propriétés opérationnelles collectives pour transformer l'individu, y compris dans sa facette professionnelle.

Ce schéma individuel est le socle d'un fonctionnement collectif qui transforme l'individu en acteur/leader du changement pour se projeter dans l'action dans son organisation en retour.

12.2.2 Pour la catégorie conceptuelle des échanges qui transforment : quatre propriétés collectives en dynamique

12.2.2.1 La propriété « se faciliter les échanges avec ses pairs »

Pour compléter la propriété collective « se faciliter les échanges avec ses pairs », dont nous venons de voir comment elle est liée à la propriété individuelle « se sentir légitime », nous faisons

le constat par notre recherche que cette propriété collective est reliée vers la propriété individuelle « s'inspirer », à travers la dimension « expérimenter avec d'autres ».

Une dimension « expérimenter avec d'autres » est prégnante sur la question des réseaux de femmes, intra et interentreprises, réseaux qui ont pour objet d'accompagner les femmes dans de manière holistique, le professionnel incluant une projection personnelle. Pour tous, se pose la question de la co-construction *« je retrouve des professionnels qui comme moi ont l'envie et la capacité d'agir mais qui seuls galèrent alors on réfléchit à plusieurs et on trouve des solutions qui nous sont utiles à tous [...] . On trouve de la ténacité, de la motivation à faire aussi quand ce n'est pas facile. Ensemble, on ne lâche rien »* E72. *« On parle de qui on est là, de valeurs et on partage des actions : on les imagine ensemble, on les teste, on les ajuste, on les fait vivre et on passe à d'autres si elles ne sont plus adaptées. Petites et grandes entreprises : les gens travaillent ensemble, on fait ensemble : on est les mêmes »* E40.

La dimension « expérimenter avec d'autres » au sein de « se faciliter les échanges entre pairs » soutient l'inspiration à agir.

Plus globalement, la propriété opérationnelle « se faciliter les échanges entre pairs » s'exprime par la capacité des managers à dépasser le professionnel vers le personnel, par une RSE ancrée sur un bassin de vie à travers des actions concrètes qui s'enrichissent mutuellement entre les actions des collectifs RSE interentreprises et les actions de leur entreprise.

La porosité entre les vies privée et professionnelle s'exprime autour des différentes facettes de l'individu, dont la facette professionnelle mais également les facettes de mère ou de femme par exemple et d'autre part autour d'un sentiment d'affection, de bienveillance vis-à-vis des autres managers et vis-à-vis de soi-même. Cela passe par le fait de prendre son temps pour se connaître, et se reconnaître, entre pairs. L'anecdote de la piscine (E12) l'illustre : *« A l'entrée dans le coin à droite, il y avait un type sérieux en costard cravate et un autre qui avait l'air plus détendu mais après, en maillot de bain et avec un bonnet sur la tête [...] : tu vois juste comment il nage. Et bien, c'est pareil, ce sont des gens qui se rencontrent et qui nagent ensemble »*. Le partage de valeurs communes donne à percevoir l'identité profonde, E12. On voit d'un côté la pérennité des liens qui se créent et de l'autre un glissement progressif d'un monde professionnel qui englobe des valeurs personnelles vers, à l'inverse, un monde personnel qui englobe la facette professionnelle : *« au bout d'un moment de dialogue entre les managers, ce sont les gens qu'on voit : ils ont dépassé la représentation de leur organisation pour se livrer, se comprendre et avancer, agir »* E1.

La RSE se définit alors comme *« la manière d'impulser un collectif de personnes qui travaillent pour que ce collectif aille dans un sens positif pour la société et que chaque individu qui le compose s'y retrouve »* E50. *« Par la RSE, on crée une cohérence entre des demandes contradictoires des parties prenantes, on construit la stratégie, qu'elle soit formalisée ou pas, d'un collectif de travail qui s'inscrit dans un bassin de*

vie, un territoire au sens des acteurs qui s'y retrouvent et qui construisent un avenir commun d'abord mais aussi un présent partagé » E20. Ensuite, on élargit : « on s'engage ensemble au regard de nos collègues, de nos amis, des personnes de ce territoire dont on fait partie et qu'on léguera demain à nos enfants, alors on agit » E13.

Pour construire cette dynamique : on part de l'action dans le collectif pour une action en retour dans son entreprise. D'abord, on expérimente l'action dans le collectif interentreprises, on la vit et on analyse cette expérience en groupe. Ensuite, on interprète : la personne fait le lien et la traduction entre son entreprise et le collectif et entre le collectif et son entreprise : ça fonctionne parce qu'on connaît les codes et les manières de faire d'un côté comme de l'autre. Cette interprétation, socle d'appropriation, passe par les personnes : on demande un service, on mutualise, on choisit la personne la mieux à même de faire ou de convaincre et des relations fortes se créent entre les personnes dans la durée, par l'action partagée et par l'engagement personnel au-delà du professionnel. Ensuite, on trouve les arguments, des exemples, des preuves que c'est possible, ou des éléments clés de langage en étant très transparent autant sur le pourquoi-comment des échecs que des réussites. Alors, on peut adapter à son propre environnement pour devenir un acteur du changement dans sa propre entreprise : on embarque quelques personnes autour de soi et, au-delà de son seul quotidien de travail, on saisit les opportunités dans un contexte qu'on connaît bien puisque c'est notre entreprise, et on se lance.

12.2.2.2 La propriété « se créer un langage commun »

Cette propriété opérationnelle se définit par une vision particulière, voire paradoxale, du langage. En fait, l'inverse d'une définition précise des termes : « *plus tu définis un lexique, plus les gens y trouvent des détails qui ne leur conviennent pas et, là, tu commences à blablater* » (E31) avec le risque d'entraver l'action. Si les managers d'entreprises partageant un environnement suffisamment proche (« *je comprends directement, ça me parle mieux* », E50), il leur est tout de même nécessaire de trouver une langue commune pour se créer un monde partagé et se donner la légitimité d'agir. On apprend à nommer les choses, ensemble, on crée des passerelles pour avancer vers l'action plutôt que des définitions trop étroites. On utilise « *des termes très flous derrière lesquels on peut mettre plein de choses différentes et c'est très bien comme ça* », E73. On cherche les bons mots pour entrer dans l'action avec « *une forme de dénominateur commun, le bien commun* » E8, un mot « fourre-tout » qui rend heureux. On partage une vision commune, très large, d'un futur souhaitable pour nos enfants : « *une société plus humaine, sans préciser plus que ça et tout le monde s'y retrouve* » E52. On prend le temps de s'écouter, de se comprendre, on attend même pour agir si c'est nécessaire.

Le langage commun s'exprime à travers trois dimensions : la dimension « critiquer et s'exprimer librement » qui n'est pas directement reliée à notre modèle conceptuel, la dimension « argumenter » qui crée deux passerelles, l'une vers la propriété individuelle « s'inspirer » et

l'autre vers la propriété individuelle « se (ré)aligner » ainsi que la dimension « utiliser des mots fourre-tout » qui crée une passerelle vers la propriété « se projeter dans l'action dans son entreprise en retour ».

La dimension de la critique libre, positive et négative, considère « que nos actions positives peuvent soutenir d'autres participants » E18, et que « cela pourrait apporter une vraie richesse à l'entreprise si on laissait plus d'espace à de la porosité avec d'autres entreprises, avec la société » E20. Sont mises en avant des notions d'écoute entre les participants, de bienveillance, de confiance. Il est apprécié qu'aucune question n'ait à être retenue, qu'on puisse critiquer, au sens d'avoir un avis positif ou un avis négatif sur les actions et les organisations et que les discussions lient le professionnel avec le personnel.

Une dimension argumenter

La dimension argumenter part de la propriété collective « se créer un langage commun » vers les propriétés individuelles « s'inspirer » et « se (ré)aligner ».

Cette dimension s'exprime à travers plusieurs leviers en lien avec le fonctionnement du groupe : « on peut parler, ça fait du bien de parler entre humains » E22, « c'est le kiff » E10. D'un côté sur le plan individuel : « ce fonctionnement m'a redonné une vraie respiration » E22 et de l'autre sur un plan plus collectif, on implique davantage les collaborateurs (E49), des apprentissages s'y jouent (E10) entre des manières de voir très différentes avec une vision transparente de la culture des entreprises (E55).

La dimension « argumenter », plaiser vise l'efficacité : pour que le temps consacré (rare) soit efficace, on agit « on ne passe pas son temps à parler, discuter, palabrer, blablater : on est efficace parce qu'on n'a pas beaucoup de temps » E26. Au plan individuel, « il faut du temps pour en arriver à un certain niveau d'ouverture et d'envie de faire des choses ensemble » E32. Les participants interviewés insistent sur une prise de conscience d'abord personnelle, des actions qui sont menées dans ces collectifs en dehors des frontières de l'entreprise. Notons qu'au plus certaines actions sont-elles valorisées sous forme d'illustration locale de la stratégie RSE mais on constate peu de consignes spécifiques ou de reporting sur ces espace-temps à la frontière de l'entreprise. D'autant que certains participants expriment considérer ces dialogues interentreprises comme un « fil rouge » au fur et à mesure de leurs changements professionnels.

Plusieurs participants expriment l'intérêt de commencer par s'intéresser au sujet en interne de leur entreprise avant de venir dialoguer avec d'autres professionnels. Au-delà d'un intérêt personnel, le fait d'observer les bonnes pratiques ou les difficultés de son organisation dans un cadre de référence habituel permettra d'être plus pertinent dans le collectif. Idéalement, sensibiliser en interne en amont des échanges pourrait permettre d'avoir une idée des obstacles à surmonter, des leviers à actionner. Car, « il y a 15 ans, je ne travaillais pas du tout

sur la RSE mais aujourd'hui, ça fait partie de la RH et de mes objectifs, clairement » E33, du management d'équipes au sens plus large selon beaucoup.

On assiste à une forme de « *performativité* [des arguments, note de l'auteure] qui se construit entre entreprises », une « *qualité narrative évidente* » qui construit une légitimité collective d'abord puis individuelle « *une audace à se lancer dans l'action concrètement à sa petite échelle* » E36.

La dimension « argumenter » permet une mise en pratique de la propriété « nous crée un langage commun » et prépare l'inspiration à agir.

Une dimension « des mots fourre-tout » qui part de la propriété « nous crée un langage commun » vers la propriété « se projeter dans l'action en retour dans son organisation » se dessine.

« *En fait, parler précis, c'est tout l'inverse que de préciser chaque terme parce que plus tu définis tout un lexique, plus les gens y trouvent des détails qui ne leur conviennent pas* » E31, tu n'agis plus. « *Une forme de performativité se construit entre entreprises. Cette narration collective devient progressivement individuelle, une forme d'audace à se lancer concrètement dans l'action à sa petite échelle pour changer le monde, le réenchanter. On se dit que c'est possible* » E36. L'animation collective spontanée est vécue comme plus efficace même si c'est plus difficile à mettre en œuvre : « *On est vraiment laissé seul parfois, mais comme on se sent vraiment utile, on continue* » E6. « *On se construit une structuration [de pensée et d'action, note de l'auteure], un discours partagé, une interprétation des actions pour convaincre dans nos propres réseaux, dont notre entreprise : ça crée des supports et ça motive, ça légitime aussi* » E16. « *Cette structuration, ça met un cadre autour de toutes mes idées* » E5. « *On est restés assez vague sur la définition de ce qu'est la RSE. On dirait que chacun peut la définir d'une manière qui lui convient en fonction de comment il voit les choses et de son entreprise alors du coup on peut se projeter dans son propre quotidien de travail pour se lancer* » E51.

La catégorie « se projeter dans l'action dans son entreprise en retour » est également reliée à la propriété individuelle « se (ré)aligner », à partir de celle-ci, et via la dimension « exemplarité », que nous avons déjà examiné dans la dyade entre les propriétés « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » et « s'inspirer ».

Une dimension exemplarité de la propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » permet de « se projette dans l'action dans son entreprise en retour »

12.2.2.3 La propriété « agir ici et maintenant »

La propriété opérationnelle collective « agir ici et maintenant » se définit par imaginer/innover, plaider/argumenter, expérimenter, simplifier et persévérer. S'y rajoutent deux dimensions, « qualifier l'impact » vers la propriété « s'inspirer » et « amplifier les résultats » vers les propriétés « s'inspirer » et « apprendre ».

D'abord deux dimensions « imaginer/innover » et persévérer : les professionnels sont placés au centre de la transformation de l'entreprise et de la société : « *mettre les compétences des professionnels des entreprises, quels que soient leurs fonctions et leurs niveaux de responsabilité, au cœur des questions de société : qui aurait pensé cela il y a 20 ans ? Qui aurait imaginé que ce soit utile et que ça transforme la vie des gens, dans leurs entreprises et par les entreprises bien au-delà ?* » E35. « *Il y a 20 ans, ces responsables du monde de l'entreprise : ils ne savaient pas que c'était impossible. Alors ils ont essayé, et réessayé, et au bout d'un moment, ils ont prouvé que c'était utile* » E35.

Puis le cadre d'échanges apparaît : « *juste une présentation pour partager un cadre de pratique, quelques références de compréhension générale et ensuite des discussions pour que chacun ressorte avec ses propres propositions de solutions sur ses propres projets et une véritable envie de faire. [...] Il n'y a pas d'un côté les sachants et les autres.* » E71. D'une part « *pour agir, il faut un cadre de référence efficace, comme en entreprise pour agir de manière plus efficace, amplifier les action et faire un effet boule de neige* » E24 et de l'autre trouver les bons « *partenaires : je voulais qu'on bosse en tandem parce qu'il était le bon acteur pour faire avancer dans ma boîte et ensuite j'ai impliqué des collègues de ma boîte en retour et maintenant on travaille en porosité avec des impacts des deux côtés : quand les gens vivent l'action, ils se donnent la légitimité de la porter partout* » E26. « *Si on est trois ou quatre à penser pareil, on garde les liens : on se motive et on peut se soutenir* » E24.

La dimension « expérimenter » conforte la question de la mise en action comme centrale : l'efficience professionnelle (professionnaliser, structurer, organiser comme il est pratiqué dans l'entreprise, « *on agit vraiment, on invente des actions et elles sont utiles à de vrais gens. C'est l'action collaborative qui permet de se transformer et qui impacte, également les autres* » E20.

L'entreprise est une mini-société « *à cet endroit et dans ce temps-là et elle peut faire ricochet dans la société toute entière* » E36. Le territoire est une manière de simplifier la société, un microcosme plus simple pour déterminer l'action, la mener et en voir l'impact. On peut faire vivre des pratiques à petite échelle, mener les actions une après l'autre : cela facilite l'expérimentation. Cette micro société dédramatise la prise d'initiative et permet une compréhension plus rapide des situations et, de fait, un basculement facilité dans l'action :

La dimension « persévérer » s'attache à l'efficience du temps consacré. Pour que ce temps rare soit efficace, on agit « *on ne passe pas son temps à parler, discuter, palabrer, blablater : on est efficace parce qu'on n'a pas beaucoup de temps* » E26.

Deux dimensions s'inscrivent ensuite au cœur de notre schéma conceptuel : la dimension « qualifier l'impact » dessine un lien vers la propriété « s'inspirer » et la dimension « amplifier les résultats » vers les propriétés « s'inspirer » et « s'instruire », apprendre ».

Une dimension « qualifier l'impact » dépend de la culture d'entreprise. Certaines entreprises expriment le constat que « *les salariés se sentent suffisamment bien dans leur entreprise pour avoir envie, sur leur temps libre, de s'engager au nom de l'entreprise alors que rien ne les y oblige* » E23, d'autres ne donnent aucune directive autre qu'être en lien avec son territoire et laissent faire en fonction de l'appétence des managers, pour autant que cela rentre dans les orientations stratégiques de l'entreprise mais sans élément de langage particulier E23. D'autres entreprises laissent mener des actions dans les murs de l'entreprises, avec plus ou moins d'ampleur, par exemple l'accueil de stagiaires en troisième ou la présentation de métiers particuliers sur site, voire les incitent ou les encouragent à travers une contribution financière par exemple en plus de l'engagement en temps du collaborateur. Pour certaines entreprises, de culture américaine par exemple, donner aux communautés locales est fortement mis en avant et même pris en compte dans l'évaluation des collaborateurs.

L'enjeu d'efficacité est ensuite le point qui paraît central avec un effet démultiplicateur recherché : « *c'est l'effet démultiplicateur qui compte, ça démultiplie* » E10. Comment ? A « *partir des structures locales plutôt que du national, c'est plus efficace, ça marche mieux* », E17, la prise en compte des complémentarités des expériences et du professionnalisme de chacun et l'implication de collègues.

Des actions concrètes, ici et maintenant, qui touchent de vrais gens. Ça touche « *la vie de chaque individu quand il en rencontre d'autres, dans la rue, dans sa famille, à l'école et voyez combien de temps on passe avec nos collègues de travail alors évidemment l'entreprise est centrale* » E36. Plusieurs participants relèvent qu'il y a de nombreux jeunes professionnels dans ces collectifs. « *Ça rend confiant pour l'avenir, ça donne des ailes* » E77.

On voit les impacts des actions en face : on « *ne peut pas se cacher derrière la politique de son entreprise : on part de là mais on va plus loin. Et puis, ce n'est pas du virtuel quand on a les impacts de nos actions en face : les jeunes accompagnés* » E4. Ce ne sont pas les entreprises, mais bien les personnes qui « *nous ancrent dans un territoire et nous impliquent dans le vivre ensemble. C'est un autre lieu d'expression de nos compétences et de nos envies pour l'avenir* » E32.

Les propriétés opérationnelles « agir ici et maintenant » et « s'inspirer » sont en lien via la dimension « qualifier l'impact ».

Une dimension « amplifier les résultats »

La dimension « amplifier les résultats » met les entreprises au centre de sa définition. Les entreprises sont présentées comme levier d'évolution de la société. Les entreprises sont « légitimes à travailler ces questions, leur impact est phénoménal sur la société, à commencer par la santé au travail des salariés [...]. Le droit au bien-être dans son quotidien d'humain passe quand même en priorité par le travail, ne serait-ce qu'au regard des heures qu'on y passe et aussi de l'importance du rôle du travail dans la société » E21. L'entreprise, comme tout individu, peut apporter sa pierre au collectif, plus : chaque individu qui la compose avec ses compétences, ses expériences, qui il est, peut contribuer au collectif, au bien commun » E5. « Il y a 10 ans, on était des hulubulus, des fous furieux qui voulaient changer le monde [...] mais aujourd'hui on retrouve la RSE partout dans les entreprises parce qu'elles ont compris que c'était nécessaire à leur propre performance et utile pour la société » E5.

L'engagement sociétal évolue dans la manière dont les managers l'exercent. Ils œuvrent dans « une posture de contamination positive » E20, à partir de leur propre décision d'agir, pour sensibiliser leurs relations professionnelles, leurs propres réseaux personnels et pour essaimer dans d'autres entreprises. « L'articulation des réseaux, c'est les gens. On est co-pains, on a mangé le pain ensemble : on se fonde sur une qualité humaine qu'on apprécie, on se reconnaît et on avance ensemble sur des actions » E25. « Ces connections, ces liens, ça fait avancer les actions. C'est une chaîne : ceux que tu connais, une chaîne d'individus qui auraient plaisir à me rendre service parce qu'on partage des valeurs, un horizon, des enjeux. Tu fais de la mise en rel-actions » E10.

« Les entreprises, c'est quoi ? C'est une collectivité humaine parmi d'autres et la société, c'est l'articulation de toutes ces communautés, leurs interférences, leurs juxtapositions, leurs écarts... des écosystèmes vivants dans une société qui les regroupe et encore, à mon avis, il n'y a pas une seule société mais des lectures de la société et des communautés qui interfèrent entre elles jusqu'à un niveau mondial en fonction des liens entre les personnes » E20. Il s'agit d'un maillage : appartenir à plusieurs réseaux permet de répondre à plusieurs facettes de sa personnalité, d'ouvrir sa vision par des angles d'approches différents et complémentaires, E25. « Il y a une vie dans les réseaux et entre les réseaux, ce sont des organismes vivants qui subissent une évolution de type Darwin. Ici au local mais aussi par rapport à leurs animations nationales, ou internationale et avec des interférences avec tous types d'autres organisations et réseaux : institutions, associations, clusters divers... » E25.

En entreprise, (« il n'y a pas plus pragmatique », E5, on « est très vite dans la résolution de problèmes : on agit, on capitalise l'action pour ne pas tout réinventer à chaque fois et on repart de là. C'est une force des professionnels d'entreprise » E21. L'action collective est spécifiée « sous l'œil attentif des institutionnels » dont le cadre de référence est digéré/interpréter/explicé en amont par les équipes du collectif interentreprises (E24) et « qui, à un moment ou à un autre, pourraient financer les expérimentations » E26. Le fait que « ce sont des clubs d'entreprises pilotés par des entreprises et avec, en très grande majorité, des entreprises » est mis en lumière comme un facteur de réussite, également le fait de « donner à voir que ce qui est possible par l'action » E35, « l'explication des notions et des implicites en parallèle sans faire l'économie des difficultés rencontrées » E75.

La centralité du rôle de l'entreprise est reprise comme effet levier, amplificateur pour faire évoluer la société à partir de l'impact dans son entreprise : « ce que nous avons créé il y a 20 ans à FACE Hérault et qui a fait boule de neige depuis, ça a clairement changé la vie de plein de monde, ça a changé le monde » E43. « Le monde de l'entreprise produit des normes, des prescriptions de conduite. Ce monde-là a la possibilité de changer le monde, voilà ce que je pense » E36. « Une entreprise, plus elle grandit dans l'espace, plus elle s'inscrit dans le temps et plus elle devient le récit non pas de son seul créateur ou dirigeant mais de toute la communauté qui la compose. L'histoire collective, la culture que narrent le plus souvent les dirigeants mais dont ils ne sont pas dépositaires, chacun se l'approprie » E8. « Je vois ça comme un escadron d'oiseaux qui se dirige collectivement vers un objectif, celui de l'entreprise. On peut avoir l'impression que le chemin est moins linéaire pour certains, certains s'écartent du groupe temporairement ou définitivement. D'autres arrivent et influencent la direction générale de l'escadron : une communauté humaine [quel que soit son périmètre, note de l'auteure] pour moi, c'est ça » E20. L'entreprise, c'est ça, tout comme la société.

Les propriétés « agir ici et maintenant » et « s'instruire/apprendre » sont en lien via la dimension « amplifier les résultats »

12.2.2.4 La propriété « agir avec ses pairs »

Cette propriété opérationnelle souligne que ce sont les échanges entre pairs qui transforment les participants.

On peut « éclairer les collègues sur leurs représentations » E8 et « prendre conscience de ce qu'on peut faire, de la responsabilité de chacun au sens très positif du terme » E21. Les différentes facettes des individus sont à prendre en compte, elles nous définissent dans notre complexité : « on fait tous partie d'un groupe dominant et d'un groupe dominé par exemple blanc et femme » E26.

De l'intérêt de la variété des parcours des participants : « il y a plein de gens qui sont d'abord dans une petite entreprise par exemple puis ils vont bosser dans une grande, et partent dans l'associatif par exemple. [...] C'est ça qui crée aussi une richesse au-delà des entreprises et ça aplatit la question de la taille ou du secteur de l'entreprise qu'on incarne » E10. « Plus les profils des participants qui discutent sont différents plus ils s'enrichissent et plus les discussions arrivent sur de véritables innovations, des actions auxquelles on n'aurait jamais pensé avant pour peu qu'ils se préoccupent d'un intérêt général partagé » E21. « C'est très riche en termes d'actions, d'expérimentations à mettre en œuvre ensuite dans nos organisations, c'est génial » E13. « Par exemple, j'ai été 10 ans représentante élue au conseil de la fédération des motards en colère et puis aussi éducatrice dans l'éducation populaire, alors ce sont des choses que je réutilise, je les ai avec moi dans mon entreprise quelle que soit ma fonction, et mon entreprise d'ailleurs » E10.

Dans tous les cas, et au beau milieu des différentes casquettes qu'on incarne, son entreprise mais également tel ou tel collectif professionnel ou personnel : « tu n'es jamais une seule facette, un seul collectif, tu es cette multitude parce que c'est d'abord toi que tu engages » E10. « Ce sont toutes ces complémentarités des compétences et des individus avec leurs propres réseaux individuels qui rendent une nouvelle action possible avec un réel impact parce que la transformation est ancrée. Nos réseaux, notre connaissance du territoire, nos complémentarités interprofessionnelles et interpersonnelles, c'est une vraie plus-value » E29.

La propriété opérationnelle « agir avec mes pairs » se dessine également à travers deux dimensions qui créent des liens vers les propriétés « s'inspirer » et « se (ré)aligner » pour la dimension « autonomie » et vers la propriété « se sentir reconnu » pour la dimension « volontariat ».

Une dimension « autonomie » s'exprime à travers d'une part l'action E42 : « C'est le A de Agir qui m'a amené dans ce collectif ». Elle s'exprime également par une expression enthousiaste sur la question du rôle des participants eux-mêmes dans leur entreprise en retour : force de proposition et d'impact, ils apportent alors « de nouvelles pistes, de nouveaux challenges et inventent des choses » E7.

Le collectif vit qui évolue à travers les liens entre les participants qui évoluent. L'animation des collectifs peut évoluer dans le temps en fonction des personnes, en fonction du « tandem président/directeur et aussi en fonction des politiques publiques, et des personnes qui les incarnent, donc qui les interprètent » E29. Mais « l'objectif, c'est de laisser les gens des entreprises se parler et agir entre elles » E7. Les entreprises permettent des moyens, leurs cotisations, du temps d'expertise ou des lieux d'expérimentations. Le collectif change intrinsèquement au fur et à mesure que l'engagement des personnes augmente. « Je suis

entrée par la lutte contre la précarité énergétique dans les QPV, directement mandatée par mon entreprise sur le sujet et petit à petit, je me suis ouverte sur donner aux jeunes filles l'envie de s'orienter sur des métiers techniques, les stages ou l'alternance et ensuite j'ai embarqué mon entreprise avec moi sur tous ces sujets. Tu peux rentrer par le sujet de ton entreprise et ensuite le collectif t'embarque, et toute ton entreprise avec » E26.

Lorsque l'animation du collectif est réalisée par un animateur dédié, elle est exprimée sous une forme assez négative : « *Ça manque de véritables relations entre les entreprises : on a l'impression d'être concertés plutôt qu'associés* », E12. Cette animation est exprimée comme ayant comme objet la pérennisation des budgets donc du collectif, la gestion administrative (organisation des réunions, des compte-rendu) ou la valorisation les résultats afin de recruter de nouveaux membres, de mobiliser de nouveaux budgets pour faire plus d'actions.

La notion d'entrepreneuriat est fortement valorisée, au sens de « *choisir d'abord les gens avec lesquels on veut passer du temps, prendre des risques et construire, essayer en tous cas, et se lancer dans l'action* » E21. L'idée de « *laisser l'initiative aux acteurs dans le choix, la manière et surtout avec qui ils souhaitent agir* » E20, est mise en avant comme un levier de transformation au sens des « *échanges qui nous changent* ».

Une dimension « volontariat » des participants s'exprime comme un choix personnel. Si les managers restent sur leur temps personnel, c'est qu'ils font le choix d'y rester pour les actions menées et pour les dialogues engagés entre professionnels d'entreprises.

Les participants trouvent les échanges interentreprises intéressants « *du fait que tu peux y choisir ce que tu veux faire et quelle contribution tu veux y apporter, et comment. [...] Ce sont des gens qui ont véritablement envie de s'engager dans ce qu'ils font, pas comme quand ils sont obligés au boulot* » E14. D'une part ils ne se sentent « *obligés en rien* » par l'entreprise E14, en partie parce qu'il n'est nullement « *impératif pour leur entreprise d'être dans ce collectif* » E11, (ce n'est pas son cœur de métier) mais surtout « *parce que cela m'engage bien plus que seulement mon job, ça m'engage tout entier : c'est moi seul qui décide de m'investir là-dedans* » E14. D'un rôle de valideur des propositions d'autres, les participants se voient devenir progressivement force de proposition eux-mêmes E8.

Ces dialogues créent des liens entre les personnes. Celles-ci viennent par plaisir et dans un esprit de convivialité E1. Certaines personnes évoquent la facilité à baisser la garde, de quitter le rôle qu'elles s'appliquent dans leur quotidien de travail au sein de leur organisation « *avec elles, je partage l'envie de faire* » E22.

L'idée est de ne pas perdre de temps puisqu'il s'agit d'un temps de travail masqué au sens des TPME : ce sont des activités de travail qu'on choisit mais qu'on réalise en plus du travail au sens traditionnel. Les TPME ont l'habitude du temps masqué, par exemple faire la gestion administrative le week-end pour un artisan, et les managers des grandes entreprises se prêtent là de la même manière à une activité de travail sur leur temps personnel. Ce travail masqué requiert à la fois le volontarisme de participants et *a minima* l'information, voire la validation et l'adhésion financière, de leur entreprise.

Les managers, en tant que personnes, se considèrent comme passeurs, catalyseurs à l'interface de plusieurs groupes, professionnels et personnels, selon les besoins des actions sur lesquelles elles se sont engagées. « *FACE pour moi, c'est un espace de création du vivre ensemble et ce qu'on y apprend, ça peut être développé en premier dans notre entreprise et par ricochet dans d'autres réseaux quand on décide d'incarner une passerelle pour ce faire : on devient soi-même un amplificateur, un catalyseur pour d'autres acteurs, comme une forme de contamination positive* » E10. « *J'aime bien faire se rencontrer des gens qui, sans moi, ne se seraient sans doute pas rencontrés. C'est l'idée de ne pas faire retomber la balle : choisir les bonnes personnes pour transmettre l'action, la faire vivre* » E17.

Cette dimension s'attache également au faire ensemble, avec d'autres pairs. On distingue plusieurs types d'axes de fonctionnement. Un fonctionnement global comme l'égalité entre les participants, l'écoute, la bienveillance ou le soutien dans le groupe. On voit aussi apparaître des fonctionnements plus spécifiques, par exemple une forme de projection dans un ailleurs, ce que permettent ces rencontres avec la capacité afférentes de développer ses capacités d'adaptation pour agir, on constate également un soutien/une justification à agir à travers la prise de conscience qu'on n'est pas la seule personne à avoir besoin de donner du sens à notre travail. Certains participants expriment l'initiative de rejoindre des échanges sur des sujets sociétaux qui leur tiennent à cœur comme « *une bonne clef d'entrée pour rencontrer de nouvelles personnes* » E15 qui partagent leurs valeurs. « *Je veux travailler avec qui je veux et prendre aussi plaisir à ce que je fais [...]. Je prends du temps personnel alors je veux choisir avec qui je le passe. Si c'est utile, c'est encore mieux mais je veux être avec des gens que j'apprécie* » E14.

Différents types de collectifs interentreprises sont catégorisés par les participants : des réseaux d'« *experts sur mon métier pour me tenir à jour et parler du cœur de mon métier* » E24, des réseaux de « *dirigeants quand tu as une entreprise et que tu veux faire partie du beau monde, tu te dois d'y être* », E13, et des réseaux plus en lien avec la société ou les valeurs, soit de manière très générique par exemple FACE, soit sur un sujet plus spécifique comme l'égalIE.

« Certaines problématiques se rejoignent mais la manière de les appréhender, de les solutionner, est différente » E25.

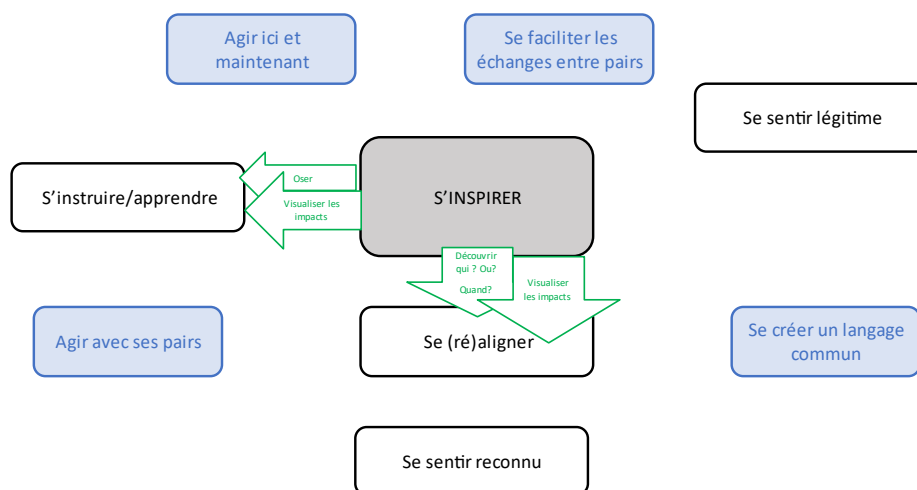
La propriété opérationnelle « agir avec ses pairs » est en lien avec « s'inspirer » (via la dimension « autonomie »), « se (ré)aligner » (via la dimension « autonomie » également) et « se sentir reconnu » (via la dimension « volontariat »).

Seconde analyse thématique (NVivo2), en synthèse

Rappelons que la catégorie individuelle « renforcer le (compenser le manque de) sens du travail » est caractérisée par une propriété opérationnelle individuelle centrale « s'inspirer » et par quatre autres propriétés individuelles : « s'instruire/apprendre », « s'aligner/se réaligner avec son entreprise », « se sentir reconnu » et « se sentir légitime ». La catégorie collective : « des échanges qui transforment » est caractérisée par quatre propriétés collectives (« agir ici et maintenant », « agir avec ses pairs », « se créer un langage commun » et « se faciliter les échanges entre pairs »).

Nous proposons l'illustration suivante.

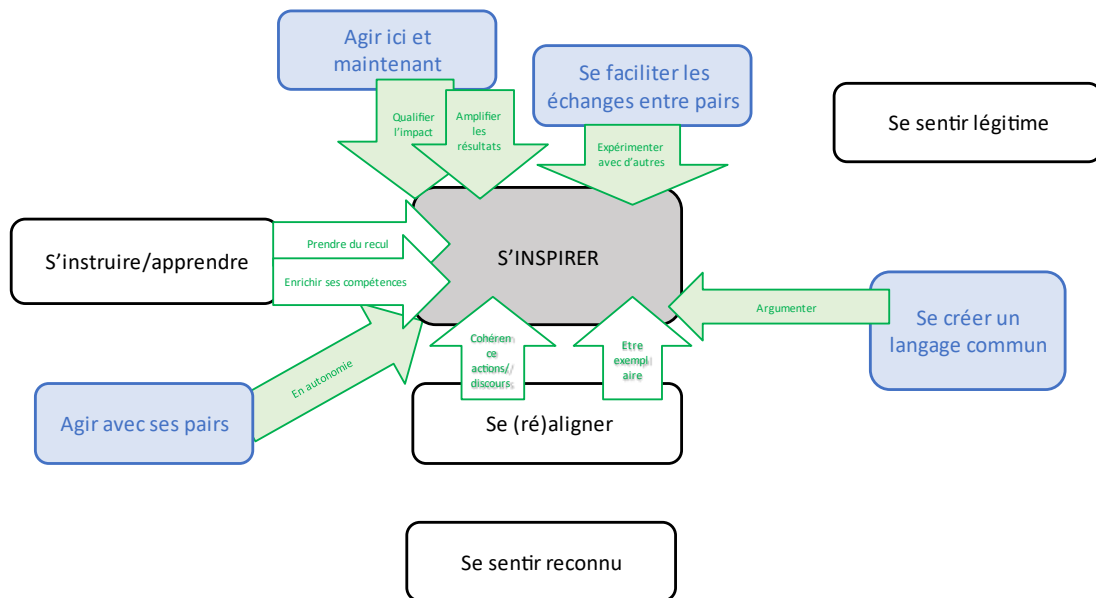
Schéma conceptuel 5 : Dimensions de la propriété « s'inspirer », vers les autres propriétés



(En blanc, les propriétés individuelles ; en bleu les propriétés collectives)

Les dimensions « oser » et « visualiser les impacts » relient la propriété centrale « s'inspirer » vers la propriété individuelle « s'instruire/apprendre », et les dimensions « découvrir qui, quand, comment » et « visualiser les impacts » vers la propriété individuelle « se (ré)aligner ». En revanche, aucune dimension ne fait de lien direct entre la propriété centrale « s'inspirer » vers les propriétés individuelles « se sentir reconnu » et « se sentir légitime », ni vers aucune des propriétés collectives.

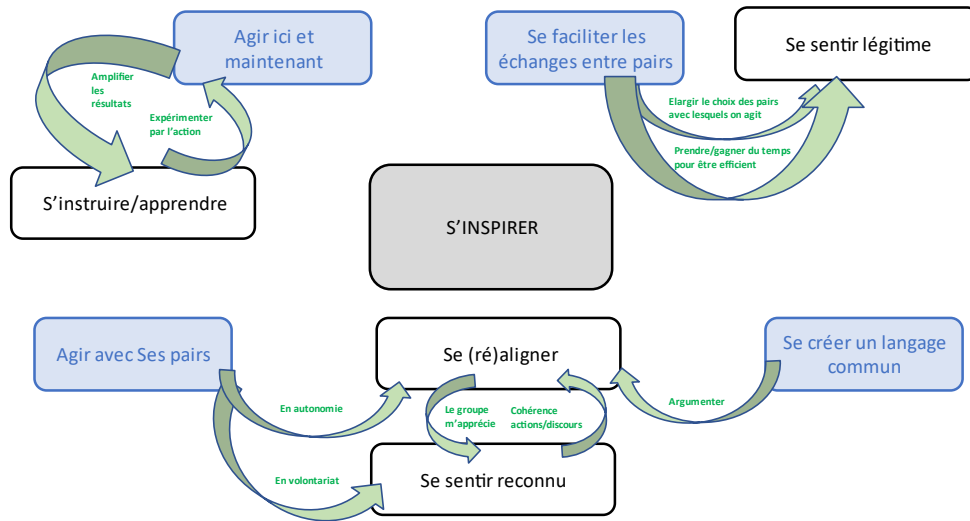
Schéma conceptuel 6 : Dimensions des autres propriétés vers la propriété « s'inspirer »



(En blanc, les propriétés individuelles ; en bleu les propriétés collectives)

Neuf dimensions mettent directement en lien deux propriétés individuelles et quatre propriétés collectives vers la propriété centrale « s'inspirer ».

Schéma conceptuel 7 : Dimensions qui relient les autres propriétés opérationnelles entre elles



(En blanc, les propriétés individuelles ; en bleu les propriétés collectives)

Neuf dimensions font apparaître des liens entre propriétés individuelles et collectives. Ces liens s'expriment sans relation avec la propriété centrale « s'inspirer » mais ils font partie de la dynamique du modèle conceptuel.

Nos travaux de recherche se situent sur trois plans successifs avec une montée progressive en théorisation. D'abord, le terrain permet de qualifier précisément des propriétés opérationnelles à travers leurs différentes dimensions. À un niveau conceptuel supérieur, ces propriétés qualifient ensuite deux catégories conceptuelles. Ces catégories conceptuelles, une individuelle et l'autre collective, caractérisent le phénomène conceptuel du dialogue de coresponsabilité comme objet de notre recherche académique. Elles dessinent ensuite, en conséquence, une posture de projection dans l'action dans leur entreprise.

Nos travaux dessinent une dynamique conceptuelle pour qualifier le fonctionnement du dialogue de coresponsabilité. Ce modèle théorique s'est enrichi des définitions esquissées dans la première analyse thématique en faisant apparaître, à ce nouveau stade, les dimensions qui caractérisent les propriétés opérationnelles et, parmi celles-ci, celles qui dessinent des relations vers d'autres propriétés. Nos travaux de recherche mettent en

lumière 13 dimensions directes entre la propriété centrale « s'inspirer » et d'autres propriétés opérationnelles ainsi que neuf dimensions indirectes (en ce sens qu'elles impulsent des liens entre propriétés opérationnelles mais non directement avec la propriété centrale « s'inspirer »). Ces dimensions font vivre les liens entre propriétés opérationnelles qui caractérisent les catégories « sens du travail » et « des échanges qui transforment » et définissent le phénomène du dialogue de coresponsabilité.

Seules deux propriétés opérationnelles, une propriété individuelle « s'aligner/se réaligner avec son entreprise » et une propriété collective « se créer un langage commun » sont en lien direct avec la projection dans l'action via deux dimensions : l'exemplarité sur le plan individuel et des mots « fourre-tout » sur le plan collectif.

Nous proposons deux schémas, l'un complet, l'autre simplifié, de ce modèle conceptuel d'un dialogue de coresponsabilité.

Schéma conceptuel 8 : Modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité, complet

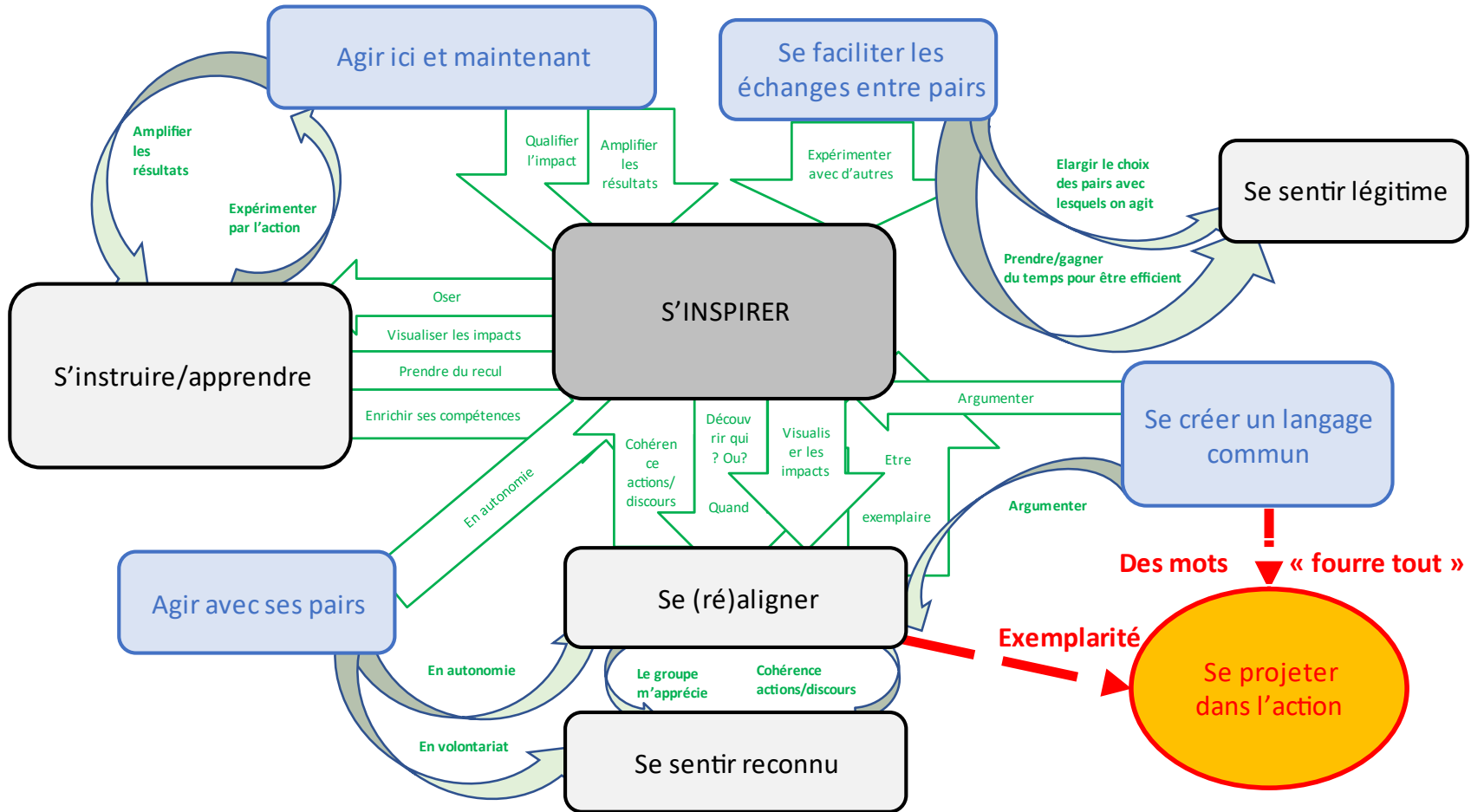
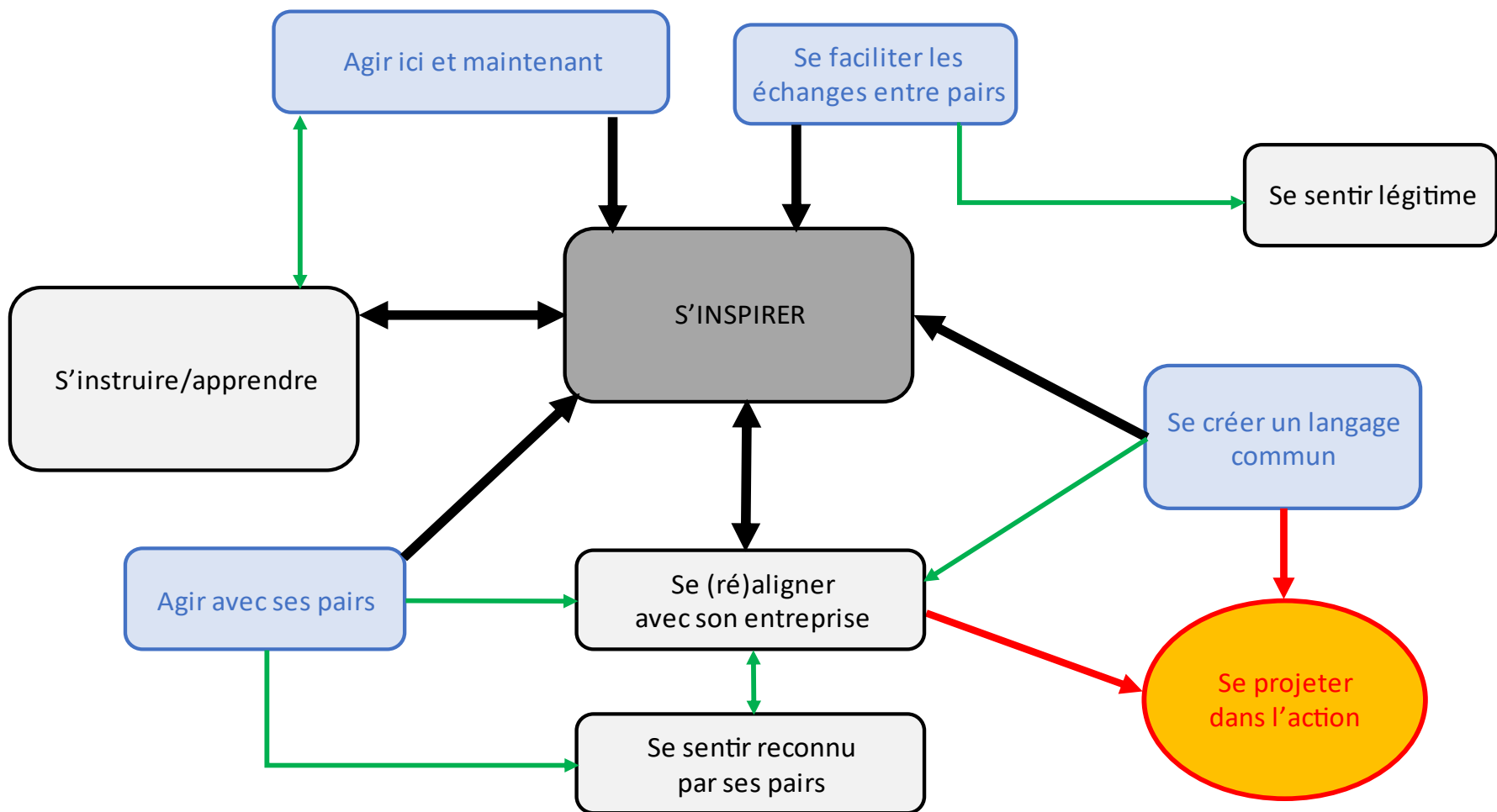


Schéma conceptuel 9 : Modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité, simplifié



Section 13. Caractérisation de la projection dans l'action en tant qu'« initiative de rôle »

Il nous paraît utile de définir ce que nos résultats dessinent comme catégorie conceptuelle « se projeter dans l'action dans son entreprise en retour ». Cette catégorie est le fruit du phénomène que nous approfondissons dans ce travail de recherche, le dialogue de coresponsabilité, et nous verrons dans les discussions académiques elle contribue aux travaux concernant les tensions de rôle : nous proposons d'intituler cette notion d'« initiative de rôle ».

Cette « initiative de rôle », la catégorie conceptuelle « se projeter dans l'action, en retour dans son entreprise », est exprimée par une transformation de ses propres pratiques professionnelles dans son environnement de travail.

E12 la caractérise ainsi : « *c'est clair que la construction de mon regard actuel, global, qui mêle le stratégique et l'opérationnel, avec une vision de la gouvernance, des missions et une analyse de l'impact au fur et à mesure, l'appropriation par l'action et la co-construction, tout ça vient de ces échanges. J'ai pu le traduire par rapport à ma fonction, le discuter avec mes équipes pour mettre des actions en place. J'ai même pu le diffuser au national dans mes réseaux internes professionnels* ».

Cette catégorie est caractérisée par une forme de *continuum* à partir de la prise de conscience qu'on peut soi-même se mettre en mouvement dans son entreprise jusqu'à devenir *leader* du changement au sein de celle-ci, en passant par la transformation concrète de son quotidien de travail, de la manière dont on exerce sa fonction au sein de son entreprise. Sont ensuite exprimés des leviers, le « comment faire » : on devient/redevient acteur de ses choix, à partir de l'envie de faire. Comment anticiper puis prévoir l'amplification de l'impact des actions permet de s'y projeter et de persévérer avec des modes de fonctionnement qui se dessinent autour d'un effet miroir et d'un accompagnement par ses pairs.

La projection dans l'action est fondée sur une prise de conscience qu'on peut soi-même se mettre en mouvement et agir là où on passe le plus clair de son temps, là où on connaît parfaitement le contexte, les enjeux et les acteurs. On se conforte, parfois on se découvre, comme un levier du changement au moins dans ses pratiques quotidiennes de travail : quand on s'engage dans l'action, on engage ses compétences, on engage sa crédibilité, on pèse du poids de sa légitimité professionnelle et on peut impacter son périmètre de responsabilité, quel qu'il soit. Cette prise de conscience est la graine qui permettra à nos jeunes actions concrètes d'éclore et de croître puis ces actions fonderont le socle pour aller plus loin dans nos impacts en embarquant d'autres professionnels avec nous.

« Une prise de conscience » E1 « qu'on peut faire différemment et qu'on peut agir tout simplement » E36

Les participants passent d'une notion « assez vague de la RSE à une compréhension que l'entreprise est un collectif d'humains en lien avec la société et qu'ils peuvent agir, qu'ils doivent agir même » E51.

On comprend qu'on peut à notre tour « avec notre pugnacité de responsable en entreprise, engager notre temps, nos compétences et notre crédibilité professionnelle et personnelle pour mobiliser d'autres personnes, leur temps et leurs compétences aussi » E35.

« C'est comme une rampe de lancement, ça m'a donné un élan pour m'élancer, comme des petites graines qui ont poussé » E72.

Il s'agit d'une transformation de notre facette professionnelle, dans le quotidien même de notre travail. On comprend qu'il existe un endroit, un moment, des activités où on peut directement agir et se rendre utile sur le plan sociétal à travers l'exercice même de nos fonctions, très concrètement, d'abord vis-à-vis de nos collaborateurs avec des conséquences de ce changement de posture dans le fonctionnement en équipe.

« Plutôt que de se demander si c'est possible, il s'agit de se demander où c'est possible, de trouver cet endroit pour y commencer quelque chose » E21. En tous cas, dans mon « quotidien de travail et au sein d'un collectif de collègues proches car c'est dans un contexte local qu'on peut dire et faire les choses », E24.

Un « changement de mentalité qui impacte mon boulot et ma manière de le faire. Je crois beaucoup à ce côté viral pour faire changer les choses en vrai, dans le concret. Et je l'assume de plus en plus, je cherche à convaincre autour de moi maintenant » E26.

« Je me rends compte que cela a beaucoup impacté mon propre management d'équipes : je fais les choses différemment, plus collectivement pour les projets, j'écoute plus mes collaborateurs et leurs propositions de faire autrement. Du coup, je vois plus de créativité et d'autonomie chez eux » E14

« Je peux contribuer à la société, à ma petite place, au moins aider une, deux ou trois personnes à trouver leur place. Là où je suis dans mon entreprise, j'ai des compétences qui peuvent être un soutien, un levier pour quelqu'un d'autre » E14.

« Ma fonction actuelle, je la dois à ces échanges, ça m'a fait comprendre des choses, sur le fond et sur la forme et j'ai pu faire avancer mon service dans cette voie et toute mon entreprise. [...] Si je fais partie des personnes qui tiennent le crayon alors j'ai des chances que ça corresponde vraiment à mes attentes » E12.

Du coup, « on peut choisir par petites touches, concrètes et pierre par pierre, pour infuser l'engagement sociétal dans notre organisation, on devient fer de lance, on devient porteur du changement » E12.

On comprend que, de là où on est, on peut à la fois exercer son activité professionnelle mais plus, incarner ses activités avec une facette sociétale et ainsi apporter de la congruence entre

les différentes facettes de qui on est, entre le personnel et le professionnel notamment, et aussi projeter un effet levier autour de soi dans son environnement professionnel, en fonction de son périmètre d'action. Cela peut aller jusqu'à devenir moteur/leader du changement dans son organisation.

Comment peut-on se lancer dans l'action, sur son périmètre et au-delà par effet levier autour de soi dans son périmètre professionnel ? D'abord en devenant/redevenant acteur de ses choix au sens très large, en reprenant la main sur le développement de ses compétences pour choisir ses champs d'intervention, sujets comme périmètres. On découvre/redécouvre la marge d'autonomie, et donc de liberté, qu'on peut s'octroyer au sein de nos activités professionnelles. Cela s'exprime autant dans les grandes organisations que dans les TPME. Le fait de se percevoir ou de s'accepter de manière holistique, d'être en lien avec qui on est sur le plan personnel y compris quand on exerce ses activités professionnelles, et inversement, permet de mettre du lien, de la cohérence, de la sérénité pourrait-on dire, dans l'expression quotidienne de qui on est.

« Devenir-redevenir acteur de ses choix, de ses responsabilités, de sa mobilité (y compris intellectuelle, son adaptabilité), de sa légitimité à faire » E21.

« Tu découvres que chacun a des marges de manœuvre y compris dans une grande boîte » E29.

« Dans les grandes entreprises, je pense que c'est le seul levier qui marche, le fait de faire le premier pas dans une action au-delà de sa seule fonction ou des frontières de son entreprise : ils [les managers, note de l'auteure] l'expérimentent dans leur corps, leur esprit et leurs émotions » E26.

« On est alors dans une transformation de l'individu avec une manière de penser plus systémique qui impacte les personnes et soutient leur incarnation de l'engagement sociétal dans leur entreprise » E31.

Le déclenchement de l'action s'exprime en réponse à l'investissement des autres professionnels vis-à-vis des participants. Ces pairs leur ont consacré du temps, sur une partie de leur temps libre qui plus est. On comprend par ailleurs qu'on peut être à l'initiative de l'action et qu'on n'est pas obligé d'attendre que tout le monde agisse, on peut commencer à juste quelques-uns, voire tout seul, puis persévérer pour embarquer d'autres collègues un à un.

« Je ne peux pas avoir appris autant des actions des autres pour ne rien faire, ce serait insultant pour ceux qui se sont investis dans ces échanges à mon endroit. Je me dois de m'engager dans l'action, à ma petite échelle certes, mais au moins de commencer » E14.

« On peut vraiment faire évoluer les mentalités : ce n'est pas abstrait, c'est chaque individu qui en rencontre d'autres qui peut agir » E36.

« On n'a pas besoin d'embarquer tout le monde avant de commencer à agir, on peut se lancer » E51, et en outre, « on n'est pas obligé d'attendre que ça vienne d'en haut » E52.

« Ce sont les personnes qui inspirent ! Ça donne envie de se lever et d'agir tout de suite, là où on le peut » E53.

L'envie de faire est un moteur important. Ce sont les pairs qui nous convainquent ainsi que la simplicité à faire (alors que ce sujet de l'engagement sociétal est souvent perçu comme complexe). On connaît mieux la gamme des sujets, les leviers et les freins pour faire et on a déjà agi dans un contexte hors entreprise, on se sent armé pour faire, dans un contexte que l'on connaît bien : notre organisation.

« En tous cas ce soir, ça me paraît simple : il n'y a plus qu'à se lancer » E56

Les échanges dans les collectifs RSE interentreprises ont « développé une confiance en moi, une légitimité à parler, à convaincre (je me suis entraînée) » E15 : ce sont maintenant des thèmes que les personnes « veulent porter et faire avancer d'abord dans la société et dans leur entreprise » E3.

« Je vois sur quels projets et avec qui j'ai envie de me lancer » E66

Anticiper la qualification de l'impact est aussi une manière de se projeter dans l'action. Comme un pilote répète les figures dans son esprit, on peut anticiper les actions qui feront sens pour nous et pour notre entreprise : de petites actions avec un impact que l'on peut prévoir autour de nous mais également des actions qu'on pourra amplifier sur des périmètres qui nous dépassent mais parce qu'on a appris, on s'est exercé à traduire les arguments qui correspondront le mieux à cet environnement professionnel qu'on connaît bien.

« Impliquer notre organisation en plus de notre petite pierre de professionnel exactement comme on veut et comme on peut, et ça compte » E78.

« De petites actions porteuses de résultats visibles » E75.

« En tous cas, tu vois : on a réussi à convaincre le national de s'engager en matière de RSE. Donc, c'est possible comme ça de convaincre et d'agir sur des périmètres plus grands que soi » E18.

Les participants se projettent dans des actions concrètes au sein de leur entreprise en retour : s'ouvrir sur les territoires pour choisir des fournisseurs responsables en matière de RSE E58,

augmenter le nombre de personnes en situation de handicap dans les équipes E50, recruter de manière plus ouverte E71. Ces projections concrètes permettent de se mettre en posture d'agir, et aussi de persévérer dans le temps.

« Ça me conforte dans le fait de m'obstiner envers ma direction, ça m'aide à me convaincre que j'ai raison d'aller dans ce sens » E71.

« Regarde : sur les 2h qui viennent de s'écouler avec tout ce qu'on s'est dit, j'ai fait mon plan d'action RSE en lien avec l'activité de mon entreprise et j'ai bien noté les erreurs à ne pas commettre » E68.

Les modes de fonctionnement qu'on a vu réussir ailleurs nous permettent d'apprendre par exemple à se construire un réseau de relais E15, ou à expérimenter et à comparer à plusieurs comment on avance E12. Et on apprend surtout qu'on devra s'adapter, on se fait confiance, à soi-même et aux autres, pour ajuster, pour s'améliorer au cours du temps. Et pour enclencher une dynamique « boule de neige » dans laquelle on accepte de ne pas tout maîtriser, on enclenche une véritable dynamique collective : on a été convaincu par celle-ci et maintenant, on se fait le relais pour d'autres qui s'approprient leur contexte en fonction de qui ils sont pour aller plus loin.

On peut faire émerger des « sponsors du changement, des ambassadeurs du sujet en interne : cela développe leurs compétences sur ces sujets centraux pour notre avenir et ils inventent et promeuvent des changements de comportements » E23.

« On convainc les collègues un par un et, au bout d'un moment, ce petit groupe que tu as initié au sein de ton entreprise : il vit seul, il expérimente des choses aussi. Il t'échappe et c'est tant mieux, ça oblige ton entreprise à envisager les sujets portés de manière un peu plus active, par exemple la mixité » E26.

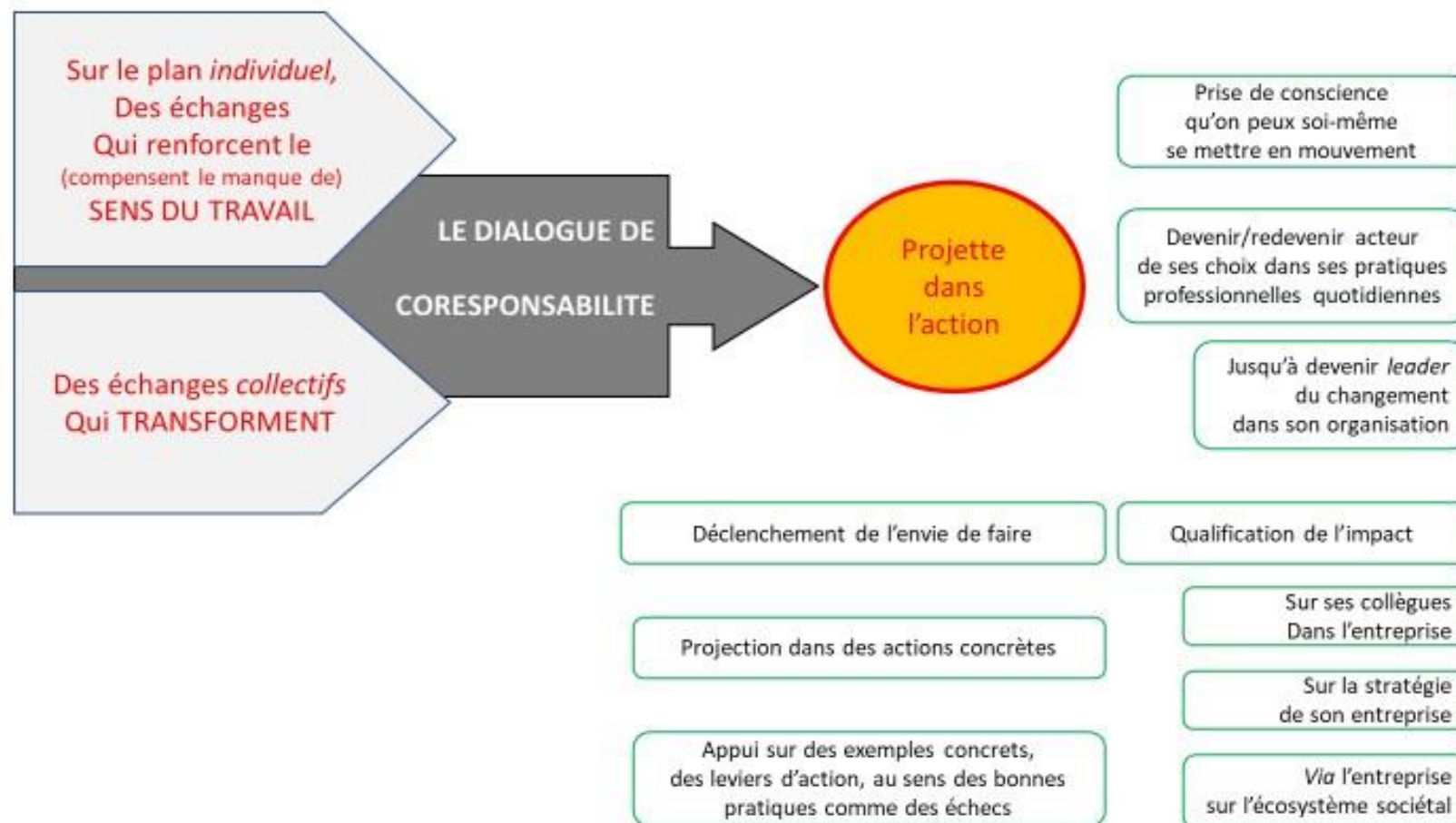
De l'intérieur de son entreprise, on reste en contact avec les professionnels des autres entreprises avec lesquels on est en relation dans les échanges interentreprises. Une forme de coaching gratuit, bienveillant et expert dont on a choisi soi-même les intervenants selon nos besoins, leurs compétences, leurs valeurs... parmi un grand nombre de profils actifs.

« Cet effet miroir : ça m'aide sur le fond et sur la forme pour agir, ça me motive aussi » E14, « c'est un aller-retour qui enrichit tout le monde » E24.

Il s'agit de choisir « un sujet qui nous parle et de le faire avancer dans notre entreprise à partir d'exemples d'ailleurs, de coaching de haut niveau. Devenir acteur mais pas tout seul, c'est comme cette pub : faites le vous-même mais pas tout seul » E52.

E13 synthétise cette catégorie conceptuelle « se projeter dans l'action dans son entreprise en retour » comme résultat du dialogue de coresponsabilité ainsi : « *c'est un ensemble la RSE : ça doit certes être partagé au plus haut niveau de l'entreprise mais on doit aussi pouvoir la mettre en œuvre dans son quotidien de travail et, franchement, c'est ça que j'ai appris à faire puis à le diffuser dans mon entreprise* », E13.

Figure 22 : Caractérisation de la projection dans l'action comme « initiative de rôle »



Synthèse narrative chapitre V

En synthèse, notre proposition conceptuelle se dessine autour de cinq propriétés individuelles et, *in fine*, de quatre propriétés collectives reliées entre elles. 24 dimensions expriment les relations entre les neuf propriétés et créent une dynamique d'abord individuelle autour d'une catégorie qui renouvelle le sens du travail à partir de la RSE, puis collective autour d'échanges qui transforment les professionnels qui participent à ce phénomène de dialogue de coresponsabilité pour les projeter dans l'action dans leur entreprise en retour.

La catégorie « renforce/compense le sens de mon travail » caractérise et ancre le phénomène du dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises sur un plan d'abord individuel. Une propriété émerge : la propriété « s'inspirer » /se (re)motiver ». Cette propriété « s'inspirer » s'enrichit directement des propriétés individuelles « s'instruire/apprendre » et « se (ré)aligner », ainsi que des propriétés collectives « agir ici et maintenant », « agir avec mes pairs », « me facilite les échanges avec mes pairs » et « nous crée un langage commun ».

La propriété « s'inspirer » est en lien direct exclusivement vers les propriétés individuelles « s'instruire/apprendre » et « se (ré)aligner » à travers les dimensions « oser » et « visualiser les impacts » pour la première et « visualiser les impacts » et « découvrir où, qui, quand » pour la seconde. Elle n'apparaît pas en lien direct vers des propriétés collectives. De nombreuses propriétés, individuelles et collectives, sont en revanche en liens directs vers la propriété « s'inspirer : du côté individuel, les propriétés « s'instruire/apprendre » via les dimensions « prendre du recul » et « enrichir ses compétences » et « se (ré)aligner avec son entreprise » via la « cohérence des actions avec les discours » et l'« exemplarité », et du côté collectif de la propriété « agir ici et maintenant » via les dimensions « amplifier les résultats » et « qualifier les impacts », de la propriété « me facilite les échanges avec mes pairs » via la dimension « expérimenter avec d'autres », de la propriété « agir avec mes pairs » via la dimension « autonomie » et de la propriété « nous crée un langage commun » via la dimension « argumenter ». On constate ensuite des liens indirects qui relient les propriétés « se sentir reconnu » à travers la propriété « se (ré)aligner » et se sentir légitime » à travers la propriété « me facilite les échanges avec mes pairs ».

De fait, la propriété « s'inspirer » est en lien direct ou indirect avec toutes les autres propriétés de notre modèle conceptuel et elle est la seule dans ce cas : elle est centrale dans l'expression du phénomène que nous observons, le dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises.

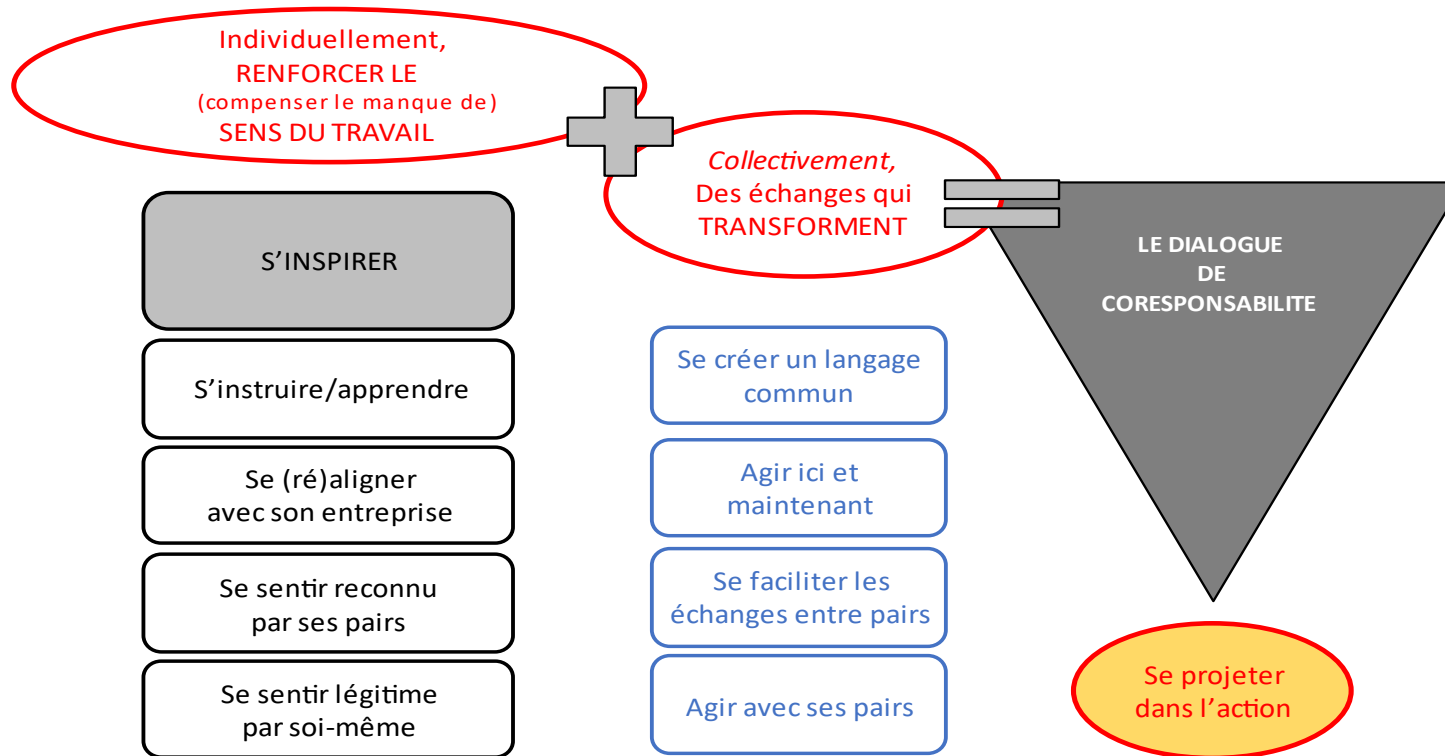
Nous soulignons par ailleurs que la catégorie « me projette dans l'action en retour dans mon entreprise » n'est directement reliée qu'à deux propriétés : la propriété individuelle « se (ré)aligner avec son entreprise » à travers la dimension de l'« exemplarité » et la propriété collective « nous crée un langage commun » à travers la dimension « utiliser des mots fourre-tout ». Il existe également un lien indirect avec la propriété individuelle « s'inspirer » à travers la propriété collective « nous crée un langage commun » via la dimension « argumenter ». Nous constatons donc que la projection dans l'action en retour dans son entreprise passe par ces trois propriétés que sont : « se créer un langage commun », « se (ré)aligner avec son organisation » et « s'inspirer », grâce à trois dimensions : l'exemplarité, l'argumentation et l'utilisation de mots « fourre-tout ». Cela conforte le caractère central de la propriété « s'inspirer » pour se lancer dans l'action.

Nous proposons ici la notion d'« initiative de rôle » pour qualifier cette catégorie de la projection dans l'action comme posture préalable, comme attitude qui permet ensuite de passer au comportement, à l'action, de l'engagement sociétal dans son organisation.

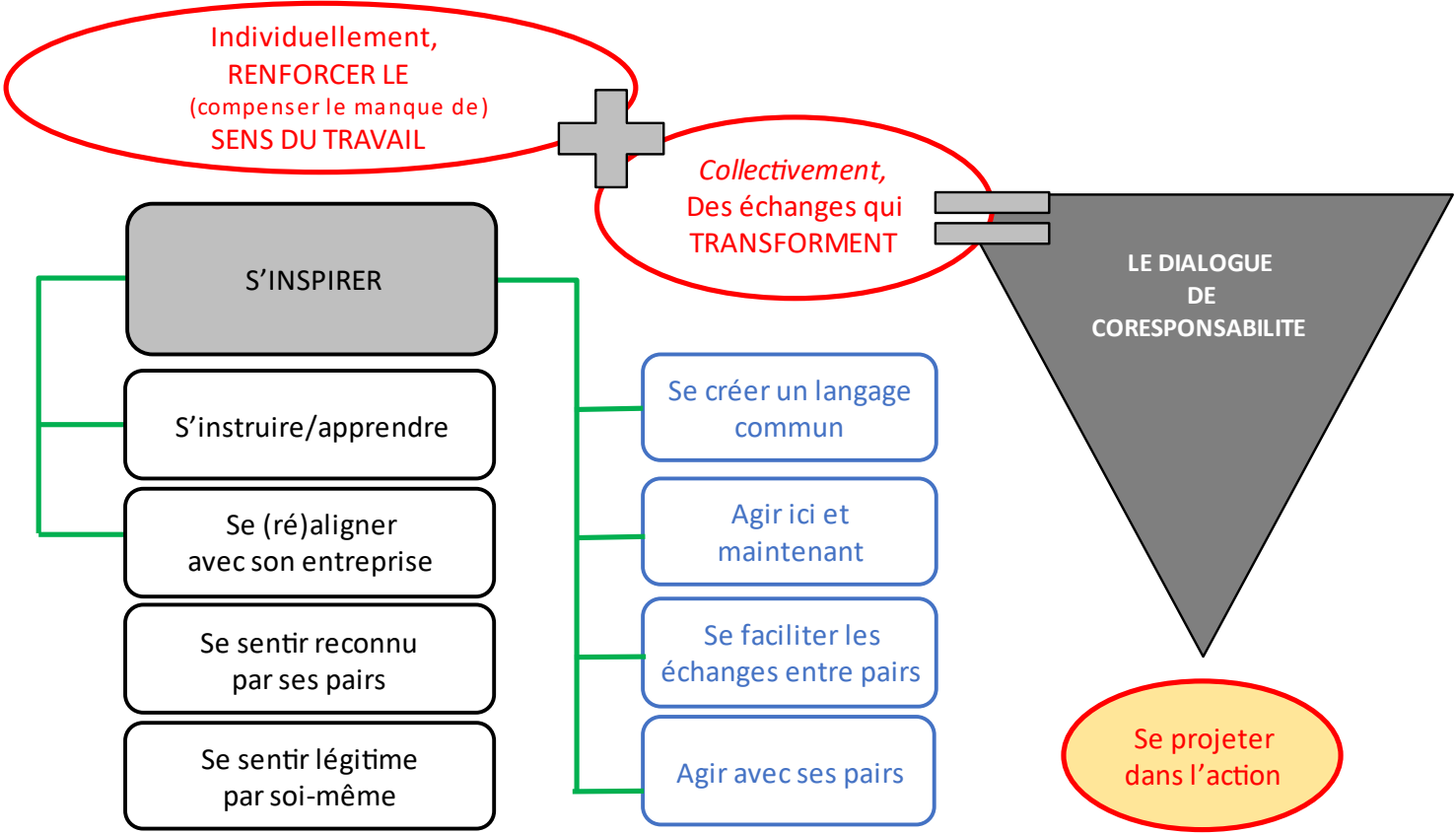
Synthèse visuelle chapitre V

Schéma conceptuel 10 : Dialogue de coresponsabilité, quatre schémas progressifs pour comprendre

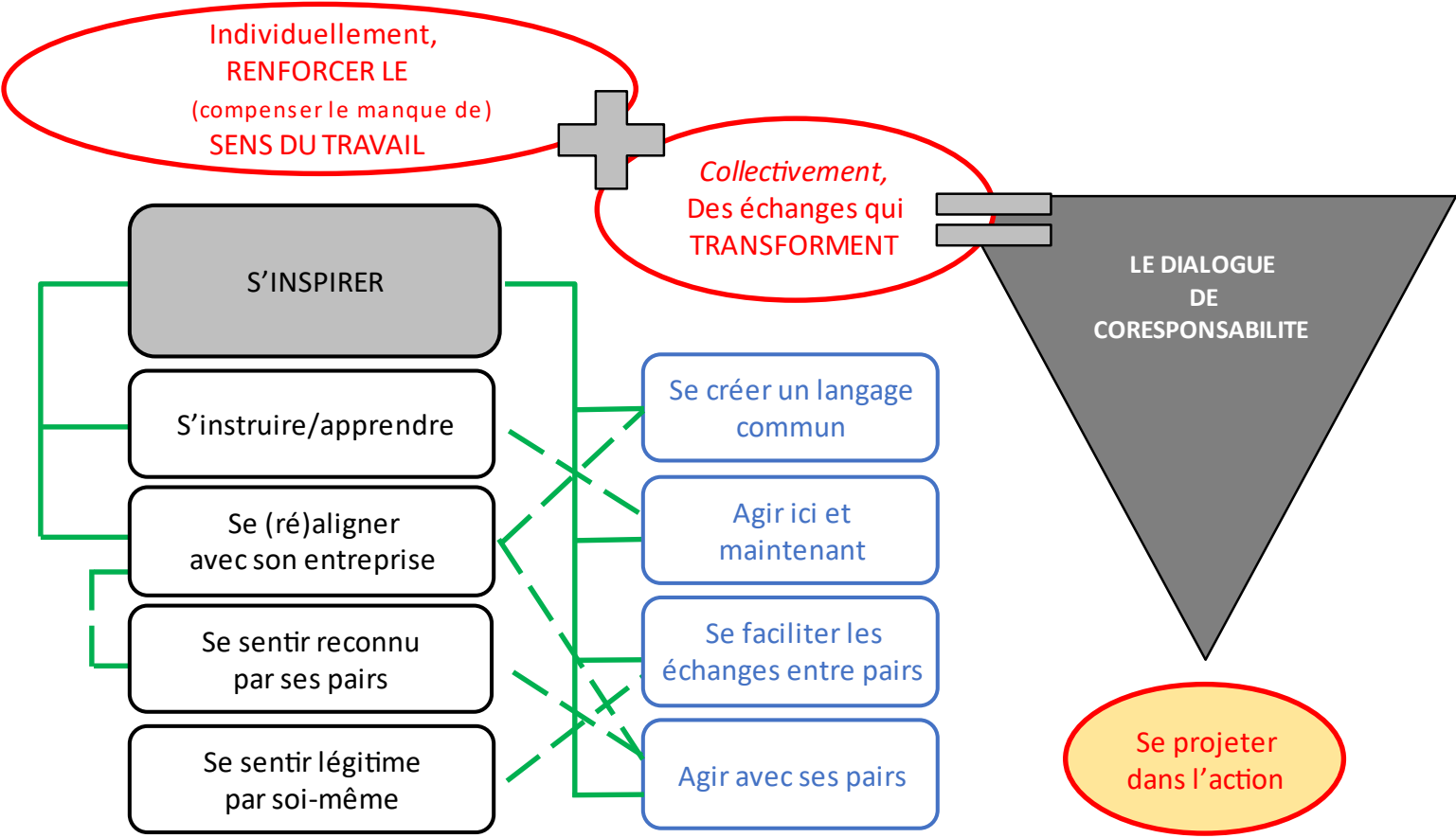
Deux catégories conceptuelles, une individuelle et une autre collective, peuvent être caractérisées par cinq propriétés opérationnelles. Les catégories constituent une dynamique conceptuelle, le dialogue de coresponsabilité, lequel permet aux managers de se projeter dans l'action sociétale au sein de leur entreprise.



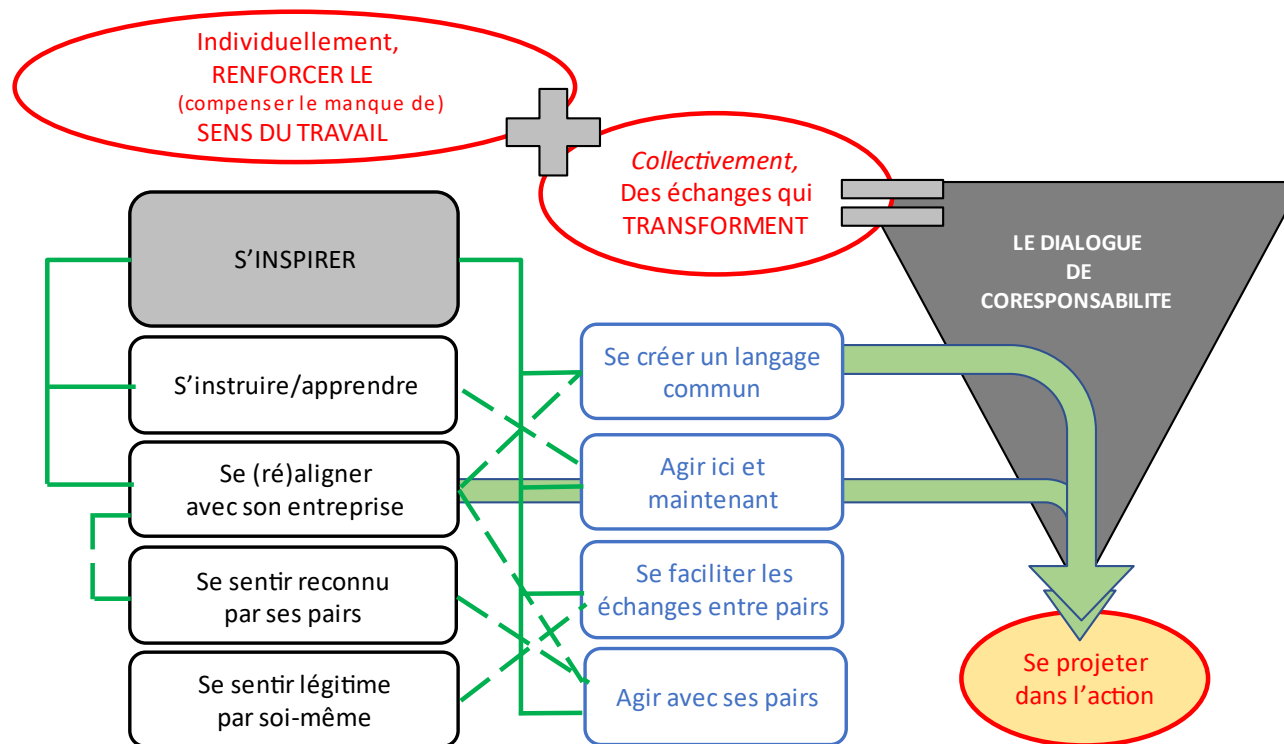
Certaines propriétés opérationnelles sont directement reliées avec la propriété opérationnelle centrale : « s'inspirer ».



Des liens relient directement certaines propriétés opérationnelles entre elles, elles sont indirectement reliées avec la propriété opérationnelle centrale : « s'inspirer ».



Deux propriétés opérationnelles sont directement reliées à la catégorie « se projeter dans l'action ». A travers elles, c'est l'ensemble de la dynamique complexe du dialogue de coresponsabilité qui exprime le dialogue de coresponsabilité, lequel permet aux managers de se projeter dans l'action, de se saisir d'une « initiative de rôle » pour faire converger leur engagement sociétal et organisationnel à travers un passage à l'action sociétale au sein de leur entreprise.



CONCLUSION PARTIE II

En conclusion de cette deuxième partie, rappelons que l'objectif de ce travail de recherche vise à dévoiler comment le dialogue de coresponsabilité peut être mobilisé comme levier de développement de pratiques managériales socialement responsables.

Pour ce faire, nous avons cheminé progressivement à travers trois questions de recherches.

Premièrement, nous avons tout d'abord déterminé que le dialogue de coresponsabilité, RSE interentreprises, pouvait concrètement impacter la société, au sens des entreprises impliquées comme de leur territoire d'ancrage. Nous avons ainsi répondu à notre première question de recherche.

Dans un second temps, nous avons analysé un cas unique, le dialogue de coresponsabilité à travers quatre situations contextuelles enchâssées (au sens où certains managers -10 sur 78- font partie de plusieurs d'entre elles) en suivant Fallery et Rodhain (2007) à travers une complémentarité des approches lexicale et thématique pour réaliser une analyse de contenu approfondie. Notre analyse thématique est fondée sur deux temps distincts. Nous avons d'abord travaillé à faire apparaître les catégories conceptuelles ainsi que les propriétés opérationnelles, individuelles et collectives, qui les caractérisaient, répondant ainsi à notre deuxième question de recherche. Puis, nous avons travaillé à comprendre leur dynamique pour donner à voir le modèle conceptuel à l'œuvre, répondant ainsi à notre troisième question de recherche.

Il nous apparaît que la propriété centrale de notre modèle reflète l'inspiration des managers d'entreprises au double sens d'une respiration individuelle et d'une inspiration à agir, ici et maintenant, au sens de partout où cela peut se faire, à commencer par son périmètre professionnel. Il s'agit pour les professionnels qui participent à ces collectifs RSE interentreprises de prendre conscience de l'impact que chaque micro action peut avoir pour une personne, et que chaque acteur qui agit peut avoir un réel impact de proximité en s'impliquant avec d'autres, que l'on choisit comme les sujets des actions. Oser agir concrètement et prendre plaisir à le faire, sans être sous l'observation de son organisation, permet à la fois de comprendre les difficultés à faire et de comprendre quelles actions peuvent être efficaces dans son propre quotidien de travail, dans sa propre organisation : c'est une manière de se réaligner avec son entreprise tout autant que de remettre en phase ses valeurs professionnelles avec ses valeurs personnelles. On découvre, on expérimente par l'action ce qu'on pourrait qualifier d'entrepreneuriat au sens agir avec qui on veut sur des valeurs partagées. On se sent

plus légitime et plus reconnu, par des pairs dont on reconnaît les compétences et les valeurs, pour prendre soi-même ensuite le *lead* d'un changement utile à la société, changement qu'on peut qualifier d'intrapreneuriat puisqu'il s'inscrit dans son organisation en retour. De plus, on bénéficie d'analyse riches et croisées d'outils, de démarches par des incarnations inspirantes et mobilisatrices.

Le fait que le dialogue de coresponsabilité s'exprime sur des temps à l'interface du personnel facilite la catalyse pour agir, y compris dans son entreprise en retour, ainsi que pour l'enrichissement de compétences professionnelles spécifiques sur le sujet, *hard skills* comme *soft skills*. Les professionnels participants à ces collectifs RSE interentreprises apprennent à traduire pour leur contexte pendant l'action, ils apprennent l'amélioration continue et la mobilisation de compétences, professionnelles et personnelles, et des individus autour d'un projet avec tout une palette d'argumentation pour convaincre.

Le fait de se sentir reconnu par des professionnels très différents rend légitime à prendre le *lead* pour devenir acteur d'un changement citoyen dans sa propre organisation. Cela passe par le phénomène du dialogue de coresponsabilité inter-pairs plutôt que par une quelconque animation. La projection dans l'action dans son organisation en retour passe par des échanges qui transforment, fondés sur un langage commun avec des « mots valises » qui permettent à chacun d'y projeter des valeurs personnelles. Cela donne ou redonne du sens à son travail, par des actions concrètes avec d'autres professionnels que l'on a appris à choisir et à mobiliser pour agir ensemble.

Plusieurs leviers individuels : le volontariat, l'autonomie de choisir les sujets mais aussi les personnes avec lesquelles on avance, le moment et le périmètre sur lequel on agit ou l'exemplarité sont importants, la prise de recul également, ainsi que l'appréciation du groupe. Ce sont les composantes majeures de l'inspiration que ces professionnels des entreprises viennent trouver dans ces collectifs RSE interentreprises pour donner, (re)donner du sens à leur travail. Il y trouvent/retrouvent également de la congruence entre les actions et les discours, leurs valeurs et leurs actions ainsi que la notion d'un temps qu'ils peuvent ralentir ou accélérer pour être plus efficaces et sans regard de (ou risques pour) leur entreprise.

Sur le plan de la gestion collective du groupe, il paraît intéressant de favoriser l'action de proximité qui est au cœur de l'apprentissage : faire visualiser l'impact des actions, humaniser les résultats en quelques sorte, faire expérimenter par l'action, amplifier les impacts à plusieurs, développer des échanges directs entre pairs et donner à voir des contextes, des expériences et des argumentaires les plus différents possibles. La notion de « traduction *in progress* » au sens de « *work in progress* », est importante à travers un langage particulier dans lequel chacun

peut projeter son propre contexte professionnel ou sa propre vision de la société afin qu'aucun travail de définition précise n'entrave la projection dans l'action.

Si on remonte les déclencheurs directs d'une projection dans l'action dans son organisation en retour, il faut souligner qu'il y en a deux parmi 33 (24 dimensions, 5 propriétés individuelles et quatre propriétés collectives) : l'exemplarité et les mots-valises.

L'exemplarité émane de l'alignement/réalignement avec son entreprise. On comprend bien que si cet alignement n'existe pas, le professionnel ne se lance pas dans l'action dans son organisation en retour. Si l'alignement/le réalignement est ressenti par le professionnel, alors l'exemplarité dont on lui a fait témoignage peut soutenir/renforcer sa propre projection dans l'action. L'alignement/le réalignement avec son entreprise est la conséquence du fait pour le professionnel de se sentir reconnu à travers l'appréciation que le groupe porte sur lui et la cohérence entre les actions et les discours, et il devient également attentif à sa propre exemplarité.

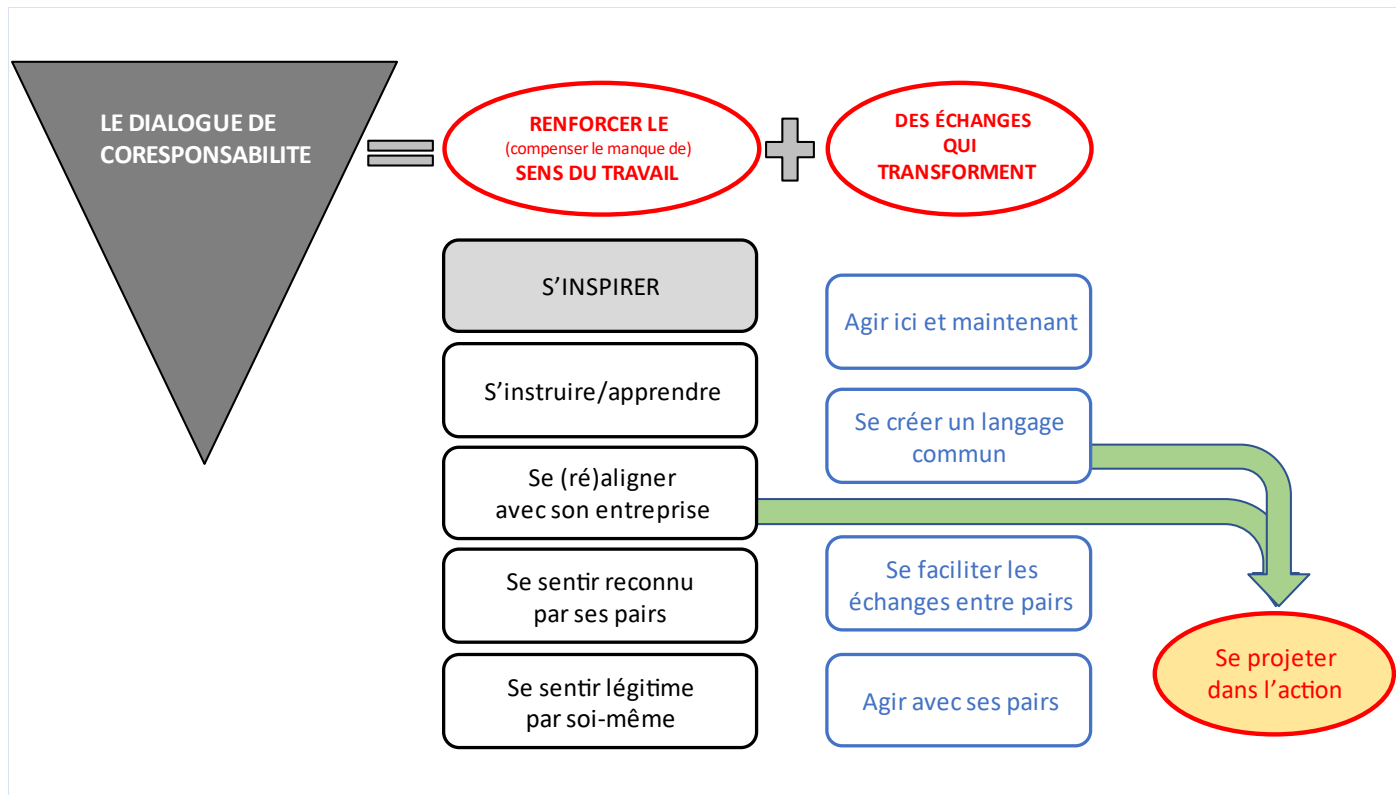
Les mots-valises émanent quant à eux d'un langage commun et partagé qui s'inscrit en lien avec l'alignement/le réalignement avec son entreprise d'un côté et l'inspiration/la motivation à agir de l'autre. Dans les deux cas, il s'agit d'un apprentissage par l'action d'une forme de plaidoyer, d'argumentation pour convaincre et mobiliser autour de soi. S'inspirer/se motiver émane du processus d'apprendre (au sens notamment d'enrichir ses compétences en prenant du recul) et du processus d'agir : agir avec d'autres en autonomie et aussi agir ici et maintenant avec une qualification, au sens d'une humanisation, et une amplification des impacts. Expérimenter avec d'autres permet également de développer les échanges entre pairs, notamment en choisissant avec qui on veut agir et en réfléchissant au critère temps pour être efficient : alors le professionnel concrétise plus aisément l'inspiration à agir en projection dans l'action dans son entreprise en retour.

Nos travaux empiriques dessinent la dynamique d'un dialogue de coresponsabilité qui transforme la posture des managers d'un point A : l'appréhension des enjeux RSE à un point B : un comportement, *via* une posture intermédiaire : la projection dans l'action, qui permet aux managers de s'approprier une forme d'« **initiative de rôle** » pour répondre aux nouveaux enjeux du management qu'ils incarnent.

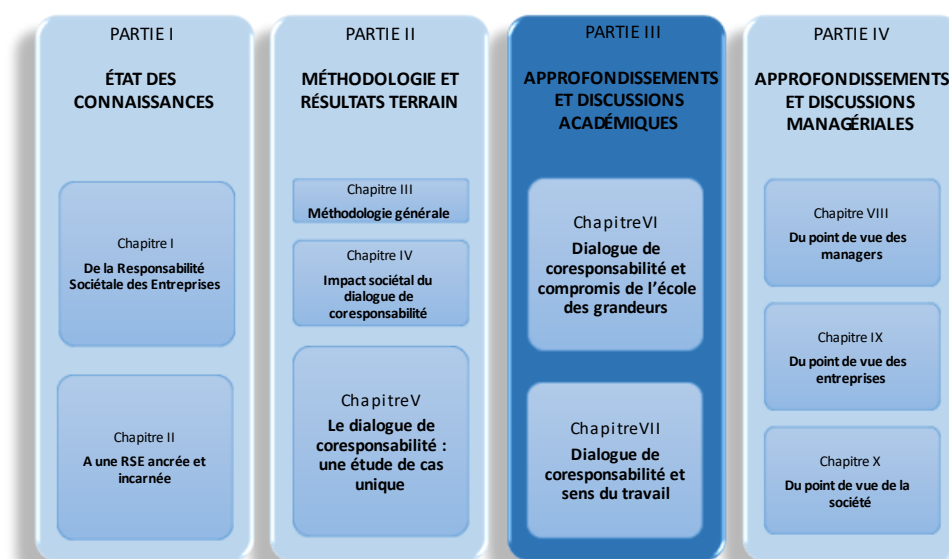
Proposition d'un modèle conceptuel de dialogue de coresponsabilité

En synthèse de nos résultats empiriques, nous proposons la dynamique conceptuelle suivante, narrée ci-avant, pour le dialogue de coresponsabilité. Ensuite, nous engagerons les discussions académiques et managériales qui nous paraissent les plus pertinentes afin d'enrichir ces résultats empiriques et de mettre en lumière les apports académiques et managériaux de nos travaux de recherche.

Schéma conceptuel 11 : En synthèse, le modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité







PARTIE III. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES

Notre travail de recherche dessine la dynamique, individuelle et collective, d'un phénomène de dialogue de coresponsabilité comme posture qui projette les managers dans l'action sociétale au sein de leur entreprise.

Il nous apparaît que la propriété centrale reflète l'inspiration des managers d'entreprises au double sens d'une respiration individuelle et d'une inspiration à agir, ici et maintenant, et partout où cela peut se faire, à commencer par leur périmètre professionnel. Il s'agit pour les professionnels qui participent à ces collectifs RSE interentreprises de prendre conscience de l'impact que chaque micro action peut avoir pour une personne, et que chaque acteur peut avoir un réel impact de proximité en s'entourant d'autres pairs. Oser agir concrètement, et prendre plaisir à le faire, permet de comprendre quelles actions peuvent être efficaces dans son propre quotidien de travail, dans sa propre organisation : c'est une manière de se réaligner avec son entreprise tout autant que de remettre en phase ses valeurs professionnelles avec ses valeurs personnelles. On expérimente par l'action et on choisit avec qui : une dynamique d'entrepreneuriat. On se sent plus légitime et plus reconnu, par des pairs dont on reconnaît les compétences et les valeurs, pour prendre soi-même ensuite le *lead* d'un changement utile à la société : c'est de l'intrapreneuriat puisqu'il s'inscrit dans son organisation en retour. En plus,

on bénéficie d'analyses riches et croisées, d'outils, de démarches opérationnelles à travers des incarnations, des pairs comme soi, inspirantes et mobilisatrices.

L'action de proximité ensuite est au cœur de l'apprentissage : une notion de « traduction *in progress* » au sens de *work in progress*, prend vie à travers un langage particulier, et notamment des mots-« fourre-tout », des mots « valises », dans lequel chacun peut projeter son propre contexte professionnel et sa propre vision de la société afin qu'aucun travail de définition précise n'entrave la projection dans l'action.

Cela donne ou redonne du sens à son travail, par des actions concrètes avec d'autres professionnels que l'on a appris à mobiliser pour agir ensemble. Les managers y trouvent, retrouvent éventuellement, de la congruence entre les actions et les discours de leur entreprise à travers leur propre comportement exemplaire.

Dans cette troisième partie de notre travail doctoral, nous essaierons de comprendre mieux cette posture préalable à l'action dans l'engagement des managers d'abord sur le plan collectif puis sur le plan individuel.

Sur le plan collectif, nous mobiliserons (chapitre VI) le concept d'un compromis au sens de Boltanski et Thévenot (1991), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement (à distinguer du compromis comme résultat recherché à travers une négociation) pour enrichir notre compréhension du phénomène et éventuellement apporter notre pierre académique aux travaux sur ce thème.

Sur le plan individuel (chapitre VII), nous creuserons la question du sens du travail qui est apparue de manière inductive à l'interface entre engagement sociétal et engagement organisationnel, sous l'angle d'une transformation du sens du travail impulsée par une RSE entre pairs, plus exactement du renforcement du sens du travail par une RSE dans l'action inter-pairs. Ceci nous permettra à la fois d'enrichir notre proposition conceptuelle et en retour de proposer des critères émanant de nos recherches pour compléter les travaux de Morin et Forest (2007), ainsi que les travaux de l'auteure et de Magalie Marais (Crespo Febvay & Marais, 2022).

Ensuite, nous discuterons les principaux impacts managériaux qui peuvent découler de nos travaux dans le domaine des sciences de gestion et du management, et proposerons à cet égard plusieurs pistes de préconisations pour les managers, pour les entreprises et pour la société.

CHAPITRE VI. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ VERSUS COMPROMIS DE L'ÉCOLE DES GRANDEURS

La société française est attentive à la contribution sociétale des entreprises « objectif d'intérêt collectif » (Notat & Sénard, 2018). La RSE de chaque entreprise s'ouvre progressivement sur l'extérieur sous la double impulsion des contraintes normatives et d'une innovation nécessairement plus responsable, notamment socialement au regard de nos travaux de recherche. Pour faire vivre leur politique RSE à travers des actions concrètes, les dirigeants ou les équipes dirigeantes des entreprises mobilisent de nouvelles compétences pour les managers. On assiste à une évolution du métier de manager, entendu au plan large de responsable et pilote d'une équipe ou d'un projet, vers un management également plus ouvert vers l'extérieur au sens d'un ancrage territorial comme construit social. Le manager incarne une forme de catalyse territoriale aujourd'hui centrale dans les gouvernances locales à travers des dialogues partenariaux, dont le dialogue de coresponsabilité qui présente des impacts sociétaux concrets.

Pour rappel, le dialogue de coresponsabilité repose sur un cadre d'échanges partagés en territoire (Condomines *et al.*, 2015) : il vise à résoudre une problématique concrète (ancrée et incarnée) partagée par une partie ou par la totalité des « dialoguants », lesquels deviennent co-responsables des choix ainsi que des conséquences afférentes. Le dialogue de coresponsabilité permet également de créer une plus-value sociétale au sens de l'ensemble des acteurs en territoire : les parties prenantes, le territoire et la société tout entière (Crespo Febvay & Loubès, 2019). Dans ce que nous avons analysé de cette conception du dialogue, il apparaît que la recherche de *consensus* ne soit pas la finalité. Il semble que la volonté des individus qui incarnent leur entreprise dans ces collectifs RSE en territoire repose davantage sur une recherche commune : une disposition intentionnelle pour le bien commun qui dépasse les possibles divergences de points de vue sur l'objectif pour se centrer sur la quête : le compromis.

Il nous apparaît que la théorie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) offre des perspectives intéressantes d'approfondissements du fait d'un concept de compromis qui s'attache aux modalités des échanges collectifs et non à l'objectif.

Nous allons dans la section suivante d'abord approfondir le concept spécifique du compromis, analysé du point de vue de l'école des grandeurs et ensuite en comparant les liens avec nos résultats pour mettre en lumière les enrichissements que cette théorie peut apporter à nos travaux de recherche, et inversement.

Section 14. Le compromis comme modalité d'échanges collectifs

Boltanski et Thévenot (1991) s'appuient sur une forme de « *philosophie politique centrée sur les opérations de justification et de critique visant le juste* [écartant, note de l'auteure] les philosophies du pouvoir, de la domination ou de la force au profit des constructions attachées à construire une commune humanité », p.27, dans l'« action », p.30. Les grandeurs ne sont pas attachées à des groupes ou à des collectifs constitués mais aux individus, lesquels s'ajustent en permanence entre eux au sein d'un ou de plusieurs groupes sociaux. Il s'agit d'analyser les situations dans leur contexte, en tant qu'une forme de réalité en dynamique. Pour ces deux auteurs, le compromis est une construction entre différents individus au sein de différentes organisations humaines composites pour accommoder des formes de généralités différentes vers une commune humanité.

Les moments de coordination en situation, à partir de problèmes pragmatiques, sont vus comme des illustrations, des « preuves » de l'aspiration à ces ordres politiques, à ces différentes visions d'une société espérée. Les grandeurs qui sont mobilisées pour construire des situations justes ont été créées au fil du temps jusqu'à devenir des formes de philosophies politiques, par exemple les écrits d'Adam Smith (1776) concernant les relations marchandes alors que celles-ci préexistaient. Les principes de justice qui régissent une cité font des textes choisis par les auteurs des précis de politique, d'autant qu'il s'agit de guides pour l'action. Le modèle utopique d'une « commune humanité » est donc central dans l'école des grandeurs : on y réfléchit systématiquement les modalités de sa construction pour comprendre comment dépasser les intérêts individuels qui menacent les démocraties : ce sacrifice d'une jouissance égoïste est socle de la quête à cet état de grandeur supérieur à l'individu, et à la somme des individus également.

C'est précisément le cas de l'entreprise où chaque cité peut s'incarner dans un monde concret que décrivent ces guides de bonnes pratiques : comment entretenir de bonnes relations avec ses collègues de travail sur un plan « domestique », comment valoriser l'image de l'entreprise pour la cité de l'opinion, ou la productivité pour la cité industrielle ou encore la cité civique via la désignation de représentants du personnel...

Les épreuves de la vie quotidienne, les situations réelles, se résolvent « dans un compromis : on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde », p.337 (Boltanski & Thévenot, 1991). « Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt

des parties prenantes mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord. [...] Le compromis vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeurs confrontées en les comprenant toutes les deux : promouvoir par exemple les techniques de créativité suppose la référence à un principe non spécifié qui ferait servir à un même bien commun la routine industrielle et le jaillissement inspiré » p.338.

« Une façon de durcir le compromis entre deux personnes est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre, en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. [Par exemple, note de l'auteure] « l'identité d'usager englobe la contradiction entre le citoyen et le client », p.339. « La multiplication des objets composites que se corroborent et leur identification à une forme commune contribue ainsi à stabiliser, à frayer le compromis. Lorsqu'un compromis est frayé, les êtres qu'il rapproche deviennent difficilement détachables », p.339 (Boltanski & Thévenot, 1991).

« La mise en forme des compromis est rendue plus facile lorsque l'on peut faire entrer dans leur composition des êtres ou des qualités équivoques au sens où ils peuvent relever, selon des acceptions différentes, de plusieurs mondes », p.340. Ce sont par exemple l'autorité versus la responsabilité entre les mondes domestique et industriel ou la considération versus la confiance entre les mondes de l'opinion et domestique, ou encore la source de la qualité entre les mondes industriel et marchand.

Nous verrons ensuite précisément en quoi ces explications des auteurs peuvent rejoindre nos travaux. Par exemple, l'identification des objets de compromis suppose la recherche de désignations spécifiques qui fondent dans un même énoncé les références à différents mondes d'origine. Une grande partie du travail nécessaire pour frayer le compromis va donc consister à « s'entendre sur le terme adéquat, à chercher une formulation acceptable par tous et sonnante juste, sur laquelle tomber d'accord », p.342 (Boltanski & Thévenot, 1991). Plutôt qu'un objet équivoque, on peut aussi faire acte d'ouverture vers un autre monde que son monde d'origine par des actes de profanation de son monde d'origine, des formes de mise en retrait, de critique. Les auteurs remarquent que cette « figure apparaît notamment pour favoriser des compromis avec le monde industriel », p.341 qui fait « l'objet d'effort intense de compromis, particulièrement dans la société française, entre les deux grandeurs : industrielle et civique » (p.396).

Dans cette version du compromis, l'expérience vécue relie les mondes de l'inspiration et industriel, l'ambiance de travail relie les mondes industriel et domestique, typique du courant

des relations humaines en GRH. Les compromis entre les mondes de l'opinion et civique font quant à eux la part belle aux questions de RSE, entre attirer l'attention de l'opinion publique sur un sujet de société pour le faire avancer et la valorisation de l'entreprise par ce biais.

Dans la culture française, dès Durkheim, « *les grandeurs industrielles et civiques font l'objet d'intenses efforts de compromis* », p.396 (Boltanski & Thévenot, 1991). Le qualificatif de social jette un pont entre civique et industriel en amplifiant le rôle citoyen dans l'entreprise et en appuyant sur les compétences professionnelles comme levier sociétal. Dans l'entreprise, le salarié-citoyen devient force de proposition dans son travail et voit également ses conditions de travail s'améliorer pour permettre une efficacité accrue. Dans la société, les managers d'entreprises deviennent plus légitimes à agir pour une forme de RSE, à l'interface entre le citoyen caractérisé par son potentiel d'action et le salarié fort de ses compétences professionnelles. Ce compromis associe le progrès technique avec les aspirations des hommes pour une efficacité renouvelée. « *Le compromis entre ces deux grandeurs cherche à rendre compatibles l'accroissement de la productivité et la satisfaction des aspirations* », p.401 et, plus avant, le travail en groupe (la mobilisation de l'énergie d'un collectif) permet de dépasser l'entreprise vers cette commune humanité. Par exemple pour une entreprise comme la SNCF : la sécurité des passagers ou le service public d'une manière plus générale.

La notion de compromis de Boltanski et Thévenot (1991) peut enrichir la définition du dialogue de coresponsabilité à travers les différents principes qui le caractérisent. Des compromis peuvent être établis entre les six cités. Dans cette approche inédite des rapports de force, le dépassement des intérêts personnels, la stratégie ou même les relations de pouvoir pour parvenir à des *consensus*, sont rendus non nécessaires grâce à des conventions terminologiques, des formes d'accords durables. Ce fonctionnement particulier, ces formes de dialogues visant à s'entendre sur des formulations acceptables (dit autrement : un travail discursif pour une compatibilité d'action), apportent des approfondissements intéressants et peuvent selon nous compléter le cadre conceptuel du dialogue de coresponsabilité.

D'autant que, complétant les apports de Boltanski et Thévenot (1991) sur les cités, Boltanski & Chiapello (1999) s'intéressent plus avant à la question des réseaux qui pilotent des projets : ils décrivent une nouvelle cité par projet « *qui rassemble temporairement des personnes très disparates et se présente comme un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte, mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles* » (p.157). Cette cité par projet se présente comme transversale aux autres cités. Elle permet d'expliquer la dissolution entre sphère privée et professionnelle publique et les évolutions des modalités du travail au sens de l'activité, rémunérée ou non, de chaque individu. La conception d'une cité par projet à l'interface

précise entre cités industrielle et civique aurait pu constituer une piste féconde pour nos travaux, cependant elle présente *in fine* l'inconvénient de contourner l'analyse approfondie du compromis alors que celui-ci nous paraît central pour enrichir notre analyse.

Dans cette section 14, nous avons détaillé la définition du compromis de l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991).

Rappelons qu'aujourd'hui, nous utiliserions davantage le terme d'intérêt général que celui de bien commun ou de commune humanité dans le contexte précis d'une volonté générale holistique et légitime, entendu comme un ensemble de second niveau qui dessine la volonté générale.

Le compromis est fondé sur des principes de fonctionnement auxquels les personnes font appel en situation de tension. Dans cette approche, les intérêts personnels, la stratégie ou même les relations de pouvoir peuvent être dépassés grâce à des conventions terminologiques qui impulsent des formes d'accords durables. Le compromis fait selon nous écho au dialogue de coresponsabilité car il permet de dépasser les tensions et les justifications pour s'engager dans l'action. Ce mécanisme pour dépasser les disparités est singulier : il s'adosse à un fonctionnement particulier des participants orientées vers une commune humanité, que nous avons définie préalablement comme la notion de bien commun d'un collectif au sein d'un intérêt général plus large fondé sur le vote démocratique.

Relevons également que le compromis entre le monde civique et le monde industriel paraît particulièrement intéressant pour analyser un collectif de professionnels d'entreprises engagés volontairement sur une ambition sociétale partagée. Pour rappel, la cité industrielle considère les relations sociales comme des phénomènes physiologiques, comme les organes d'un organisme vivant. La société fonctionne comme une entreprise industrielle, chacun son rôle, pour permettre le plus de bien-être possible à ses membres. Dans la cité civique, chaque homme fait le sacrifice de ses intérêts propres pour se tourner vers le bien commun.

De fait, ce compromis se fonde sur les spécificités des participants dans les collectifs, leur facette professionnelle et également leur engagement organisationnel. Le terme sociétal inscrit ici un pont en particulier entre le monde du travail de la cité industrielle et les citoyens de la cité civique : cela nous paraît un socle conceptuel intéressant pour le dialogue de coresponsabilité.

Maintenant que nous avons synthétisé, parmi les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), les axes qui nous paraissent les plus pertinents, nous pouvons faire apparaître les liens avec les résultats de nos recherches.

Section 15. Pour éclairer des échanges qui transforment

Nous allons maintenant rapprocher certaines propriétés et dimensions opérationnelles des résultats de notre étude de cas empirique avec les caractéristiques opérationnelles du compromis de l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991). Nous structurons le raisonnement par caractéristique du compromis et livrons ensuite des verbatim de notre étude de cas en illustrations.

a) Focus sur les caractéristiques opérationnelles d'un fonctionnement de type industriel

« Les compromis avec la grandeur industrielle se cristallisent autour d'objets techniques, d'instruments de mesure ou de prévision, de compétences ou de capacités qualifiées de techniques [qui permettent, note de l'auteur] de résoudre les problèmes par une volonté d'action », p.398 (Boltanski & Thévenot, 1991) : « La profession [...] demeure un lieu de passage entre grandeurs » (p.356), d'autant plus que « la profession est considérée dans un grand nombre de cas par les gens comme attribut fondamental de la personne » (p.356).

Illustrations dans nos travaux

E21	« Des contextes de fonctionnement plus efficaces comme ça peut exister dans l'entreprise »
E4	Ces discussions sont une opportunité « pour les collaborateurs d'entreprises de contribuer sur des sujets professionnels qu'ils connaissent bien, dans lesquels ils peuvent amener leurs compétences et leurs expériences au-delà des frontières de l'entreprise, par exemple en étant parrains de jeunes dans le même métier ou dans la même filière ».
E8	Plusieurs interviewés, par exemple E8, expriment une certaine fierté d'avoir « réussi à professionnaliser les échanges et les actions. On a rendu progressivement le truc plus rigoureux et plus efficace. »

b) Focus sur les caractéristiques opérationnelles d'une potentialité d'action en situation

La personne industrielle se caractérise par son potentiel d'action, elle est « traitée à la façon d'une machine, comme si elle était justiciable d'une évaluation en termes d'efficacité et de rendement pouvant faire l'objet d'une mesure et d'une prévision [...], d'un plan de travail », p.339 (Boltanski & Thévenot, 1991).

Illustrations dans nos travaux

E21	« Le plus, c'est vraiment la co-construction d'une action ici et maintenant ».
E4	« Tu as les impacts de tes actions en face : les jeunes accompagnés, [...] les jeunes filles qui t'écoutent attentivement et pour lesquelles tu vas peut-être influencer leurs choix scolaires, leur vie presque : c'est une vraie responsabilité »
E6	« Ce qui m'intéresse dans ce réseau, c'est son impact : ce sont les jeunes qui en bénéficient et si la fondation ne les aidait pas, ils devraient interrompre leurs études ou même ne pourraient pas y accéder : c'est vraiment du concret ».
E24	« Ça crée des raccourcis de bien se connaître, se reconnaître même on pourrait dire, de partager un peu les mêmes valeurs (sinon on ne reste pas, on ne perd pas son temps) et du coup on agit plus vite. Parce que ce qui est important, c'est vraiment d'agir »

c) Focus sur les caractéristiques opérationnelles des arrangements interindividuels

L'école des grandeurs dévoile une forme inédite de connivence interpersonnelle, les auteurs qualifient « cette transaction au bénéfice des présents d'arrangement. [...] Cet arrangement ne fait l'objet d'aucune convention explicite, il ne peut être justifié publiquement et peut être remis en cause à tout moment », p.409 (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est un lien qui n'est pas généralisable à tous, une forme d'accord à l'amiable affectif entre deux ou plusieurs personnes.

Illustrations dans nos travaux

E25	On se connaît physiquement en vrai : comme je te connais, je peux te prescrire et te recommander
E10	« on est sur Huggy les bons tuyaux. Tu me demandes si je connais quelqu'un, je peux te trouver quelqu'un parce que le connais »

d) Focus sur les caractéristiques opérationnelles des objets composites

L'école des grandeurs fait un focus sur « une façon de durcir le compromis en mettant au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et en les dotant d'une identité propre [...]. Par exemple, l'identité d'usager. », p.339 (Boltanski & Thévenot, 1991). « La multiplication des objets composites contribuent ainsi à stabiliser, à frayer le compromis » (p.340). L'identification des outils du compromis s'incarne précisément dans le dialogue en recherchant « des formulations et des désignations spécifiques qui fondent dans un même énoncé les références aux mondes d'origine. Une grande partie du travail nécessaire pour frayer le compromis va consister à s'entendre sur le terme adéquat, à

chercher une formulation acceptable par tous et sonnante juste, sur laquelle tomber d'accord » (p.342).

Tableau 29 : Étude de cas, typologie d'objets composites, les mots « fourre-tout »

Des objets composites comme appellation de grappes d'actions interentreprises, suffisamment fourre-tout dans leur terminologie	E4	évoque « <u>le club RH</u> , dans les nouvelles technologies, la grande école du numérique : ce sont des [actions autour des, note de l'auteure] sujets métiers purs ou plus larges sur la mixité de nos métiers [dans l'informatique, note de l'auteure] »
	E22	précise concernant la <u>charte entreprises et quartiers</u> qu' « on en fait ce qu'on veut : c'est un mot pour qu'on y mette ce qu'on fait, ce qu'on veut faire et quand ça se cumule avec les autres entreprises, c'est utile »
Des objets composites comme illustration/moteur de la dynamique d'action en situation	E8	« j'ai besoin d'humaniser l' <u>action</u> , de voir les smile des gamins, tu vois, Milton, ce gamin : c'est un bonheur ! C'est des rencontres. Il me motive pour en aider plein d'autres »
Des objets composites comme support d'analyse, de mesure, d'évaluation et de plan d'action	E5	explique ce qu'elle appelle « la sublimation de l' <u>échec</u> [...]. « En fait, je me rends compte qu'on passe collectivement autant de temps à faire le point et tirer les leçons des expériences qui n'ont pas abouti et dont les résultats se sont révélés décevants que celles qui ont réussi »
Nous remarquons que les termes génériques de réseau/collectif/fonds de dotation/fondation/groupe d'échange sont autant d'objets composites en tant que tels, et notamment le terme de territoire	E21	« le <u>réseau</u> , le <u>collectif</u> , être ensemble régulièrement, avancer à plusieurs : ce sont les gens qui font le groupe. C'est flou certes mais c'est fondamental »
	E25	« ce qui m'intéresse en fait, c'est le <u>territoire</u> : pour moi, c'est un terme très large qui englobe les gens qui y vivent, mes relations, mes contemporains et les suivants, mes enfants. Je suis né à Montpellier et j'y travaille depuis 30 ans. [...] Le territoire, c'est qui je suis dans ma proximité aux gens, dans cette proximité que nous avons et cet engagement commun »
	E25	« le territoire, ça veut tout dire et rien de précis en fait : c'est un terme fourre-tout où chaque entreprise y met ce qui lui est utile, chaque personne aussi en fait »

Rappelons, avec Boltanski et Thévenot (1991), que « les formes de généralités et de grandeurs [...] ne sont pas attachées [...] à des collectifs mais à des situations [...]. Les personnes glissent d'une grandeur à l'autre en fonction de la situation dans laquelle elles s'engagent » (p.30). Ce sont précisément ces situations qui sont qualifiées par des termes, comme objets composites, sonnante juste à l'oreille de personnes émanant de mondes différents.

Nous nous approchons là du concept d'objet frontière, défini par Trompette et Vinck (2009). Il s'agit d « objets, abstraits ou concrets, dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant suffisamment souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes », p.8.

e) Focus sur les caractéristiques opérationnelles de l'aspiration au bien commun

Pour le monde civique, « les êtres collectifs sont eux-mêmes compris dans d'autres collectifs de dimension supérieure, enchâssés dans des ensembles dont le plan inclusif est l'humanité », p.231 (Boltanski & Thévenot, 1991), « les êtres accèdent à la grandeur parce qu'ils sont naturellement politiques. Ils contiennent en eux-mêmes une aspiration qui les porte vers ce qui est commun, vers ce qui les unit » (p.233). Les fondements de cette aspiration à un monde nouveau entre les mondes industriel et civique sont notamment relatifs au parcours de vie des interviewés.

Illustrations dans nos travaux

E21	« C'est le parcours et le vécu de chacun qui apporte cette richesse, pour autant qu'ils se préoccupent de l'intérêt général... et pas seulement à court terme, il faut penser à nos enfants ».
E5	« L'entreprise peut apporter sa pierre au collectif, plus : les individus qui la composent avec leurs compétences, leurs expériences, qui ils sont, peuvent contribuer au collectif, au bien commun ».
E8	« les gens autour de la table ont en fait abouti à une définition partagée de ce que moi, j'appellerais le bien commun »

f) Focus sur les caractéristiques opérationnelles des profils au croisement de plusieurs mondes

Par suite de Boltanski et Thévenot (1991), nous considérons que « les êtres humains, à la différence des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes » (p.266). Dans le monde civique, « les distinctions acquises par le mérite s'attachent aux personnes en tant qu'elles servent des causes qui les dépassent » (p.143), « lorsqu'elles œuvrent à la réunion, s'emploient

à unifier [...], à concentrer la force collective autour d'objectifs communs et parviennent à exprimer dans une conception unitaire les problèmes communs à tous » (p.232). « Un être peut se voir qualifié de grand s'il est reconnu comme représentatif, terme qui dans le monde civique, désigne la façon de comprendre les autres [...] et confère une autorité dans l'organisation pour accomplir la mission dont il a vocation », p.232.

« La mise en forme des compromis est rendue plus facile lorsqu'on peut faire entrer dans leur composition des êtres ou des qualités équivoques au sens où ils peuvent relever, selon des acceptions différentes, de plusieurs mondes », p.340 [Boltanski & Thévenot, 1991].

Illustrations dans nos travaux

E5	« les gens sont complexes et tant mieux. Les parcours sont divers : tu peux travailler alternativement dans une grande entreprise ou une PME, monter ta boîte TPE en consulting et demain partir enseigner à l'Université : c'est cette richesse de l'individu qu'on recherche, du professionnel qui apporte ses expériences donc qui il est à ce moment de sa vie, plus qu'à travers tel ou tel mandat ou telle ou telle entreprise »
E2	« par exemple, on peut faire partie du groupe dominant blanc mais du groupe dominé femme, mais aussi du groupe dominant pays développé versus groupe dominé lié à l'âge, que sais-je ? Intéressant de voir qu'on est encastré dans plusieurs groupes et cette prise de conscience de d'où on vient avec la complexité de toutes nos facettes ».
E25	« on n'est pas seulement un professionnel, un père, ou un fils d'ailleurs, on est tout ça tour à tour y compris un ancien élève de telle école ou l'ami de longue date de untel. C'est tout ça qui on est et c'est tout ça qu'on amène à un collectif : nos expériences professionnelles et aussi personnelles ».

g) Focus sur la caractéristique opérationnelle de la critique de son monde d'origine

Ouvrir la voie à un compromis peut également être fondé sur une critique de « ce qui est le plus grand dans le monde depuis lequel on tend la main vers une nature étrangère. Par cette profanation, on échappe à l'engagement dans la complétude d'un monde clos, on donne des gages d'ouverture qui favorisent le rapprochement entre des principes incompatibles », p.341 (Boltanski & Thévenot, 1991).

Dans les résultats de nos recherches, notons que les expressions sont présentées de manière à ne pas être frontales : elles sont soit reléguées dans le passé, soit justifiées immédiatement soit même caricaturées ou contrebalancées par une opinion personnelle plus adaptée au collectif, mais elles existent clairement dans plus de la moitié des entreprises en particulier vis-à-vis de son entreprise, ou plus globalement vis-à-vis du monde industriel ou du monde civique.

Illustrations dans nos travaux

E5	<i>« quand on a commencé à parler de ces sujets avec FACE34 il y a 10 ans, on était des huluberlus, des fous furieux qui voulaient changer le monde, des bobos. On était regardé par l'establishment, par les entreprises en place, comme de jeunes fous qui voulaient tout révolutionner ».</i>
E3	<i>explique qu'elle a été au début sollicitée par son entreprise parce qu' « ils ont eu des contraintes réglementaires sur la place des femmes : sur quels métiers elles étaient, sur quelles rémunérations et ils devaient prouver dans leur reporting qu'ils menaient une réflexion sur le sujet. Ils se sont vraiment frotté la tête sur le sujet et m'ont envoyée dans ce réseau comme illustration de cette réflexion en cours ».</i>
E22	<i>va jusqu'à exprimer son ras le bol du métier RH dont il ne voyait plus que les plans sociaux à répétition pour expliquer sa satisfaction à rejoindre le réseau FACE, « pour donner du sens à mon travail » quand sa nouvelle entreprise le lui a proposé.</i>

Un autre point nous paraît intéressant à approfondir au regard des *interviews* que nous avons menées, celui de l'ancrage du compromis, préalable d'expérimentations ou de partenariats à venir.

h) Focus sur les caractéristiques opérationnelles d'un compromis « durablement frayé », selon les termes de Boltanski et Thévenot

Un constat tout d'abord, les *interviewés* sont de longue date dans ces collectifs. Ils insistent tous sur les relations fortes qui se créent, sur l'affectif même pour E4 et sur l'action créée par le lien et qui crée des liens en retour pour E1. L'ancienneté moyenne de notre terrain est élevée : les deux tiers des participants interrogés dépassent sept années de participation dans ces collectifs RSE interentreprises et trois participants y restent depuis 20 ans. A noter, l'illustration de l'égalIE, qui, malgré son caractère complètement informel, regroupe ses membres plusieurs fois par an sur des actions en faveur des femmes dans le monde professionnel depuis plus de 10 ans.

Illustrations dans nos travaux

E5	<i>insiste sur le volontariat « des entreprises et aussi des individus très vite parce que si tu y restes et que tu t'y investis, beaucoup, et bien tu y passes, tu le sais bien, pas mal de temps alors tu ne le fais que si tu es convaincu : tu peux y arriver convaincu ou le devenir en cours de route mais si tu n'y crois pas, tu n'y perds pas ton temps alors, du coup, tous les gens qui y sont y sont de longue date pour la plupart »</i>
E1	<i>voit dans « la vision assez proche de la société qu'on a envie de faire bouger » un levier pour lâcher « les codes et la carapace professionnelle qu'on se construit pour avancer dans le monde professionnel. Quand on se lâche un peu et qu'on se fait confiance suffisamment en interrelationnel, alors on s'ouvre à l'analyse collective de nos situations, au partage de compétences pour construire quelque chose en commun »</i>

E24	insiste sur le fait que « c'est un réseau dans lequel je me sens bien et j'ai envie d'y retrouver les autres quand j'y vais, j'aime bien et ça fait longtemps »
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dans cette section 14, nous avons mis en lumière dans nos travaux de recherche huit caractéristiques opérationnelles communes avec le compromis de Boltanski et Thévenot (1991). Ces caractéristiques opérationnelles sont un mode de fonctionnement collectif de type industriel, des potentialités d'action en situation, des arrangement interindividuels, l'utilisation d'objets composites comme mots « fourre-tout » ou mots « valises », une aspiration au bien commun, des profils de professionnels au croisement entre plusieurs mondes, la possibilité de critiquer librement son monde d'origine et des compromis qui engagent les « dialoguants » dans une responsabilité durable dans le temps.

Telle que nous l'avons mobilisée, l'école des grandeurs met l'accent sur la notion de compromis dans un sens différent de notre point de vue de celui que l'on retrouve usuellement dans la littérature. En général en effet, le compromis est entendu comme un accord dans lequel les parties prenantes se font des concessions mutuelles afin de déboucher le cas échéant sur un consensus. Dans notre approche en revanche, le résultat résulte de la volonté qu'ont les participants de suspendre un différend afin de maintenir leur disposition au bien commun et coconstruire une entente contextualisée dans l'action. Cela nous paraît être le propre de cette catégorie conceptuelle collective « des échanges qui transforment ».

Dans le tableau suivant, nous proposons un enrichissement réciproque entre le dialogue de coresponsabilité (Condomines et al., 2015), (en ordonnée) complété de concert par nos travaux et par le compromis (Boltanski & Thévenot, 1991).

Tableau 30 : Proposition académique pour enrichir la définition du dialogue de coresponsabilité

DIALOGUE DE CORESPONSABILITE (Condomines et al., 2015)				
Cadre d'échanges partagé	Cadre d'échanges co-construit	Résoudre une problématique concrète	Par une partie ou la totalité des « dialoguants »	Co-responsables des choix et des conséquences afférentes
Apports de l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991)				
<p>1-L'aspiration à une forme de bien commun comme une totalité de second niveau désincarné, quasi réifié et surtout non précisément défini : suffisamment flou pour que chacun puisse y retrouver sa propre définition d'un bien commun élargi au-delà d'« ici et maintenant ».</p> <p>2-Des actes de « profanation », de « critique » de leur monde d'origine comme preuves d'ouverture à d'autres mondes.</p>	<p>3-Des objets composites : à l'inverse d'une réelle clarification, ce sont des termes suffisamment larges et flous pour être partagés entre plusieurs mondes, une forme de « parole raisonnée et agissante » selon (Austin, 1962).</p>	<p>4-Une potentialité de l'action en situation. Les acteurs sont des sujets agissants et inscrivent le dialogue dans l'action</p> <p>5-Un fonctionnement « industriel » d'experts qui induit une performativité du discours au-delà de la reconnaissance de compétences professionnelles, avec des notions de mesures ou d'évaluation.</p>	<p>6-Des profils pouvant se reconnaître dans différents mondes et « représentatifs » à ce titre pour autant qu'ils servent des causes qui les dépassent.</p> <p>7-Des « arrangements interindividuels ».</p>	<p>8-Ce compromis « une fois frayé rend les êtres difficilement détachables », les « dialoguants » devenant co-responsables des conséquences afférentes de leurs actions car le dialogue engage les individus</p>

DIALOGUE DE CORESPONSABILITE (Condomines et al., 2015)				
Cadre d'échanges partagé	Cadre d'échanges co-construit	Résoudre une problématique concrète	Par une partie ou la totalité des « dialoguants »	Co-responsables des choix et des conséquences afférentes
Illustrations dans nos travaux de recherche				
1 « C'est le parcours et le vécu de chacun qui apporte cette richesse, pour autant qu'ils se préoccupent de l'intérêt général... et pas seulement à court terme, il faut penser à nos enfants ».	3 La charte entreprises et quartiers, « on en fait ce qu'on veut : c'est un mot pour qu'on y mette ce qu'on fait, ce qu'on veut faire et quand ça se cumule avec les autres entreprises, c'est utile ».	4 « Le plus, c'est vraiment la co-construction d'une action ici et maintenant ».	6 « Les gens sont complexes, les parcours sont divers : c'est cette richesse de l'individu qu'on recherche, du professionnel qui apporte ses expériences donc qui il est à ce moment de sa vie, plus qu'à travers tel ou tel mandat ».	8 Un levier pour lâcher « les codes et la carapace professionnelle qu'on se construit pour avancer dans le monde professionnel. Quand on se lâche un peu et qu'on se fait confiance suffisamment en interrelationnel, alors on s'ouvre à l'analyse collective de nos situations, au partage de compétences pour construire quelque chose en commun ».
2 « ils devaient prouver dans leur reporting qu'ils menaient une réflexion sur le sujet. Ils se sont vraiment frottés la tête sur le sujet et m'ont envoyée dans ce réseau comme illustration de cette réflexion en cours ».		5 « Dans tous les cas, il nous faut un cadre de fonctionnement efficace comme en entreprise »	7 « on se connaît bien, on s'apprécie même alors ça nous rassure et ça nous permet d'inventer à plusieurs de nouvelles idées »	

Formalisation par l'auteure :

Les principaux éléments du dialogue de coresponsabilité (Condomines et al., 2015) sont repris dans les cinq colonnes, enrichis des caractéristiques opérationnelles de nos travaux en lien avec la notion de compromis (Boltanski & Thévenot, 1991)

Synthèse chapitre VI

Par cette analyse, nos travaux, complétés de la notion de compromis de Boltanski et Thévenot (1991), peuvent éclairer la définition du dialogue de coresponsabilité dans la « boîte noire » (Condomines *et al.*, 2015) que sont les dialogues partenariaux/territoriaux.

Au-delà du tableau précédent, nous proposons la narration suivante pour donner à voir la catégorie conceptuelle collective « des échanges qui transforment » du phénomène du dialogue de coresponsabilité ainsi enrichie.

Dans nos travaux, nous constatons d'abord un fonctionnement « industriel » d'experts, lequel induit une forme de performativité du discours à partir, d'une part de la reconnaissance de compétences professionnelles diverses, et, d'autre part, d'une potentialité de l'action collective en situation. Les acteurs sont des sujets agissants qui inscrivent le dialogue dans l'action. On trouve ensuite des arrangements interindividuels et différents types d'objets composites : plus qu'une réelle clarification, ce sont des termes suffisamment larges et flous pour être partagés entre plusieurs mondes. Ensuite vient l'aspiration à une forme d'intérêt général non précisément défini : suffisamment flou pour que chacun puisse y retrouver sa propre définition d'un bien commun contextualisé. Le principe des profils pouvant se reconnaître, et être reconnus, dans différents mondes également : ils sont « représentatifs » pour autant qu'ils servent des causes qui les dépassent, et sont les socles de la mobilisation des « dialoguants » dans le dialogue de coresponsabilité. Puis se profilent des actes de « profanation », de « critique » du monde d'origine comme preuves d'ouverture à d'autres mondes idéaux. Et ce compromis « *une fois frayé rend les êtres difficilement détachables* », p.340 (Boltanski & Thévenot, 1991) : les « dialoguants » devenant coresponsables des conséquences afférentes de leurs actions car le dialogue engage les individus (Strauss, 1992).

A l'aune de nos travaux, nous constatons que plusieurs caractéristiques opérationnelles, la profanation, la critique de son monde d'origine, les arrangements interindividuels et la potentialité d'action en situation, tendent à gommer l'asymétrie de pouvoir, d'information et même de taille des différentes entreprises pour créer les bases d'un dialogue équilibré entre les acteurs en action. En revanche, d'autres, les objets composites ou le fonctionnement industriel, caractérisent le cadre d'échange coconstruit en proposant plutôt une projection, un dessin de ce monde nouveau à l'interface des mondes civique et industriel.

Nos travaux engagent la discussion avec la cité par projet de Boltanski et Chiapello (1999) : cette cité par projet aurait pu être adaptée, dans « un nouvel esprit du capitalisme » car elle explique utilement la dissolution entre la sphère privée et la sphère sociale (professionnelle, bénévolat, politique...) ainsi que les évolutions des modalités du travail au sens de l'activité, rémunérée ou non, de chaque individu, mais elle obère le concept pour nous incontournable du compromis. Or les caractéristiques du compromis nous permettent d'éclairer les conditions du dialogue de coresponsabilité. Nous renforçons précisément cette interface centrale entre les cités industrielle et civique des auteurs tout en proposant, à l'inverse, une mise en lumière renouvelée de la cité civique. Celle-ci s'impose véritablement sur le devant de la scène à partir des années 2020 : le compromis est alors important à comprendre car il s'avère davantage pérenne et opérationnel en management qu'une cité par réseau qui, pour nous, pourrait n'être qu'une phase transitoire si on se fonde sur un fonctionnement en réseau non pas comme un concept nouveau mais plutôt une nouvelle grille d'interprétation pour mieux comprendre l'histoire économique et sociale, confère par exemple l'histoire des mentalités (Rémond, 1988) ou la sociologie du changement (Dupuy, 2010).

Maintenant que nous avons mis en relief les modalités de fonctionnement collectifs du dialogue de coresponsabilité à l'aune de l'école des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), nous pouvons nous attacher à mettre en discussion la catégorie individuelle qui est apparue à nos yeux au fur et à mesure du travail inductif : le sens du travail, lequel se voit renforcé ou compensé par la RSE dans la dynamique conceptuelle du dialogue de coresponsabilité à l'œuvre.

CHAPITRE VII. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ VERSUS SENS DU TRAVAIL

De plus en plus d'acteurs managériaux, quels que soit leur métier ou leur niveau hiérarchique, trouvent du sens dans leur travail par la recherche d'une « utilité sociale ou sociétale » de leur métier ou de leur entreprise (Morin *et al.*, 2009). Bien sûr, le sens est pluri-forme, il varie en fonction des motivations profondes des individus, mais il est de plus en plus souvent associé à une recherche d'engagement sociétal. Les collaborateurs en entreprise, et notamment les jeunes générations, sont aujourd'hui très attentives à leur bien-être, entendu à la fois comme les conditions d'exercice de leur travail et le sens qu'ils souhaitent donner à leur vie

professionnelle. Le baromètre IPSOS-CGE-BCG « *Talents, ce qu'ils veulent vraiment dans le travail* » (23-01-2018) indique que 86% des jeunes diplômés cherchent un travail stimulant et en phase avec leurs valeurs et 52% souhaitent un métier qui serve l'intérêt général. Dans une logique d'engagement citoyen en même temps que de préservation de leur qualité de vie, notamment du travail, leurs attentes sur le sujet du sens au travail se renforcent et évoluent : « *au-delà de lui permettre de vivre, au sens de répondre à ses besoins biologiques et à ceux de sa famille, le travail moderne permet au travailleur d'exister socialement. On attend du travail de vivre et de bénéficier des prérogatives du citoyen* », p. 31 (Faes, 2011).

De nombreux managers d'entreprises, qu'ils soient RSE, RH ou experts d'autres domaines, et notamment par la responsabilité de management d'équipe ou de projet, ont aujourd'hui la possibilité de s'emparer des questions d'engagement sociétal au sein de leur organisation par le développement de pratiques responsables et l'expression, voire la revendication, de valeurs et de convictions personnelles dans le cadre de leur activité professionnelle (Morin-Esteves et al., 2017).

Parce qu'il fait référence et parce qu'il est cohérent avec un travail central dans la vie, comme dans la morale protestante de Morrow (1993), nous mobilisons le modèle du sens du travail de Morin et Forest (2007), pour interroger son renouvellement par la RSE.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord détailler comment la RSE fait émerger de nouveaux ressorts constitutifs du sens du travail. Ensuite, nous verrons comment le phénomène de dialogue de coresponsabilité complète les travaux récents sur la question plus large des groupes de pairs (Ouss, 2020). En particulier sur deux axes : l'apprentissage entre pairs (Boud et al., 1999) et la question d'une transformation par le sens (Weick, 1995).

Nous allons d'abord traiter d'un sens du travail au cœur de l'engagement individuel des managers dans la section à venir.

Section 16. Le sens du travail au cœur de l'engagement individuel des managers

Selon l'APEC⁷⁰ en 2019, la moitié des cadres juge « très important » d'exercer un métier qui a du sens et au sens plus global, l'enquête IFOP⁷¹ de 2020, plus d'un tiers des salariés (37%) accepterait de gagner moins pour un travail qui a du sens.

⁷⁰ Mars 2019, rapport « salariat et autres formes d'emplois, des cadres qui cherchent à concilier sécurité et liberté », Agence Pour l'Emploi des Cadres

⁷¹ IFOP.fr

La question du sens du travail occupe une place considérable dans les débats autour de l'entreprise et devient un champ de réflexion du management face au désengagement massif des salariés au travail (on parle de « grande démission » ou de « démission silencieuse » depuis la crise sanitaire du COVID). La Fabrique Spinoza⁷² en 2017, considère que 44% des actifs sont en *brown-out* ou perte de sens, que 26% s'ennuient au travail, on parle de *bore-out*, et que 25% pourraient être en surmenage professionnel, aussi qualifié de *burn-out*.

Le travail est à la fois présenté comme source de bonheur et comme activité de réalisation continue, y compris citoyenne, tout en gardant de fortes dimensions contraintes, auxquelles l'émancipation promise aux individus peut se heurter. La question du sens devient dès lors centrale. La littérature nous enseigne que la construction du sens au travail dépend certes des différences culturelles (Fock *et al.*, 2010), des valeurs propres à la société à laquelle l'individu appartient (Zhou *et al.*, 2012) ainsi que de sa personnalité (Steger *et al.*, 2012) mais surtout de deux notions : l'identité au travail et la signification du travail pour l'individu, selon Morin et Forest (2007).

Morin (2008) explicite que le sens du travail peut être source de bien-être et d'engagement et qu'à l'inverse son absence peut causer maladie et détresse, en fonction d'un axe central : la cohérence (Baumeister, 1991), (Morin & Cherré, 1999), (Isaksen, 2000). C'est pourquoi la question du sens donné au travail reste complexe, parce que le sens recherché par un individu dépend de motivations profondes et est au cœur de son engagement dans l'entreprise.

En effet, pour Morin (2008), le sens du travail est d'abord la rencontre entre un sujet, avec ses valeurs et ses motivations, et le travail qu'il accomplit dans une recherche d'harmonie ou d'équilibre. Selon Morin (2008) cité par (Cherré *et al.*, 2014), l'effet de cohérence (entre le travail accompli, les actions quotidiennes et les attentes individuelles fondées sur les valeurs du sujet) ainsi que la signification du travail (la valeur du travail aux yeux du sujet) sont aussi importants que ce que l'on recherche dans le travail. Steger et ses coauteurs (2012) insistent en complément sur les trois mêmes dimensions : l'expérience du travail comme étant signifiante en tant que telle, l'expérience du travail servant un objectif (en lien avec le concept de vocation) et surtout le fait de trouver du sens dans son travail en lien avec le sens de sa vie. « *S'il y a congruence entre nos croyances, nos valeurs et ce que nous vivons, alors nous pouvons atteindre un équilibre favorable à une bonne santé mentale* », p.151 (Cherré *et al.*, 2014).

Morin et Forest (2007) ont à cet égard déterminé cinq caractéristiques d'un travail qui a du sens : l'utilité sociale du travail, l'autonomie, la rectitude morale, la qualité des relations, la

⁷² Octobre 2017, baromètre national « Étude sur le bonheur au travail auprès des actifs français », Fabrique Spinoza,

reconnaissance et l'opportunité d'apprentissage et de développement. Ils les définissent de la manière suivante.

Tableau 31 : Cadre théorique d'un travail qui a du sens, Morin et Forest, 2007

	Définitions
Utilité sociale du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société.
Rectitude morale du travail	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.
Occasion d'apprentissage et de développement	Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs.
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre les problèmes et prendre les décisions qui concernent son travail.
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants et de bonnes relations avec les collègues.

(Morin & Forest, 2007) p.34

Pour Lorient (2011), le sens au travail vient spécifiquement du sentiment d'accomplissement que l'on peut ressentir à travers la réalisation d'une mission, d'une œuvre utile pour les autres, et dont on peut être fier. Ce levier de sens s'est accru en parallèle de la prise en considération de plus en plus significative d'enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux, par la mise en place de politiques de RSE ou d'engagements sociétaux divers de la part des organisations (Igalens & Tahri, 2012). La notion d'engagement sociétal ou de contribution citoyenne des managers dans leur entreprise fait sens pour des individus de plus en plus nombreux. En effet, quel que soit l'environnement d'une entreprise, et même si celle-ci intègre de plus en plus la RSE, un engagement dans l'action suppose un choix volontaire de la part des managers (Crilly *et al.*, 2012). Cet engagement se traduit par des actions concrètes dans des choix stratégiques concernant des questions sociales et environnementales (Fernando & Sim, 2011), (Weaver *et al.*, 1999) portées par l'entreprise mais également par la transformation des pratiques dans son quotidien de travail. Ce choix d'agir ou non, et comment, repose sur l'envie versus la possibilité de faire des managers en fonction à la fois des intérêts perçus pour l'entreprise et aussi de leurs motivations personnelles (Christensen *et al.*, 2014). Il repose également sur les marges de manœuvre qu'ils détiennent, de manière formelle ou de manière plus informelles, dans leurs organisations respectives. Ces marges de manœuvre peuvent être significatives pour exprimer

leurs motivations profondes *a minima* dans leur quotidien de travail, parfois bien au-delà : vis-à-vis d'un projet, d'une équipe, d'une organisation toute entière en fonction de leurs pouvoirs hiérarchique ou d'influence.

Une politique stratégique de RSE est un processus d'élaboration de sens mis en œuvre par la direction, idéalement de manière collaborative au sein de l'organisation, pour prendre en considération des cadres de référence externes et ainsi contribuer à l'intérêt général tout en développant son activité *business* (dans un intérêt général à l'inverse indispensable à la pérennité de l'organisation). Du point de vue des managers, plusieurs recherches récentes montrent comment des comportements pro-sociaux, une contribution à des démarches de RSE ou un travail permettant de se « soucier des autres » au sens large (Chaudhary & Akhouri, 2019), (Lips-Wiersma *et al.*, 2020), (Michaelson *et al.*, 2014) – c'est-à-dire au service d'une communauté ou de la société toute entière – sont porteurs de sens pour des managers de plus en plus nombreux. Wright et Cropanzano (2000) ont par ailleurs montré que le bien-être physique et mental fondé sur cette question du sens du travail soutenait directement l'engagement et la performance de l'individu dans l'exercice de ses compétences professionnelles.

La question se pose de la finalité et des modalités de l'action managériale, pour l'individu et pour la société (Capron, 2020), (Guéry, 2018). En complément du rôle et de la mission des entreprises au sein de la société, l'engagement sociétal appréhendé dans une logique éthique, tout autant qu'économique et politique, questionne l'agir managériale et ses conséquences pour les individus, pour l'entreprise et pour la société (Levillain *et al.*, 2014). La création de sens semble ainsi recouvrir de nouveaux périmètres : elle dessine de nouvelles logiques d'engagement professionnel fondées sur une forme de responsabilité « projetée » au-delà des frontières de l'organisation en tant que telle, ouverte sur le bien commun.

S'incarnant à travers des réseaux d'entreprises, des communautés de pratiques et/ou des groupes de discussions thématiques, le dialogue de coresponsabilité s'inscrit dans une logique relationnelle d'intelligence collective. Geniaux et Mira-Bonnardel (2003) ont montré qu'à partir de leurs stratégies relationnelles, les acteurs managériaux instaurent des pratiques de management et des ressources qui transcendent leurs frontières organisationnelles et permettent de construire des espaces de confiance et de dialogue propices à l'apprentissage et à l'innovation. Ces collectifs représentent aussi des espaces de réflexivité pour se questionner, prendre du recul sur les pratiques mises en œuvre dans son entreprise et ouvrir la possibilité d'un changement de posture attitude.

A ce titre, ils peuvent être envisagés comme des espaces de création et de transformation de sens pour les managers faisant le choix d'y participer. D'après Weick (1995), la construction de sens se fait dans l'action, les interactions et les échanges que l'individu peut avoir avec son

environnement. C'est alors l'expérimentation de nouvelles opportunités relationnelles et intellectuelles qui permet l'émergence d'un sens nouveau et ensuite d'un engagement. De la même manière, pour Bonnet et Bonnet (2007), « l'action sensée » résulte d'une construction orientée vers un but que les acteurs sont capables d'expliquer, et relève également d'un processus d'identification et d'appartenance à un corps ou à un groupe professionnel. Aussi, la transformation du sens apparaît-elle comme un phénomène complexe, multidimensionnel, qui s'établit et s'actualise sous l'effet des expériences et de la façon dont ces expériences sont comprises, interprétées et intégrées à l'identité individuelle.

Le dialogue de coresponsabilité peut servir la démarche de construction de sens des managers en soutenant leur engagement sociétal. En offrant aux managers un espace et un temps permettant de créer et d'apprendre (Enlart & Charbonnier, 2013), au sein d'une communauté frontière à la croisée des temps professionnels et personnels mais aussi à la croisée de l'entreprise et de son écosystème territorial. Nos travaux rejoignent la définition du sens du travail de Morin et Forest (2007).

Illustrations dans nos travaux

E3	souligne l'utilité sociale du sens du travail : « Je trouve que mon boulot est passionnant mais j'ai besoin de me sentir plus utile que juste à mes clients »
E2	confirme la rectitude morale : « l'éthique est très importante dans nos formations à tous, le management responsable aussi, et du coup aussi l'engagement aussi des salariés sur cette question », « ça valorise leurs compétences parce qu'ils les mettent en application y compris en dehors de leur job »
E4	La qualité des relations est centrale « Et puis il y a l'affectif, je m'y sens bien, c'est une structure que j'aurais du mal à voir disparaître »
E8	exprime l'occasion d'apprentissage et de développement : « Tout ce que tu as appris au cours du temps, notamment sur le plan professionnel, tu le mets au service d'un enjeu qui te tient à cœur et les gens autour de toi pareil : on est là dans ce but commun »
E6	« on a une grande marge de manœuvre au plan local, on se crée aussi des espaces de libertés dans les modalités que l'on souhaite mettre en œuvre »
E8	« Je travaille avec des personnes que je respecte dans ce groupe et dont je reconnais les valeurs : pour moi, c'est une part de bonheur ».

Nos travaux confortent et approfondissent également l'étude exploratoire de Crespo Febvay et Marais (2022). En synthèse de ces travaux (p.253), les modalités de transformation de sens par des acteurs managériaux socialement engagés peuvent être caractérisés autour de trois piliers : l'expression identitaire d'une recherche de sens par la congruence entre le

professionnel et le personnel, la traduction de l'expérience des autres pour trouver l'inspiration pour agir et la recherche de lien entre pairs.

Nous détaillons dans le tableau suivant comment nos recherches peuvent illustrer et approfondir ces nouvelles modalités de sens.

Tableau 32 : Proposition académique pour enrichir la définition d'un travail qui a du sens

TROIS AXES COMPLÉMENTAIRES D'UN TRAVAIL QUI A DU SENS [Crespo Febvay & Marais, 2022]		
L'expression identitaire d'une recherche de sens et de cohérence/congruence	La traduction et l'inspiration pour l'agir	La recherche de lien et de solidarité entre professionnels
Les apports de nos travaux		
<p>Nos travaux confirment l'attachement des managers à la recherche de sens dans leur travail <i>via</i> leur engagement sociétal. Les motivations sont relatives à des questionnements individuels quant à leur rôle professionnel et à l'utilité de leur travail ainsi qu'à une forme de rectitude morale. Ils apprécient également l'engagement sociétal de leur entreprise et, en son sein, le besoin de faire quelque chose d'utile pour les autres, ou qui apporte une contribution à la société.</p> <p>Par ailleurs, les managers indiquent un attachement fort aux sujets sociétaux. Ils entendent exprimer cette recherche de sens, même s'ils ne trouvent pas, à un moment précis de leur parcours professionnel, de véritable traduction de leur préoccupation sociétale dans leur entreprise. Le dialogue de coresponsabilité apparaît ici comme un espace de renforcement ou de création de sens, y compris pour des acteurs managériaux qui en seraient privés.</p> <p>Les managers expriment une quête de cohérence personnelle entre, d'un côté leur engagement professionnel et, de l'autre, qui ils sont à titre personnel. Cette question revêt une forte dimension personnelle pour les managers avec des questionnements réflexifs portant sur l'exercice de leurs responsabilités managériales.</p>	<p>Le dialogue de coresponsabilité est également socle d'inspiration. Il soutient là une quête par laquelle les acteurs managériaux se dotent d'outils pour pouvoir comprendre, expliquer et traduire leurs engagements personnels notamment dans leur quotidien de travail.</p> <p>Le dialogue de coresponsabilité montre des pratiques engagées pour caractériser les méthodes, les porteurs de projet ou les impacts des actions mais également pour faire progresser les membres du groupe, <i>via</i> le développement de compétences. L'apprentissage se matérialise à travers l'action, par de l'expérimentation et de l'échange de connaissances.</p>	<p>Les managers trouvent du sens dans la rencontre bienveillante avec des pairs partageant des valeurs et des aspirations communes. Au-delà de se parler et de se reconnaître « entre pairs », c'est d'abord la personne qui est mise en avant, avant le professionnel.</p> <p>Cette question de l'appréciation des relations de travail dépasse les valeurs usuelles dans le monde professionnel, jusqu'à de l'affectif et un investissement dans le temps long.</p>
<p>Les propriétés opérationnelles</p> <p>Se réaligner (personnel/professionnel, passé, présent, futur, action/discours, et exemplarité comme dimensions) ; se sentir légitime (conforter sa vision d'une société comme horizon, <i>catharsis</i>, résolution de problèmes comme dimensions)</p>	<p>Les propriétés opérationnelles</p> <p>-S'inspirer (oser ou visualiser les impacts comme dimensions) ; se faciliter les échanges avec ses pairs (expérimenter à plusieurs, des outils et des contextes différents) ; s'instruire et agir</p>	<p>Les propriétés opérationnelles</p> <p>Se sentir reconnu (le groupe m'apprécie, mes pairs me valorisent et j'aide des bénéficiaires précis)</p>

Formalisation par l'auteure

ANNE-VALERIE CRESPO FEBVAY, 29-11-2023



Nos travaux confortent les recherches de l'auteure et Magalie Marais (Crespo Febvay & Marais, 2022) : ils confirment les trois nouvelles modalités de sens que les auteures ont mises en avant et en apportent des précisions à travers les dimensions mises en lumière (confère partie empirique pour les illustrations des propriétés opérationnelles spécifiées).

Nos recherches confirment l'importance de l'engagement sociétal comme levier de création de sens pour les managers. Ils défendent leur volonté de s'engager à titre individuel mais aussi d'engager leur entreprise sur le chemin d'une responsabilité partagée au service de la société.

Cette congruence rejoint les résultats de Cherré et ses coauteurs (2014) sur l'importance de l'alignement entre les valeurs d'un individu et celles de ses actions au sein de son organisation d'appartenance pour la création de sens. Sur un plan collectif, la notion d'inclusion (Bruna, 2019) entendue comme la création de commun par la prise en compte de la pluralité et de la différence, est présentée comme un pilier central de la notion d'engagement sociétal au niveau des entreprises, et des organisations au sens large, pour coconstruire des solutions innovantes. Enfin, la question d'un pouvoir d'agir managérial, dont citoyen, est décrite à travers la notion d'autonomie entendue y compris à travers les marges de manœuvre que le manager peut avoir dans l'exercice de son activité professionnelle.

Nous confirmons ici la quête identitaire de cohérence recherchée par les managers à travers l'expression de leur engagement sociétal (Vassal, 2006). Nous rejoignons ce faisant les leviers de transformation de sens définis par Morin et Forest (2007) autour d'un objet frontière spécifique qu'incarne la question de la RSE comme socle de l'engagement professionnel, et donc personnel des managers d'entreprises.

Nos recherches mettent en lumière ces collectifs RSE interentreprises comme des espaces dans lesquels s'exprime le dialogue de coresponsabilité, lequel peut soutenir la gestion individuelle des paradoxes du management ou tout du moins des injonctions paradoxales vécues par certains acteurs professionnels dans la poursuite de leur engagement sociétal au sein de leurs entreprises d'appartenance (Bernard, 2019). Les participants trouvent dans le dialogue de coresponsabilité du soutien, des sources d'inspiration, de la reconnaissance et aussi des leviers pour l'action.

Le dialogue de coresponsabilité présente une forme atypique de mise en commun de compétences et d'expériences au service d'un engagement sociétal en entreprise. Pour les managers qui y participent, il se révèle comme un levier de création d'un sens renouvelé par la RSE en externe, y compris quand l'entreprise n'est pas suffisamment en mesure d'y répondre en son sein. Cette dissociation entreprise/ hors entreprise révèle toutefois une difficulté pour certaines entreprises à produire des communautés de travail véritablement inspirées (Arnoud-

Nicolas, 2018), (Laloux *et al.*, 2015) pour faire vivre les motivations profondes et répondre aux aspirations de leurs collaborateurs, notamment en matière d'engagement sociétal.

En synthèse, cette section 16 fait apparaître comment que nos travaux empiriques peuvent compléter les études académiques sur le sujet du sens du travail et de sa transformation, en particulier pour des managers dont le travail constitue un pilier central dans la vie, conformément au modèle de l'engagement de Morrow (1993). Pour ces managers, et quelle que soit leur expertise spécifique en sus de leur responsabilité d'une équipe et/ou d'un projet, ou de leur organisation, la quête de sens semble recouvrir une dimension holistique, rendant perméable les statuts et les temps de vie personnels et professionnels, au croisement entre engagement sociétal et organisationnel qui s'autorenforcent l'un l'autre.

Pour Hanique (2004), p.277, « *lorsque la correspondance entre le projet intérieur et ce que le monde attend de soi se réalise, le sujet peut [...] satisfaire la double dimension du travail, c'est-à-dire performance dans le monde extérieur et production de soi dans le monde social et psychique* ». Pour ce faire, De Gaujelac (2011) présente trois attendus du travail : « faire » (la production/la création), « avoir » (la rémunération, la reconnaissance) et également « être » : on exprime dans le travail qui on est, on vit le travail : on apprend, on évolue, on s'y sent utile.

Ces discussions (Detchessahar, 2019) semblent permettre aux managers d'exprimer librement qui ils sont de manière holistique et congruente. Nos travaux montrent que des dynamiques relationnelles singulières y apparaissent, socle pour les participants de réflexivité managériale (Arnaud & Bouilloud, 2012) ainsi que d'action avec leurs pairs. C'est le point que nous allons maintenant approfondir sous l'angle académique.

Section 17. Pour catalyser l'action sociétale avec ses pairs

Nos travaux abondent aux réflexions sur les groupes de pairs, au sens de Ouss (2020). Un pair est une personne que l'on reconnaît égale en dignité (David, 2014). Les groupes de pairs peuvent être « *tantôt définis, relativement fermés et marqués par une appartenance quasi-exclusive, tantôt ouverts, fréquentés par les uns et les autres afin de partager ponctuellement une passion commune ou plus simplement de pallier la solitude et à l'isolement* », p.34 (Ouss, 2020). Un groupe de pairs partage certaines caractéristiques qui peuvent en particulier être des références culturelles, ce qui alors crée des relations équilibrées (Ouss, 2020). Dans cette acception, nous soutenons que le dialogue de coresponsabilité entre pairs peut conforter un sentiment de compétences et d'estime de soi pour les managers dans le sens de Parker & Weller (2015) et également une forme de pouvoir d'agir, voire d'émancipation (Grasset, 2019).

En montrant que le dialogue de coresponsabilité se fonde sur un contexte inter-pairs plutôt qu'inter-organisationnel, nos travaux contribuent également au courant de recherche du « *peer learning* » qui apparaît d'abord dans le champ des sciences de l'éducation puis tout récemment en sciences de gestion (Bourgeois & Nizet, 2015).

Cet apprentissage entre pairs est défini par Boud et ses coauteurs (1999) comme une situation dans laquelle les personnes apprennent des autres à travers des échanges d'idées, d'expériences ou de conseils, ou pour Frayssinhes (2011) « *apprendre avec ses collègues ou avec des personnes extérieures et sans passer par le canal d'un formateur* ». Pour Ryu et Moon (2019), l'apprentissage est le fait de l'interaction entre un individu, son environnement et le groupe dont il fait partie en situation de travail. Carré et Lebel (2005) considèrent la capacité à apprendre par soi-même aussi cruciale aujourd'hui pour les organisations que pour les professionnels. Découvrir et développer de nouvelles compétences est en effet un enjeu central d'efficience comme d'employabilité. Notre « société en réseaux » développe à cet égard de nouvelles formes d'apprentissage, plus horizontales selon Haas et ses coauteurs (2020). Apprendre est un processus collectif (Carré, 2020) qui peut être directement en lien avec un acte de formation, dans une activité professionnelle ou même dans des réseaux d'échanges et de savoirs (Van Den Abeele & Van Den Abeele, 2011), voire des communautés de pratiques (Wenger, 2005). Dans la « société des connaissances » (Defélix, 2005), il s'agit d'organiser le cadre d'un apprentissage interrelationnel via deux leviers : l'autonomie et la confiance (Falzon, 2013), (Villemain & Lémonie, 2014).

Les travaux sur l'apprentissage en situation de travail se sont surtout développés dans le monde anglo-saxon (« *workplace learning* » ou « *work-based learning* ») jusqu'à la notion d'organisation apprenante qui est définie par Senge (1990) comme une organisation où « *les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils recherchent ou de nouvelles manières de penser (...) où les gens apprennent continuellement à apprendre, ensemble* » en mettant en particulier l'accent sur les relations interpersonnelles comme moteurs de l'apprentissage (Lave & Wenger, 2001) ou sur l'importance de la transmission des expériences tacites (Nonaka & Takeuchi, 1995) . Pour Defélix et Picq (2013) : « *la gestion des compétences ne se limite pas aux murs de l'entreprise, elle suppose une GRH qui dépasse les frontières de l'organisation* » (p.41). L'« entreprise étendue » devient la manière de mobiliser d'autres acteurs (Defélix, 2005) sur le champ managérial.

Dans ce cadre précis, nos travaux soulignent l'importance de la propriété « s'instruire /apprendre » dans la dynamique du dialogue RSE de coresponsabilité. Cette propriété dessine une dimension « enrichir ses compétences », le développement des compétences qu'on s'applique à soi-même : on apprend à faire du réseau dans sa propre

entreprise pour faire avancer les actions, on pratique le diagnostic, le plan d'action et l'évaluation des résultats. En fait, on expérimente sans pression les techniques de l'amélioration continue. On monte une marche après l'autre et on crante l'avancée dans l'action par des livrables, socles de construction de l'appropriation, afin d'abord d'amplifier les impacts et ensuite de permettre à d'autres de commencer à partir de ce nouveau socle de base, sans oublier la valorisation des actions. Une dimension « prendre confiance en soi » pour créer/conforter sa propre légitimité. Cette reconnaissance en soi-même change les individus et favorise le passage à l'action. La dimension « enrichir ses compétences », au sein de la propriété « apprendre » consolide l'inspiration à agir. La dimension prendre du recul crée une passerelle à partir de la dimension « apprendre » vers la dimension « s'inspirer ». La question du temps apparaît ici clairement : prendre du temps et en même temps être efficient, ne pas perdre son temps. On a envie de transmettre, de faire bénéficier les autres de ses propres expériences et, vis-à-vis de soi, on souhaite donner davantage de hauteur à ce que l'on fait et voir ce qui se passe ailleurs en comparaison avec ce que l'on vit dans son entreprise. La dimension « prendre du recul » à partir de la dimension « s'instruire/apprendre » contribue à l'inspiration à agir.

Nos résultats confortent les travaux de plusieurs auteurs académiques sur le champ de l'apprentissage entre pairs. Pour exemple, citons l'apprentissage au cœur de l'action de Argyris et Schön (1978), l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984), la dynamique de l'organisation apprenante de Nonaka et Takeuchi (1997) ou la 5^{ème} discipline de Senge (1994).

Figure 23 : Approfondissement académique autour de l'apprentissage par l'action entre pairs

	Référence	Posture	Proposition	Précisions
C.Argyris et D.Schön C.Argyris	(Argyris & Schön, 1978), (Argyris & Schön, 2002) (Argyris et al., 1995), (Argyris, 2003)	L'apprentissage dans l'action	Apprentissage par simple et par double boucle	Des informations validées, des choix libres réalisés en connaissance de cause avec un engagement personnel
D.Kolb	(<u>Kolb, 1984</u>), (<u>Kolb et al., 2001</u>)	Processus d'apprentissage expérientiel	Expérience concrète puis observation réfléchie puis conceptualisation/abstraction et ensuite expérimentation	Quatre styles d'apprentissage : divergent, assimilation, convergent et accommodation

I.Nonaka et H.Takeuchi	<u>(Nonaka & Takeuchi, 1997)</u>	La spirale de la connaissance pour passer des compétences tacites aux compétences explicites	Connaissances tacites (techniques ou cognitives) et connaissances explicites (collectives)	Des conditions requises : Intention, autonomie, fluctuation, chaos créatif, variété et la redondance
P.Senge	<u>(Senge, 1994)</u>	Le changement par l'apprentissage : une vision systémique : la 5 ^{ème} discipline	Inspiré d'Argyris, avec les managers à l'initiative des organisations intelligentes Le manager devient leader : un designer (mise en tension des réalités réelle et souhaitée), un professeur qui amène à prendre conscience des schémas mentaux et un steward en soutien et qui coconstruit	Maîtrise personnelle, remise en cause des modèles, construction de normes communes, apprentissage en équipe puis la 5 ^{ème} discipline pour voir la réalité de manière plus large que sa seule fonction

Le dialogue de coresponsabilité présente une forme d'apprentissage collectif émergent : les communautés de pratiques. Par distinction des apprentissages en équipe ou en réseau, la communauté de pratiques (Wenger, 1998) peut être définie comme « *une structure qui partage un intérêt, un ensemble de problèmes et de connaissances lors d'interactions régulières* » (Cusin & Loubaresse, 2015). Alors l'apprentissage se fait aussi de manière informelle, voire en partie inconsciente selon Watkins et ses coauteurs (2018). L'apprentissage se fonde sur l'expérience dans un cycle expérientiel (Kolb, 1984) qui articule observation, réflexion et abstraction conceptuelle.

Les collectifs RSE interentreprises comme communautés de pratiques sont les contextes dans lesquels, au sens socio-constructiviste, apprendre signifie construire du sens par le biais de relations sociales. Nos travaux confortent plusieurs leviers que la littérature fait apparaître, par exemple un climat de confiance (Messmann & Mulder, 2015), se sentir soutenu (Lopez, 2020), ou expérimenter et pouvoir commettre des erreurs. Nous nous retrouvons également en phase avec les travaux de Kyndt *et al.* (2018), lorsqu'ils insistent sur le fait de laisser le groupe libre de

ses échanges ou sur l'autonomie (Ryan & Deci, 2001). Nos travaux rejoignent les travaux de Pierre et Burret (2014) concernant la richesse de la variété des expériences. Nous retrouvons également une forme de plaisir à apprendre qui rejoint les travaux de Lohman (2005, 2009) ou Skule (2004). On peut sans doute parler là d'« environnement capacitant » au sens de Falzon (2013) : un environnement qui donne la possibilité d'exercer ses compétences et l'envie d'en découvrir de nouvelles. Mais nos travaux n'ont pas montré en revanche de spécificité en lien avec l'âge (Tikkanen, 2002).

Dans nos résultats, la propriété « s'instruire/apprendre » est en relation avec la propriété « agir ici et maintenant ». Celle-ci s'exprime à travers plusieurs dimensions. D'abord une dimension « qualifier l'impact » qui distingue toute une palette de postures parmi les entreprises dont font partie les participants. Toutes manifestent une grande autonomie laissée sur le fond et sur la forme aux managers, autonomie qui paraît centrale pour lesdits managers au regard d'une implication « à cheval » sur le professionnel et sur le personnel. L'enjeu d'efficacité est ensuite le point qui paraît central avec un effet démultiplicateur recherché à partir de la prise en compte des complémentarités des expériences et du professionnalisme de chacun et par l'implication possible d'une multitude de compétences dans les actions. On voit les impacts des actions en face. Pour la dimension « amplifier les résultats », les entreprises sont présentées comme levier d'évolution de la société, amplificateur pour faire évoluer la société à partir de l'impact dans son entreprise.

On peut dire que nos travaux rejoignent plutôt le courant des changements continus par opposition aux changements dirigés. Ils sont fondés sur un « rapport non hiérarchique de pair à pair, chaque individu ayant la possibilité d'être tour à tour celui qui apprend et celui qui transmet », p.45, (Ramani et al., 2016). Ce qui, au-delà de l'apprentissage en tant que tel, renforce également la perception de la reconnaissance par le groupe (Lopez, 2020), toujours dans le courant socio-constructiviste, ainsi que le sentiment d'auto-efficacité/légitimité (Bryson et al., 2006) par le partage d'expérience.

Nous nous fondons en particulier sur la théorie socio-constructiviste de l'apprentissage transformationnel de Mezirow (Alhadef-Jones, 2019) pour aborder de manière critique la création de sens à l'œuvre : à travers la compréhension de l'expérience, on assiste à une montée en réflexivité du praticien. Par suite, nous pouvons particulièrement rapprocher nos résultats des travaux sur le sens making. D'après Weick (1995), la construction de sens se fait en situation d'action avec les autres : les interactions que l'individu peut avoir avec son environnement. C'est alors l'expérimentation de nouvelles opportunités relationnelles qui permet la compréhension du sens et l'émergence de l'action dans l'engagement, de changer son comportement.

Figure 24 : Approfondissement académique autour de la transformation par le sens entre pairs

	Référence	Posture	Proposition
KE. Weick	(Weick, 1979), (Weick, 1993)	Théorie du sensemaking, ASR (Activation, Sélection, Rétention des réponses les plus appropriées dans l'action)	Dans l'action organisante, les interactions permettent de co-construire un sens au cœur de l'action L' <i>organizing</i> comme capacité à faire face aux nouvelles situations pour l'entreprise à partir de 4 facteurs de résilience : l'improvisation, le rôle, la sagesse (esprit critique) et l'interaction pour construire une subjectivité partagée

Pour Weick (1995), l'identité est faite d'une multiplicité de rôles pour chaque individu. Plus sa gamme de rôles est large, industriel, civique... au sens de Boltanski et Thévenot (1991), plus sa compréhension, sa capacité d'adaptation, donc la transformation de sa posture pour agir, pourront être importantes. Dans un contexte collectif de confiance, de respect et d'honnêteté, le rôle dans lequel on se trouve enfermé peut se fissurer et une autre perspective peut apparaître, socle de créativité et d'innovation. Les individus peuvent se mettre en état de veille face à des situations opérationnelles diversifiées et des interprétations différentes des situations opérationnelles. En fonction des rôles qu'ils endossent, comme d'une panoplie en face d'eux, ils pourront construire une réalité différente et s'adapter : en un mot agir.

Synthèse chapitre VII

La question du sens du travail et du sens au travail, selon qu'on place le curseur plutôt du côté du contenu du travail ou du côté de ses à-côtés, est complexe (Commeiras *et al.*, 2022).

Le travail est aujourd'hui source de réalisation professionnelle mais également personnelle et notamment citoyenne. Quand les enjeux sociétaux deviennent de plus en plus prégnants pour la plupart des citoyens, de plus en plus de managers se sentent concernés (Wright & Cropanzano, 2000). Et ceux d'entre eux pour lesquels le sens du travail est particulièrement au centre des valeurs, notamment sous l'angle de l'utilité sociale du modèle de Morin et Forest (2007), sont d'autant plus impactés par la RSE dans leur travail. Se pose alors la

question de l'agir managérial (Levillain *et al.*, 2014) avec de nouvelles formes d'engagement pour des managers à la convergence entre engagement organisationnel et sociétal.

Les résultats de nos recherches confortent les différentes catégories opérationnelles du modèle du sens du travail de Morin et Forest (2007), notamment l'apprentissage, l'autonomie ou la qualité des relations. Ils proposent de nouvelles pistes en lien avec la cohérence des valeurs à l'interface professionnel et personnel ainsi que la congruence des actions (Morin & Cherré, 1999).

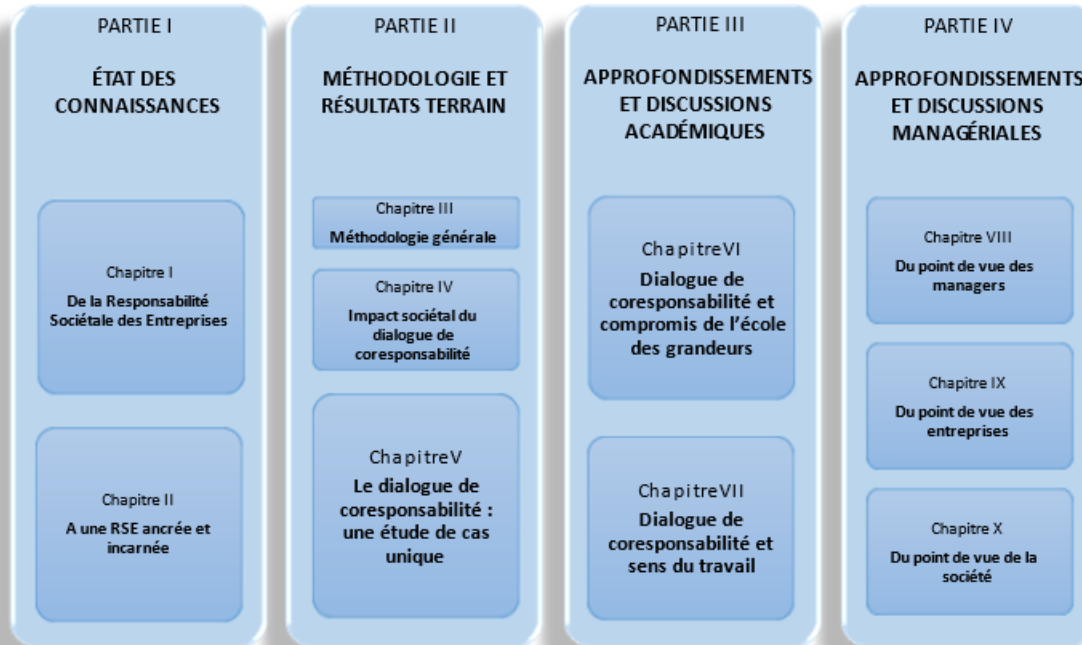
Nous considérons que le dialogue de coresponsabilité peut soutenir une démarche de construction de sens à la croisée des temps professionnel et personnel tout autant qu'à la croisée des espaces de l'entreprise et du bassin de vie dans lequel les managers se projettent. Nous mettons en lumière la convergence des valeurs que le dialogue de coresponsabilité permet en soutenant l'alignement/le réalignement avec son entreprise et la légitimité à agir des participants. L'inspiration pour agir prend pour appui sur des échanges facilités avec ses pairs et de nouvelles formes d'apprentissage ainsi que sur l'action concrète.

Le dialogue de coresponsabilité se révèle une dynamique apprenante au sens de Senge (1990). Nos travaux mettent en exergue son moteur inter-pairs plutôt qu'inter-organisationnel. Au-delà de la dynamique collective de l'apprentissage, nous soulignons particulièrement la dynamique individuelle fondée sur le renouvellement du sens du travail par les enjeux sociétaux. « L'inspiration », propriété individuelle centrale de notre modèle se révèle à travers, certes, l'autonomie et la confiance (y compris en soi-même) mais également à travers le volontariat et l'exemplarité par exemple. En tous cas, nous confortons l'ouverture des frontières RH sur les questions d'apprentissage aujourd'hui (Defélix & Picq, 2013) ainsi que leur socle dans l'action concrète, boucle vertueuse de construction de sens pour l'individu *in situ* (Weick, 1995).

Nous envisageons l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise comme une capacité d'action qui peut « prendre élan » sur une posture de projection dans une action dont ils se sentent fondés et soutenus à être acteur, y compris dans leur entreprise. Dans ce temps de bouleversement du rôle du manager sous l'impulsion de la RSE, nous privilégions la notion d'ambiguïté de rôle (Rizzo *et al.*, 1970) au sens où à la fois elle laisse place à une forme de liberté du manager et au sens où elle n'est pas forcément conflictuelle. En ce sens, nos travaux peuvent s'inscrire dans les enjeux de bien/mal-être au travail (Morin, 2008),

(Rivière *et al.*, 2019) pour les individus tout autant que dans les enjeux de créativité et d'innovation (Rivière, 2022) pour les organisations.

LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ COMME LEVIER DE L'ENGAGEMENT RSE DES MANAGERS :
Une illustration par les collectifs interentreprises



Comment
Développer l'engagement sociétal
Des managers
Par le dialogue de coresponsabilité ?

Nos travaux approfondissent le compromis comme méthode de fonctionnement collectif de type industriel, une potentialité d'action en situation, des arrangements interindividuels, des objets composites, une aspiration au bien commun, des profils variés, la possibilité de critique et un engagement sociétal durable.

Ils contribuent également à actualiser la compréhension du sens du travail en mettant en lumière une recherche de sens à travers une congruence entre les vies professionnelle et personnelle, une inspiration pour agir et l'importance des liens inter-pairs.

Nos travaux montrent

Comment un sens du travail renforcé par une RSE inter-pairs peut soutenir l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise :

Le dialogue de coresponsabilité comme catalyseur pour se projeter dans l'action

CONCLUSION PARTIE III

Dans cette partie, nous avons approfondi et mis en discussions académiques les résultats de nos recherches.

Sur le plan collectif, nos travaux, complétés de la notion de compromis de Boltanski et Thévenot (1991), peuvent éclairer la définition du dialogue de coresponsabilité (Condomines *et al.*, 2015). C'est la catégorie conceptuelle « des échanges qui transforment » du phénomène du dialogue de coresponsabilité qui s'en trouve ainsi enrichie.

Nous avons constaté d'abord un fonctionnement « industriel » d'experts, lequel induit une forme de performativité du discours à partir d'une part de la reconnaissance de compétences professionnelles diverses et d'autre part d'une potentialité de l'action collective en situation. Puis on trouve des arrangements interindividuels et différents types d'objets composites : des termes suffisamment larges et flous pour être partagés entre plusieurs mondes. Ensuite vient l'aspiration à une forme de d'intérêt général non précisément défini : suffisamment flou pour que chacun puisse y retrouver sa propre définition d'un bien commun. Le principe des profils pouvant se reconnaître, et être reconnus, dans différents mondes également : ils sont « représentatifs » pour autant qu'ils servent des causes qui les dépassent. Puis se profilent des actes de « profanation », de « critique » du monde d'origine comme preuves d'ouverture et, ce compromis « *une fois frayé rend les êtres difficilement détachables* », p.340 (Boltanski & Thévenot, 1991) : les « dialoguants » devenant coresponsables des conséquences afférentes de leurs actions car le dialogue engage les individus (Strauss, 1992).

Après avoir mis en relief les modalités de fonctionnement du dialogue de coresponsabilité à l'aune de l'école des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991), nous nous sommes attachée à approfondir et mettre en discussions la catégorie conceptuelle qui est apparue à nos yeux au fur et à mesure du travail inductif : le sens du travail.

Sur le plan individuel, le sens du travail se voit renforcé ou compensé par la RSE dans la dynamique conceptuelle du dialogue de coresponsabilité. Dans le cadre d'une appréhension complexe (Commeiras *et al.*, 2022), le travail est aujourd'hui source de réalisation personnelle et citoyenne tout autant que professionnelle.

Les managers pour lesquels le sens du travail est important (Morrow, 1993), notamment sous l'angle de l'utilité sociale du modèle de Morin et Forest (2007), sont impactés par la RSE dans leur travail. Se pose alors la question de leur agir managérial avec de nouvelles formes d'engagement à la convergence entre engagement organisationnel et sociétal, ou sociétal et organisationnel.

Les résultats de nos recherches confortent les différentes propriétés opérationnelles du modèle du sens du travail de Morin et Forest, notamment l'apprentissage, l'autonomie ou la qualité des relations, et proposent de nouvelles pistes. Ils confortent et approfondissent les travaux afférents de l'auteure et de Magalie Marais (Crespo Febvay & Marais, 2022) en illustrant une évolution de la question du sens du travail qui intègre aujourd'hui la congruence de sens entre les différentes facettes individuelles du manager, une inspiration pour agir et la recherche de liens inter-pairs.

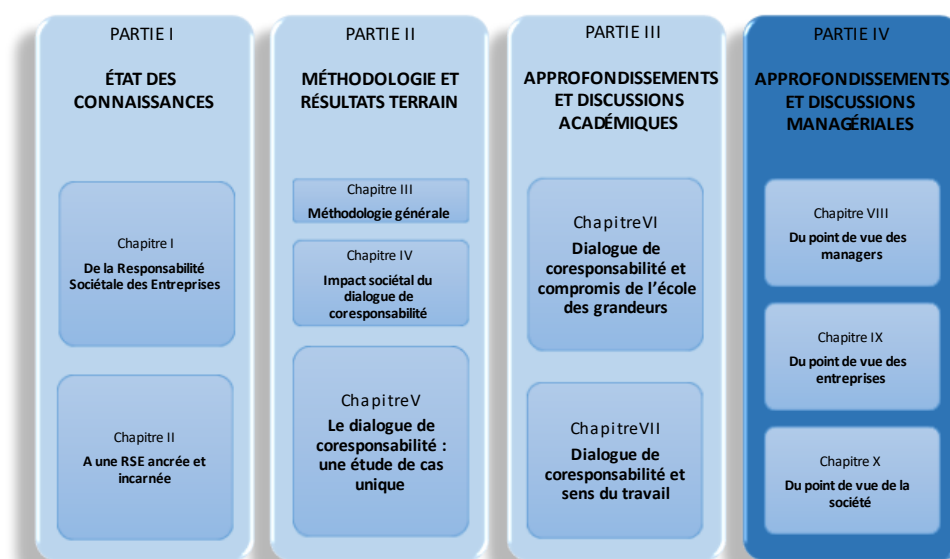
Nos travaux montrent comment le dialogue de coresponsabilité peut soutenir une démarche de transformation de sens à la croisée des temps professionnel et personnel tout autant qu'à la croisée des espaces de l'entreprise et du bassin de vie dans lequel les managers se projettent. Nous mettons en lumière la convergence des valeurs que le dialogue de coresponsabilité permet, en soutenant l'alignement/le réalignement avec son entreprise et la légitimité à agir des participants. L'inspiration pour agir prend appui sur des échanges facilités avec ses pairs et de nouvelles formes d'apprentissage, ainsi que sur l'action concrète, et la reconnaissance sur un temps long fondé sur les liens interpersonnels ancrés.

Nos travaux mettent en exergue un moteur inter-pairs plutôt qu'inter-organisationnel et confortent l'ouverture nécessaire des frontières RH aujourd'hui, notamment sur les questions d'apprentissage (Defélix & Picq, 2013) ainsi qu'un socle dans l'action concrète, boucle vertueuse de construction de sens pour l'individu *in situ* (Weick, 1995).

Face à l'évolution du rôle du manager sous l'impulsion de la RSE, ambiguïté de rôle (Rizzo *et al.*, 1970) *a minima*, nos travaux nous orientent vers les capacités d'adaptation que le dialogue de coresponsabilité peut soutenir par la projection dans l'action. Cette posture préalable à l'action montre une nouvelle forme d'engagement, laquelle couple sociétal et organisationnel comme socle d'innovation individuelle et collective, avec des enjeux de mieux-être au travail pour les individus, partant pour les ressources humaines.

Nous allons maintenant approfondir et mettre en discussion en quoi nos travaux peuvent être utiles sur le plan managérial, pour les managers eux-mêmes, pour les entreprises et pour la société au plan large.





PARTIE IV. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES

L'observatoire « les salariés et l'entreprise responsable » (2020)⁷³ fait apparaître que 70% des salariés sont volontaires pour s'impliquer davantage dans la RSE de leur entreprise et, parmi eux, 40% souhaiteraient intégrer des actions de RSE dans leur propre quotidien de travail et jouer un rôle actif sur le sujet. Ces managers expriment qu'ils souhaitent à même hauteur donner plus de sens à leur travail et contribuer à des enjeux qui dépassent le cadre de leur entreprise. En revanche, 45% d'entre eux ne savent pas expliquer les actions RSE de leur entreprise même si 38% pensent que la RSE transforme une entreprise quand elle y est effectivement mise en œuvre. Ils considèrent que l'impulsion des actions RSE tient d'abord au soutien de la direction générale (74%) mais également aux managers d'équipes (46%) et à tous les salariés (36%), loin devant les pouvoirs publics, les actionnaires ou les clients.

Cette étude met en lumière le rôle des DRH dans la formalisation des normes mais également de toutes les autres expertises (techniques, de production ou commerciales pour les managers

⁷³ 2020, rapport « Les salariés et l'entreprise responsable », Des enjeux et des hommes/ Ekodev/ Occurrence

d'équipe ou de projet) dans l'application concrète de celles-ci. Elle met en lumière le fait que 44% des managers ne se sentent pas impliqués dans les politiques RSE et 6% à peine des interviewés considèrent qu'on écoute leur opinion sur le sujet. Alors même que 70% se déclarent prêts à être force de proposition et d'action : « *La RSE constitue un levier inexploité d'engagement* », p.31 (Des enjeux et des hommes, 2020⁷⁴). Parmi les freins qui sont mis en avant, les acteurs relèvent en particulier la méconnaissance opérationnelle du sujet. Ils expriment qu'un levier principal serait de mieux comprendre comment on pourrait mettre en œuvre des actions RSE dans leur quotidien de travail.

Une RSE substantielle s'incarne dans les managers de l'organisation. Dans un contexte où ceux-ci recherchent plus de convergence entre leurs engagements sociétal et organisationnel, le dialogue de coresponsabilité peut se révéler utile pour les managers afin qu'ils se lancent dans l'action RSE de leur entreprise : c'est ce que nous analyserons en chapitre VIII. En chapitre IX, nous nous attacherons à envisager, du point de vue de l'organisation, comment soutenir l'évolution de la posture des managers afin qu'ils se projettent dans l'action sociétale : le dialogue de coresponsabilité se lit alors dans sa contribution active au développement RH des pratiques sociétales des entreprises par l'engagement des managers. Nous terminerons cette partie IV de nos travaux par une prise de recul au niveau sociétal afin de visualiser également (chapitre X) comment le dialogue de coresponsabilité pourrait s'inscrire dans de nouvelles politiques de gouvernance de l'intérêt général. Nous pensons que le dialogue de coresponsabilité peut incarner une articulation plus girondine, au sens de localisée sur un territoire comme construit social, d'initiatives citoyennes des acteurs à la convergence de leurs visions contextualisées du bien commun tel qu'ils l'entendent ensemble, ici et maintenant.

Dans le chapitre à venir, nous considérons pertinent de proposer des apports théoriques qui permettront d'ancrer nos suggestions managériales sur un socle académique complémentaire pour donner aux lecteurs de ce travail doctoral, et en particulier aux praticiens, des clefs supplémentaires de réflexivité, ainsi que des pistes d'approfondissement si besoin. Nous proposons de commencer par mettre en lumière comment les managers eux-mêmes peuvent utiliser les résultats de notre travail doctoral : comment le dialogue de coresponsabilité peut leur permettre de faire converger leurs aspirations sociétales avec les enjeux RSE de leur entreprise, à travers leur prise d'initiative pour des actions concrètes.

⁷⁴ 2020, rapport « Les salariés et l'entreprise responsable », Des enjeux et des hommes/ Ekodev/Occurrence

CHAPITRE VIII. DU POINT DE VUE DES MANAGERS

Sans action concrète, pas de RSE substantielle. Et pas d'action sans incarnation ici et maintenant : l'engagement des managers est fondamental pour développer les pratiques RSE. Dans un contexte où ils recherchent plus de convergence entre leurs engagements sociétaux et organisationnels, les managers peuvent mobiliser le dialogue de coresponsabilité pour se projeter dans l'action RSE de leur entreprise.

Section 18. Le dialogue de coresponsabilité peut faciliter la saisie des responsabilités sociétales

Dans le courant de la *corporate social responsiveness* (Ackerman & Bauer, 1976), (Acquier *et al.*, 2011), le rôle des managers est central. Les managers sont réceptacle des attentes sociales et environnementales qui concernent leur périmètre professionnel et peuvent être force de proposition et d'action au sein de leur organisation. Non seulement ils transmettent les informations, mais ils évaluent également les performances de leurs équipes (Maon *et al.*, 2009). Valiorgue (2016) s'intéresse particulièrement à l'action des managers intermédiaires, précisé par Ingham et Havard (2017) : implémenter (au sens de l'opérationnalisation d'une stratégie RSE) et interpréter (au sens de traduire pour les autres).

Le rôle d'implémenter a été caractérisé par Floyd et Wooldridge (1994). Il s'agit du pouvoir d'influence sur les subordonnés, les pairs et sur les hiérarchiques en situation de changement. Les managers sont en responsabilité opérationnelle à la fois d'un « *business as usual* » et de la « mise en musique » des ajustements attendus. A cet égard peuvent apparaître de plus ou moins fortes tensions de rôles, telles que les ont mis en évidence Balogun, Allard-Pœsi, Perret, Alis et Fergelot (Balogun, 2003), (Allard-Pœsi & Perret, 2006), (Alis & Fergelot, 2012) ou encore N.Commeiras, A.Rivière et A.Loubès (Commeiras *et al.*, 2009).-

En lien avec le *sensmaking*, l'interprétation de leur rôle se joue à l'interface avec leurs équipes, leurs pairs et leurs hiérarchiques, et à l'interfaces de l'organisation vis-à-vis de l'externe, dont ils sont l'incarnation. C'est un *processus* à la fois de *sensmaking* pour eux-mêmes et aussi de *sensegiving* pour les autres à travers les interactions entre acteurs à tous les niveaux de l'organisation (Guilmot & Vas, 2012) ou (Rouleau & Balogun, 2011).

Havard et Ingham (2017) établissent des « *prérequis à l'exercice d'un management responsable : des objectifs clairs, un supérieur hiérarchique exemplaire, avoir des valeurs considérées comme responsables et avoir été formés au management responsable* » p.13. L'étude de cas qu'ils analysent est spécifique en ce sens que « *la RSE y est historiquement*

ancrée dans les missions et les valeurs de l'organisation », p.14, et les deux auteurs constatent que plus on monte dans la hiérarchie et plus le rôle est aisément assumé. Ils montrent également que les traductions et incarnations de la RSE, pour eux-mêmes et pour autrui, s'alimentent systématiquement, ces actions sont liées et complémentaires. Ils ne décèlent pas de différences selon les domaines d'activités. En revanche, il apparaît que « *c'est dans et au travers de l'action que les managers donnent du sens à la RSE* », p.17.

Havard et Ingham (2018) mettent en lumière un **management responsable** défini comme l'exercice d'une responsabilité sociétale par les managers (Schneider *et al.*, 2010) et soutenu par des outils fonctionnels au sens de pilotés par les RH (recrutement, formation ou rémunération) ou transformationnels au sens de portés d'abord par les managers (définition des objectifs, évaluation de la performance ou pilotage de projets par exemple). Dans les enjeux managériaux, on peut aussi trouver la diffusion d'une culture de la responsabilité au sens d'« *aptitudes comportementales de type écoute, équité, respect, exemplarité, ouverture, donner du sens* », p.15. Les travaux de Gond *et al.* (2012), mettent également l'accent sur la fonction RH. Nos travaux s'attachent plus largement aux managers « *dans le développement, l'évaluation et la valorisation des pratiques responsables, car c'est un gage de leur effectivité* », p.20 (Havard & Ingham, 2018).

Nos travaux confortent la vision d'un manager qui joue un rôle central dans l'effectivité d'un mode de management plus responsable, à travers l'évolution de son propre quotidien de travail, sur son périmètre d'action et sur son périmètre d'influence en tant qu'interface. Dans nos travaux, plusieurs propriétés affinent les recherches que nous venons d'évoquer. Par exemple, la propriété « se sentir reconnu » forme un socle qui permet de s'aligner/se réaligner avec la stratégie RSE de son entreprise à travers un renforcement de la cohérence entre les discours et les actions. Il apparaît qu'agir en congruence sur ses valeurs propres au nom de son entreprise, et même si c'est en dehors, permet de se remettre en phase avec la stratégie de celle-ci. À l'inverse, mettre en avant le fait d'être en phase avec son entreprise est un levier de reconnaissance par ses pairs. C'est cette reconnaissance du groupe qui crée la reconnaissance du professionnel, une reconnaissance entre pairs, source d'un ressenti de mieux-être.

La propriété « se sentir légitime » facilite les échanges avec les autres professionnels, notamment quand on peut choisir les personnes avec lesquelles on décide d'agir en optimisant le temps (en engager beaucoup, mais quand c'est le bon moment, pour être efficace) pour le meilleur résultat possible. On se sent plus légitime quand on peut exprimer son analyse, y compris des échecs, des situations passées, expérimenter des situations de résolutions de problèmes à plusieurs ou être force de proposition dans une vision commune de

la société et de ses valeurs. La facilitation des échanges entre pairs est ici mise en lumière comme un levier à la création/au renforcement de la légitimité que les acteurs s'accordent à eux-mêmes. La dimension « ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble » est notamment fondée sur une grande variété dans les fonctions des participants et également sur la complémentarité entre petites et grandes entreprises.

Nos travaux présentent comme centrale la propriété « s'inspirer », laquelle caractérise prioritairement la compensation/le renforcement du sens au travail. S'inspirer émane de l'action, ici et maintenant, par une anticipation de la visualisation des impacts pour amplifier les résultats. L'inspiration vient également de s'instruire/apprendre à travers la capacité à prendre du recul et à enrichir ses compétences par exemple. Lorsqu'on se sent légitime, les échanges inter-pairs sont naturellement facilités et, par l'expérimentation avec d'autres, on trouve également de l'inspiration à agir.

Le processus dessiné par la manière d'agir ensemble commence par une prise de conscience de l'importance et des enjeux d'un sujet, rampe de lancement pour agir. Puis il s'agit d'« oser » : cette dimension mise en lumière dans nos travaux, permet de s'entraîner d'abord à agir au sein d'un collectif bienveillant pour se sentir suffisamment reconnu d'abord, puis légitime à agir dans son entreprise en retour.

En synthèse de cette section 18, il nous semble intéressant, pour dépasser la logique fonctionnaliste des tensions de rôle (Loubès, 1997) et ainsi mettre en lumière l'initiative managériale et la liberté des acteurs, de rappeler la dualité organisationnelle du rôle des managers : la distinction entre le gestionnaire et l'entrepreneur (Créplet et al., 2004). Le manager gère des affaires quotidiennes quand l'entrepreneur se doit d'initier de nouvelles connaissances, pour lui-même et pour ses équipes *a minima*. Même si on ne peut pas parler de « simplicité » des tâches pour un manager, si quotidiennes soient-elles, quand on manage des hommes et des projets, l'entrepreneur vise une adaptation sur un plus long terme avec une partie créative (Ansoff & Sullivan, 1993).

C'est en ce double sens que la RSE impacte le sens du travail des managers : sous l'angle d'une gestion plus ouverte sur les parties prenantes, les études académiques l'analysent précisément, et aussi sous l'angle entrepreneurial, ou intrapreneurial à l'intérieur même de l'entreprise. La dynamique du dialogue de coresponsabilité peut permettre aux managers de développer cette compétence dans une orientation à la fois sociétale et organisationnelle.

Aujourd'hui, c'est en effet un management responsable défini comme l'exercice d'une responsabilité y compris sociétale par les managers (Schneider *et al.*, 2010) qui est attendu. Ce management responsable est soutenu par des outils fonctionnels au sens de pilotés par les RH (recrutement, formation ou rémunérations) et des incarnations transformationnelles au sens de portées quotidiennement par les managers (la définition des objectifs, l'évaluation de la performance ou le pilotage de projets par exemple). Nous sommes en cela légitimée dans notre choix de cibler les managers au sens large car ce sont eux, quelle que soit leur expertise, qui portent les enjeux transformationnels, avec l'aide des outils RH en impulsion et en soutien. Nos travaux montrent que le dialogue de coresponsabilité peut soutenir une évolution de posture vers l'action pour les managers qui s'y engagent.

Nous allons maintenant voir comment.

Section 19. En renforçant notamment les liens entre leurs mondes professionnel et personnel

Nos travaux de recherche montrent que le fait que le dialogue de coresponsabilité s'exprime sur des temps et des sujets à l'interface entre le personnel et le professionnel facilite la catalyse pour agir.

L'autonomie de choisir les sujets mais aussi les personnes avec lesquelles on avance, le moment et le périmètre sur lequel on agit et sa propre exemplarité sont importants. Les actions concrètes avec d'autres professionnels, que l'on a appris à choisir et à mobiliser pour agir ensemble, peut donner ou redonner du sens à son travail tout en permettant de mobiliser toutes ses compétences, à la fois personnelles et professionnelles. Les managers trouvent dans la dynamique d'un dialogue de coresponsabilité une manière de mettre ou remettre en congruence leurs actions et leurs valeurs, et par ce fait peut-être une voie vers un mieux-être.

La propriété centrale du modèle conceptuel qui émane de nos travaux de recherche reflète en tout cas l'inspiration des managers d'entreprises au double sens d'une respiration individuelle et d'une inspiration à agir ici et maintenant au sens de partout où cela peut se faire, à commencer par son périmètre professionnel. Les managers prennent conscience que chaque action peut avoir un réel impact. Comprendre quelles actions peuvent être efficaces dans son propre quotidien de travail, dans sa propre organisation permet d'oser agir concrètement, une forme d'intrapreneuriat au sens d'agir avec qui on veut sur des valeurs que l'on partage au sein de son entreprise.

Nous pouvons faire les suggestions suivantes pour les managers.

Enjeux	Suggestions	Modalités possibles
Etre acteur d'une transformation de ses pratiques professionnelles dans sa sphère de responsabilité et dans sa sphère d'influence	Comprendre, par l'action entre pairs, les ressorts pour passer de l'appropriation RSE à l'action soi-même, vis-à-vis de son équipe et de ses pairs	S'intégrer dans des collectifs/écosystèmes qui nous intéressent au local : quel que soit le statut, le fonctionnement, en s'attachant à des sujets qui concernent la société et qui nous intéressent : la lutte contre les discriminations ... S'inscrire en mécénat de compétence si l'entreprise le propose, en bénévolat éventuellement Contribuer à des ateliers de travail RSE au sein des fédérations d'entreprises : MEDEF/CPME ou CCI
La question de l'adéquation, à travers ses actions au quotidien, entre ses valeurs personnelles et les valeurs de son entreprise	Poser les valeurs personnelles qui nous fondent et mettre en regard les enjeux RSE de l'entreprise pour s'y investir ou les initier	Solliciter des informations et des formations en interne sur ces sujets, échanger avec les responsables qui en ont la charge, exploiter les outils de communication (sites inter et intra net...) pour trouver les actions qui existent dans son organisation et les contacts des pairs avec lesquels co-agir
Comprendre les ressorts de la reconnaissance et de la légitimité pour oser agir	Creuser ces enjeux du point de vue des pairs plutôt que de sa hiérarchie ou de son entreprise seulement	Travailler les questions des pairs avec lesquels agir, de la cohérence entre les discours et les actions pour soi-même, l'importance du groupe, de l'autonomie et du volontariat. Les questions de l'exemplarité et de l'expérimentation
La question des femmes	Un levier supplémentaire de mobilisation à leur endroit	En tant que femme, creuser davantage encore cette question de la confiance en soi : la légitimité et la reconnaissance. Apprendre à argumenter et s'inspirer dans l'action avec d'autres professionnels
Compenser les injonctions paradoxales. Dépasser les conflits de rôle par l'initiative de rôle.	Réaligner ses actions professionnelles avec ses valeurs personnelles	Rechercher la congruence entre ses valeurs personnelles et les actions professionnelles que l'on porte, entre les discours de son entreprise et ses actions. S'attacher à mettre ses valeurs personnelles en action dans son quotidien, y compris de travail

Narration à destination des managers :

Sur une base de volontariat et d'autonomie (l'envie d'agir sur le sujet que l'on souhaite, quand on le souhaite et avec qui on le souhaite), l'inspiration à agir passe par l'expérimentation avec des pairs à partir du moment où l'on se sent suffisamment légitime sur un sujet. La solidarité du groupe renvoie une reconnaissance par les pairs, ce qui incite à rechercher des actions qui confortent les valeurs (au-delà des seuls discours) de l'entreprise dans laquelle on peut se retrouver. Les échanges entre pairs permettent de prendre du recul et de développer de nouvelles compétences sociétales dans l'action, ici et maintenant. On prend conscience d'une exemplarité à faire vivre dans notre mission professionnelle et de l'importance du choix des collègues pour coconstruire ensemble, en anticipant d'abord les impacts puis en les amplifiant progressivement quand ils sont réalisés. On ose l'action et on apprend à argumenter pour convaincre les personnes que l'on veut entraîner dans une forme d'amélioration continue et pragmatique. L'inspiration à agir passe par un sens renforcé du travail par la RSE : notamment à travers des liens interpersonnels choisis et un alignement entre les valeurs personnelles et professionnelles. L'inspiration pour agir passe ensuite par des échanges collectifs qui transforment à travers l'action, des « mots valises » qui fondent un langage dans lequel chacun peut projeter son propre horizon d'une société idéale, et une très large palette d'expériences et de profils autour de soi.

En synthèse de cette section 19, nous considérons que les managers peuvent s'auto-saisir chacun à leur façon, des enjeux de RSE. Au-delà des tensions de rôle et d'éventuelles stratégies d'ajustement des acteurs, nous considérons la possibilité d'une « initiative de rôle » pour les managers au sein de leur organisation. Le management responsable, vu comme l'incarnation transformationnelle d'une RSE réelle, n'existe que s'il est ancré, au sens de « ici et maintenant », et incarné, par chacun de manière contextualisée. Nous considérons que les managers sont les acteurs transformationnels qui permettent de passer d'une RSE stratégique/symbolique (pour ne pas utiliser le terme *greenwashing*) à une RSE substantielle.

Pour ce faire, nos travaux de recherche proposent un cadre conceptuel et pratique à mobiliser pour devenir initiateur et acteur de la transformation des pratiques professionnelles de sa propre sphère de responsabilité et *leader* sur sa sphère d'influence. Attendre de la reconnaissance et du développement de ses compétences d'intrapreneuriat prioritairement de ses pairs, y compris hors des frontières de son organisation, semble être un ressort intéressant pour renforcer sa légitimité et oser agir. Qui plus est, le fait de mettre en congruence ses actions, y compris sur le plan professionnel, avec ses valeurs peut être considéré comme une

stratégie d'ajustement en un temps de tensions de rôle. Au cas particulier de l'engagement sociétal des managers dans leur organisation, il nous semble que prendre l'initiative de créer un rôle nouveau et contextualisé de manager responsable replace l'acteur au centre de l'organisation, et le manager au centre des sciences du management. Cette « initiative de rôle » pourrait qui plus est aller dans le sens d'un mieux-être au travail.

Synthèse chapitre VIII

Dans ce chapitre VIII, nous avons tout d'abord rappelé la dualité organisationnelle du rôle des managers : la distinction entre gestionnaire et entrepreneur (Créplet *et al.*, 2004).

Nous avons ainsi vu que la RSE impactait le sens du travail des managers sous l'angle d'une gestion plus ouverte sur l'extérieur et aussi sous l'angle entrepreneurial, ou intrapreneurial à l'intérieur même de l'entreprise. Même si on ne peut pas parler de « simplicité » des tâches pour un manager quand on manage des hommes et des projets, l'entrepreneur vise une adaptation sur un plus long terme avec une partie créative (Ansoff & Sullivan, 1993).

C'est en ce sens que la dynamique du dialogue de coresponsabilité peut permettre aux managers de développer une compétence entrepreneuriale dans une orientation à la fois sociétale et organisationnelle. Nos travaux de recherche montrent notamment que le fait que le dialogue de coresponsabilité s'exprime sur des temps et des sujets à l'interface entre le personnel et le professionnel facilite la posture transformationnelle qu'est la projection dans l'action.

Aujourd'hui, c'est un management responsable défini comme l'initiative d'une responsabilité y compris sociétale par les managers (Schneider *et al.*, 2010) qui est attendu. Ce sont les managers, quelle que soit leur expertise, qui portent les enjeux transformationnels sur ce sujet, avec l'aide des outils RH en impulsion et en soutien. Les managers peuvent notamment s'appuyer sur des relations avec des collègues, dans et hors de l'entreprise, pour prendre confiance en leur capacité d'initiative et d'action sur ces sujets.

Nous considérons que les managers sont les acteurs transformationnels qui permettent de passer d'une RSE stratégique/symbolique à une RSE substantielle à travers une « initiative de rôle » de leur part, que le dialogue de coresponsabilité peut soutenir en facilitant une évolution de posture vers l'action sociétale dans leur organisation.

Pour ce faire, nos travaux de recherche proposent un cadre conceptuel et pratique à mobiliser pour devenir, non seulement acteur mais aussi initiateur de la transformation des pratiques professionnelles de leur sphère de responsabilité professionnelle, voire *leader* sur leur sphère d'influence. Au cas particulier de l'engagement sociétal des managers dans leur organisation, nous pensons que prendre l'initiative de créer un rôle nouveau et contextualisé de manager plus responsable (sur le plan social interne, social externe) et replace le manager au centre des sciences du management. Cette « initiative de rôle » pourrait qui plus est aller dans le sens d'un mieux-être au travail.

CHAPITRE IX. DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à envisager, du point de vue de l'organisation, comment soutenir l'évolution de la posture des managers afin qu'ils se projettent dans l'action sociétale : le dialogue de coresponsabilité se lit alors dans sa contribution active au développement des pratiques sociétales des entreprises par l'engagement des managers.

Du point de vue des entreprises, quatre lectures académiques de la RSE peuvent être distinguées : l'approche éthique ou *business ethics*, l'approche utilitariste ou *social issue management*, l'approche critique des *critical management studies* et l'approche sociétale ou *business and society* (Gendron, 2000). Nous constatons que l'approche utilitariste est fortement représentée dans les discours managériaux (Bartha, 1990), la RSE y est prioritairement envisagée comme un levier stratégique de développement *business*. Jones (1996) critique cette instrumentalisation d'une RSE pouvant soutenir des formes de dominations liées à des asymétries de pouvoir, nous voyons ici les socles d'un *greenwashing* qui nuit à une RSE plus éthique, que nous pensons opérationnalisable dans une approche qui articule *business* et société.

Nous ne suivons pas les travaux de Brenkert (1995) qui ne conçoivent pas la possibilité de faire vivre des valeurs personnelles autres que celles de l'entreprise pour un manager, ou d'Ermann et Ludmann (1982) pour lesquels « *par la nature de leur poste, les personnes se voient contraintes de penser et d'agir au bénéfice de l'organisation. Si le titulaire d'un poste ne répond pas aux attentes que justifie sa situation, il est remplacé* », p.6. Nous suivons le courant de la *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman & Bauer, 1976) pour notre objet d'opérationnalisation pragmatique de la RSE, tout en considérant comme centrale une forme de liberté de pensée et d'action des acteurs qui pourrait se rapprocher du cadre des *critical management studies*.

Nous proposons une analyse sur le modèle organique de Post et Mellis (1978) : le modèle hiérarchique, au sens d'une formulation stratégique doit être challengée, par des pratiques managériales pragmatiques et de Wood (1991), en particulier lorsqu'il considère l'implication RSE de l'entreprise comme une démarche d'amélioration continue et contextualisée, laquelle permet à Acquier (2007) de mettre en lumière des apprentissages dynamiques. Pour dépasser les « freins au changement » que peuvent représenter les managers dans cette approche *business* et société, nous contribuons à positionner l'individu à l'initiative de ces changements pragmatiques.

Nos résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Berger-Douce (2006) et Bonneveux et Calmé (2010) montrant qu'il existe des dimensions psycho-cognitives qui influencent la mise en œuvre des pratiques responsables. Le dialogue de coresponsabilité montre que le rôle de l'acteur est central pour la mise en circulation des savoirs, une forme d'« open circulation des savoirs », acquis au sein de l'entreprise. Selon Gendre-Aegerter (2008), le passage d'une vision stratégique à une intention de faire passe par le temps de faire, l'envie de faire et la perception de la possibilité de faire : cette attitude intermédiaire pouvant soit rompre la propension à agir (Messeghem & Varraut, 1998) soit l'impulser. Le changement de l'organisation nécessite une reconfiguration des schèmes mentaux, cette attitude dont traitent nos travaux.

Dans cette section, nous allons voir comment nos travaux de recherche peuvent appuyer l'entreprise peut soutenir ce changement de posture : le dialogue de coresponsabilité pour conforter un management plus responsable au sein de l'organisation, au sens d'un engagement sociétal des managers dans cette nouvelle responsabilité managériale.

Section 20. Le dialogue de coresponsabilité soutient un intrapreneuriat responsable incarné et ancré

Lorsque les entreprises allient obligations réglementaires avec motivations stratégiques pour à la fois des enjeux économiques et des enjeux citoyens, Bonneveux et Saulquin (2009) qualifieraient cette posture managériale d'« engagée » dans la responsabilité sociétale (p.17)), le dialogue de coresponsabilité se lit comme un soutien à l'implication des managers dans des actions concrètes.

Nos analyses montrent également que les collaborateurs peuvent prendre l'initiative et être force de proposition et d'action dans des entreprises non ou peu engagées, dont la posture managériale pourrait être qualifiée de processuelle, d'opportuniste ou de mécanique selon Bonneveux et Saulquin (2009) : dans ce cas, leur comportement entrepreneurial pour

transformer leur organisation est qualifiée d'intrapreneuriat puisqu'elle s'inscrit au sein de l'entreprise.

Nos travaux soutiennent les travaux de Nielsen et Thomsen (2007), lesquels montrent que l'appropriation de la RSE est ancrée dans des valeurs personnelles, du dirigeant selon eux, et nos travaux montrent que c'est également le cas pour les managers. Du point de vue de la recherche, c'est la question de la création de nouvelles compétences, individuelles et collectives, qui est en jeu car « *l'individu est le support de la compétence et c'est l'ensemble coordonné de ces supports individuels qui forme le niveau organisationnel* » (Da Fonseca, 2013). Selon les trois dimensions génériques de la compétence (p.101) de Durand (2000) : il n'y a pas de savoir sans action, et pas de savoir-faire collectif sans savoir-être individuel. Connaissances (savoir), attitudes (savoir-être) et pratiques (savoir-faire) sont indissociables : appropriation/attitude/action pourrait-on aussi dire dans la définition de l'engagement que nous avons mobilisée.

Les recherches en matière d'opérationnalisation RSE s'intéressent prioritairement à l'appropriation des politiques RSE par les managers « intermédiaires » (Havard & Ingham, 2017). On parle d'alignement vertical intra-entreprise lorsqu'on souhaite décliner la stratégie RSE d'une entreprise au plan opérationnel. Le modèle de la *Corporate Social Responsiveness* dessine une déclinaison précise du rôle des acteurs pour ce faire : d'abord un engagement du dirigeant pour formuler une politique RSE stratégique, ensuite la nomination d'un expert puis l'institutionnalisation de la RSE : « *face aux résistances des cadres intermédiaires, il s'agit de généraliser la démarche à l'échelle de toute l'organisation* », p.22 (Valiorgue, 2016).

De nombreux travaux anglo-saxons dessinent plutôt une posture managériale qualifiée de responsable (Maak & Pless, 2006), (Miska & Mendenhall, 2018). Cette posture est une attitude potentielle qui peut s'incarner au plan micro du manager jusqu'au plan le plus large de l'organisation : c'est par ce *continuum* que se crée l'alignement vertical RSE intra-organisationnel (Igalens & Pourquier, 2019). Nous partageons avec ces auteurs que « *la question de l'alignement est au cœur de l'engagement responsable quelles que soient la taille et la forme de l'organisation qui veut porter des valeurs RSE* », p.30 (Pourquier & Igalens, 2020). Cette posture d'un *leadership* responsable s'incarne à travers plusieurs natures : « transformationnelle », « au service de » (*servant*), « authentique » et/ou « éthique » (Igalens & Pourquier, 2019).

Il nous paraît important de préciser ces différentes acceptions. Quand on parle de la posture de « *manager responsable* » (Fray & Soparnot, 2010), (Havard & Ingham, 2017), on parle d'une posture de management ouverte sur l'environnement, qui sait articuler citoyenneté et

attendus professionnels pour son organisation : elle est présentée prioritairement du point de vue de l'organisation, dont le manager est une composante. La posture de « *leadership responsable* » (Igalens & Pourquier, 2019) précise plusieurs manières de mettre en cohérence son rôle professionnel et ses valeurs personnelles pour le manager : elle est présentée davantage du point de vue du manager, mais toujours comme composant de l'organisation.

Les travaux d'Igalens et Pourquier (2019) montrent que la posture d'un *leadership responsable* s'inscrit dans une double concordance : une concordance entre les valeurs d'engagement sociétal personnel du manager et *corporate* de l'entreprise, à entendre au sens pour Danone d'une valorisation des actions qui s'inscrivent dans sa stratégie d'entreprise, quand Essilor semble capable de s'enrichir des propositions des manager. A partir de 24 entretiens au sein de deux entreprises très engagées en matière de RSE, les auteurs se fondent sur les occurrences de *verbatim* pour distinguer une progressivité dans les postures managériales : un manager non responsable qui reste en neutralité d'action face aux enjeux sociétaux de son organisation, une posture de manager responsable qui serait dans une mise en œuvre des attendus mais sans engagement personnel particulier, un citoyen responsable qui, à l'inverse, aurait de forts engagements en tant que citoyen, mais aucune reconnaissance de ses pairs en entreprise ou de son entreprise elle-même au-delà de ses initiatives personnelles dans le cadre de son quotidien de travail (Klotz et al., 2018), et une posture de *leadership responsable* qui s'exprimerait dans des entreprises très engagées sur la RSE en concordance avec des valeurs personnelles fortes du manager. Du point de vue des auteurs, l'entreprise « *durablement et authentiquement engagée dans la RSE est susceptible de produire un leadership particulier, marqué par un double alignement des valeurs et des engagements* », p.29 (Igalens & Pourquier, 2019).

Les auteurs proposent une perspective de recherche qui consisterait à analyser plus avant comment la posture de *leader responsable* pourrait conduire à rendre son organisation plus responsable : nos travaux apportent des éléments en ce sens, en allant chercher comment cette posture peut se créer, que ce soit dans une entreprise impliquée ou que ce soit dans une entreprise qui l'est moins.

Notamment à travers la propriété « se réaligner », nos travaux contribuent à mettre en lumière l'importance d'une cohérence dans l'entreprise entre les actions et les discours si l'on veut transformer concrètement les pratiques managériales. Ils soulignent l'efficacité des entreprises pour faire un effet levier sur la société à travers l'engagement des managers, et notamment leur capacité à expérimenter par eux-mêmes et leur capacité à entraîner leurs pairs. Pour ce faire, la question de l'exemplarité apparaît importante à plusieurs niveaux : dans les actions

qui incarnent les discours stratégiques de l'organisation, mais également dans la capacité à inspirer des actions à partir d'un alignement des valeurs entre l'entreprise et ses managers.

Cette congruence s'exprime par un langage partagé, un langage particulier qui ne vise pas à définir, mais à ce que chacun puisse se projeter dans un avenir meilleur, suffisamment large pour que chacun s'y retrouve. Nos travaux mettent en lumière sur ce point l'importance d'une critique libre et respectueuse, qu'elle soit positive et négative, ainsi que de l'expérience dans l'action d'une argumentation ciselée, qui part d'un langage partagé pour se transformer en inspiration pour agir et fonde un alignement/réalignement avec son entreprise. Nos travaux montrent que la propriété s'aligner /se réaligner avec son entreprise est en lien direct avec cette qualité d'un langage partagé et avec les propriétés individuelles « s'inspirer » et « se sentir reconnu ».

Il sera nécessaire de nuancer la force des liens dans des recherches ultérieures, d'en analyser les différentes variations, mais il ressort en synthèse que la compréhension des enjeux sociétaux nécessite une prise de conscience par l'interprétation du rôle qu'on peut y jouer, ici et maintenant, pour passer à l'action. Le passage à l'action passe nécessairement par l'exemplarité, l'incarnation par soi-même, et par des « mots valise », par un alignement/réalignement avec son entreprise et des codes de langage partagé sur ces enjeux sociétaux qui sont, pour les managers au sens large, à la fois des valeurs et des actions.

En tout état de cause, ces collectifs témoignent d'une recherche de sens qui passe par la RSE, témoignant ce faisant d'une nouvelle approche relationnelle et dynamique du travail pour les acteurs managériaux, donc pour leurs organisations.

En synthèse de la section 20, nous considérons que, dans la quête d'un management responsable, au sens d'un management individuel qui sache intégrer les attentes sociétales dans son quotidien managérial et d'un pouvoir transformationnel sur le plan collectif, les entreprises sont aujourd'hui en recherche de nouvelles compétences. « L'individu est le support de la compétence et c'est l'ensemble coordonné de ces supports individuels qui forme le niveau organisationnel » (Da Foncesa, 2013).

Dans le cadre des définitions récentes d'une posture managériale qualifiée de responsable, Igalens et Pourquier (2019) expriment une perspective de recherche qui consisterait à analyser plus avant comment la posture de manager responsable pourrait conduire à rendre son organisation plus responsable. En effet, cette posture est une attitude potentielle qui peut s'incarner au plan micro du manager jusqu'au plan le plus large de l'organisation : c'est par

ce *continuum* que se crée l'alignement vertical RSE intra-organisationnel (Igalens & Pourquier, 2019).

Nos travaux mettent en lumière comment cette posture peut se créer. Ils montrent une nécessaire prise de conscience par l'interprétation du rôle que les managers peuvent eux-mêmes jouer. Le passage à l'action passe par l'exemplarité dans ce que l'on expérimente et par des « mots valise », par un alignement/réalignement avec son entreprise et des codes de langage partagé. Le dialogue de coresponsabilité témoigne d'une recherche de sens dans le travail qui passe par la RSE, témoignant ce faisant d'une nouvelle approche relationnelle et dynamique du travail.

Il nous semble qu'on puisse parler là d'agir entrepreneurial au sens où celui-ci « s'intéresse à l'individu dans sa globalité et dans ses interactions à travers ses pratiques en actions », p.147 (Coulibaly-Ballet & Elidrissi, 2019) et plus précisément, comme nous l'avons précisé plus tôt, d'agir intrapreneurial comme « les attitudes et les comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation », p.145 (Coulibaly-Ballet & Elidrissi, 2019) ou selon Bouchard (2009) et Bouchard et Fayolle (2011).

Nous allons maintenant voir comment.

Section 21. En intégrant un alignement réticulaire horizontal (inter-pairs)

Nos travaux rejoignent les réflexions académiques sur les communautés de pratiques au sens de Lave et Wenger (1991). Le mode de fonctionnement des communautés de pratiques est l'échange de pratiques, des « histoires de guerre » (Brown & Duguid, 1991) que les membres échangent, développant ainsi à la fois une forme de langage spécifique et transmettant des savoirs faire en situation, avec une caractéristique que l'on retrouve dans nos analyses : une forme plus ou moins poussée d'auto-organisation entre les membres. Pour Lesourne (1991), l'auto-organisation est la capacité qu'a un système à acquérir de nouvelles priorités en s'organisant et ajustant son organisation.

Nous pouvons dès lors proposer plusieurs suggestions aux entreprises, ainsi qu'aux organisations au sens plus large.

Enjeux	Suggestions	Modalités possibles
Soutenir l'appropriation RSE des managers et, via les managers, de l'ensemble des collaborateurs	Engager la transformation d'un management responsable au sens pas seulement bienveillant mais intégrant les dimensions sociétales	Proposer des potentialités d'action en situation professionnelle, des expérimentations Entendre les accointances individuelles pour agir, cette question d'un intrapreneuriat où l'on choisit d'abord avec qui on veut faire, avant ce que l'on veut faire. Questionner les termes utilisés, non pour les définir à l'excès mais pour leur permettre de faire des ponts entre les aspirations à un bien commun suffisamment ouvert pour être motivant pour tous
Compléter l'alignement stratégique (vertical, intra-organisationnel)	Par un alignement réticulaire horizontal, inter-organisationnel	Permettre des implications diverses des managers, et des salariés au sens large, sous forme de mécénat de compétences, de <i>probono</i> , de soutien à des actions de bénévolat, de contribution à des actions inter-organisationnelles sur les bassins de vie Organiser des débats/discussions avec les écosystèmes au sein de l'organisation ou en inter-organisationnel
Réintégrer le sens du travail dans un temps long et à l'interface entre les vies professionnelle et citoyenne	Pour les services RH et par l'exemplarité des dirigeants	Créer des conditions permettant aux managers d'exprimer leurs motivations profondes et de développer leurs compétences au service du bien commun. Penser l'organisation et la recherche de sens des managers au-delà des frontières de l'entreprise, comme nouveaux leviers de motivation
Favoriser les échanges et les apprentissages entre pairs	Pour les services RH et les dirigeants	Favoriser un <i>leadership</i> collectif des sujets de RSE Créer les conditions du dialogue et du débat entre pairs, entre professionnels sans lien hiérarchique, de métiers et de services différents mais intéressés/volontaires sur ces questions de RSE pour coconstruire du sens, au plan individuel comme collectif, dans l'organisation
Favoriser l'intrapreneuriat	Intégrer l'intrapreneuriat	Les managers peuvent être force d'innovation intrapreneuriale (Mercuri-Chapuis, 2014). Pour cela, il est utile

	dans la stratégie de l'entreprise	d'ouvrir leurs marges de manœuvre au sein de l'entreprise. La question des marges de manœuvre est en lien direct avec celle de leur responsabilité (Marais, 2014)
Proposer des formations plus efficaces : les form'actions	Pour les RH	Questionner les modalités de formations et d'information. La question de l'apprentissage au sens large pour les managers et pour tous les salariés d'une manière plus générale. Externaliser les formations davantage et monter des form'actions fondées sur davantage d'interactions et d'expérimentations collectives
(Sortir de l'incantatoire et) redéfinir les compétences managériales attendues	Pour les RH	Notamment les familles de compétences comportementales : Engagement ⁷⁵ , conviction et influence, orientation stratégique, coopération ou ouverture Et les familles de compétences managériales : Coopérer ou donner du sens ⁷⁶

Narration technique d'un dialogue RSE de coresponsabilité à destination des entreprises, et des organisations au sens large :

Le dialogue de coresponsabilité crée des conditions qui permettent aux managers de passer de l'appropriation à l'action sociétale dans l'entreprise. Un alignement horizontal, au sens inter-pairs non hiérarchiques, inter-organisationnel si cela est possible, peut être utile en complément d'une diffusion de la stratégie RSE du plus haut niveau des dirigeants jusqu'aux managers intermédiaires et à l'ensemble des salariés. À noter que le *continuum* vertical d'une stratégie RSE est fondé sur la cohérence entre les actions et les discours jusqu'au niveau le plus infra, et qu'il s'exprime notamment à travers l'exemplarité des dirigeants et des managers.

Le dialogue de coresponsabilité peut conforter l'alignement des managers avec la stratégie RSE de leur entreprise : les pairs peuvent conforter la reconnaissance ressentie par les managers et les inciter à faire la démarche de déceler des actions RSE de leur entreprise en les comparant avec la stratégie de celle-ci et aussi avec leurs propres valeurs personnelles.

⁷⁵ Compétence comportementale « engagement » : se sentir porteur(se) de l'image du groupe et adopter une attitude active et positive envers l'entreprise dans la réalisation des missions confiées. Afficher la volonté d'atteindre des objectifs individuels et collectifs à travers une posture constructive (Référentiel des compétences, Groupe La Poste, 2023)

⁷⁶ Compétence managériale « donner du sens » : incarner et partager la vision des enjeux et ambitions de l'entreprise. Fédérer son équipe et la mobiliser vers l'atteinte d'objectifs individuels et collectifs. Aider ses collaborateurs à comprendre leur rôle, à se positionner et à analyser l'impact de leurs activités sur les objectifs. Identifier les leviers de motivation de chacun pour favoriser leur engagement (Référentiel des compétences, Groupe La Poste, 2023)

Au-delà d'un apprentissage technique sur les différents contextes, outils, manière de faire sur le plan sociétal, les managers traduisent dans l'action comment ils peuvent transformer leurs propres pratiques professionnelles. Ils renforcent leur légitimité à faire, et à devenir force de proposition même au-delà de leur périmètre professionnel strict. Ils prennent confiance en eux et ils développent l'envie d'agir, de devenir acteur voire *leader* d'un changement sociétal au sein de l'entreprise.

Le passage d'une appropriation RSE à une action dans son périmètre professionnel ne se décrète pas. De nombreuses conditions sont requises pour constituer un dialogue de coresponsabilité, notamment l'autonomie de choisir avec qui on agit et sur quels sujets, en priorité parmi les sujets qui sont à l'interface entre les valeurs personnelles des managers et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Du point de vue des ressources humaines, la question du renforcement du sens du travail par la RSE est également à interroger pour développer des espaces d'expressions des valeurs personnelles, de traduction pour l'agir et des espaces de solidarité et de liens. Dans ce cadre, ce sont bien les profils et les expériences de vie les plus différents possibles qui sont attendus, des personnes qui se retrouvent sur des valeurs, des sujets sociétaux et l'envie de faire, ensemble. Il s'agit également de préserver une grande liberté de parole, y compris la critique, de laisser les arrangements inter-individuels s'exprimer pour que les managers osent expérimenter dans l'action.

Analysé au sein de collectifs RSE interentreprises, nous avons vu que le dialogue de coresponsabilité s'exprimait dans des relations entre des pairs aux expériences variées. Il paraît dès lors plausible de l'adapter afin qu'il puisse s'exprimer, et permettre une projection dans l'action, au sein même des entreprises dès lors que celles-ci en comprennent les avantages stratégiques d'une part, et qu'elles organisent d'autres part les conditions qui permettent à la dynamique de s'instaurer en son sein.

Du point de vue des entreprises, notons qu'il peut exister un risque de potentiel surinvestissement des managers dans ces collectifs au détriment de leur implication dans leur organisation en cas de conflits de valeurs. Un tel cas de figure serait problématique pour l'entreprise, engendrant même éventuellement du *turn over*. Il est aussi prévisible, à l'inverse, que la liberté (pourtant centrale, le volontariat) laissée aux managers qui s'engagent dans ces collectifs se restreigne progressivement, au détriment d'une impulsion personnelle choisie, gage de dynamique de coresponsabilité, vu les enjeux croissants de l'ancrage territorial pour les entreprises.

En synthèse de la section 21, nous avons souligné les bénéfices d'une forme d'alignement réticulaire (à géométrie variable) horizontal (inter-pairs) pour renforcer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité.

Le dialogue de coresponsabilité permet aux managers de passer à l'action sociétale dans l'entreprise à partir d'un alignement horizontal, au sens inter-pairs et non hiérarchique, éventuellement inter-organisationnel, en complément d'une diffusion intra-organisationnelle de la stratégie RSE. Plusieurs conditions peuvent aider, notamment l'autonomie de choisir avec qui on agit et sur quels sujets, parmi les sujets qui sont à l'interface entre les valeurs personnelles des managers et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Analysé au sein de collectifs RSE interentreprises, nous avons vu que le dialogue de coresponsabilité s'exprimait dans des relations entre des pairs aux expériences variées. Il paraît dès lors plausible de l'adapter afin qu'il puisse s'exprimer, et permettre une projection dans l'action, au sein même des entreprises, dès lors qu'elles organisent les conditions qui permettent à la dynamique de s'instaurer en son sein.

Le dialogue de coresponsabilité décrit une dynamique conceptuelle de ce qui peut se passer au sein de communautés de pratiques (Lave & Wenger, 1991), par exemple l'échange de pratiques, des « histoires de guerre » (Brown & Duguid, 1991) que les membres échangent, développant ainsi à la fois une forme de langage spécifique et transmettant des savoirs faire en situation.

Du point de vue spécifique des ressources humaines, la question du renouvellement du sens du travail par la RSE est également interrogée à travers cette dynamique et nous soulignons l'intérêt de développer des espaces d'expressions des valeurs personnelles, de traduction pour l'agir et des espaces de solidarité et de liens.

Synthèse chapitre IX

Dans la quête d'un management responsable, au sens d'un management individuel qui sache intégrer les attentes sociétales dans son quotidien managérial et d'un pouvoir transformationnel sur le plan collectif, les entreprises sont aujourd'hui en recherche de nouvelles compétences. « *L'individu est le support de la compétence et c'est l'ensemble coordonné de ces supports individuels qui forme le niveau organisationnel* » (Da Fonseca, 2013).

Dans ce chapitre IX, nous nous sommes inscrite dans le cadre des définitions récentes d'une posture managériale qualifiée de responsable. Igalens et Pourquier (2019) expriment une perspective de recherche qui consisterait à analyser plus avant comment la posture de manager responsable pourrait conduire également à rendre son organisation plus responsable.

Nos travaux apportent des éléments en ce sens, en allant chercher comment cette posture peut se créer dans une entreprise convaincue. Le dialogue de coresponsabilité ouvre également une voie plus inédite à travers la notion d'« initiative de rôle » quand les managers acquièrent le pouvoir d'initier de nouvelles pratiques et de nouvelles prises de conscience RSE au sein de leur entreprise.

Nos travaux montrent que la compréhension des enjeux sociétaux par les managers nécessite une prise de conscience par l'interprétation du rôle qu'ils peuvent jouer concrètement sur le sujet dans leur entreprise. Le passage à l'action passe par leur propre exemplarité et par des codes de langage partagé sur ces enjeux et pratiques sociétaux. Il nous semble qu'on puisse parler d'agir entrepreneurial au sens où celui-ci « *s'intéresse à l'individu dans sa globalité et dans ses interactions à travers ses pratiques en actions* » p.147 (Coulibaly-Ballet & Elidrissi, 2019) et plus précisément d'agir intrapreneurial au sens des « *attitudes et des comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation* », p.145 (Coulibaly-Ballet & Elidrissi, 2019).

Le dialogue de coresponsabilité décrit une dynamique conceptuelle approfondie de ce qui peut se jouer dans des communautés de pratiques (Lave & Wenger, 1991), notamment l'autonomie de choisir avec qui on agit et sur quels sujets, parmi les sujets qui sont à l'interface entre les valeurs personnelles des managers et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Du point de vue spécifique des ressources humaines, le dialogue de coresponsabilité fait apparaître un renforcement du sens du travail par la RSE. Nous soulignons l'intérêt de développer des espaces d'expressions des valeurs personnelles, de traduction pour l'agir et des espaces de solidarité et de liens en ce sens. Le dialogue de coresponsabilité témoigne d'une recherche de sens qui passe aujourd'hui par la RSE, témoignant ce faisant d'une nouvelle approche relationnelle et dynamique du travail pour les acteurs managériaux, notamment RH.

Analysé au sein de collectifs RSE interentreprises, il paraît plausible de développer un dialogue de coresponsabilité au sein même de l'entreprise, sous réserve qu'elles organisent

les conditions qui permettent à la dynamique de s'instaurer en son sein. Un alignement horizontal, au sens inter-pairs et non hiérarchique, inter-organisationnel si cela est possible, nous semble en tout cas utile en complément d'une diffusion de la stratégie RSE.

CHAPITRE X. DU POINT DE VUE DE LA SOCIÉTÉ

« Vue stratégiquement, la responsabilité sociale de l'entreprise peut devenir une source d'énormes progrès sociaux, quand l'entreprise applique ses ressources considérables, son expertise et ses vues aux activités qui bénéficient à la société », p.80 (Porter & Kramer, 2006). Sur le plan sociétal, les résultats de nos travaux de thèse dessinent de nouveaux leviers opérationnels pour soutenir et amplifier la diffusion des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Nous rejoignons là les travaux de Mendez et Mercier (Mendez & Mercier, 2006) p.257 : « L'histoire dépose sur les territoires des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières rendant la coopération inopérante » alors même que les entreprises sont aujourd'hui insérées à la fois dans des espaces locaux et dans des espaces très éloignés (Nachum & Keeble, 2003).

Nous terminerons cette partie IV de nos travaux par une prise de recul au niveau sociétal afin de visualiser comment le dialogue de coresponsabilité pourrait s'inscrire dans de nouvelles formes de gouvernance locales. Nous pensons que le dialogue de coresponsabilité peut incarner une articulation plus girondine, au sens de localisée sur un territoire comme construit social, d'initiatives citoyennes des acteurs à la convergence de leurs visions spécifiques d'un bien commun en contexte, à commencer par les citoyens managers d'entreprises.

Section 22. Le dialogue de coresponsabilité éclaire des alliances écosystémiques sur les territoires

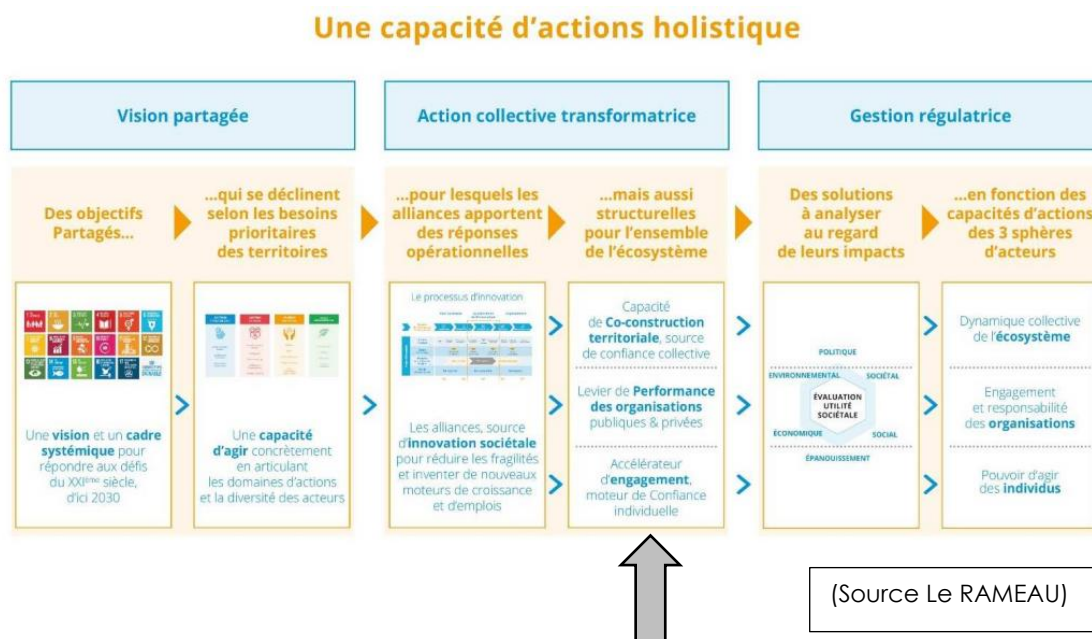
À l'interface entre stratégie d'entreprise et dynamiques territoriales, ce travail en ressources humaines interroge sur le plan académique une réalité complexe s'inscrivant dans un temps et un espace mouvant au sein d'un ou de plusieurs réseaux collaboratifs (Marinos, 2018), voire en transversalité à ceux-ci. A la suite des travaux sur les pratiques conjointes (Lacoste & Pardo, 2016), il met en discussion les forces qui sous-tendent une construction sociétale collaborative. « La pandémie a rappelé l'exigence de penser les dispositifs de politique publique à une échelle plus locale, sans que cette échelle d'ailleurs ne soit complètement définie, laissant les acteurs décider de ce qui construit cette proximité. [...] Un effort considérable doit être fait

pour mobiliser les valeurs qui attacheront demain les jeunes générations à sentir leurs territoires comme porteurs d'un sens humaniste », p.20, Lelli, Directeur Chaire Interactions Agro Paris Tech, 2022⁷⁷.

Nous rejoignons la compréhension d'un projet de territoire comme une forme de vision partagée « à portée de main » avec une valeur qui dépasse le seul impact au sens de l'effet car elle s'inscrit dans une visée transformative des acteurs engagés. « Les territoires sont les lieux qui pourront conjuguer l'acceptation du changement, car ce sont des lieux du lien et non du bien, de l'adhésion et non de l'obéissance et de la conviction qui responsabilise » selon Delevoye, 2022⁷⁸ du point de vue managérial ou « ni mode ni modèle, le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent » (Pecqueur, 1989).

Nos résultats académiques confortent le « biome territorial » du RAMEAU, à savoir une vision agissante du territoire dans un lien d'attachement : du sens et des relations dans l'action. Nos travaux s'attachent spécifiquement à l'un des acteurs économiques qu'appréhende Le RAMEAU : les entreprises (aux côtés des élus, des associations et des citoyens). En lien direct avec l'objectif17 des ODD, les alliances interacteurs sont au cœur d'une dynamique progressive en trois temps : une vision partagée puis une action collective transformative et enfin une gestion régulatrice. Cette dynamique systémique s'inscrit et s'alimente au plan individuel, au plan collectif des organisations et au plan de la société toute entière.

Figure 25 : Approfondissement managérial autour d'une action collective transformative ⁷⁹



⁷⁷ 2022, Le RAMEAU (Alliances et Territoires, Le RAMEAU

⁷⁸ 2022, président de la fondation des territoires (<https://fondationdesterritoires.org/>, lancée le 14-06-2022 sous égide de la fondation de Lille (p.21, dans le rapport « Alliances et Territoires », Le RAMEAU

⁷⁹ 2020, rapport au Secrétaire d'État G.Attal, « État des lieux des partenariats », Le RAMEAU

Nos travaux mettent en lumière **le dialogue de coresponsabilité comme catalyseur d'engagement individuel vers l'action** ou « accélérateur d'engagement et moteur de confiance individuelle ».

Les travaux du RAMEAU se sont intéressés au niveau de la société et des organisations, quand le plan individuel restait à dévoiler. C'est précisément le sujet cette thèse : les managers au cœur de l'action, individuelle et collective, transformatrice. Nos travaux semblent dès lors dessiner une facette académique complémentaire, et sans doute directement utile sur le plan managérial et sociétal, à ces travaux sur la question innovante des alliances interacteurs en territoire.

Nos recherches dessinent une dynamique d'action entre pairs fondée sur l'autonomie et le volontariat. Cette dynamique crée la confiance individuelle et, partant, permet de se sentir reconnu, de mieux comprendre les actions sociétales, y compris dans son entreprise, et de trouver des sources d'inspiration pour passer à l'action. En plongeant au cœur du dialogue de coresponsabilité, l'on passe d'une compréhension des enjeux RSE à l'action concrète, que ce soit les actions des collectifs RSE analysés (mais qui ne sont pas le cœur de notre travail doctoral) ou, plus étonnant mais très intéressant, également dans son entreprise en retour. Cette action avec ses pairs s'exprime avec enthousiasme sur la question de l'incarnation du changement sociétal par les participants eux-mêmes pour devenir force de proposition et d'impact. Notons également que le volontariat se distingue à la lisière entre les vies professionnelle et personnelle et qu'il impacte la reconnaissance du manager par ses pairs. Se faciliter les échanges avec ses pairs passe par l'expérimentation avec d'autres, l'expérimentation d'actions nouvelles comme l'expérimentation de nouvelles personnes pour faire.

Dans cette section 22, nous avons dessiné la dynamique d'un dialogue de coresponsabilité qui transforme le sens du travail au sein de la société en ce qu'il permet aux managers de prendre l'initiative pour mettre en congruence leurs valeurs personnelles, notamment citoyennes, et professionnelles avec leurs actions.

Les managers, au cœur de l'action individuelle et collective transformatrice des organisations, peuvent l'être plus largement sur le plan sociétal à travers la question des alliances interacteurs en territoire. Nos travaux enrichissent la compréhension d'un projet de territoire comme une forme de vision partagée « à portée de main » avec une visée transformative des acteurs engagés qui mettent en discussion les forces qui sous-tendent une construction sociétale collaborative sur les territoires.

Nous allons maintenant voir comment.

Section 23. Pour restaurer une forme de confiance, de congruence à hauteur de citoyen

Sur le plan académique, nos travaux montrent la confiance comme centrale dans le dialogue de coresponsabilité (autour des propriétés opérationnelles : la légitimité que l'on s'accorde à soi-même et de la reconnaissance des pairs), rejoignant là les travaux de Lacoste et Pardo (2016) ou de Coleman (1975, 1990), lorsqu'il envisage les relations de confiance bien au-delà de relations dyadiques entre un *trustor* et un *trustee*. Coleman éclaire des systèmes de confiance plus ouverts : les systèmes de confiance mutuelle, les systèmes avec des intermédiaires de confiance, ceux impliquant des tiers de confiance et des systèmes plus complexes qui entremêlent les premiers.

Dans nos résultats, nous illustrons plusieurs systèmes de confiance, mutuelle ou symétrique, entre deux managers jusqu'à la question des arrangements interpersonnels. Les personnes inspirantes (les pairs cités dans nos travaux) pourraient être qualifiées d'intermédiaires de confiance : des conseils qui mettent en relation et influent le *trustor*, des garants qui mettent leur crédibilité dans la balance, et aussi des entrepreneurs de confiance qui amplifient les réseaux de confiance. Les tiers de confiance peuvent aussi être des collectifs qui structurent la confiance dans la qualité et la longévité des relations interpersonnelles, des communautés de confiance mutuelle qui produisent des résultats d'intérêt commun.

Nous pouvons considérer que le dialogue de coresponsabilité est un système complexe de confiance mutuelle dans lequel les managers passent de fonctions/entreprises asymétriques à des relations symétriques interacteurs en devenant à la fois le *trustor* et le *trustee* de l'autre. On trouve dans la dynamique que nous avons éclairé la présence d'intermédiaires de confiance et d'entrepreneurs de confiance. Nous suggérons par notre recherche que les collectif RSE interentreprises peuvent représenter des formes de communautés d'intérêt (au sens où l'engagement de chacun détermine l'efficacité du système), dans lesquelles se développent un langage propre, une culture propre et de nombreux types d'intermédiaires de confiance. En ce sens, on peut les qualifier de communautés de confiance mutuelle.

Nous suivons les travaux de Vidaillet et Bousalham (2020) sur la création de liens de confiance, à la fois dyadiques et collectifs, et nous considérons que le dialogue de coresponsabilité peut être envisagé comme une forme inédite de « travail frontière » (« *Boundary work* »), (Warhurst *et al.*, 2008), fondé sur les relations (Jakonen *et al.*, 2017) entre des personnes aux profils diversifiés (Cnossen & Bencherki, 2018). Nous confortons également la littérature sur les espaces

collaboratifs de coworking, laquelle a mis en lumière par exemple l'autonomie des acteurs ou leur volontariat (Garrett *et al.*, 2017) pour favoriser l'innovation. Mais nous faisons le constat que l'animation des collectifs que nous avons étudiés n'intervient pas en tant que tel dans la dynamique à l'œuvre. L'animation de la communauté, telle que mise en exergue par Pierre et Burret (2014) est un support à la création des relations entre les managers pour, par exemple assurer l'organisation logistique des réunions, la valorisation des actions, leur *reporting* ou la recherche de financements, mais les collectifs RSE interentreprises ne sont pas des espaces pérennes comme des espaces de coworking, et les participants n'y viennent pas travailler sur leur projet professionnel en propre. C'est véritablement le collectif qui accompagne (Sammut, 2003). Nos travaux proposent une voie de compréhension fine des mécanismes à l'œuvre dans les communautés matures dont les « *formes d'animation sont plus souples et caractérisées notamment par des prises de décision plus ouvertes, voire par des formes de collégialités* », p.129 (Aubouin & Capdevila, 2019).

Outre qu'ils concernent des espaces collaboratifs particuliers, nos travaux montrent plus précisément la manière dont les managers se projettent dans l'action. Cette projection commence par la prise de conscience qu'on peut se mettre en mouvement puis la projection dans des actions concrètes dont on visualise puis on qualifie les différents impacts : son périmètre de travail, son périmètre d'influence, ses collègues, la stratégie de son entreprise et via celle-ci, sur la société toute entière. On devient initiateur et acteur de ses choix dans son périmètre professionnel, voire *leader* du changement sociétal sur un plan élargi.

Nous pouvons dès lors proposer plusieurs suggestions sur le plan sociétal.

Impact managérial 3 : Pistes managériales pour la société

Enjeux	Suggestions	Modalités possibles
Des enjeux sociétaux qui s'invitent au cœur du sens du travail, y compris dans les entreprises	Élargir les personnes impliquées dans les projets de territoire	Proposer à des citoyens les plus diversifiés possible de s'impliquer dans les projets de leurs bassins de vie. Prévoir différentes modalités, souples (physiques/virtuelles, horaires...) pour permettre au plus grand nombre de s'investir avec des sous-groupes de citoyens qui se choisissent pour mener des lots de travaux selon leurs souhaits.
Donner, redonner des capacités d'agir aux citoyens, là où ils sont,	Proposer des sujets, faire visualiser les impacts attendus et laisser les citoyens	Nos travaux suggèrent de favoriser les interactions entre les individus dans un cadre qui permette de basculer entre personnel et professionnel.

sur les sujets qui leur importent	s'approprier avec qui, comment et quand ils agissent	Ce ne sont pas les lieux en tant que tels qui semblent importer même s'ils doivent permettre une certaine convivialité. Il peut y avoir un organisateur des échanges pour la logistique mais, sur le fond, ce sont les acteurs qui s'organisent : volontariat, autonomie, exemplarité sont au centre des modalités de fonctionnement d'un dialogue de coresponsabilité
Une perspective plus girondine de gouvernance locale pour les projets de territoire	Faire expérimenter le dialogue de coresponsabilité dans l'action	Sous l'impulsion des décideurs publics, des structures de l'ESS ou des entreprises sur un territoire : il s'agit de créer les conditions d'une confiance entre les citoyens, sous toutes leurs facettes y compris professionnelle, en commençant par des actions concrètes, ici et maintenant, et en favorisant les échanges autour des valeurs des individus

Narration technique pour la société au sens large, pour les représentants de l'État, des services publics ou des collectivités territoriales et plus largement pour les ONG, le monde de l'ESS ou même les citoyens ou collectifs de citoyens qui souhaiteraient s'approprier le phénomène.

Le dialogue de coresponsabilité propose une vision girondine, au sens de d'abord locale et contextualisée, des projets sociétaux : ancrés et incarnés. Les organisations formelles, y compris les entreprises et même les plus grandes d'entre elles, ou des collectifs très divers et même informels, existent à travers les managers qui les incarnent sur un bassin de vie dans lequel ils vivent eux-mêmes en tant que citoyen ou père de famille par exemple. Des managers qui peuvent, et pour certains revendiquent, se sentir citoyens y compris dans leur quotidien professionnel : ils peuvent enclencher et faire vivre des actions concrètes de leur entreprise pour la société. Ils ont le pouvoir d'amplifier les actions de leur entreprise dans leur périmètre professionnel direct, voire plus largement. Pour la société « à portée de main » qu'est le bassin de vie, les collectifs RSE inter-organisationnels présentent un double intérêt : l'intérêt d'actions collectives directes et la transposition des compétences acquises, techniques mais surtout comportementales, au sein des organisations pour diffuser un management plus responsable, au sens de l'intégration des enjeux sociétaux des participants.

Le dialogue de coresponsabilité illustre une capacité d'émancipation des citoyens en ce sens qu'ils peuvent prendre conscience, puis se saisir, d'une forme d'apprentissage dans l'action entre pairs pour renforcer leur citoyenneté là où ils se trouvent, à commencer par leur quotidien professionnel en mobilisant leur organisation.

Qui plus est, le dialogue de coresponsabilité développe une forme d'entrepreneuriat local sur un temps long, d'intelligence collective organisée à travers l'action, la capacité à argumenter (un plaidoyer au sens des ONG) et à mobiliser plus d'acteurs. Des conditions, par exemple le volontariat, l'autonomie ou l'exemplarité sont mises en lumière ainsi que des outils comme visualiser les impacts en anticipation à travers des pairs inspirants.

En synthèse de cette section 23. Au-delà des relations de confiance dyadiques entre un *trustor* et un *trustee*, Coleman (1975) éclaire des systèmes de confiance plus ouverts : les systèmes de confiance mutuelle, les systèmes avec des intermédiaires de confiance, ceux impliquant des tiers de confiance et des systèmes complexes qui les entremêlent. Nous pouvons considérer que le dialogue de coresponsabilité s'apparente à un système complexe de confiance mutuelle dans lequel les managers passent de fonctions/entreprises asymétriques à des relations symétriques interacteurs en devenant à la fois le *trustor* et le *trustee* de l'autre.

En ce sens, les collectif RSE interentreprises peuvent représenter des formes de communautés d'intérêt dans lesquelles se développent un langage propre, une culture propre et de nombreux types d'intermédiaires de confiance, des formes de communautés de confiance mutuelle.

Synthèse chapitre X

Dans ce chapitre, nous avons dessiné la dynamique d'un dialogue de coresponsabilité qui transforme le sens du travail au sein de la société en ce qu'il permet aux managers de prendre l'initiative pour mettre en congruence leurs valeurs personnelles, notamment citoyennes, et professionnelles avec leurs actions, et notamment au sein de leur entreprise.

Les managers, au cœur de l'action individuelle et collective transformatrice des organisations, peuvent l'être plus largement sur le plan sociétal à travers la question des alliances interacteurs en territoire : un projet de territoire au sens d'une vision partagée, à portée de main, avec une visée transformative des acteurs engagés.

À la suite des travaux sur les pratiques conjointes (Lacoste & Pardo, 2016), le dialogue de coresponsabilité met en discussion les forces qui sous-tendent une construction sociétale collaborative, pragmatique et girondine au sens de territoriale.

Suite aux travaux de Coleman (1975), nous pourrions considérer que le dialogue de coresponsabilité s'apparente à un système complexe de confiance mutuelle dans lequel les managers passent de fonctions ou d'entreprises asymétriques à des relations symétriques interacteurs en devenant à la fois le *trustor* et le *trustee* de l'autre. Alors peuvent se développer un langage propre, une culture propre et de nombreux types d'intermédiaires de confiance, des formes de communautés de confiance mutuelle.

Alors, le dialogue de coresponsabilité propose une vision girondine, au sens de d'abord locale et contextualisée, des projets sociétaux : ancrés et incarnés. Les managers s'inscrivent un bassin de vie dans lequel ils vivent eux-mêmes en tant que citoyen ou mère de famille par exemple. Ils peuvent, et pour certains revendiquent, se sentir citoyens y compris dans leur quotidien professionnel : ils ont le pouvoir d'enclencher et de faire vivre des actions concrètes dans leur entreprise pour la société.

Le dialogue de coresponsabilité illustre une capacité d'émancipation des citoyens en ce sens qu'ils peuvent se saisir d'une forme de légitimité et de reconnaissance dans l'action et dans la confiance de leurs pairs pour renforcer leur citoyenneté là où ils se trouvent, à commencer par leur quotidien professionnel en mobilisant leur organisation.

CONCLUSION PARTIE IV

Dans cette partie IV, nous avons défini un management plus responsable, au sens d'un management individuel qui sache dorénavant intégrer les attentes sociétales dans le quotidien managérial et détenteur d'un pouvoir transformationnel sur le plan collectif.

Au cœur de l'action individuelle et de l'action collective transformatrice d'alliances interacteurs inédites au plan local, nos travaux proposent un dialogue de coresponsabilité comme catalyseur d'engagement individuel vers l'action. Nos travaux dessinent comment cette posture peut se créer dans une entreprise convaincue, et également comment des managers peuvent s'appuyer sur le dialogue de coresponsabilité pour prendre des « initiatives de rôle » quand ils acquièrent le pouvoir d'initier de nouvelles pratiques et de nouvelles prises de conscience RSE au sein de leur entreprise pour la rendre plus responsable.

Le dialogue de coresponsabilité décrit une dynamique conceptuelle approfondie de ce qu'il peut se passer au sein des communautés de pratiques (Lave & Wenger, 1991) à travers l'échange de pratiques ou des narrations d'« histoires de guerre » (Brown & Duguid, 1991) que les membres échangent, développant ainsi à la fois une forme de langage spécifique et transmettant des savoirs faire en situation. La posture qui évolue projette les managers dans un agir intrapreneurial au sens des « attitudes et des comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation », p.145 (Coulibaly-Ballet & Elidrissi, 2019).

Du point de vue spécifique des ressources humaines, la question du renforcement du sens du travail par la RSE est également interrogée à travers cette dynamique. Le dialogue de coresponsabilité témoigne d'une recherche de sens qui passe par la mise en pratique d'actions sociétales, témoignant ce faisant d'une nouvelle approche relationnelle et dynamique du travail pour les acteurs managériaux, donc pour leurs organisations.

Les managers sont au cœur de l'action individuelle et collective transformatrice des organisations. Ils peuvent l'être plus largement sur le plan sociétal à travers la question des alliances interacteurs en territoire : un projet de territoire au sens d'une vision partagée, « à portée de main », avec une visée transformative des acteurs engagés. Dans ce cadre, le dialogue de coresponsabilité propose une vision girondine, au sens de d'abord locale et contextualisée, des projets sociétaux : ancrés et incarnés. Les managers peuvent se sentir citoyens y compris dans leur quotidien professionnel : ils ont aussi le pouvoir d'enclencher des actions concrètes dans leur entreprise pour la société.

Il nous semble que le dialogue de coresponsabilité illustre une capacité d'émancipation des citoyens en ce sens qu'ils peuvent se saisir d'une forme de légitimité et de reconnaissance

dans l'action, dans la confiance de leurs pairs et dans la congruence entre leurs actions et leurs valeurs, pour renforcer leur citoyenneté là où ils se trouvent, à commencer par leur quotidien professionnel en mobilisant leur organisation.

Sur le plan managérial, ce travail ouvre des perspectives d'efficacité opérationnelle concernant le développement pragmatique d'actions RSE locales : il légitime les entreprises à faciliter l'implication de leurs collaborateurs dans les réseaux RSE locaux et conforte leur rôle au sein des dynamiques de gouvernance locale sur des sujets d'intérêt général.

Les managers d'entreprises sont au cœur de la diffusion pragmatique des actions RSE concrètes en territoire. Ils peuvent également être à l'initiative d'une évolution de leur organisation elle-même à travers leur propre prise « d'initiative de rôle » pour ouvrir le sens du travail des managers au-delà des frontières de l'organisation vers une vision plus sociétale des responsabilités de management d'équipe ou de projet.



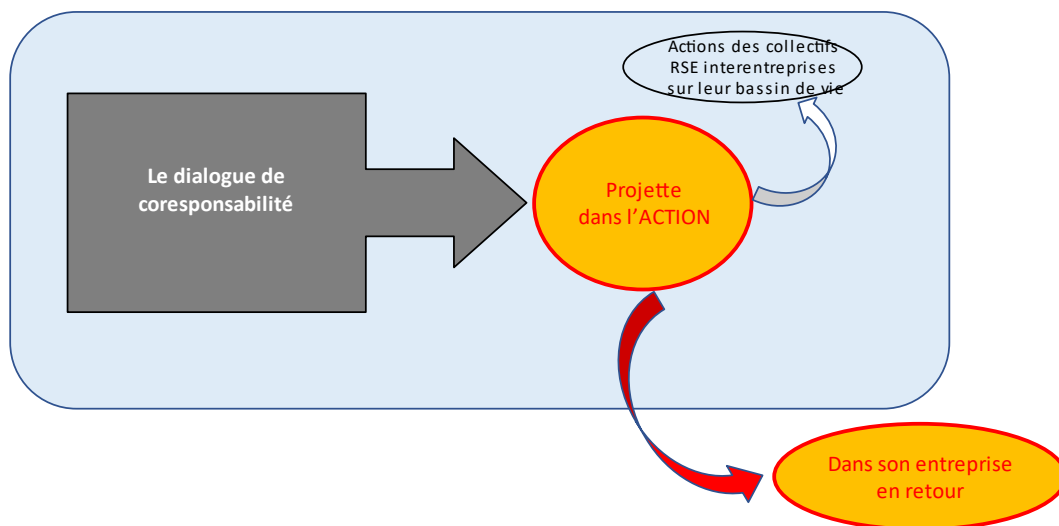
INTRODUCTION GÉNÉRALE			
PARTIE I	PARTIE II	PARTIE III	PARTIE IV
ÉTAT DES CONNAISSANCES	MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN	APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES	APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES
Chapitre I De la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Chapitre III Méthodologie générale	Chapitre VI Dialogue de coresponsabilité et compromis de l'école des grandeurs	Chapitre VIII Du point de vue des managers
Chapitre II A une RSE ancrée et incarnée	Chapitre IV Impact sociétal du dialogue de coresponsabilité	Chapitre VII Dialogue de coresponsabilité et sens du travail	Chapitre IX Du point de vue des entreprises
	Chapitre V Le dialogue de coresponsabilité : une étude de cas unique		Chapitre X Du point de vue de la société
CONCLUSION GÉNÉRALE			
BIBLIOGRAPHIE, ANNEXES			

CONCLUSION GÉNÉRALE

La diminution des ressources disponibles, le dérèglement climatique, les pressions démographiques et leur corollaire, l'exaspération sociale des inégalités, font peser de lourdes menaces sur nos sociétés. Les États ne sont plus capables de garantir seuls notre intérêt général déterminé selon les modalités de notre démocratie représentative des revendications du bien commun au sens de chacun. La performance des entreprises, non seulement ne peut plus être considérée comme indépendante, selon Franc et Calef (2017) mais il relève de l'« habileté » des États à mobiliser les entreprises pour contribuer à l'intérêt général. Nous nous inscrivons avec ces auteurs dans la conception que le bien commun dit une articulation contextualisée des acteurs dans le jeu économique et social. Il est « corde de rappel », pour chacun du fait que les interdépendances sont permanentes et, ainsi, il dresse les bases d'une société de responsabilités partagées. Le rapport de l'entreprise à la cité s'en trouve changé, ce qui nécessite d'accepter que l'entreprise ne soit pas une unité provisoire de la cité, alternant ses engagements au fil des contraintes qui lui sont imposées, mais l'un de ses hôtes permanents qui participe à définir son avenir.

Synthèse de nos travaux

Partant du constat que les entreprises s'articulent ici et là au sein de collectifs RSE interentreprises, nous avons émis l'hypothèse que ces nouvelles formes organisationnelles pouvaient présenter des pistes de réponse face au problème de la diffusion des pratiques RSE.



Nous sommes partie d'un questionnaire managérial concernant les modalités de fonctionnement des collectifs RSE interentreprises dans lesquels des managers menaient des actions directement utiles à la société et avons découvert à travers nos *interviews* que les modalités de fonctionnement à l'œuvre dans ces collectifs impactaient également l'engagement sociétal des managers au sein de leur propre organisation.

Suite à nos travaux empiriques, nous avons découvert dans la littérature concernant ce point d'étonnement, que la RSE pouvait impulser différentes formes de dialogues partenariaux et territoriaux entre acteurs organisationnels au sein d'une gouvernance de type écosystémique (Uzan, 2013), le dialogue de coresponsabilité étant le plus engageant du point de vue sociétal (Condomines *et al.*, 2015). Nous nous sommes attachée à montrer comment ces dialogues interentreprises étaient ancrés ici et maintenant en ce qu'ils sont incarnés par des managers à la croisée des différents mondes de leurs vies professionnelle et personnelle.

Nous avons dès lors interrogé les liens entre engagement organisationnel et engagement sociétal pour comprendre les ressorts de cette attitude intermédiaire (Thomas & Znaniecki, 1998) qui permet aux managers de transformer leur compréhension des enjeux RSE en action.

Notre recherche propose un *focus* académique sur le dialogue de coresponsabilité comme dynamique transformative, individuelle et collective, pour se projeter dans l'action sociétale

dans sa propre entreprise. Nous montrons comment un sens du travail renforcé par la RSE peut soutenir l'engagement sociétal des managers dans leur entreprise : le dialogue de responsabilité apparaît comme un catalyseur pour se projeter dans l'action.

Les recherches de ce travail doctoral montrent que cette dynamique conceptuelle s'articule autour de deux catégories conceptuelles : une catégorie concernant le renforcement (ou la compensation) du sens du travail sous l'impulsion de la RSE sur le plan individuel et une catégorie concernant la qualification d'échanges collectifs qui transforment.

Ces catégories conceptuelles se donnent à voir à travers neuf propriétés opérationnelles, cinq de type individuel et quatre de type collectif, qui sont en lien via 24 dimensions opérationnelles.

S'il fallait synthétiser cette dynamique complexe en quelques lignes, nous dirions que la catégorie conceptuelle du renforcement (ou de la compensation) du sens du travail sous l'impulsion de la RSE, se lit autour d'une propriété centrale : l'inspiration à agir. Celle-ci s'exprime notamment par un apprentissage inter-pairs et par un langage partagé qui élude les définitions trop précises pour faciliter les échanges autour des valeurs (notamment des mots valises) et projeter dans l'action (ici, maintenant et avec ses pairs). L'inspiration pour agir permet une forme d'alignement (ou de réalignement) avec son entreprise. Le fait que le dialogue de coresponsabilité s'exprime à l'interface entre les vies personnelle et professionnelle des managers facilite une forme de catalyse pour se projeter dans l'action. Les managers s'appuient sur leur volontariat, leur autonomie (et partant leur liberté d'acteur) ainsi que sur une prise de recul en confiance pour prendre conscience que chaque action peut impacter une vraie personne tandis que la reconnaissance de leurs pairs leur donne également une confiance, une légitimité qui pousse leur exemplarité, non seulement à faire, mais à initier. Nous proposons la notion d'« initiative de rôle » quand chaque manager peut dans son propre contexte organisationnel devenir acteur, voire initiateur d'un management plus responsable au sein de son entreprise.

Nos travaux montrent en effet la nature de cette projection dans l'action. Il s'agit d'un déclenchement de l'envie de se projeter dans des actions concrètes, avec des outils pour le faire et une anticipation des actions sur un triple périmètre : son propre périmètre professionnel et au-delà sur la stratégie de l'entreprise, et via celle-ci, au-delà sur la société plus largement.

Au croisement d'une logique stratégique et d'une logique territoriale tout autant qu'à l'interface entre une RSE symbolique et une RSE substantielle (Vo *et al.*, 2022), notre contribution académique s'inscrit dans le domaine des ressources humaines pour les sciences de gestion et du management : il s'agit de trouver de nouvelles modalités RH pour diffuser les pratiques sociétales, en commençant par les entreprises. Il s'agit également de soutenir l'« initiative de rôle » des managers dans leur capacité à s'emparer de l'opportunité d'un management plus

responsable qui intègre plus systématiquement les enjeux sociétaux au cœur des enjeux managériaux.

Nous avons donc choisi de nous focaliser dans ce travail sur le levier de l'engagement des managers pour développer les actions sociétales de leur entreprise selon la problématisation suivante : **« comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ? »**

Réponse à la problématisation

Les entreprises sont des acteurs majeurs pour des évolutions plus responsables de la société. Nos travaux de recherche sont complémentaires des travaux en sciences de gestion et du management, qui traitent plus globalement de construction d'une stratégie RSE en soulignant la nécessaire implication des managers pour engager l'entreprise dans une transformation durable de ses pratiques. Plutôt que de travailler sur une facette *top/down* sous l'angle : comment favoriser l'appropriation des politiques RSE et leur mise en œuvre par le management intermédiaire, nos travaux s'attachent à esquisser une voie *bottom up* qui intègre les nouvelles attentes sociétales des managers dans les ressorts de leur engagement au travail.

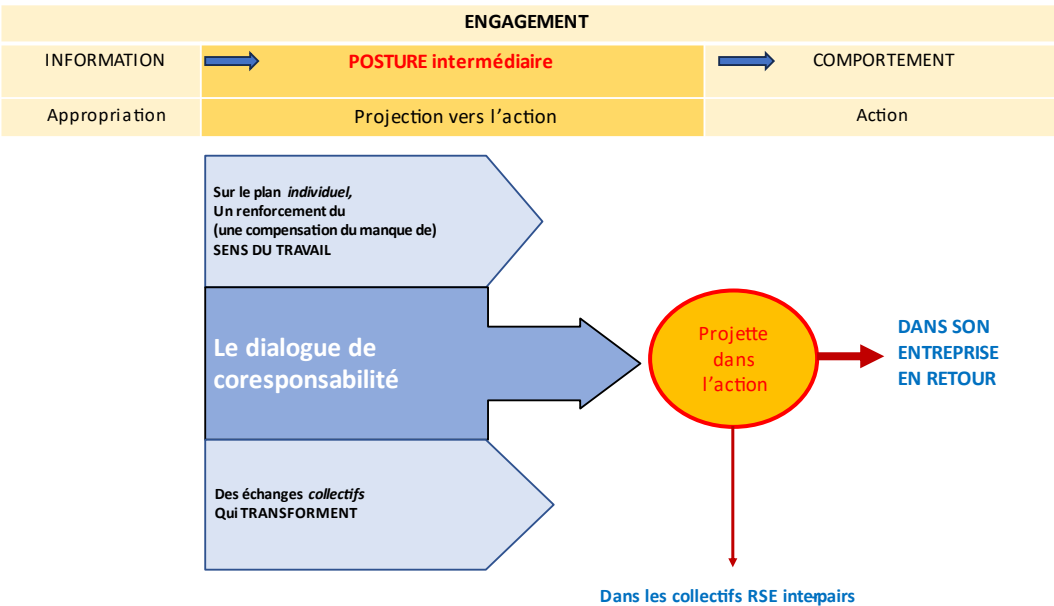
Dans un contexte où les entreprises se plaignent du manque d'engagement de leurs collaborateurs, il nous semble utile pour le domaine des ressources humaines de percevoir cette nouvelle perspective : les ressorts de l'engagement organisationnel changent autour d'un sens du travail renforcé par la RSE. Car, au-delà du fait que les entreprises attendent aujourd'hui des managers qu'ils réalisent leurs objectifs professionnels de manière socialement responsable (puisque nos travaux ne se sont pas attachés à la facette environnementale), il nous semble central de noter que la transformation des pratiques managériales nécessite un engagement des managers qui dépasse leur seule compréhension de la stratégie RSE de leur entreprise.

À l'interface entre engagement organisationnel et engagement sociétal pour les individus managers, l'ancrage théorique que nous avons mobilisé comme cadre interprétatif de nos résultats empiriques conforte *« une conscience que nos valeurs nous obligent »*, p.39 (Miginiac, 2019). Un engagement sociétal des managers, au sens d'assumer *« la responsabilité d'une œuvre y compris pour l'avenir humain »*, p.39 (Miginiac, 2019). Cet engagement distingue deux phases pour un passage à l'action (Thomas & Znaniecki, 1998) : une phase préalable à l'action, une posture transformationnelle que nous qualifions de dialogue de coresponsabilité, et le comportement, l'action.

Le passage à l'action des acteurs que sont les managers nécessite qu'ils transforment leur posture et se projettent. Leur passage à l'action nécessite qu'ils concrétisent les enjeux RSE en transformation de leurs pratiques quotidiennes, qu'ils deviennent acteurs, voire *leaders* du changement des pratiques managériales dans leur organisation. Nous pensons que cette transformation, de leur posture puis de leur quotidien et éventuellement de leur environnement de travail, dépend d'abord d'eux, de qui ils sont et des valeurs qu'ils souhaitent incarner.

Nous avons approfondi la dynamique des dialogues partenariaux de Condomines et de ses coauteurs (2015) à travers l'incarnation des mondes professionnels et personnels (Boltanski & Thévenot, 1991) par les managers d'entreprises. Sur le plan RH, nos travaux dessinent un engagement sociétal qui soutient et transforme l'engagement organisationnel (Morrow, 1993) en ce sens qu'il permet l'alignement/le réalignement avec son entreprise et intègre de nouvelles dimensions au sens du travail. Nos travaux dessinent également cette posture intermédiaire avant l'action, qui permet de se projeter dans des actions concrètes dans son entreprise (Thomas & Znaniecki, 1998), et que nous qualifions d'initiative de rôle.

Figure 26 : Synthèse, dialogue de coresponsabilité : une posture intermédiaire pour l'action

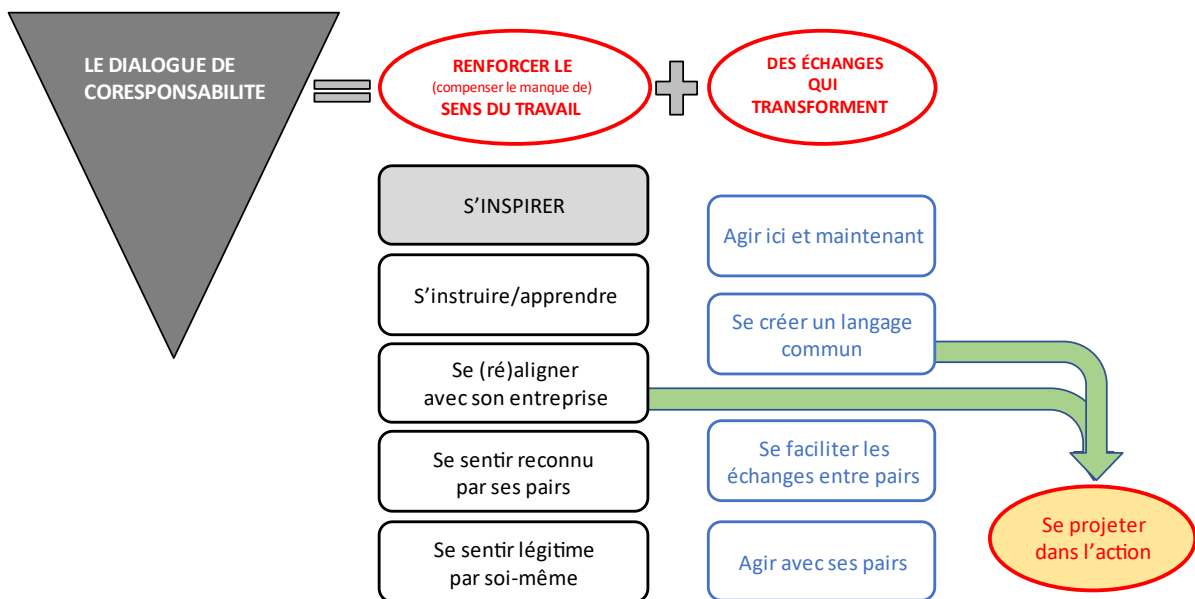


Concrètement, notre travail de recherche poursuit les travaux de Condomines et de ses coauteurs en proposant « une approche substantive de la notion de dialogue » p.218 (Condomines et al., 2015) au cœur de la gouvernance écosystémique en territoire car « force est de constater que la notion de dialogue pourtant au cœur de la gouvernance, fonctionne encore comme une boîte noire » p.218 (Condomines et al., 2015). Les auteurs montrent une

évolution progressive des dialogues qui s'instaurent entre les entreprises et leurs parties prenantes jusqu'à une forme de coresponsabilité tangible sur un bassin de vie : le dialogue de coresponsabilité.

Nos travaux confortent la plus-value sociétale du dialogue de coresponsabilité pour les entreprises concernées et pour le territoire socle. Ils dessinent ensuite la dynamique à l'œuvre.

Nous rappelons ici le schéma central et simplifié de nos travaux de recherche.



Nous avons fait le choix d'enrichir notre étude empirique d'une analyse complémentaire des *verbatim* de notre terrain en interrogeant plus avant chacune des deux catégories conceptuelles : un renouvellement du sens du travail (Morin & Forest, 2007) par la RSE et un collectif transformateur enrichi par la notion de compromis comme méthode (Boltanski & Thévenot, 1991).

Pour les managers d'entreprises, au sens très large du pilotage d'un projet ou d'une équipe, que nous avons interrogés au cœur d'une dynamique contextualisée et inter-pairs : l'accroissement de la porosité des temps sociaux ainsi que l'imbrication des différentes acceptions du travail entremêlent les différentes casquettes dans lesquelles ils se reconnaissent, les différents mondes de Boltanski et Thévenot (1991).

Pour eux, pour lesquels le travail est important (Morrow, 1993), notamment sous l'angle de son sens (Morin & Forest, 2007), il existe une évolution notable de leur travail sous l'impulsion de la RSE. Nos travaux confortent les différentes propriétés opérationnelles déjà mises en lumière par

Morin et Forest, et confortent et approfondissent les travaux de l'auteure et Magalie .Marais (Crespo Febvay & Marais, 2022) en éclairant de nouvelles propriétés opérationnelles pour le sens du travail sous l'impulsion de la RSE : une congruence entre les différences facettes individuelles du manager (entre ses vies personnelle et professionnelle, entre les discours et ses actions...), une inspiration pour agir par l'action et la recherche de liens inter-pairs.

Nos travaux proposent un pas de côté en complément des études récentes sur la stratégie d'une RSE qui se concentre d'abord sur l'alignement stratégique vertical (*top-down versus bottom up*) intra-organisationnel : un alignement réticulaire horizontal (inter-pairs) qui se décline sous l'angle collectif à travers la notion d'un compromis comme méthode plutôt que comme objectif (Boltanski & Thévenot, 1991). Par exemple, nous avons décelé des modes de fonctionnement de type industriel pour ces professionnels ainsi qu'une forme de performativité de discours afférente, des arrangements interindividuels, des profils nécessairement diversifiés ou encore des « mots valises » comme objets composites et un compromis durablement frayé qui engage les managers dans le temps.

Notre travail de recherche interroge le concept de responsabilité des organisations, celui des managers qui les constituent ainsi que les liens entre les deux.

Dans la perspective de comprendre les risques potentiels de ces relations, nous mobilisons les travaux du sociologue Coleman autour de « *l'acteur corporate moderne, qui agit et est agi, poursuit des intérêts et contrôle des événements* », p.553 (Coleman, 1990). « *Le détachement des entreprises des personnes physiques et leur fonctionnement autour de postes que des personnes physiques occupent temporairement limite la sociabilisation et le contrôle social par les normes* » (p.576). Pour reprendre les termes de l'auteur, ces « *newly evolved creatures* » de nos sociétés modernes n'entrent pas dans le schéma de responsabilisation de leurs actes tel qu'on peut l'appliquer aux « *natural persons* ». Ces nouvelles créatures que sont les entreprises présentent une forme d'intérêt propre, indépendamment même des individus qui les dirigent, lesquels peuvent être amenés à prendre des décisions dans l'intérêt seul de l'organisation, indépendamment même du leur, et encore moins d'autres « *natural persons* ». Et même si on pouvait responsabiliser l'organisation selon les dommages occasionnés sur les personnes naturelles, individus de chair et de sang ou l'environnement, l'actualité nous le montre tous les jours : d'une part, « *il n'existe plus aucun groupe de personnes naturelles à l'égard desquelles cette nouvelle créature serait intrinsèquement et irrévocablement responsable* », p556 (Coleman, 1990) et d'autre part il existe de moins en moins de possibilités de contrôler les choix de ces organisations mondialisées, du fait des successions d'opérations capitalistiques. Nous considérons avec Coleman que les personnes naturelles ne contrôlent pas forcément les entités collectives qu'elles ont créées or celles-ci contrôlent pourtant les ressources

(environnementales et même humaines) et les événements qui déterminent notre avenir, y compris peut-être en tant qu'espèce. Ces inquiétudes sont au cœur des enjeux des sciences de gestion et du management : des intentions individuelles pour agir au sein d'une entité organisée autour de ses propres buts. Elles dressent un contexte alarmiste autour de notre questionnement sur la responsabilité sociétale des entreprises et, de fait, ces inquiétudes fondent à renforcer l'engagement sociétal des managers pour agir en leur sein.

Nos travaux interrogent cette tension entre volontarisme et déterminisme des acteurs au sein des organisations et nous voulons croire à « *l'existence de degrés de liberté stratégique et à la possibilité de création des dirigeants d'effectuer des choix même en présence d'un certain nombre de contraintes et incitations* » (Bouvier-Patron & Marais, 2008). Nous étendons cette acception aux managers au sens large, d'autant que les managers que nous avons étudiés répondent à ce que Duriez (2004) qualifie de « *multi-positionnalité des acteurs les plus actifs* » p.24 (Miginiac, 2019). « *Cherchant à mettre en cohérence leurs différents engagements, ces acteurs contribuent à construire un discours justificatif de la cause [sociétale, note de l'auteure] qu'ils défendent et à le faire circuler* », p.24 (Miginiac, 2019) : une forme de performativité au sens d'un plaidoyer qui peut se diffuser.

Quand on parle de discrétion managériale, on parle souvent des dirigeants (Hambric & Kinkelstein, 1987) mais nous étendons plus largement des marges de liberté pour potentiellement tous les managers d'équipe ou de projet dans l'entreprise. De la même manière que le dirigeant peut envisager la RSE en réaction défensive aux contraintes de son environnement ou en levier d'opportunité pour trouver de nouveaux développements *business*, nos travaux considèrent que le manager peut s'engager dans ses pratiques professionnelles, et au-delà au sein de son organisation, pour faire évoluer son entreprise et en faire un levier d'amélioration pour la société en fonction des valeurs qui l'animent. Rabardel (2005) distingue le pouvoir d'agir de la capacité d'agir : le pouvoir d'agir est l'expression de l'action dans une situation particulière. Pour Gouédard et Rabardel (2012), les ressources constituent une capacité à agir (ce qu'on est capable de faire) quand le pouvoir d'agir caractérise ce qu'il est possible de faire compte tenu des caractéristiques singulières des conditions dans lesquelles l'activité de travail se déploie. A noter que le pouvoir d'agir est ensuite constitutif du développement de la santé selon Clot (2010).

Pour clore notre réponse à la problématisation, nous insistons sur la facette entrepreneur, à côté de la facette gestionnaire, du manager. C'est cette dualité du rôle de manager qui se transforme sous l'impulsion de la RSE au plan individuel en ce qu'elle s'inscrit dans un temps plus long et sur un périmètre qui dépasse aujourd'hui largement le périmètre de l'entreprise.

Considérant que les managers sont les acteurs transformationnels qui permettent de passer d'une RSE symbolique à une RSE substantielle, nous insistons sur leur « **initiative de rôle** » pour **rendre le management plus responsable** (Schneider *et al.*, 2010). Nous nous inspirons de la définition du dirigeant durable de L'Atelier Du Dirigeant Durable⁸⁰ pour définir un **manager responsable** comme un homme ou une femme qui choisit de développer ses activités en recherchant un équilibre harmonieux entre la performance économique, la responsabilité sociale et le respect de son environnement. Convaincu à titre personnel, il cherche les voies pour entreprendre différemment. C'est un manager de son temps et dans son temps.

Le Dirigeant Durable est un homme ou une femme qui a pour motivation de développer son entreprise en s'appuyant sur un équilibre harmonieux entre :



Performance économique



Responsabilité sociale



Respect de son environnement



Congruence personnelle

L'Atelier Du Dirigeant Durable

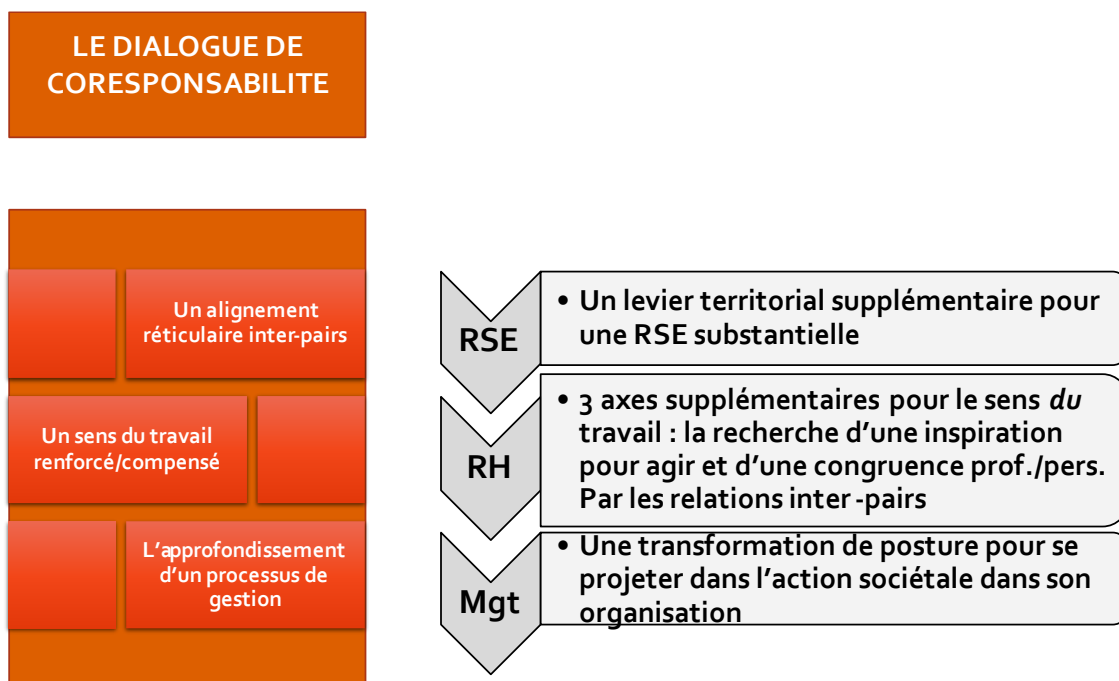
Nos travaux nous amènent également à envisager les managers au cœur de l'action individuelle et collective transformatrice des organisations. Ils peuvent sans doute l'être plus largement sur le plan sociétal à travers la question managériale des alliances interacteurs en territoire.

Implications théoriques

Du point de vue théorique, nos travaux concernant le dialogue de coresponsabilité permettent de contribuer aux sciences de gestion à travers trois domaines : le domaine de la RSE à travers un levier territorial de réelles actions des entreprises pour la société, le domaine RH par leur contribution à comprendre mieux les évolutions récentes du sens du travail renforcé par la RSE et par la mise en pratique d'un management plus responsable, et le domaine du management stratégique : la mise en lumière d'un processus de gestion qui peut permettre aux managers de se projeter dans l'action sociétale dans leur entreprise.

⁸⁰ Atelierdudirigeantdurable.org, think tank loi 1901

Avant de les préciser un à un, nous proposons la visualisation suivante de ces différents champs des implications théoriques de nos travaux.



Nos travaux contribuent directement à une qualification conceptuelle de la posture/l'attitude qui précède l'action dans la définition de l'engagement, cette variable intermédiaire qui fonctionne comme une préparation à l'action (Thomas & Znaniecki, 1998) avant le comportement qui traduit l'engagement en action (Fishbein & Ajzen, 1975). Nous proposons un modèle conceptuel qui dessine cette dynamique d'un dialogue RSE de coresponsabilité interentreprises, à travers la notion d'« alignement réticulaire horizontal inter-pairs » en réponse à l'alignement vertical intra-entreprise nécessaire à la RSE (Havard & Ingham, 2017), (Pourquier & Igalens, 2020).

La dynamique conceptuelle que nous mettons en lumière répond aux perspectives de recherche récentes pour renouveler les recherches en matière de micro-RSE (El Akremi & Gond, 2018). Les travaux en micro-RSE se sont fortement développés entre 2011 et 2016 (75% de la totalité des articles sur les cinq dernières années par rapport aux 15 années précédentes) sous trois axes principaux (Gond *et al.*, 2017) : des analyses sur les réactions individuelles vis-à-vis des politiques RSE de son organisation, des *focus* sur les caractéristiques individuelles en faveur de la RSE, par exemple les femmes seraient plus sensibles aux enjeux RSE selon Droms Hatch et Stephen (2015), ou des déterminants psychologiques en faveur de la RSE, par exemple des traits de personnalité comme la conscience professionnelle (Kim *et al.*, 2017) ou

des outils de communication, de management, voire de pouvoir à la main des cadres pour une évolution de carrière en interne (Thauer, 2014), (Van Aaken *et al.*, 2013) ou en externe (Galaskiewicz, 1997).

Selon El Akremi et Gond (2018), ces travaux relèvent de deux cadres théoriques principaux : soit la théorie de l'échange social (Blau, 1964) soit la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1985). La théorie de l'échange social fait des actions pour les communautés parties prenantes le support de relations de réciprocité avec son organisation. Ces actions sont également gage de confiance organisationnelle accrue quand la théorie de l'identité sociale considère qu'une identification valorisante à son entreprise impacte d'abord (positivement) l'estime de soi. Les auteurs regrettent plusieurs limites importantes des travaux sur le sujet de la micro-RSE : leur nature très majoritairement quantitative, leur sujet le plus souvent environnemental, une analyse dans un temps restreint ou une sur-attention aux dirigeants (nous avons toutefois noté que Hahn et ses coauteurs (2017) introduisaient le *sensemaking* dans leur appréhension des paradoxes).

Nos travaux s'inscrivent dans ces perspectives de recherche en proposant une complémentarité dans la démarche et dans les cadres conceptuels. Nous proposons également une ouverture RSE sur le champ social, un temps long également et une analyse orientée sur les managers d'équipe ou de projet, managers intermédiaires. Nous confortons les travaux d'Aguinis et Glavas (2012) considérant que la RSE peut contribuer à construire du sens au travail pour les salariés. Et nous continuons ces réflexions en montrant une manière par laquelle le renforcement du sens du travail relie la RSE aux attitudes et aux comportements des salariés de retour dans leur entreprise. Nous analysons également un champ d'exercice atypique des compétences professionnelles en représentation de son entreprise, lequel transforme une attitude professionnelle hors des frontières de l'entreprise, et soutient/projette les managers dans l'action dans leur entreprise en retour.

Dans la littérature, nous avons relevé des compromis entre mondes civique et industriel autour de l'efficacité des services publics, la santé par exemple pour Orvain et Angele-Halgand (2011) ou sur des questions de droit social. Notre recherche s'applique au terrain inédit des collectifs RSE interentreprises émergents en territoire : elle légitime et renforce les pratiques sociétales des entreprises en lien direct avec l'actualité récente relative à la loi PACTE (2019).

Au-delà des seuls dirigeants, il nous paraît intéressant d'interroger l'engagement des managers au sens plus large. Pour dépasser les tensions de rôle et les stratégies d'ajustement qu'ils peuvent manifester, nous interrogeons ici comment les managers pourraient s'approprier davantage de marge d'initiative, voire de liberté, pour se projeter dans l'action et, non seulement contribuer mais pourquoi pas initier, une transition sociétale concrète dans leur

organisation. Nous avons noté qu'« en PME, la politique de RSE est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant qu'en grande entreprise », p.45 (Courrent & Quairel-Lanoizelée, 2012) mais c'est un point que nos résultats mettent en discussion. À l'aune de nos résultats, nous pensons que la politique RSE est tout aussi dépendante des représentations et de l'implication personnelle, plus avant de l'engagement volontariste, des managers au sens large, y compris dans les grandes entreprises. Dans cette voie, nos travaux donnent directement suite aux préconisations de M'Hissen et de ses coauteurs concernant les « recherches qui pourraient être menées sur les fondements de l'engagement sociétal reposant sur les actions et les interactions individuelles à des niveaux différents », p.44 (M'Hissen et al., 2022).

Nos travaux mettent en exergue un moteur inter-pairs plutôt qu'inter-organisationnel en tant que tel, et confortent en ce sens la nécessaire ouverture des frontières RH aujourd'hui. Ils apportent des éléments complémentaires sur les questions d'apprentissage (Defélix & Picq, 2013) ou sur le fonctionnement des communautés de pratiques (Lave & Wenger, 2001).

Nos travaux placent les acteurs au centre de l'analyse. Ils mettent en lumière la marge de manœuvre des managers (Igalens & Tahri, 2012), et peut-être des professionnels des entreprises au sens large (c'est également une piste de recherche).

Vo et ses coauteurs (2022) proposent une typologie de managers de la RSE qui permet de passer des discours aux actes : d'une RSE symbolique à une RSE plus substantielle, de réelles pratiques, en croisant des facteurs individuels et des facteurs organisationnels. Quand ces travaux dessinent quatre profils de managers RSE (p.90) qui articulent RSE symbolique et RSE substantielle, nous amenons une dynamique, individuelle et collective, sur laquelle s'appuyer pour passer d'un profil à l'autre et aller progressivement vers des managers (potentiellement pas seulement RSE), d'abord « cultivateurs discrets » puis « catalyseurs actifs ». La dynamique du dialogue de coresponsabilité permet au manager de se projeter dans l'action. Nous pensons que cette dynamique peut soutenir un profil « cultivateur discret » dans une entreprise qui se limite à une RSE symbolique ainsi qu'un profil « catalyseur actif » dans une entreprise dans laquelle la RSE est effectivement mise en pratique. Ces deux profils exploitent des marges de manœuvre fondées sur un engagement sociétal personnel qu'ils adaptent aux possibilités de l'entreprise, un pouvoir d'agir en contexte. Nous imaginons également que le dialogue de coresponsabilité comme attitude intermédiaire entre la compréhension d'une politique RSE et sa mise en pratique pourrait fonctionner comme un catalyseur pour des managers « contributeurs passifs » ou même « décorateurs de contenu » pour reprendre les termes des auteurs. Nous rejoignons les travaux de Crilly et ses coauteurs (2012) : la mise en œuvre de pratiques RSE peut être intentionnelle, les acteurs peuvent conforter voire créer l'émergence

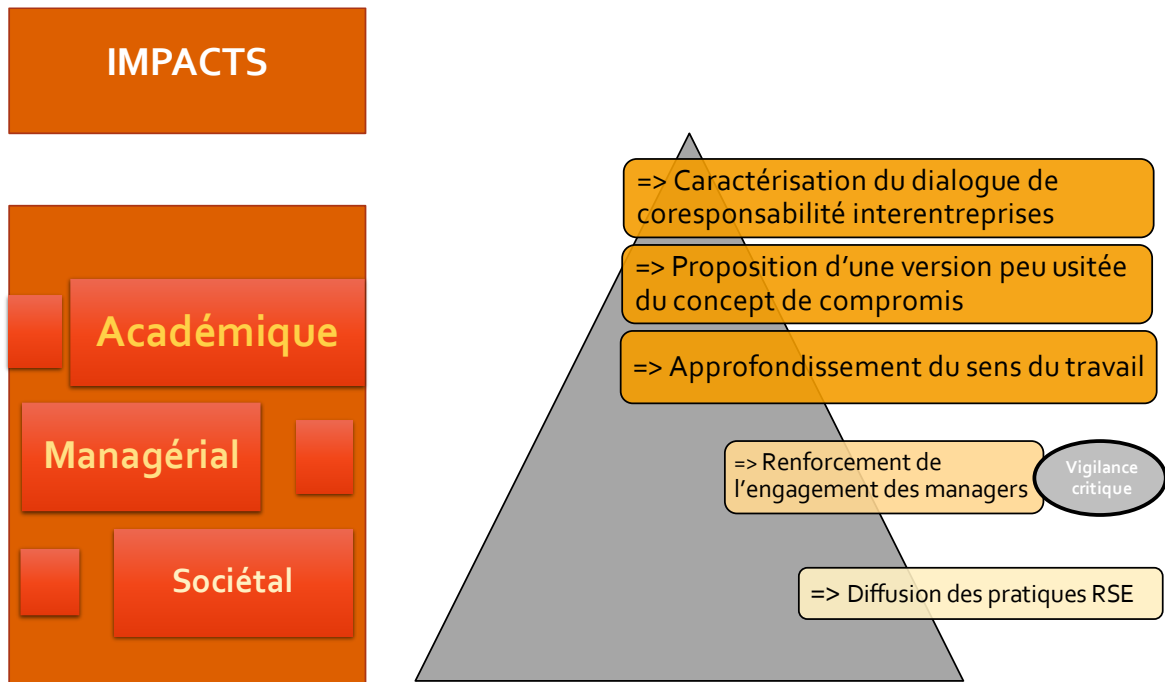
de pratiques de RSE au sein de leur organisation. « *Les individus ne sont pas des destinataires dociles des politiques et des programmes organisationnels ; ce sont des acteurs agissants, qui interprètent et façonnent activement l'organisation qui les entoure à travers leurs pratiques* », p.100 (Vo et al., 2022).

Nos travaux de recherche permettent également d'enrichir la communauté académique sur la question du **sens du travail**.

Nos travaux s'inscrivent dans une approche du sens du travail dans laquelle le travail est central et donc sa signification importante pour la personne qui l'exerce. Ils confortent une vision multi-dimensionnelle d'un travail dont la signification est individuelle, donc subjective, et qui inscrit l'action dans une vision holistique du professionnel. Nous faisons des liens entre sens du travail et sens au travail en montrant que la congruence entre l'individu, ses valeurs et les actions qu'il accomplit, dans son travail ou au nom de son travail, et le sens au travail par l'importance des relations inter-pairs au moment où les frontières spatio-temporelles de l'entreprise s'ouvrent. Au-delà des relations avec les collègues de travail (pairs ou collaborateurs) dont l'importance est démontrée par Abord de Chatillon et Richard (2015) ou des managers de projets ou d'équipes qui peuvent également contribuer à soutenir le sens des actions selon Bruyère et Lizé (2020), nous soulignons l'importance des relations inter-pairs, y compris en dehors des frontières de l'entreprise.

Notre travail propose une alternative, un chemin de traverse aux travaux académiques qui s'accordent globalement sur le rôle central du manager d'équipe, du manager de proximité dans la construction de sens pour ses collaborateurs (Balogun & Johnson, 2005), (Colin *et al.*, 2013). Ils sont « acteurs à part entière », p.118 (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) et même exhortés « à être ces leaders charismatiques et visionnaires qui donnent du sens à la vie des gens » pp.151-152 (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). Nos travaux mettent en lumière d'autres modalités possibles de relations interprofessionnelles qui peuvent soutenir la transformation du sens de leur mission, ainsi que celle des organisations au sein de la société.

Pour conclure sur les implications théoriques de nos travaux de recherche, nous proposons la visualisation synthétique suivante de leurs impacts sociétaux, managériaux et académiques.



Nous apportons un point de vigilance critique concernant sur le dialogue de coresponsabilité comme fonctionnement collectif qui permet de faire évoluer la posture des managers vers une action sociétale dans leur entreprise, en ce sens notamment que les dimensions volontariat et autonomie sont fondamentales dans les relations entre pairs. Ils nous semble qu'il serait parfaitement inapproprié de faire du dialogue de coresponsabilité un outil d'appropriation contraint d'une politique RSE. D'une part, il ne fonctionnerait sans doute pas dans un tel contexte et d'autre part, cette posture transformationnelle est fondée sur une certaine liberté, autonomie, possibilité de critiquer au cœur des relations inter-individuelles entre professionnels d'entreprises, d'où notre proposition de la notion d'« initiative de rôle ».

Dans le contexte d'entreprises qui ont pleinement pris conscience de l'intérêt concurrentiel de leur réputation de RSE, d'autant plus avec la double matérialité du CSRD⁸¹ qui va progressivement concerner toutes les entreprises à partir du mois de janvier prochain : l'implication de chaque manager dans un ancrage territorial devient fondamental pour son entreprise. Cependant, c'est de leur capacité à souhaiter consacrer à la fois du temps professionnel, certes, mais aussi du temps personnel et c'est du choix et de la qualité des

⁸¹ Corporate Sustainability Reporting Directive

relations inter-individuelles dont dépendent leur passage à l'action sociétale dans leur entreprise et, *de facto*, le renforcement de leur engagement organisationnel.

C'est ici d'une nouvelle perception de la relation du manager au travail et à l'entreprise dont on parle, mais également d'une porosité inédite entre ses vies personnelle et professionnelle. Cette nouvelle acception du travail comme activité, ni emploi, ni tâche, mais plutôt mission-challenge ouvre la voie à de nouvelles formes de quotidiens de travail, à de nouvelles organisations d'intelligences collaboratives souples, protéiformes et innovantes qui pourraient révéler, espérons-le, des voies plus efficaces pour nos enjeux d'habitabilité de la planète par l'Homme et entre les Hommes.

Implications méthodologiques

Nous sommes consciente que la validité de nos recherches tient à un *design* de recherche solide en regard de notre problématisation et de notre posture épistémologique. Sur la forme, nous espérons avoir présenté un canevas en ce sens. Nous présentons une démarche progressive et articulée, avec notamment une définition scrupuleuse du cadre méthodologique et l'explication précise de chaque étape de notre démarche, y compris les différentes opérationnalisations. Nous avons tenté d'organiser la présentation du travail de recherche au mieux pour accompagner le lecteur.

Nous avons tout d'abord déterminé que le dialogue de coresponsabilité, RSE interentreprises, pouvait concrètement impacter la société, au sens des entreprises impliquées comme de leur territoire d'ancrage. Cette recherche préalable présente une méthodologie atypique, fondée sur une action managériale non intentionnellement organisée à des fins de recherche : cette opération consistait en l'organisation, au nom d'IMS-Entreprendre pour la Cité⁸², de la table ronde de clôture du Salon annuel PROdurable au Palais des Congrès de Paris en 2015. Toutes les garanties méthodologiques ont ensuite été étayées à partir de matériaux pérennes.

Nous avons ensuite mobilisé une posture rarement mobilisable dans un parcours académique usuel en ce sens qu'elle nécessite une grande expertise en tant que praticien pour aisément passer de l'action managériale à la réflexivité académique et de la pratique académique à l'action comme praticien : la participation observante. De manière générale, cette approche académique vise à « dépasser les apparentes contradictions de la posture d'observation participante pour embrasser complètement, et honnêtement, les inter-subjectivités du travail de terrain », p.131 (Soulé, 2007). Cette posture permet un niveau de compréhension inédit des situations en exploitant spécifiquement « les possibilités d'observation, d'analyse et de réflexion

⁸² Aujourd'hui appelé Les Entreprises Pour la Cité, Lepc.fr

qu'offrent des situations d'interactions non conçues au départ comme des occasions de recherche », p.301 (Schnapper, 2011).

Nous pensons avoir, par ces travaux, contribué à mettre en lumière cette posture de recherche qui nous paraît complémentaire à l'observation participante : la **participation observante**. D'aucuns peuvent considérer qu'il s'agit d'une énième nuance supplémentaire sur une palette déjà chargée. Nous considérons simplement qu'elle dit la préexistence chronologique de l'expérience de pratiques de gestion avant la pratique de la recherche académique. Cette posture, outre l'accessibilité rare au terrain dans une légitimité, une confiance et une connaissance des codes et des terminologies précieuses, nous paraît intéressante en sciences de gestion et du management sous la réserve d'une réflexivité académique exigeante. Elle nous paraît également une force dans la diffusion des connaissances scientifiques vis-à-vis des praticiens.

Nous avons analysé un cas unique, le dialogue de coresponsabilité à travers quatre situations contextuelles enchâssées (au sens où certains managers font partie de plusieurs d'entre elles) en suivant Fallery et Rodhain (2007), dans une complémentarité des approches lexicale et thématique pour réaliser une analyse de contenu approfondie. Notre analyse thématique est fondée sur deux temps distincts. Nous avons d'abord travaillé à faire apparaître les catégories conceptuelles ainsi que les propriétés opérationnelles, individuelles et collectives, qui les caractérisent. Nous avons ensuite travaillé à comprendre leur dynamique pour faire émerger un modèle conceptuel. Nous avons ainsi dessiné la dynamique d'un dialogue de coresponsabilité qui transforme la posture des managers d'un point A (l'appréhension des enjeux RSE) à un point B (un comportement, l'action en tant que telle), via une posture intermédiaire : la projection dans l'action.

Nous avons structuré nos propos pour permettre au lecteur de s'immerger dans un terrain particulièrement riche : 84 managers *interviewés* au sein de 76 entreprises, sur une période longue de sept années, 90 réunions soit presque 400h sur site. Même si elle n'était pas recherchée en tant que telle, nous constatons que la représentativité est avérée avec presque la moitié (48%) des entreprises de ces collectifs qui ont pu être *interviewées* pour l'étude de cas unique (70 entreprises -78 entretiens- pour 163 entreprises participantes dans les quatre collectifs).

La viabilité externe d'une recherche qualitative est fondée sur la démarche de recherche en donnant précisément à voir la relation entre l'objet de la recherche dans des contextes les plus différents possibles, ce qui permet d'envisager les conditions d'une éventuelle généralisation. C'est ce pour quoi nous avons pris le temps de décrire précisément les collectifs

choisis, leurs différences et leurs points de convergence pour que les résultats s'inscrivent dans un environnement transparent qui dessine une généralisation managériale aisée à lire.

La discussion académique que nous avons présentée peut paraître atypique car elle se fonde d'abord sur deux approfondissements théoriques complémentaires : le compromis de Boltanski et Thévenot (1991) et le sens du travail de Morin et Forest (2007), avant de s'élargir, y compris par des apports théoriques supplémentaires en socle des discussions managériales. Nous avons choisi cette démarche pour amplifier la qualité de viabilité externe puisqu'elle permet de comparer nos résultats avec la littérature (Eisenhardt, 1989) de manière approfondie. Elle permet également d'enrichir nos résultats et à nos résultats d'enrichir empiriquement les axes théoriques présentés.

Toujours du point de vue méthodologique, nous suivons El Akremi et Gond (2018) lorsqu'ils prônent le « *développement des analyses **multi-niveaux** (Jones et al., 2018), dans le domaine du comportement organisationnel et de la psychologie sociale grâce à la découverte de potentiels mécanismes sociaux qui produisent des effets au niveau organisationnel et/ou institutionnel, quand bien même ils opèrent au niveau micro (Stinchcombe, 1991)* », p.80 (El Akremi & Gond, 2018). Nous pensons que nos travaux apportent une densité supplémentaire aux travaux sur la micro-RSE en mettant en lumière un phénomène « *habité par des individus socialisés, sensibles et partageant les ressources d'une même planète, quand bien même ils s'équipent d'ontologies distinctes pour y vivre (Descola, 2013)* », p.80 (El Akremi & Gond, 2018).

Dans ce cadre, nos travaux apportent une pierre à l'édifice du sociologue Coleman (1990) afin de mettre en lien les échelles (économique et sociale) entre le micro et le macro : l'individu et les organisations sont en constantes relations. Cette manière qu'a Coleman de combiner une observation fine des « personnes naturelles », de l'école de Chicago par exemple, leurs relations avec les organisations et entre les organisations entre elles, l'école de Columbia par exemple, rejoint ce que nous entendons très modestement des sciences de gestion et du management. Nous nous sommes appuyée sur Coleman pour éviter de nous enfermer dans un niveau méso qui apporte de notre point de vue moins de plus-value que de saisir comment des actions élémentaires donnant lieu à des interdépendances créent un système. Il nous semble que la transition du micro au macro puisse justement être expliquée par la transformation d'actions élémentaires en un enchevêtrement de liens qui forment le système. Nous avons de fait limité les notions micro et macro au niveau méthodologique et au niveau ontologique (le niveau inférieur étant celui des actions empiriques et le niveau supérieur l'organisation sociale). « *Le point nodal de l'explication sociologique réside précisément dans la relation des deux niveaux* », p.257 (Audebert & Maclouf, 2022).

Concernant le terrain que nous avons choisi, les stratégies de **coopération interentreprises sur les sujets RSE** ou DD sont peu nombreuses dans la littérature académique à notre connaissance : les travaux de Temri et Fort (2009) étudient les bonnes pratiques de valorisation des politiques RSE de deux associations de dirigeants au sein de la filière agro-alimentaire et décrivent deux postures de dirigeants (acteurs « rationnels » qui instrumentalisent la RSE à des fins de développement *business* ou « philosophes » citoyens). Les travaux de Berger-Douce (2010) portent sur la dynamique entrepreneuriale d'un club de dirigeants de la filière numérique pour faire du DD un levier de développement économique à travers une structure de coordination.

Dans le cadre de son travail doctoral, Bonneveux (2010) s'attache quant à elle à analyser une stratégie de coopération intersectorielle (CJD) également de type entrepreneurial avec deux types de profils de dirigeants : les moteurs et les dormeurs. Elle montre que l'objet DD du collectif rejoint progressivement des questions de *business*. L'analyse de la démarche de performance globale comme action du collectif CJD montre cependant un effet « *d'entraînement DD autour d'un collectif constitué de membres internes au CJD et d'acteurs externes au réseau* » p.32. D'un point de vue théorique, cette étude montre l'intérêt de porter une attention particulière aux « *réseaux, aux espaces collectifs pour comprendre les facteurs favorisant la diffusion d'une démarche innovante RSE* », p.33, mais il s'agirait « *d'approfondir l'analyse à un niveau individuel afin d'étudier comment les différents acteurs [fonctionnent et impactent ensuite, note de l'auteure] la stratégie de leur entreprise* », p.34 (Calmé & Bonneveux, 2015), (Bonneveux & Calmé, 2010).

À notre connaissance, le travail de recherche dont nous nous rapprochons le plus est « *la mise en réseau des PME face à l'égalité professionnelle : quelle(s) proximité(s) territoriale(s) ?* » de E.Bonneveux et al., (2019). Ce travail analyse un collectif d'entreprises, le CREPI, qui œuvre pour l'égalité professionnelle femmes hommes notamment par l'insertion. Ce cas est envisagé sous l'angle d'une GRH territorialisée, dont les échanges entre (exclusivement) les dirigeants, deviennent des ressources stratégiques. Ces travaux cherchent à caractériser les profils des entreprises plutôt que des participants qui les incarnent. Ils recherchent l'impact de l'adhésion des entreprises sur leurs pratiques RH ainsi que les actions du collectif sur le bassin de vie. Nos travaux s'attachent en complément à mettre en lumière la dynamique interacteurs qui transforme les individus afin qu'ils deviennent acteurs de la RSE dans leur entreprise en retour.

Implications managériales (manager, entreprise, société)

Nous avons mis l'accent sur la facette entrepreneuriale (hors entreprise et intrapreneuriale dans l'entreprise) des responsabilités managériales. Le rôle du manager évolue sous l'impulsion d'une RSE qui ouvre son rôle sur l'extérieur et impose un temps plus long : une performance

plus globale et plus durable. Dans ce cadre nouveau, le management s'envisage plus responsable au sens d'une initiative créatrice pour intégrer la responsabilité sociétale au cœur du management d'équipe ou de projet.

Nos travaux montrent que les managers peuvent se saisir des enjeux transformationnels de leur organisation pour passer d'une RSE stratégique (symbolique) à une RSE substantielle, c'est-à-dire à de véritables pratiques de RSE. Nos résultats dessinent le dialogue de coresponsabilité comme un levier pour l'évolution de leur posture vers un passage à l'action au sein de leur organisation. Les managers peuvent devenir acteur de l'évolution de leurs pratiques professionnelles. Ils peuvent aussi s'emparer de leur « initiative de rôle » pour incarner et diffuser un(des) rôle(s) nouveau(x) et contextualisé(s) d'un management plus responsable. Nos travaux placent l'acteur au centre de l'organisation, le manager au centre des sciences de gestion et du management. Et cette « initiative de rôle » pourrait qui plus est, aller dans le sens d'un mieux-être au travail (Clot, 2010).

En ce sens, nous faisons des suggestions managériales à destination des managers afin qu'ils prennent le temps de réfléchir à la congruence entre leurs valeurs personnelles, leurs actions au travail et les actions et discours de leur entreprise, qu'ils prennent conscience des leviers qu'ils peuvent mobiliser pour oser agir et qu'ils s'engagent dans des actions inter-pairs par exemple.

Dans la quête aujourd'hui indispensable d'un management plus responsable au sens d'un management individuel qui sache intégrer les attentes sociétales (risques et opportunités) dans le quotidien de travail, les entreprises sont en recherche de nouveaux savoir-être managériaux. Cette posture peut être soutenue par le dialogue de coresponsabilité tel que nos résultats le dessinent au sein des collectifs RSE interentreprises. Il est plausible qu'il puisse également s'exprimer au sein de l'organisation si les conditions qu'il requiert sont réunies, par exemple le volontariat, la possibilité d'expérimenter avec des pairs dans l'action ou encore les formes particulières d'un langage partagé que nous avons mis en lumière.

En ce sens, nous faisons des suggestions managériales à destination des entreprises, de leurs services RH et de leurs dirigeants, afin qu'ils mettent en place des form'actions, qu'ils favorisent l'intrapreneuriat RSE ou qu'ils n'hésitent pas à parier sur la complémentarité d'un alignement réticulaire horizontal inter-pairs en parallèle de leur stratégie RSE intra-organisationnelle.

Le sens du travail évolue pour les managers dont le travail est important dans la vie. Cette « intrusion » du personnel dans la vie professionnelle interroge le cœur de l'engagement organisationnel, donc l'organisation à commencer par les RH.

Les managers apparaissent dans nos travaux au cœur des dynamiques transformationnelles de leur entreprise. Ils peuvent l'être plus largement pour une société « à portée de main » à travers la question des alliances en territoire, une forme de catalyse individuelle territoriale qu'il pourrait être intéressant d'amplifier. Nos travaux montrent les ressorts d'un système complexe de confiance mutuelle. Ils mettent en discussion les forces qui sous-tendent une construction sociétale plus pragmatique, plus collaborative et plus girondine à l'heure de la crise de confiance démocratique (le seul taux d'abstention aux rendez-vous électoraux en atteste). Sous réserve que « *la vitalité des acteurs soit orientée et tempérée par un dessein national de long terme, une vision claire de l'intérêt général* », p.32 (Steinmetz, 2020), le dialogue de coresponsabilité illustre une forme de capacité d'émancipation des citoyens en ce sens qu'il peuvent se saisir d'une « initiative de rôle » pour renforcer leur citoyenneté sur leur bassin de vie et de travail.

En ce sens, nous faisons des suggestions managériales sur le plan sociétal pour prendre en compte ces nouveaux enjeux sociétaux à construire au cœur des organisations, à trouver des potentialités d'agir en situation partout où c'est possible et à mobiliser le dialogue de coresponsabilité pour solliciter davantage les citoyens managers.

Perspectives de recherche

Nous sommes consciente de plusieurs limites dans nos travaux et nous envisageons d'y travailler très prochainement.

Tout d'abord, nos choix théoriques ont pu gommer d'éventuelles **relations de pouvoir** car nous n'en avons pas observé en tant que telles dans nos travaux. Nous nous fondons sur Boltanski et Thevenot (1991) lorsqu'ils analysent l'articulation entre accord et discord/critique, comme des « *moments étroitement liés au cours d'une même action* », p.39. « *Il n'est pas souhaitable d'entretenir, par exemple, une opposition radicale entre des sociologies du consensus et des sociologies du conflit, en dépit des divergences dans les traditions dont elles héritent* », p.39. Le réalisme sociologique considère une intériorisation, en grande partie inconsciente, de la réalité collective. Les auteurs excluent volontairement la violence de leur analyse, considérant que celle-ci s'exerce justement dès lors que les individus ne cherchent plus ni la justice en tant que telle, ni même l'explication de leurs actions : la force et la peur ne peuvent, selon eux, être un principe de justification en tant que telle. Ceci étant, nous considérons qu'il s'agit d'un point à investiguer dans de futures recherches pour le confirmer ou établir à tout le moins des nuances.

Ensuite, nos travaux mériteraient d'être questionnés plus avant concernant la représentation *business*, qui n'était pas le cœur de nos recherches. Nos résultats font tout de même apparaître

des liens spécifiques sur la question de la **représentation** : d'un côté le fait d'aller au-delà de la représentation parce qu'on a envie de faire évoluer la société et que le personnel nous importe autant que le professionnel et de l'autre des liens autour de la marque employeur que l'on souhaite porter pour faire évoluer la société. Nous avons relevé les marques d'un « marketing de soi » par l'apprentissage et l'expérimentation avec d'autres, une conscience de l'image de marque de son entreprise tempérée par l'envie de faire évoluer la société d'un point de vue autant personnel que professionnel). Ces résultats confortent notre toute première analyse : ces thématiques de représentation sont en liens secondaires avec notre cœur de sujet. Nous ne nous y attardons pas dans cette thèse, mais ils pourront faire l'objet de futures recherches.

Notre analyse porte d'abord sur des managers curieux, intéressés, ou déjà engagés sur le plan sociétal lorsqu'ils décident de se joindre à ces échanges RSE interentreprises, à la croisée des frontières de l'entreprise et de la société, mais aussi à la croisée de leurs vies professionnelle et privée. Nous démontrons la recherche par ces acteurs managériaux d'un pouvoir d'agir individuel plus significatif au sein de la société en interrogeant spécifiquement les marges de manœuvre qui leur sont offertes au sein de leur entreprise. Nous esquissons également une nouvelle approche dynamique et collective de la RSE, une approche favorable à l'émergence d'une forme inédite d'engagement pour des managers plus responsables au sein de leur organisation et, partant, de la société tout entière. Il pourrait être intéressant de creuser davantage le concept de logique d'action pour « *explorer le lien entre l'intention et l'action afin de retrouver la piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde* », p.198 (Amblard et al., 2005). Nous pourrions ainsi creuser la diversité des mobiles et des rationalités des acteurs à partir des discours qu'ils produisent sur leur conduite.

Pour cette recherche, nous nous sommes attachée à qualifier la dynamique du dialogue de coresponsabilité, car elle dessine une posture qui permet aux managers de se projeter dans l'action pour leur entreprise en retour. Mais nous ne sommes pas allée voir **les actions et les changements à l'œuvre dans les entreprises**, c'est une limite et une perspective sur le fond de notre travail.

Nous avons choisi des terrains au sens du concept d'innovation socialement responsable d'Ingham (2011). L'impact des actions des collectifs RSE interentreprises était donc déjà avéré : le nombre de personnes accompagnées vers l'emploi, ou les formations à la lutte contre les discriminations des collaborateurs des entreprises puisque c'était l'un des critères de choix afin d'en comprendre les mécanismes à l'œuvre. Nous avons découvert que le dialogue de coresponsabilité permettait aux managers de changer de posture pour se projeter dans l'action sociétale sur leur bassin de vie, mais également dans leur propre entreprise en retour. Nous nous sommes alors concentrée sur la transformation de la posture des managers.

L'impact de cette transformation de posture est la projection dans l'action, que nous avons analysée. Mais il serait intéressant d'aller plus loin et de vérifier quels types d'actions sont concrètement engagés lorsque les managers retournent dans leur organisation.

En ce sens, nous avons décelé dans la littérature plusieurs types de travaux qui présentent des voies de passage à l'action compatibles avec nos travaux : un changement dans l'entreprise porté par des managers qui ont changé de posture à travers la dynamique du dialogue de coresponsabilité.

Deux voies nous paraissent à explorer : la qualification des périmètres des possibles, formels et informels, pour les managers et la qualification des différentes formes de leur engagement dans l'action. Pour ce faire, nous aurons à envisager plusieurs types de contextes de changement au sein de l'entreprise. Nous considérons à ce stade qu'il peut s'agir d'un changement de type dirigé, par exemple à partir d'un changement de comportements des managers pour Kotter (1996). Il peut aussi s'agir d'un changement de type continu fondé soit sur les interactions développées par ces managers jusqu'à ce qu'elles impactent la culture et la structure de leur organisation pour Sainsaulieu (1972), soit fondé sur des organisations intelligentes qui voient le manager prendre le *lead* et coconstruire avec le collectif pour Senge (1990).

Nous pensons, et nous espérons approfondir cette voie prochainement, qu'il peut s'agir d'un changement de l'organisation fondé sur une minorité active qui sache influencer le groupe en ralliant d'autres personnes et en incarnant avec consistance une norme de rechange sur un temps long. Cette voie fondée sur les travaux de Moscovici (1979) nous paraît particulièrement porteuse au regard des résultats de notre recherche.

Du point de vue méthodologique toujours, une voie utile consisterait à rechercher d'éventuelles variations des propriétés qui font vivre le modèle conceptuel. Les différentes situations enchâssées, les collectifs RSE interentreprises (un fonds de dotation, deux associations et une structure complètement informelle) ne distinguent pas d'attributs spécifiques dans la globalité du modèle conceptuel que nous avons pu dessiner pour le dialogue de coresponsabilité. Cependant, il est possible que les attributs des individus (genre, âge ou fonction) ou les attributs des entreprises (taille, statut ou secteur d'activité), ou d'autres attributs les impacts du modèle. Il s'agit d'une suite à réaliser de nos travaux.

Nous ne nous sommes pas restreinte aux seuls facteurs individuels, suivant en cela les préconisations d'Aquinis et Glavas (2012), mais avons également envisagé, sous un angle à notre connaissance assez inédit, les facteurs organisationnels et environnementaux. En effet, la construction de notre modèle conceptuel prend en compte certains facteurs autres qu'individuels de manière indirecte (au sens où ils s'expriment à l'extérieur de l'entreprise en

tant que telle, mais contribuent aux multiples facteurs qui s'enchevêtrent pour soutenir l'engagement sociétal des managers) : des facteurs organisationnels, par exemple la motivation des collaborateurs pour l'image de leur entreprise qui apparaît comme une raison de rejoindre un collectif RSE interentreprise ou certains facteurs environnementaux, de manière indirecte également, par exemple les relations avec l'écosystème en fonction des contextes historique, institutionnel et économique. Il nous semble intéressant de continuer à creuser les liens entre les trois niveaux de facteurs, individuels, organisationnels et environnementaux de ce point de vue.

Il pourrait également être intéressant, comme Vo et ses coauteurs (2022), d'analyser l'impact des fonctions RSE qui participeraient à des collectifs RSE interentreprises car ils sont aujourd'hui nombreux, notamment depuis la crise COVID, et souvent directement en charge du développement des pratiques RSE dans les entreprises GreenBiz⁸³ 2013. Puisque nous envisageons d'approfondir nos travaux sous l'angle des impacts (de l'attitude de projection dans l'action que nous avons analysée dans ces travaux de recherche), nous envisageons de répondre à cette future question de recherche : le dialogue de coresponsabilité impacte-t-il un développement symbolique ou substantiel de la RSE ? Permet-il de passer de l'une à l'autre éventuellement ? Nos résultats à ce stade tendent à nous conforter dans cette voie.

Une perspective à la fois méthodologique et théorique majeure nous paraît liée au **commun** en tant que tel, à l'action publique par trop souvent restreinte aux politiques publiques.

Notre méthodologie imbrique une observation terrain longitudinale du dialogue RSE de coresponsabilité pendant sept ans avec près de 400h de participation observante avec prises de notes et l'analyse systématique de 84 *interviews* représentant 76 entreprises, plus de 50h d'*interviews*. Notre posture de recherche conforte un lien de forte proximité avec les praticiens et nous avons veillé à ajuster nos interprétations tout au long de cette recherche : nous avons eu des échanges informels avec les praticiens tout au long de l'émergence de nos résultats et un *focus terrain* de présentation de nos résultats pour approfondir les retours des praticiens. Nous avons organisé notre réflexivité y compris de manière très opérationnelle : par exemple, nous avons établi à chaque prise de position académique qu'il s'agissait de notre capacité à « rendre-compte » de nos réflexions de chercheuse quand, lorsque nous ne précisions rien, il était question de notre action sans lien particulier avec notre recherche. Nous aurions cependant pu aller plus loin dans la co-construction avec les managers eux-mêmes non pas de la recherche, mais pour eux, d'une forme de réflexivité apprenante.

⁸³ [Greenbiz.com/research/report/2013/01/07/state-profession-2013](https://greenbiz.com/research/report/2013/01/07/state-profession-2013)

Dans une conception interactionniste de la valeur sociale, certains auteurs vont jusqu'à qualifier la valeur relationnelle en territoire, par exemple le groupe GREUS⁸⁴. Dans cette perspective, l'utilité sociale recouvre trois dimensions : certes l'impact social, les effets, mais pas seulement. La performance est abordée pour la société tout entière avec y compris les pratiques nouvelles et la contribution à un monde commun. Les relations à l'autre, à soi ou au vivant par exemple, créent une dynamique singulière : située, contingente et créative qui, en elle-même, est constitutive de valeur.

Le projet PRIORRA⁸⁵ est également un exemple inspirant d'une perspective méthodologique potentielle à nos travaux : la recherche-action coopérative. Dans ce projet de recherche de recherche-action impliquant 25 chercheurs au service d'un projet de territoire autour de la RSE en région Auvergne Rhône-Alpes, ce sont également 21 TPME qui sont partenaires de la recherche et une centaine d'autres TPME mobilisées depuis septembre 2022. Cette recherche-action coopérative se fixe comme objectif d'« *aider les entreprises à s'organiser pour répondre au bien commun* »⁸⁶ à travers différents axes de recherche, par exemple comment engager les salariés dans la RSE, le management de l'erreur ou l'innovation sociale territoriale. Le protocole de recherche s'appuie sur des entretiens individuels et des ateliers collectifs avec un double objectif : créer de la connaissance scientifique et accompagner les entreprises dans des plans d'action concrets. Cela peut être pour créer une raison d'être par exemple : chacun s'exprime un à un, un atelier formule une vision partagée à partir d'une discussion sur ces expressions, des enrichissements académiques sont amenés pour construire ensemble des plans d'action adaptés ainsi que des outils. L'information est ensuite ouverte, à travers d'un côté des publications académiques et de l'autre des publications managériales.

Par suite de Nicolas-LeStrat (2014) en sociologie, nous constatons qu'« *agir et penser en termes de commun opère une rupture radicale des équilibres passés* », p.5 (Souchard et Bony, 2015)⁸⁷ : une nouvelle manière de « *penser systématiquement l'agir en recherche de la société et l'agir en société de la recherche* », p.8. Nous pouvons ainsi envisager sur le thème du commun une nouvelle « *grammaire du faire de la recherche avec* », p.9 plutôt qu'« être en recherche », « se mettre en recherche » ou « faire de la recherche » selon les termes de Bonny (2015). Callon (1999) a fait émerger ces tensions complexes entre attachement et détachement. Il nous semble que cette « *double orientation, critique à l'égard de certains modes de structuration des rapports sociaux ou de certaines orientations d'action, est contributive, en ce sens qu'elle*

⁸⁴, Groupe de Recherche Action sur l'Evaluation de l'Utilité Sociale, piloté E.Lasida de l'institut catholique de Paris et F.Covelli, de l'institut français du monde associatif, Greus-lab.fr

⁸⁵ PRatiques Innovantes des Organisations Responsables en Rhône-Alpes, porté par L'Université Catholique de Lyon, les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humanistes et le Centre International d'Etudes pour le Développement Local

⁸⁶ Priorra.fr

⁸⁷ La recherche coopérative, une voie contributive aux productions de la société civile, halshs-01639046

refuse de se positionner en pure extériorité », p.12 (Souchard et Bony, 2015)⁸⁸. Une thèse en gestion est académique, avec une visée managériale importante. Malgré sa proximité avec la recherche-action, nous considérons que l'objet de nos travaux de recherche n'était pas directement la recherche d'une solution pour une communauté : si tel avait été le cas, notre sujet se serait cantonné à amplifier les impacts des collectifs RSE interentreprises dans leur objet, des actions sociales sur le bassin de vie à destination directe des bénéficiaires. Or, notre analyse empirique nous a orientée sur un phénomène qui se retrouvait dans chacune des situations inter-organisationnelles qui présentait comme impact une projection dans l'action sur le bassin d'intervention du collectif et aussi, de manière plus étonnante, dans son entreprise en retour.

Nous nous retrouvons dans les recherches « impliquées » que sont les recherches actions (Vigarello, 1990) ou les « recherches en situations » (Saada-Robert & Baslev, 2004) et considérons, d'une part que le savoir d'expérience est une forme de légitimité académique (Desgagné & Larouche, 2010), et d'autre part que nos travaux de recherche permettent une forme d'apprentissage, de formation des acteurs, au sens très générique de Pawley et Evans (1979). En revanche, nous ne considérons pas avoir expérimenté un type de recherche véritablement collaborative (Vinatier & Morrisette, 2015) pour plusieurs raisons : certes, nous avons une visée forte de mise en usage managérial, comme toute recherche en sciences de gestion, mais notre objet central reste un modèle conceptuel. Par ailleurs, nous ne visons pas directement une dimension émancipatrice des acteurs (Rubin & Babbie, 2010) dans cet exercice.

Nous avons mobilisé la théorie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) qui s'inscrit dans « un capitalisme étatique à la croisée des chemins » entre libéral et coopératif (Crouch & Steeck, 1996) car elle met en lien les acteurs, leurs relations (individuelles et collectives) et la société. « *Dans un univers social qui met l'accent sur la croissance, le marché, les échanges, le profit, la productivité et le rendement, l'entreprise est bel et bien devenue, comme le souligne R. De Sainsaulieu, une affaire de société* », p.420 (Dupuis & Kuzminski, 1998). « *Les acteurs sont des hommes, des femmes, jeunes ou vieux, marqués par la culture à laquelle ils appartiennent. Ils ont des valeurs, des représentations de la réalité qui leur sont propres [...]. Ils se projettent dans l'action à travers leurs représentations de la réalité et le sens qu'ils donnent à leurs actions [...]. S'ils sont socialement marqués, ils conservent toutefois des marges de liberté où ils exercent leur initiative* », p.67 (Dupuis & Kuzminski, 1998).

⁸⁸ La recherche coopérative, une voie contributive aux productions de la société civile, halshs-01639046

De ce point de vue, nos résultats ouvrent la voie à plusieurs axes de recherches ultérieures pour approfondir le rôle spécifique des entreprises dans une gouvernance locale de type écosystémique (Uzan, 2013) ainsi que ses déclinaisons RH en territoire (Colin & Mercier, 2017). Nous faisons référence aux travaux de A.Loubès et de ses coauteurs (2021), lorsqu'ils soulignent le concept de territoire comme un « champ de ressources », y compris nouvelles et entrepreneuriales. Ces travaux montrent par exemple que la « GPEC territorialisée peut favoriser l'élaboration d'une vision partagée des acteurs liés ni par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expériences ou de valeurs », p.321 (Loubès et al., 2021) quand nos travaux mettent en lumière la convergence nécessaire des valeurs et des actions si on se place du point de vue de la RSE dans sa facette sociale. Nous nous rejoignons sur l'enjeu d'une facette sociale de la RSE en tant qu'une GRH responsable, c'est-à-dire un « modèle de GRH étendu au territoire, et traversé par la RSE, hybride de par les modalités d'intégration des nouvelles parties prenantes (territoire et salariés) à la stratégie de l'entreprise », p.36 (Uzan et al., 2017). Nous considérons également que les projets de GRH de dimension territoriale, ou de RSE sur le plan social, « peuvent être assimilés à un travail collectif de création institutionnelle, avec la construction de nouvelles pratiques et l'instauration de nouvelles formes de régulation (Reynaud, 1997). », p.323 (Loubès et al., 2021), et il nous paraîtrait intéressant de creuser cette voie de performativité du discours du point de vue des managers en particulier.

En poussant l'exercice, on pourrait travailler à identifier les conditions d'un activisme de type politique à partir de cet engagement sociétal des managers au sein de leur propre organisation (Ramboarisata et al., 2022), (Palpacuer, 2018).

Quand « le niveau d'analyse inter-organisationnel suggère exclusivement des relations entre entités considérées comme personnes morales et on oublie bien souvent qu'il y a des personnes à la base de cette vie organisationnelles », p.87 (Granata, 2010). L'encastrement est central dans l'approche relationnelle de la coopération interentreprises car elle place l'acteur, le représentant de l'entreprise au cœur des échanges : « ces relations inter-organisationnelles sont des liens nourris à la fois socialement et économiquement entre organisations : peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation », p.17 (Forgues et al., 2006). Par suite des travaux sur les nouvelles formes organisationnelles potentiellement innovantes en GRH (Defélix et al., 2016), nos recherches sont un nouveau terrain pour les notions de capital social dans les liens avec les autres ou de capital humain vis-à-vis de soi-même de manière holistique (Trébuçq, 2006), et notamment dans leurs enjeux ancrés et incarnés (Bartoli & Trébuçq, 2021).

Les perspectives de nos recherches sont multiples, que ce soit sur le sujet ou sur le prisme que l'on choisira d'adopter. L'on pourrait par exemple s'attacher à qualifier le dialogue de

responsabilité dans ses potentielles variantes à l'international comme on pourrait réfléchir à des perspectives plus environnementales, ou aux liens entre habitabilité de notre planète et humanité.

Si l'on privilégie un prisme individuel, le dialogue de coresponsabilité en tant que dynamique conceptuelle d'évolution de posture pour agir nous paraît central avec à la fois des questions complémentaires de compréhension des leviers individuels et collectifs, par exemple engagement des managers (M'Hissen *et al.*, 2022) versus dynamique de travail des environnements capacitants (Bouchet *et al.*, 2022), ou encore transitions de rôles, « initiative de rôle » selon notre proposition, comme concept opératoire de gestion du changement organisationnel (Jaujard, 2011) ou encore vis-à-vis du bien-être au travail (Clot, 2010).

Sous un prisme plus collectif, l'on pourrait tout aussi bien s'attacher aux mécanismes d'émergence d'une intelligence collective de type entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel (Lafaye & Berger-Douce, 2014) ou au développement des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective dans leur visée transformationnelle au sein de l'entreprise (Frimousse & Peretti, 2019), ainsi qu'à ses frontières au regard de la perspective inédite que nos travaux proposent : un alignement réticulaire plus horizontal et inter-pairs pour transformer durablement les managers, les entreprises et peut-être la société plus largement.

De multiples pistes de travail académique en perspective
pour suivre dans l'action

la nouvelle définition de la RSE d'E.Jaquillat,
(Directeur de l'entreprise aujourd'hui à mission la Camif)
remplacer Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
par

« Redonner du Sens à L'Entreprise ».



INTRODUCTION GÉNÉRALE			
PARTIE I	PARTIE II	PARTIE III	PARTIE IV
ÉTAT DES CONNAISSANCES	MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN	APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES	APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES
Chapitre I De la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Chapitre III Méthodologie générale	Chapitre VI Dialogue de coresponsabilité et compromis de l'école des grandeurs	Chapitre VIII Du point de vue des managers
Chapitre II A une RSE ancrée et incarnée	Chapitre IV Impact sociétal du dialogue de coresponsabilité	Chapitre VII Dialogue de coresponsabilité et sens du travail	Chapitre IX Du point de vue des entreprises
	Chapitre V Le dialogue de coresponsabilité : une étude de cas unique		Chapitre X Du point de vue de la société
CONCLUSION GÉNÉRALE			
BIBLIOGRAPHIE, ANNEXES			

PARTIE V. BIBLIOGRAPHIE

- Aballéa, F. (2001). Activité de service et porosité des temps sociaux : Le cas d'un service public. In *Temps de travail et temps libre* (p. 49-62). De Boeck.
- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (2000). Participant observation. In *Dictionary of sociology*, Penguin books.
- Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort (SLAC) : Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness, the modern dilemma*. Reston publishing.
- Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion : Chaîne d'outils et infrastructure instrumentale des marchés de l'évaluation extra-financière. *Revue de l'organisation responsable*, 2(2), 5-15.
- Acquier, A. (2008). Développement durable et management stratégique : Piloter un processus de transformation de la valeur. *XVII conférence Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Corporate Social Responsibility as an organizational and managerial challenge : The forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 222-250.
- Adner, R., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (2013). *Collaboration and competition in business ecosystems*. Emerald group publishing limited.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?* XIVème conférence de l'AIMS.

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility : A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Alhadeff-Jones, M. (2019). Transformative learning. In *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 263-265). Erès.
- Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de construction de rôle. *Management international*, 16(3), 25-37.
- Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning*. Dordrecht Springer.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2006). Les conflits de rôle du manager dans la conduite du changement. In *Manager* (p. 411-413). Dunod.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance. *Cahiers de recherche du GREGOR*, 1-31.
- Almandoz, J. (2014). Founding teams as carriers of competing logics : When institutional forces predict bank's risk exposure. *Administrative science quaterly*, 59(3), 442-473.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizationaleffectiveness. *Administrative science quaterly*, 26(1), 1-14.
- Ansoff, H. I., & Sullivan, P. (1993). Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behavior of environment serving organizations. *International review of strategic management*, 4, 173-203.
- Anthony, M. K., Standing, T. S., Glick, J., Duffy, M., Paschall, F., & Sauer, M. R. (2005). Leadership and nurse retention : The pivotal role of nurse managers. *Journal of nursing administration*, 35(3), 146-155.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health : How people manage stress and stay well*. Jossey-bass.
- Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The journal of social psychology*, 97(1), 15-22.
- Argyris, C. (2003). Quand la bonne communication fait obstacle au changement. In *Les meilleurs articles de la Harvard business review : Le management du savoir en pratique* (p. 151-182). Éditions d'organisation.
- Argyris, C., Moingeon, B., & Loudière, G. (1995). *Savoir pour agir: Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Interéditions.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*, Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Bœck Université.
- Arnaud, G., & Bouilloud, J. P. (2012). Entretien avec Vincent de Gaulejac : Le sujet au cœur des paradoxes du management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(13), 265-275.
- Arnoud-Nicolas, C. (2018). Développer le sens du travail pour éviter les crises professionnelles. *Le journal des psychologues*, 2, 30-34.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations : A preliminary model. *Human relations*, 43, 621-648.
- Aubouin, N., & Capdevila, I. (2019). La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et d'innovation, une variété de logiques de collaboration. *Innovations, revue d'économie et d'innovations*, 58, 105-134.

Audebert, M., & Maclouf, P. (2022). Dépasser les dichotomies de la transition. In *Conduite et fondements de l'action organisée* (p. 253-278). EMS éditions.

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Harvard university press.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130.

Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York university press.

Bacq, S., & Janssen, F. (2008). Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique. 9ème congrès de l'AIREPME.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended out-comes : The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.

Barlatier, P. J., & Dupouët, O. (2009). Ambidextries organisationnelle et structurelle de la firme : Une approche dynamique. 19ème conférence internationale de l'AIMS.

Barnard, C. I. (1938). The executive functions. In *Organizational behaviour*. Harvard university press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bart, D. (2011). L'analyse de données textuelles avec le logiciel ALCESTE. *Recherches en didactiques*, 12(2), 173-184.

Bartha, P. (1990). La gestion des questions d'intérêt public. *Gestion*, 15(4), 62-69.

Bartoli, A., & Trébuçq, S. (2021). Éditorial : Le territoire, entre dynamiques locales, processus organisationnels et logiques d'acteurs. *Gestion et management public*, 9(2), 6-8.

Battilana, J. (2018). La poursuite conjointe d'objectifs sociaux et financiers dans les entreprises. *Entreprise et société*, 2(4), 53-94.

Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing : A review and roadmap for future research. In *The sage handbook of organizational institutionalism* (2nde édition, p. 128-162). SAGE Publications.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing : Insights from the study of social enterprises. *Academy of management annals*, 8(1), 397-441.

Baudelot, C., & Gollac, M. (2003). *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*. Fayard.

Bauman, C. W., & Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational behavior*, 32, 63-86.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity press.

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. Guilford press.

Bauwens, M., & Dereva, M. (2017). Pair à pair. In *Dictionnaire des bien communs* (p. 873-875). Presses Universitaires de France.

Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. *Rivista di economia e politica industriale*, 1(1), 7-21.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, H. S. (1985). *Outsiders : Étude de sociologie de la déviance*. Métailié.

- Bel, M. (2007). Formation et territoire : Des approches renouvelées. *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, 97, 67-80.
- Bel, M., & Berthet, T. (2009). Proximité et relation emploi-formation : Au carrefour des disciplines. *Espaces et sociétés*, 136(1), 33-46.
- Benhamou, S., Diaye, M.-A., & Crifo, P. (2016). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité : Évaluation et approche stratégique. *Revue des sciences de gestion*, 223, 57-65.
- Bérard, C., Szostak, B., & Abdesselam, R. (2013). *The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs : An empirical study of french firms*. Conference RENT, Lithuania.
- Berger-Douce, S. (2006). La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME? *Revue des sciences de gestion*, 54, 19-36.
- Berger-Douce, S. (2010). La fabrique d'une stratégie collective entrepreneuriale orientée environnement : L'expérience d'un club de dirigeants des TIC. *Revue internationale PME*, 23(3/4), 123-154.
- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes*. [Thèse de doctorat], Université Grenoble Alpes.
- Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M.-C., & Lallement, M. (2018). *Makers, enquête sur les laboratoires du changement social*. Seuil.
- Besharov, M. L. (2008). *Mission goes corporate : Understanding employee behavior in a mission-driven business* [Thèse de doctorat]. Harvard University.
- Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Routledge.
- Billaudot, B. (2012). Qu'est ce qu'un bien commun? *Revue de l'organisation responsable*, 7(2), 31-45.
- Bize, P. R. (1969). La communication moi/l'autre. *Communication et langages*, 1(1), 87-97.
- Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Riddle, A. (1993). Echelle de motivation au travail (EMT-31). *Revue québécoise de psychologie*, 14(3), 185-215.
- Blanchet, A. (1987). Interviewer. In *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Dunod.
- Blau, G. J. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational psychology*, 58, 277-288.
- Bloch-Lainé, F. (1963). *Pour une réforme de l'entreprise*. Seuil.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management et avenir*, 8(66), 132-151.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bommier, S., & Renouard, C. (2018). *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Bonnet, R., & Bonnet, J. (2007). L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité : Comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication et organisation*, 31, 248-263.
- Bonneveux, É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : La démarche collective innovante d'un réseau professionnel*. [Thèse de doctorat]. Université François-Rabelais, Tours.

- Bonneveux, É., & Calmé, I. (2010). Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de petites entreprises : Rôle et portée d'une démarche collective menée au sein d'un réseau de pairs. *Xème conférence CIFEPME*.
- Bonneveux, É., Gravoille, F., Hulin, A., & Lebègue, T. (2019). La mise en réseau des PME face à l'égalité professionnelle : Quelle(s) proximité(s) territoriale(s)? *Recherches en sciences de gestion*, 3(132), 207-234.
- Bonneveux, É., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME, le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management et avenir*, 3(23), 170-186.
- Bonny, Y. (2015). Les recherches partenariales participatives : Ce que chercher veut dire. In *Les recherches-actions collaboratives : Une révolution de la connaissance*. Presses de l'EHESP.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Borredon, L., & Ingham, M. (2004). Developmental relationships : A mentoring approach to organizational learning and knowledge creation. In *The situational mentor power* (p. 118-127). D.Clutterbuck and G.Lane editions.
- Bossink, B. A. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International journal of technology management and sustainable development*, 6(2), 135-149.
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat, innovation et croissance : Entreprendre dans l'entreprise*. Dunod.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*, 36(4), 11-21.
- Bouchet, S., Loup, P., Nande, F., & Weber, M. L. (2022). Les espaces de coworking, des environnements de travail capacitants? *@grh*, 89-116(43).
- Boud, D., Cohen, R., & Sampson, J. (1999). Peer learning and assessment. *Assessment and evaluation in higher education*, 4(24), 413-426.
- Boulin, J. Y., & Silvera, R. (2001). Temps de travail et temps hors travail : Vers de nouvelles articulations ? In *Temps de travail et temps libre* (p. 271-286). De Boeck Université.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse l'une théorie de la pratique*. Droz.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of the theory of practice*. Cambridge university press.
- Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23, 67-69.
- Bourgeois, E., & Nizet, J. (2015). *Apprentissage et formation des adultes*. Presses Universitaires de France.
- Bouvier-Patron, P., & Marais, M. (2008). Logique d'action, degré de liberté stratégique et niveau d'engagement de l'entreprise dans le développement durable : Du concept à la praxéologie. *Working paper*.
- Bowen, H. B. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper and brothers.
- Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnelles*, 16(1), 31-41.
- Brabet, J. (2011). Corporate social responsibility and its models in a contested field. *Responsible organisation revue*, 6(2), 38-50.
- Brand, T. (2019). Stakeholder dialogue as agonistic deliberation : Exploring the role of conflict and self-interest in business NGO interaction. *Business ethics quarterly*, 30, 3-30.
- Braut-Labbé, A., & Dubé, L. (2009). Mieux comprendre l'engagement psychologique : Revue théorique et proposition d'un modèle intégratif. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 1, 115-131.
- Brenkert, G. G. (1995). The environment, the moralist, the corporation and its culture. *Business ethics quarterly*, 5, 675-697.

- Brewer, D. D., Rinaldi, G., Mogoutov, A., & Valente, T. W. (2000). *A quantitative review of associate patterns in the recall of persons*. 20th international sunbelt social network conference, Vancouver.
- Brice, K. A. (2019). *Public workplace commitment in a post-bureaucratic context : Dominant anchors and publicness*. [Thèse de doctorat], Université de Lausanne.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice : Toward an unified view of working, learning and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
- Bruna, M. G. (2019). Editorial. Les enjeux de l'éthique et de la prospective. *Question(s) de management*, 2, 63-66.
- Bruyère, M., & Lizé, L. (2020). Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés. *Relations industrielles*, 75(2), 225-248.
- Bryson, J., Pajo, K., Ward, R., & Mallon, M. (2006). Learning at work : Organisational affordances and individual engagement. *Journal of workplace learning*, 18(5), 279-297.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19, 533-546.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006a). Assessing the impact of stakeholder dialogue : Changing relationships between NGOs and companies. *Journal of public affairs*, 6(3-4), 210-227.
- Burchell, J., & Cook, J. (2013b). CSR, co-optation and resistance : The emergence of new agonistic relations between business and civil society. *Journal of business ethics*, 115, 741-754.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006b). It's good to talk ? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business ethics : a european review*, 15, 154-170.
- Burchell, J., & Cook, J. (2013a). Sleeping with the enemy ? Strategic transformations in business-NGO relationships through stakeholder dialogue. *Journal of business ethics*, 113, 505-518.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social psychology quarterly*, 239-251.
- Burton, M. D. (2001). The company they keep : Founder's models for organizing new firms. In *The entrepreneurship dynamic* (p. 13-39). Stanford university press.
- Butel Caulliez, B. (2014). De l'engagement mortifère à l'engagement vivant. *Gestalt*, 2(45), 116-130.
- Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dé engagé : La double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du travail*, 41(1), 65-78.
- Calmé, I., & Bonneveux, É. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2, 18-36.
- Camagni, R., & Maillat, D. (2006). *Milieus innovateurs, théorie et politiques*. Economica.
- Capron, M. (2017). Responsabilité Sociale des Organisations (RSO). In *Dictionnaire collectivités territoriales et développement durable* (p. 413-417). Lavoisier.
- Capron, M. (2020). La nature et les finalités de l'entreprise en question. In *L'autogestion à l'épreuve du travail : Quelle émancipation?* (p. 113-118). Presses universitaires du septentrion.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise, une institution politique*. La Découverte.
- Cardebat, J. M., Harribey, L., & Musson, A. (2014). Vers une gouvernance territoriale durable ? Une enquête sur le positionnement des PME. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 557-573.

- Carré, P. (2020). *Pourquoi et comment les adultes apprennent : De la formation à l'apprenance*. Dunod.
- Carré, P., & Lebel, M. (2005). *L'apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*. Dunod.
- 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 : Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business horizon*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility, concepts and practices. In *The oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford university press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility : A review of concepts, research and practice. *International journal of management review*, 12(1), 85-105.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational behavior*, 44(3), 237-262.
- Casteigts, M. (2002). Les réseaux territoriaux de savoirs. *Actes du colloque « Réseaux »*.
- Castiaux, A. (2005). Responsabilité d'entreprise et innovation : Entre exploration et exploitation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 154, 173-191.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil.
- Cazal, D. (1992). Frontières de l'organisation et frontières de la GRH : l'entreprise diffuse en Europe du Sud. *Actes du 3ème congrès de l'AGRH*.
- Chapoulie, J. M. (1984). Everett C. Hugues et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie*, 25, 582-608.
- Chapoulie, J.-M. (2001). Comment écrire l'histoire de la sociologie : L'exemple d'un classique ignoré, le paysan polonais en Europe et en Amérique. *Revue d'histoire des sciences humaines*, 2, 143-169.
- Charreaux, G. (2002). L'actionnaire comme apporteurs de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, 141(5), 77-107.
- Charreaux, G. (2003). Le gouvernement d'entreprise. In *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 628-641). Vuibert.
- Chatriot, A. (2012). La réforme de l'entreprise. *20ème siècle, revue d'histoire*, 114, 183-197.
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2019). CSR perceptions and employee creativity : Examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement. *Social responsibility journal*, 15(1), 61-74.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : Forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion*, 100(1), 143-172.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation, the new imperative for creating and profiting for technology*. Harvard business school press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models, how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard business school press.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. (2002). Foundations for growth. How to identify and built disruptive new business. *MIT Sloan management review*, 43, 22-31.
- Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Perspectives. *The academy of management perspectives*, 28(3), 164-178.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur*. La Découverte.

- Crossen, B., & Bencherki, N. (2018). The role of space in the emergence and endurance of organizing, how independent workers and material assemblages constitute organization. *Human relations*, 72(6), 1-38.
- Cœnen-Hutter, J. (1991). Observations en milieu hospitalier. *Sociétés contemporaines*, 4(8), 127-143.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Coleman, J. S. (1975). Social structure and a theory of action. *The polish sociological bulletin*, 31/32, 19-32.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard university press.
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique : Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue française de gestion*, 233(4), 55-71.
- Colin, T., & Mercier, E. (2017). Le territoire : De nouvelles opportunités pour la fonction RH? *Management et avenir*, 5, 107-127.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics : a european review*, 16(1), 19-33.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership : The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard business review*, 1-10.
- Commeiras, N., Fabre, C., Loose, F., Loubès, A., & Rascol-Boutard, S. (2022). *Le sens au travail, enjeux de gestion et de société*. EMS éditions.
- Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : Une étude auprès des managers de rayon. *Management international*, 13(4), 72-89.
- Condomines, B., Raulet-Croset, N., Uzan, O., Bonneveux, É., Bories-Azeau, I., Delattre, M., Houessou, B., Loubès, A., & Hulin, A. (2015). Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires. In *Ressources humaines, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 216-237). Vuibert.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Corcuff, P. (1996). Ordre institutionnel, fluidité situationnelle et compassion. *Revue des politiques sociales et familiales*, 45(1), 27-35.
- Coriat, B. (2015). *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*. Les liens qui libèrent.
- Cortey, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.
- Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations*. Routledge.
- Cossette, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Les Presses de l'Université Laval, Eska.
- Coulibaly-Ballet, M., & Elidrissi, D. (2019). Innovation entrepreneuriale et RSE dans les ETI : une approche par la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'entrepreneuriat*, 18(1), 141-169.
- Courrent, J.-M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Une approche spécifique de la RSE en PME. In *RSE et DD en PME* (p. 39-49). De Boeck supérieur.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail, pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.
- Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F., & Munier, F. (2004). Dimension cognitive et organisation duale de l'entreprise, le manager et l'entrepreneur. In *L'innovation et l'économie contemporaine*. De Boeck supérieur.
- Crespo Febvay, A.-V., & Loubès, A. (2019). Les dialogues RSE interentreprises comme leviers d'innovation responsable. *Innovations, revue d'économie et d'innovations*, 2(59), 75-102.

- Crespo Febvay, A.-V., & Marais, M. (2022). Les collectifs interentreprises de dialogue RSE comme espace de construction de sens pour les managers. In *Le sens au travail, enjeux de gestion et de société* (p. 237-260). EMS éditions.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). faking it or muddling through ? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of management journal*, 55(6), 1429-1448.
- Crouch, C., & Steeck, W. (1996). *Les capitalismes en Europe*. La Découverte.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Points.
- Cusin, J., & Loubaresse, E. (2015). *L'interclustering, de la communauté de pratiques aux réseaux d'innovation*. 41(246), 13-39.
- D**a Fonseca, M. C. (2013). *Les coopérations inter-sectorielles comme réponse aux enjeux managériaux du développement durable : Le cas des associations thématiques d'entreprises*. [Thèse de doctorat], Montpellier 1.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. Wiley.
- Damon, J. (2002). *La question SDF. Critique d'une action publique*. Presses Universitaires de France.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution au XXIème siècle*. La découverte.
- David, B. (2014). Introduction : Making the move to peer learning. In *In peer learning in higher education* (p. 1-17). Routledge.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility ? *California management review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*, 16(2), 312-322.
- De Ketele, J.-M. (1980). *Observer pour éduquer*. Peter Lang.
- De Sardan, J. P. O. (2001). L'enquête de terrain socio-anthropologique. *Enquête*, 8, 63-81.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale of determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : La négociation invisible. *Négociations*, 2, 7-20.
- Defélix, C., Calamel, L., & Pichault, F. (2016). Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en GRH ? *Management international*, 20(4), 146-157.
- Defélix, C., & Mazzilli, I. (2009). De l'individu au territoire : La longue marche de la gestion des compétences. In *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations* (p. 197-209). Vuibert.
- Defélix, C., & Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendues » : Enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@grh*, 7(2), 41-66.
- Delattre, M., Bonneveux, É., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Houessou, B., Hulin, A., Loubès, A., Raulet-Croset, N., & Uzan, O. (2015). *RSE, normes et cadre légal : Quel déploiement responsable pour le territoire et les pratiques de GRH ?* in RH, RSE et territoires, défis théoriques et réalisations pratiques. Vuibert.
- Delavigne, V. (2004). Présentation d'ALCESTE. *Revue texto*, 9(4).
- Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *ROMHE : revue interdisciplinaire management, homme et entreprise*, 4(8), 105-123.

- Deschênes, A. A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015). *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 43-57.
- Descola, P. H. (2013). *Beyond nature and culture*. University of Chicago press.
- Desgagné, S., & Larouche, H. (2010). Quand la collaboration de recherche sert la légitimation d'un savoir d'expérience. *Recherches en éducation*, 1, 7-18.
- Detchessahar, M. (2019). L'énigme de la responsabilité dans les organisations : L'enjeu du dialogue. *Sociologie du travail*, 61(2).
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making : A study of antecedents and outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(2), 374.
- D'Humière, P. (2005). *Le développement durable, le management de l'entreprise responsable*. Éditions d'organisation.
- Diaz, F. (2005). *L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité*. <http://champpenal.revues.org/document79.html>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Doucin, M. (2011). La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un concept tombé du ciel. *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés droit et gestion* (p.31-39). *Economica*.
- Doucin, M., & Le Mestre, C. (2009). RSE, l'engagement de la France. *rapport pour le Ministère du développement durable*.
- Douglas, M. T. (1986). *How institutions think*. Syracuse university press.
- Downing, P., Dunlap, M., Hadley, B., & Ferrell, L. (1978). *Work attitudes and performance questionnaire*. San Francisco school of nursing, University of California.
- Droms Hatch, C., & Stephen, S. A. (2015). Gender effects on perceptions of individual and corporate social responsibility. *Journal of applied business and economics*, 17(3), 63-71.
- Dubé, L., Kairouz, S., & Jodoin, M. (1997). L'engagement : Un gage de bonheur ? *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 211-237.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative science quarterly*, 20(3), 411-421.
- Dujarier, M. A. (2021). *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*. Presses Universitaires de France.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de recherche qualitative, les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment : The utility of an integrative definition. *Journal of applied psychology*, 79(3), 370-380.
- Dupuis, J. P., & Kuzminski, A. (1998). *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Éditions G.Morin.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites*. Seuil.
- Dupuy, F. (2010). *Sociologie du changement*. Dunod.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 127, 84-102.
- Duriez, H. (2004). Modèles d'engagement et logiques de structuration des réseaux locaux de la gauche mouvementaliste à Lille. *Politix*, 17(68), 165-199.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040.
- Els, R., & Walton, C. (1961). *Conceptual foundations of business*. Richard D. Irwin.

- Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation? *Revue française de gestion*, 170, 155-171.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases : Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Akremi, A., & Gond, J. P. (2018). Les fondements micro-psychologiques de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une synthèse critique de la littérature en micro-RSE. *Questions de société*, 66-89.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Røeck, 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.
- El Bahri, H. (2017). *Le sens de la RSE pour les salariés, étude de la relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'engagement organisationnel* [Thèse de doctorat]. Université de Montpellier3.
- Emerson, R. (2003). Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes. In *L'enquête de terrain*. La Découverte.
- Enlart, S., & Charbonnier, O. (2013). *A quoi ressemblera le travail demain ?* Dunod.
- Ermann, M. D., & Lundmann, R. J. (1982). *Corporate and governmental deviance problem of organizational behavior in contemporary society*. Oxford university press.
- Ernult, J., & Ashta, A. (2007). Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives. *Cahiers du CEREN*, 21, 4-31.
- F**aber, E. (2011). *Chemins de traverse. Vivre l'économie autrement*. Albin Michel.
- Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalités*, 4, 25-37.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVIe conférence de AIMS*.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In *Ergonomie constructive* (p. 1-15). Presses Universitaires de France.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians and missionaries : The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.
- Favereau, O. (2018). Plaidoyer pour la codétermination. *Alternatives économiques*, 371.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts*. Gallimard.
- Fernando, M., & Sim, A. B. (2011). Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits. *European management journal*, 29(6), 504-513.
- Fierke. (2004). World or worlds ? The analysis of content and discourse. In *Symposium discourse and content analysis, in Qualitative methods* (36-39).
- Fillieule, O. (2001). Proposition pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique*, 51(1-2), 199-212.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of management executive perspectives*, 8(4), 47-57.
- Fock, H., Yim, F., & Rodriguez, M. (2010). The effects of sales supervisor relationships on work meaning : The case of canadian and chinese salespersons. *Industrial marketing management*, 39(7), 1069-1077.
- Foerster, H. von. (1981). *Observing systems*. Intersystems.
- Fontan, J., Klein, J. L., & Tremblay, D. G. (2004). Innovation et société : Pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie et société*, 6(2), 115-128.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Jossierant, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 5(164), 17-31.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Franc, P. E., & Calef, M. (2017). *Entreprise et bien commun, la performance et la vertu*. Éditions Du Palio.
- Fray, A. M., & Soparnot, R. (2010). Le manager responsable. *Qualitique*, 217, 40-43.
- Frayssinhes, J. (2011). *Les pratiques d'apprentissage des adultes en FOAD : effet des styles et de l'auto-apprentissage* [Thèse de doctorat]. Université Toulouse 2.
- Frederick, W. C. (1978). The maturing of business and society through. *Business and society*, 2, 150-164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Frelat-Kahn, B. (2013). *Pragmatisme et éducation. James, Dewey, Rorty*. Vrin.
- Friedman, M. (1970). The responsibility of business is to increase its profits. *New York times magazine*, 33, 122-126.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2015). Regards croisés sur engagement RSE et performance. *Question(s) de management*, 1(9), 65-89.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective? *Question(s) de management*, 3(25), 99-129.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- G**alaskiewicz, J. (1997). An urban grants economy revisited : Corporate charitable contributions in the twin cities. *Administrative science quarterly*, 42, 445-471.
- Garnier, J., & Zimmermann, J.-B. (2018). Solidarité sociale et proximités : De l'Etat providence aux communs sociaux. *Espaces et sociétés*, 175(4), 19-33.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work, the emergence of community in coworking spaces. *Organization studies*, 38(6), 821-842.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories : Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gaujelac De, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Seuil.
- Gautrat, J. (1995). Les CAF au défi de la précarité. *Espaces et familles*, 32, 1-32.
- Geddes. (2008). Inter-organizational relationships in local and regional development partnerships. In *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (p. 203-230). Oxford university press.

- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive*. [Thèse de doctorat], Fribourg.
- Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*.
- Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : Forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*, 2(143), 129-144.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing. *Academy of management review*, 24(2), 228-232.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research, notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16, 15-31.
- Giordano, Y. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse* (2nd éd., p. 64-105). Pearson.
- Giotto, T. (2021). *La désynchronisation des temps professionnels. Vers un nouvel ordre temporel?* Octarès.
- Giraut, F. (2008). Conceptualiser le territoire. *Historiens et géographes*, 403, 57-67.
- Glaser, B. G. (1978). *Advances in the methodology of grounded theory. Theoretical sensitivity*. University of California press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*. Aldine publishing company.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative* (2nd édition). Armand Colin.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology : An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How does doing good matter ? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of corporate citizenship*, 36, 51-70.
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness, retrospective event histories and periodic assessments. *Organization science*, 1(3), 293-312.
- Goffman, E. (1969). *Strategic interaction*. Ballantine books.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 36, 217-223.
- Golden, B. R. (1992). The past in the past, or is it ? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of management journal*, 35(4), 848-860.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence : The new science of social relationships*. Bantam books.
- 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., & Igalens, J. (2012a). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson Education.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2012). The human resources contribution to responsible leadership : An exploration of the CSR-HR interface. *Leadership responsible*, 98, 115-132.
- Gond, J. P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des sciences de gestion*, 205, 93-116.
- Gouédard, C., & Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir : Une perspective méthodologique ? *Perspectives Interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14(2), 1-29.

- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of management review*, 4(1), 53-62.
- Granata, J. (2010). *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint Loup* [Thèse de doctorat]. Montpellier 1.
- Grasset, R. (2019). *Apprenance et équipes de travail : Mise à l'épreuve d'une évaluation individuelle du rapport à l'apprendre dans les interactions des collectifs*. [Thèse de doctorat], Nanterre-Paris X.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines. *Actes du 21ème congrès de l'AGRH*.
- 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*, 3(240), 133-148.
- Grossin, W. (1981). *Des résignés aux gagnants*. Presses Universitaires de Nancy.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2012). From minds to markets : How human capital endowments shape market opportunity identification of technology start-ups. *Journal of management*, 38(5), 1421-1449.
- Grunwald, W., & Hecker, K. (1981). Uber die beziehung zwischen arbeits und freizeitzufriedenheit. Ein theoretisch-empirischer beitrag. *Soziale Welt*, 6(32)
- Guéry, B. (2018). Le bien commun, finalité de l'entreprise : Analyse des notions de communauté et de finalité. In *Le bien commun à la croisée des disciplines : Philosophie, droit, économie, sciences de gestion* (p. 105-122). Presses Universitaires de l'IPC.
- Guery-Stevenot, A. (2006). Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive. *Revue française de gestion*, 164(5), 157-180.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking, le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(2), 77-99.
- Haaas, W., Genton, F., Elmiger, D., & Matthey, M. (2020). Bipolarité et continuum : Quelle place pour ces notions dans une théorie sociétale des contacts de langues? *Langage et société*, 171(3), 101-118.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's(1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hahn, T., Figge, F., Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2017). Advancing research on corporate sustainability : Off to pastures new or back to the roots? *Business and society*, 56(2), 155-185.
- Hambric, D. C., & Kinkelstein, S. (1987). Managerial discretion : A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research organizational behaviour*, 9, 369-406.
- Hanique, F. (2004). *Le sens du travail. Chroniques de la modernisation au guicher*. Érès.
- Hardy, C., Harley, B., & Philips, N. (2004). Discourse aénalysis and content analysis : Two solitudes? In *Symposium discourse and content analysis* (p. 19-22). Qualitative methods.
- Harribey, L., & Cardebat, J. M. (2013). L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de 2 enquêtes. *Management et avenir*, 59, 102-119.
- Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom : Motivational and informational components. *Developmental psychology*, 17(3), 300.
- Hatchuel, A., Pezet, E., Starkey, K., & Lenay, O. (2005). *Gouvernement, organisation et gestion : L'héritage de Michel Foucault*. Les presses de l'Université Laval.
- Havard, C., & Ingham, M. (2017). Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du groupe La Poste. *Revue de l'organisation responsable*, 12(2), 5-24.

- Havard, C., & Ingham, M. (2018). Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable : Le cas du Groupe La Poste. *Revue de gestion des ressources humaines*, 109, 3-24.
- Henderson, R., & Van Den Steen, E. (2015). Why do firms have « purpose » ? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American economic review : papers and proceedings*, 105(5), 326-330.
- Heurtin, J. P., & Trom, D. (1997). L'expérience du passé. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 10(39), 7-16.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of applied psychology*, 74(1), 18-23.
- Hovring, C. M., Andersen, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue : A foucauldian perspective. *Journal of business ethics*, 152, 627-645.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Rsearch policy*, 35, 715-728.
- Huberman, A. M., & Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Bœck.
- Hugues, E. C. (1996). *Le regard sociologique : Essais choisis*. Édition de l'EHESS.
- Igalens, J. (2003). Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. *Les notes du LIRHE*, 370.
- Igalens, J., & Pourquier, C. (2019). Etude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor. *Question(s) de management*, 23, 11-23.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : Construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-19.
- Ingham, M. (2011). *Vers l'innovation responsable : Pour une vraie responsabilité sociétale*. De Bœck.
- Ingham, M., & Havard, C. (2017). CSR as strategic and organizational change at Groupe La Poste. *Journal of business ethics*, 146, 563-589.
- Ingham, M., & Mothe, C. (2003). Confiance et apprentissage au sein d'une alliance technologique. *Revue française de gestion*, 2(143), 111-128.
- Ioannu, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations : Analyst's perceptions and shifting institutional logics. *Strategic management journal*, 36(7), 1053-1081.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic psychology*, 40(3), 84-107.
- Jakonen, M., Kivinen, N., Salovaara, P., & Hirkman, P. (2017). Towards an economy of encounters ? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scandinavian journal of management*, 33(4), 235-242.
- Jauch, L. (1983). An inventory of selected academic research on strategic management. *Advances in strategic management*, 1, 141-175.
- Jaujard, F. (2011). La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement. *Revue française de gestion*, 5(214), 29-44.
- Jemison, D. (1981). The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of management review*, 1, 601-608.
- Jodoin, M. (2000). *Engagement et surengagement au travail : Composantes psychologiques, antécédents potentiels et association avec le bien-être personnel*. [Thèse de doctorat], Université de Montréal.

- Jones, D. A., Newman, A., Shao, R., & Cooke, F. L. (2018). Advances in employee-focused micro-level research on corporate social responsibility : Situating new contributions within the current state of the literature. *Journal of business ethics*, 1-10.
- Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees, a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and society*, 3(1), 7-41.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(2), 59-67.
- Jonker, J., & Nijhof, A. (2006). Looking through the eyes of others : Assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR. *Corporate governance*, 14, 459-466.
- K**ahn, R. (2007). Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial. XLIII^{ème} colloque de l'ASRDLF.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snøeck, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley and Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there : Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.
- Kaisergruber, D., Düll, N., & Niget, G. (2006). *Fléxi-sécurité : L'invention des transitions professionnelles*. ANACT.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Kelle, U. (2007). The development of categories : Different approaches in grounded theory. In *The SAGE handbook of grounded theory* (p. 191-213). SAGE publications.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of management journal*, 21(2), 239-247.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment*. NY Academic Press.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior : Individual differences, leader behavior and coworker advocacy. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process : Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of applied psychology*, 84(6), 885-896.
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of personality and social psychology*, 42(4), 707-717.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood cliffs : prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory : Previous research and new directions. In *Perspectives on cognitive learning and thinking styles* (p. 228-247). Erlbaum.
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership change*. Harvard business school press.
- Koubba, S. (2017). L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur. *Projectics*, 1(16), 31-50.
- Krosnick, J. A., Boninger, D. S., Chuang, Y. C., Berent, M. K., & Carnot, C. G. (1993). Attitude strength : One construct or many related constructs? *Journal of personality and social psychology*, 65(6), 11-32.
- Kundi, B. A. T., & Saleh, S. D. (1993). A model of organizational commitment, instrumental and intrinsic motivation and beyond. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 10(2), 154-166.

Kyndt, E., Govaerts, N., Smet, K., & Dochy, F. (2018). Antecedents of informal workplace learning : A theoretical study. In *Informal learning at work* (p. 12-39). Routledge.

Lacoste, S., & Pardo, C. (2016). Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas. *Management et avenir*, 3, 35-55.

Lafaye, C., & Berger-Douce, S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collaborative entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel. *Gestion*, 1, 93-103.

Lake, D. G. (1990). Key interfaces : New opportunities for human resources. *Human resource management review*, 29(4), 397-410.

Laloux, F., Poireaux, G. N., & Blandard, P. (2015). *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diatèino.

Laperrière, A. (1997). La théorie ancrée : Démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. In *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 309-340). Gaëtan Morin.

Lassiter, L. E. (2000). Authoritative texts, collaborative ethnography, and native american studies. *The american indian quarterly*, 24, 601-614.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). Learning in doing : Social, cognitive and computational perspectives. *Situated learning : legitimate peripheral participation*, 10, 109-155.

Lave, J., & Wenger, E. (2001). Legitimate peripheral participation in communities of practice. In *Supporting lifelong learning* (p. 111-127). Routledge.

Le Heron, R. (2009). Globalisation and local economic development in a globalizing world : Critical reflections on the theory-practice relation. In *Theories of local economic development , linking theory to practice* (p. 93-111). Ashagate.

Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.

Le Moigne, J.-L., & Morin, E. (2007). *L'intelligence de la complexité*. L'Harmattan.

Lee, M., & Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. *California management review*, 57(3), 126-148.

Lefebvre-Chombart, A., & Robert, P. (2020). Reconfigurer l'économie sociale et solidaire en Hauts-de-France : Un living lab en commun au service de l'intermédiation territoriale ? *Géographie, économie et société*, 22(3-4), 431-452.

Lefebvre-Chombart, A., Robert, P., Gardin, L., Jany-Catrice, F., & Mahieu, C. (2020). Quel horizon des communs sociaux pour l'économie sociale et solidaire ? *Entreprise et société*, 2(8), 49-69.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative, analyser sans compter ni classer*. De Boeck supérieur.

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Jall, C. A. (2003). HR'S role in building relationship networks. *Academy of management executive*, 17(4), 53-63.

Lesourme, J. (1991). *Economie de l'ordre et du désordre*. Economica.

Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 8, 179-200.

Lièvre, P., & Rix, G. (2005). Le management des expéditions polaires. *Revue française de comptabilité*, 383(2-8).

Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of business ethics*, 16(1), 35-52.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24-33.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human resource development quarterly*, 16(4), 501-527.
- Lohman, M. C. (2009). Enquête sur les facteurs influençant l'engagement des professionnels des technologies de l'information dans les activités d'apprentissage informel. *Information technology, learning and performance journal*, 25(1)
- Lopez, O. S. (2020). *Informal workplace learning*. Springer International publishing.
- Lorino, P. (1894). *L'économiste et le manager*. La Découverte.
- Loriol, M. (2011). *Sens et reconnaissance dans le travail*. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/file/sens_et_reconnaissance-3.pdf
- Loubaresse, E. (2008). Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leur rôle. *Management international*, 13(1), 85-96.
- Loubès, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel* [Thèse de doctorat]. Université de Montpellier2.
- Loubès, A., & Bories-Azeau, I. (2010). Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés? *Management et avenir*, 9(39), 163-175.
- Loubès, A., Bories-Azeau, I., Bonneveux, É., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A., Raulet-Croset, N., & Uzan, O. (2015). Le territoire, facteur d'accélération de pratiques RH responsables? In *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 238-257). Vuibert.
- Loubès, A., Bories-Azeau, I., & Defélix, C. (2021). Territoire et GRH : question ancienne, approche récente. In *Les grands courants en GRH* (p. 315-334). EMS éditions.
- Low, C. (2011). *The interaction of macro and micro level factors in hybrid formation : A case study of governance challenges of social enterprise in health and social care*. CSI symposium : gouvernance et leadership dans les organisations hybrides, Heidelberg (Allemagne).
- Lund, M. (1985). The development of investment and commitment scales for predicting continuity of personal relationships. *Journal of social and personal relationships*, 2(1), 3-23.
- Lussault, M. (2007). *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*. Seuil.
- Lyotard, J. F. (1978). *La condition post-moderne, rapport sur le savoir*. Les éditions de minuit.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
- Maaloul, E. (2021). *Désengagement sociétal du dirigeant de PME : approche comportementale et processuelle* [Thèse de doctorat]. Université de Montpellier.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility : An integrative framework grounded in theory and practices. *Journal of business ethics*, 87, 71-89.
- Marais, M. (2014). Quelle marge de manœuvre pour l'engagement socialement responsable des dirigeants ? Enjeux et perspectives du gouvernement d'entreprises. *M@n@gement*, 17(4), 237-265.
- Marais, M., & Reynaud, E. D. de thèse. (2016). Envers qui les dirigeants d'entreprises côtés sont-ils responsables ? Logiques d'engagement en contexte français. *Recherches en sciences de gestion*, 2(113), 137-165.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies : Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marinos, C. (2018). Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : Des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation. *Innovations, revue d'économie et d'innovations*, 55, 119-141.
- Marspat, M. (2005). *Associer les méthodes quantitatives et qualitatives : L'étude du journal en ligne d'A. Vanderburg, cybernauta et sans domicile*. XXVème congrès international de la population, Tours.
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China : Symbol or substance? *Organisation science*, 25(1), 127-148.
- Martinet, A.-C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*. Mc Graw Hill.
- Martinet, A.-C. (2007). Savoir(s), connaître, agir en organisation : Attracteurs épistémiques. In *La construction de savoirs pour l'action*. L'Harmattan.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Mathevet, R., Thompson, J., Delanöé, O., Cheylan, M., Gil-Fourrier, C., & Bonnin, M. (2010). La solidarité écologique : Un nouveau concept pour une gestion intégrée des parcs nationaux et des territoires. *Natures, Sciences et Sociétés*, 18(4), 424-433.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and a meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matten, D., & Crane A. (2005). Corporate citizenship : Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of management review*, 30(1), 166-179.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organization commitment. *Academy of management journal*, 35(3), 671-684.
- Mazzilli, I. (2015). La GRH en contexte interorganisationnel : État des lieux, enjeux et voies de recherche. In *RH, RSE et territoires : Défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 184-215). Vuibert.
- Mc Guire, J. (1963). *Business and society*. Mc Graw Hill.
- McGee, G. W., & Ford. R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment : Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638-641.
- Meissonier, R. (2021). De la problématique à la problématisation. *Revue française de gestion*, 4, 73-80.
- Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences clés de territoires. *Revue française de gestion*, 5, 253-275.
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte.
- Mercuri-Chapuis, S. (2014). *Instrumentalisation de la responsabilité sociale des entreprises par les middle managers : Le cas de Médiapost* [Thèse de doctorat]. Université catholique de Lyon.
- Messeghem, K., & Varrault, N. (1998). Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME. *Revue internationale PME*, 11(1).
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2015). Reflection as a facilitator of teacher'innovative work behaviour. *International journal of training and development*, 19, 125-137.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance : It's the nature of commitment that counts. *Journal of applied psychology*, 74(1), 152-156.

- M'Hissen, I., Gherib, J., & Berger-Douce, S. (2022). Les facteurs d'engagement sociétal des petites et moyennes entreprises: Une étude de cas unique dans le contexte tunisien. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 11(49), 27-51.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work : Connecting business ethics and organizational studies. *Journal of business ethics*, 12(1), 77-90.
- Miginiac, H. (2019). Penser l'engagement : Des motivations aux actes. *Les champs de mars*, 33, 17-40.
- Mignon, D., & Sarant, J.-R. (2016). La responsabilité sociale des entreprises. *Regards croisés sur l'économie*, 2(19), 173-177.
- Miles, R. H., & Perreault, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational behavior and human performance*, 17, 19-44.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., & Glick, W. H. (1997). Retrospective reports in organizational research, a reexamination of recent evidence. *Academy of management journal*, 40(1), 189-204.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science : The case for a constructivist epistemology. *Strategic management journal*, 21, 941-953.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR : transactional, relational and development approaches. *California management review*, 54(4), 93-117.
- Miska, C., & Mendenhall, M. (2018). Responsible leadership : A mapping of extant research and future directions. *Journal of business ethics*, 148(1), 117-134.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *The academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Monks, A., & Minow, N. (1996). *Watching the watchers : Corporate governance for the 21st century*. Blackwell.
- Monnerot, J. (1946). *Les faits sociaux ne sont pas des choses*. Gallimard.
- Moore, J.-F. (1996). *The death of competition*. Harper business.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldam, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains : A look to the future. *Personnel psychology*, 66(4), 805-824.
- Morin, E. (1986). *La méthode III. La connaissance de la connaissance 1/1*. Seuil.
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Morin, E. M., Gagné, C., & Cherré, B. (2009). *Donner un sens au travail : Promouvoir le bien-être psychologique*. QC : IRSST.
- Morin, F. (2010). *La vie publique de J. Chaumié*. Éditions Grangé.
- Morin-Esteves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2017). Les valeurs du manager de PME au service du développement durable : Le cas des PME de la région Lorraine. *Management et avenir*, 8, 39-61.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.
- Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*, Presses Universitaires de France. Presses Universitaires de France.
- Mothe, D. (1994). Critique des utopies du temps libre. In *Cohésion sociale et emploi*. Desclée de Brouwer.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and occupations*, 14(3), 387-409.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter >L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Mulkay, F. (2006). *Les représentations sociales, étudier le social dans l'individu*. Éditions électronique, ISHS.ulg.ac.be.

Nachum, L., & Keeble, D. (2003). Linkages and localised clusters : Foreign and indigenous firm in the media cluster of central London. *Journal of international management*, 9(2), 171-192.

Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The belknap press of harvard university.

Neuendorf, K. (2004). Content analysis : A contrast and complement to discourse analysis. In *Symposium discourse and content analysis* (p. 33-36). Qualitative methods.

Neutzling, D. M., Land, A., Seuring, S., & Do Nascimento, L. F. M. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship intergration. *Journal of cleaner production*, 172, 3448-3458.

Nicolas-Le Strat, P. (2016). *Le travail du commun*. Éditions du commun.

Nicolas-LeStrat, P. (2014). Agir en commun/agir le commun. *blog.le-commun.fr*.

Nicolini, D., & Korica, M. (2021). Attentional engagement as practice : A study of the attentional infrastructure of healthcare chief executive officers. *Organization science*.

Nidumolu, R. and al. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation ? *Harvard business review*, 87, 57-64.

Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR: what and how to say it ? *Corporate communications: an international journal*, 12(1), 25-40.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.

Notat, N., & Sénard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [Rapport aux ministres de la transformation écologique et solidaire, de la justice, de l'économie et des finances, du travail].

Novacek, J., & Lazarus, R. S. (1990). The structure of personal commitments. *Journal of personality*, 58(4), 693-715.

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization science*, 22(5), 1286-1296.

Ollivier, G. (2010). *Vers une sociologie des usages des outils de la sociologie ? Exploration du côté des logiciels d'analyse textuelle* [Journée des sociologues de l'INRA].

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.

Orlitzky, M., & Schmidt, F. L. (2003). Corporate social and financial performance : A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

Orvain, J., & Angele-Halgand, N. (2011). Les manufactures de santé, l'art du compromis entre domesticité et industrie. *Sciences sociales et santé*, 29, 5-27.

Oström, E. (2015). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

O'Sullivan, M. (2000). The innovation enterprise and corporate governance. *Cambridge journal of economics*, 24(4), 393-416.

Ouss, L. (2020). Qu'est ce qu'un pair ? Implications dans le handicap de l'enfant. *Contraste*, 52, 49-60.

Pache, A.-C., Battilana, J., & Spencer, C. (2018). *Keeping an eye on two goals: Governance and organizational attention in hybrid organizations*. Working paper.

Palpacuer, F. (2018). De l'activisme politique des cordonniers. *Projet*, 366(5), 35-41.

Palpacuer, F., Taskin, L., & Gomez, P.-Y. (2022). *L'entreprise comme communauté*. Nouvelle cité.

Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses. *La revue des sciences de gestion*, 226-227, 147-155.

Paradas, A., Revelli, C., Debray, Courrent, J.-M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16, 197-228.

Parker, A. M., & Weller, J. A. (2015). Greater decision-making competence is associated with greater expected-value sensitivity. *Frontiers in psychology*, 6, en ligne.

Parker, S. (1983). *Leisure and work*. Allen and Unwin.

Passeron, J. C. (1991). *Le Raisonnement Sociologique l'Espace Non-Poppérien du Raisonnement Naturel*. Nathan.

Pawley, R., & Evans, D. (1979). Toward a methodology of action research. *Journal of social policy*, 1, 27-46.

Pecqueur, B. (2015). Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé? In *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 15-32). Vuibert.

Pecqueur, B., & Ternaux, P. (2005). Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale. *Géographie, économie et société*, 7(4), 315-320.

Pecqueur, B., & Zimmerman, J. B. (2004). *Economies de proximités*. Hermès-Lavoisier.

Pecqueur, M. (1989). L'éthique au quotidien. *Revue française de gestion*, 74, 97-108.

Pedersen, E. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable : How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and society review*, 111, 137-163.

Pelle, S. (2018). *Entreprises, innovation et responsabilité* (Vol. 5). Iste éditions.

Pelle, S., & Reber, B. (2016). *Ethique de la recherche et innovation responsable* (Vol. 2). Iste éditions.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement, a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational behavior*, 9(1), 43-59.

Peretti, J.-M., & Uzan, O. (2011). Du DRH au DRH/RSE/DD? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE/DD. In *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés, droit et gestion*. Economica.

Perretti, J. M. (1996). *Tous DRH*. Eyrolles.

Persais, E. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, 1, 69-86.

Pesqueux, Y. (2015). La notion de territoire. In *RH, RSE et territoires. Défis théoriques et réalisations pratiques* (p. 33-55). Vuibert.

Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and society*, 43, 296-319.

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Basil blackwell.

Pfadenhauer, M. (2005). Ethnography of scenes, towards a sociological life. *Forum : qualitative social research*, 6.

- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : L'animation des réseaux de pairs. *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 51-73.
- Pigeyre, F., Gilbert, P., & Charpentier, M. (2005). Evaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : question technique ou enjeu politique? *Actes du 16ème congrès de l'AGRH*.
- Platt, J. (1983). The development of the « participant observation » method in sociology : Origin myth and history. *Journal of the history of the behaviour sciences*, 19, 379-393.
- Pless, M. (2007). Understanding responsible leadership : Role, identity and motivation drivers : The case of dame Anita Roddick, founder of the body shop. *Journal of business ethics*, 74, 437-456.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard business review*, 76(6), 77-90.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard business review*, *Harvard business review*, 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea, creating shared value. *Harvard business review*, 89(1-2), 62-77.
- Post, J. E., & Mellis, M. (1978). Corporate responsiveness and organizational learning. *California management review*, 20(3), 57-63.
- Pourquier, C., & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 46(289), 11-34.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor : Profitability. *Harvard business review*, 80(9), 48-58.
- Prahalad, C. K., & Hart, L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and business magazine*, 26.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad and the ambivalent : Managing identification among amway distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pronovost, G. (1996). *Sociologie du temps*. De Boeck Université.
- Pye, M. (2000). Review of rüdiger Schott's « Orakel und Opferkulte bei Völkern der westafrikanischen savanne ». *Marburg journal of religion*, 5, 27-29.
- Q**uairiel, F. (2012). Le concept de responsabilité sociale est-il pertinent pour les PME? In *RSE et DD en PME* (p. 17-37). De Boeck supérieur.
- R**abardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. In *Modèles du sujet pour la conception* (p. 11-29). Octarès.
- Ramani, S., Mann, K., Taylor, D., & Thampy, H. (2016). Residents as teachers : Near peer learning in clinical work settings : AMEE guide n106. *Medical teacher*, 38(4), 642-655.
- Ramboarisata, L., Germain, O., Palpacuer, F., Perret, V., & Taskin, L. (2022). (Introduction au numéro thématique) Les écoles de gestion : Objet de la critique mais aussi actrices de la résistance et de la(leur) transformation. *Management international*, 26(5), 13-33.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitments. *Journal of vocational behavior*, 36(2), 210-224.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale : ALCESTE. *Les cahiers de l'analyse des données*, 11(4), 471-484.

- Reinert, M. (2001). Approche statistique et problème du sens dans une enquête ouverte. *Journal de la société française de statistique*, 142(4), 59-71.
- Reinert, M. (2007). Postures énonciatives et mondes lexicaux stabilisés en analyse statistique de discours. *Langage et société*, 121-122(3), 189-202.
- Rémond, R. (1988). *Notre siècle*. Fayard.
- Reuter, Y. (2006). Penser les méthodes de recherches en didactique(s). In *Les méthodes de recherches en didactiques* (p. 9-26). Presses Universitaires de Strasbourg.
- Reynaud, J. D. (1997). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Rhoades, & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support, a review of the litterature. *Journal of applied psychology*, 87, 698-714.
- Richter, M. (2018). *L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable*.
- Rifkin, J. (1996). *La fin du travail*. La Découverte.
- Rivière, A. (2022). Tensions de rôle et comportement innovant au travail : Quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public? *Politiques et management public*, 2(2), 151-179.
- Rivière, A., commeiras, N., & Loubès, A. (2019). Nouveau management public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(112), 3-20.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflicts and ambiguity in complex organization. *Administrative science quarterly*, 15, 150-163.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence. *Journal of management studies*, 48(5), 953-983.
- Rowe, J. (2009). *Theories of local economic development, linking theory to practice*. Ashgate.
- Roy, M. (2019). *Le rôle de l'orientation temporelle dans l'engagement. Dans un programme d'études pré-universitaire au collégial*. Université du Québec.
- Royal, L. (2007). *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint de l'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec* [Thèse de doctorat]. Université de Montréal.
- Rubin, A., & Babbie, E. (2010). *Essential research methods for social work*. Brooks/Cole.
- Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The investment model scale : Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives and investment size. *Personal relationships*, 5(4), 357-387.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryu, G., & Moon, S. G. (2019). The effect of actual workplace learning on job satisfaction and organizational commitment : The moderating role of intrinsic learning motive. *Journal of workplace learning*.
- Saada-Robert, & Baslev, K. (2004). Une microgénése située des significations et des savoirs. In *Situation éducative et significations* (p. 135-163). De Boeck.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research : Past achievements and the future promises. *Journal of management*
- Sainsaulieu, R. (1972). *Les relations de travail à l'usine*. Éditions d'organisation.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21, 600-619.
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE publications.
- Sammot, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*, 3(144), 153-164.
- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *The review of economics and statistics*, 36(4), 387-389.
- Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou subsidiarité? *La revue des sciences de gestion*, 1(223), 57-65.
- Sauvêtre, P. (2016). *Les communs sociaux: Une métamorphose de l'économie sociale et solidaire ? Recherche sur quelques critères idéals-typiques des « communs » sociaux* [Rapport final pour la chairESS Hauts de Frande].
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique*. Économica.
- Schnapper, D. (2011). Experience-enquête au conseil constitutionnel : Réflexion sur la méthode. *Sociologie*, 2, 295-309.
- Schneider, S. C., Zollo, M., & Manocha, R. (2010). Developing socially responsible behaviour in managers. *The journal of corporate citizenship*, 39, 21-40.
- Schott, R. (1997). *Orakel und opferkulte bei völkern der westafrikanischen savanne*. Westdeutscher Verlag.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline : The act and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance : An analysis framework. *California management review*, 17(3), 58-65.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20-24.
- Silve, B. (2009). La professionnalisation des actions humanitaires au service de l'engagement individuel, une exigence de sens collectif. *Revue internationale et stratégique*, 1(73), 17-20.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work : A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International journal of training and development*, 8(1), 8-20.
- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes : A review and ways forward. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1), 31-57.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social business tensions : A review and research agenda for social entreprise. *Business ethics quarterly*, 23(3), 407-442.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Spicer, A. (2006). Beyond the convergence-divergence debate : The role of spatial scales in transforming organizational logic. *Organization studies*, 27(10), 1467-1483.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE publications.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work : The work and meaning inventory. *Journal of career assessment*, 20(3), 322-337.
- Steinmetz, P. (2020). Girondins contre jacobins, une querelle dépassée ? *L'ENA hors les murs*, 4(500), 29-32.
- Stinchcombe, A. L. (1991). The conditions of fruitfulness of theorizing about mechanisms in social science. *Philosophy of the social sciences*, 21(3), 367-387.

- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation*. L'Harmattan.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *The basics of qualitative analysis : Grounded theory procedures and techniques*. SAGE publications.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Sue, R. (1994). *Temps et ordre social*. Presses Universitaires de France.
- Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*. Presses Universitaires de France.
- Tahri, N., & Loubès, A. (2022). La prise en compte des droits de l'homme et des droits fondamentaux au travail dans les déclarations de performance extra-financière : Une exigence nouvelle en voie de normalisation. In *Le sens du travail, enjeux de gestion et de société*. EMS éditions.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Nelson-Hall.
- Talpin, J. (2008). Pour une approche processuelle de l'engagement participatif : Les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative. *Politique et sociétés*, 27(3), 133-164.
- Tang, T., Karhu, K., & Hämäläinen, M. (2011). Community innovation in sustainable development : A cross case study. *World academy of science, engineering and technology*, 73, 396-403.
- Teece, J. et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Temri, L., & Fort, F. (2009). Partage des bonnes pratiques de développement durable : Le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. *Innovations, revue d'économie et d'innovations*, 1, 103-125.
- Ternaux, P., & Pecqueur, B. (2008). Ressources territoriales, structures sociales et comportement des acteurs. *Revue canadienne des sciences régionales*, 2, 261-276.
- Thauer, C. R. (2014). Goodness comes from within intraorganizational dynamics of corporate social responsibility. *Business and society*, 53, 483-516.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1998). *Le paysan polonais en Europe et en Amérique, récit d'un migrant (1918-1920)*. Nathan.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle : Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review*, 28, 571-586.
- Tiffon, G. (2021). *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale du travail*. Le bord de l'eau.
- Tikkanen, T. (2002). Learning at work in technology intensive environments. *Journal of workplace learning*, 14(3), 89-97.
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), 47-59.
- Torres, F. (2018). *L'entreprise post-RSE, à la recherche de nouveaux équilibres*. Institut de l'entreprise.
- Torres, F., & Chaize, J. (2008). *Repenser l'entreprise. Saisir ce qui commence*. Éditions du cherche midi.
- Trébuçq, S. (2006). Capital humain et comptabilité sociétale, le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120. *Comptabilité, contrôle, audit*, 12(1), 103-124.
- Trébuçq, S., Hdayed, Y., & Atanasov, P. (2023). Le manager-ingénieur face aux tensions entre innovation et organisation. *Education et socialisation*, 68, en ligne.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 5-27.

Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of applied psychology*, 78(1), 86-97.

Tuma, N. B., & Grimes, A. J. (1981). A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative science quarterly*, 26(2), 187-206.

Ulich, E., & Ulich, H. (1977). Über einige zusammenhänge zwischen arbeitsgestaltung und freizeitverhalten. In *Bürokratie, motor oder bremse der entwicklung*. Peter Lang.

Uzan, O. (2012). Gouverner avec les parties prenantes ? Analyse de Carrefour, Danone et Renault. In *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale* (p. 177-200). Économica.

Uzan, O. (2013). Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone. *Management et avenir*, 1, 194-211.

Uzan, O. (2015). Le territoire, partie prenante de l'entreprise responsable, introduction. In *RH, RSE et territoires; défis théoriques, réalisations pratiques* (p. 212-215). Vuibert.

Uzan, O., Bonneveux, É., Bories-Azeau, I., Delattre, M., Houessou, B., Hulin, A., Loubès, A., & Raulet-Croset, N. (2017). De la GRH instrumentaliste à la GRH partenariale : L'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103, 20-39.

Valéau, P. (2007). L'engagement des entrepreneurs : Des doutes au second souffle. *Revue internationale des PME*, 20(1), 121-154.

Valéau, P., & Liosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés, une analyse tétraclasse. *RIHME, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 3, 55-80.

Valiorgue, B. (2016). La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires, le cas Adecco. *Revue française de gestion*, 42(256).

Van Aaken, D., Splitter, V., & Seidl, D. (2013). Why do corporate actors engage in pro-social behavior ? A bourdieusian perspective on corporate social responsibility. *Organization*, 349-371.

Van Den Abeele, M., & Van Den Abeele, M. (2011). *Echanges réciproques de savoirs en entreprise*. Chronique sociale.

Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multiparadigmatique. *Management international*, 9(2), 21-36.

Vas, A., & Ingham, M. (2004). Organizational change : Open your eyes and use a wide angle lens. *European business forum*, 16, 60-64.

Vassal, O. (2006). Crise du sens, défis du management. *L'expansion management review*, 2, 67-73.

Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : L'engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, 45(4), 681-710.

Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2020). Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated, towards a theory of syntopia. *Organization*, 27(1), 60-87.

Vigarello, G. (1990). Recherches impliquées. Recherche action : Le cas de l'éducation. *Revue française de pédagogie*, 92, 113-114.

Villemain, A., & Lémonie, Y. (2014). Environnement capacitant et engagement des opérateurs : Une mise en débat à partir de l'activité des techniciens de la base polaire Dumont D'Urville. *Activités*, 11(2), 26-43.

Vinatier, I., & Morrissette, J. (2015). Les recherches collaboratives : Enjeux et perspectives. *Carrefours de l'éducation*, 39, 137-170.

Vlachos, P., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good : Employee CRS-induced attributions, job satisfaction and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118, 577-588.

Vo, L.-C., Delchet-Cochet, K., & Akeb, H. (2022). Quand les pratiques individuelles de la RSE éclairent la nature symbolique ou substantielle de la RSE et ses micro-fondations. *Management et avenir*, 128, 83-103.

Von Schomberg, R. (2011). The quest for the right impacts of science and technology. An outlook towards a framework for responsible research and management. M.Dusseldorf und R.Beecroft editions.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*. Économica.

Wacquant, L. J. D. (2000). *Corps et âme : Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Agone.

Wahn, J. (1993). Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically. *Journal of business ethics*, 12(3), 245-251.

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility : An overview and new research directions. *Academy of management journal*, 59(2), 534-544.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entreprises : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.

Warhurst, C., Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2008). *Work less, live more ? Critical analyses of the work-life boundary*. Palgrave Macmillan.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The academy of management review*, 10(4), 758-769.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles : Combination of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 290-308.

Watkins, L. E., Sprang, K. R., & Rothbaum, B. O. (2018). Treating PTSD : a review of evidence-based psychotherapy interventions. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 12, 258.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). *Academy of management journal*, 42(5), 539-552.

Weber, M. (1959). *Le savant et le politique*. Plon-UGE.

Weber, M. (1992). *Essais sur la théorie de la science*. Presses pocket.

Weick, K. E. (1979). *The socialpsychology of organizing*. Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sense-making in organizations : The mann gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38, 628-653.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE publications.

Weinstein, O. (2012). Les théories de la firme. *Idées économiques et sociales*, 4(170), 6-15.

Wenger, E. (1998). Communities of practice : Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.

Wenger, E. (2005). *La théorie des communautés de pratiques*. Presses Université Laval.

Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility : Implications of firm size and organizational cost. *Journal of management studies*, 53, 1169-1196.

Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A., & Agnew, C. R. (1999). Commitment, prorelationship behavior and trust in close relationships. *Journal personality and social psychology*, 77(5), 942-966.

Willemez, L. (2004). Perseverare diabolicum : L'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social. *Lien social et Politiques*, 51, 71-82.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research : Governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16, 691-718.
- Wright, T. A., & Cropanzano, M. (2000). *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94.
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of management review*, 42(3), 437-460.

Yin, R. K. (1994). *Case study research : Design and methods*. SAGE publication.

Yunus, M. (2008). *A world without poverty : Social business and the future of capitalism*. Public affairs.

Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of business venturing*, 22(3), 443-452.

Zimmermann, J. B. (2002). Entreprise et territoire : Entre nomadisme et ancrage territorial. *La revue de l'IRES*, 47, 21-36.

PARTIE VI. ANNEXES

CHAPITRE XI. LEXIQUE

Section 24. Lexique général

Collectif : Au sens d'un réseau, d'une communauté de manière très large. Même s'il s'agit d'entreprises dont certaines peuvent se trouver sur des chaînes de valeur proches, il ne s'agit pas d'écosystèmes d'affaires, *business ecosystem* au sens de Moore (1996). Certes, les acteurs « entreprises » sont au cœur des interrelations des collectifs RSE interentreprises mais leur structuration et leurs règles d'interactions ne visent pas à développer une offre *business* commune. Ce sont plutôt des *social ecosystem* autour d'une création de valeur sociale (Lacoste & Pardo, 2016).

Entreprise : Tout acteur économique fondé sur un modèle socio-économique à revenu d'activité, tout ou partie, quel que soit son statut et sa mission, par distinction avec les structures d'intérêt général qui, par nature, ne reposent que sur des fonds publics⁸⁹. TPE : de 1 à 9 salariés, PME : de 10 à 249 salariés et GE, dont ETI, à partir de 250 salariés (« TPME » de 1 à 249 salariés).

Managers : Tous types de professionnels d'entreprises, dès lors que ceux-ci détiennent au sein de leur organisation d'appartenance un pouvoir de décision suffisamment significatif pour a

⁸⁹ Inspiré de l'état des lieux des partenariats, 7-05-2020, mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités », Le Rameau/Assemblée Nationale

minima impulser des actions sur leur propres pratiques professionnelles, une équipe, un projet, ou même plus largement dans leur organisation.

Territoire : En lien avec l'approche géographique, le territoire comme construit social (Pecqueur & Zimmerman, 2004) ; (R. Kahn, 2007) ; (Lussault, 2007); (Giraut, 2008) ; (Ternaux & Pecqueur, 2008).

Gouvernance : « Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation » selon l'approche cognitive (Charreaux, 2003, p. 628). Cette approche (Williamson, 1999), (O'Sullivan, 2000), (Charreaux, 2002) repose sur les interactions entre individus comme vecteur d'apprentissage : c'est la confrontation de visions différentes du monde qui contribue à créer de nouvelles idées et à innover (Guery-Stevenot, 2006). La gouvernance recouvre les structures, les processus et les relations qui organisent le pilotage et le contrôle des activités d'un projet (Cornforth, 2003), (Low, 2011), (Monks & Minow, 1996), (Pache *et al.*, 2018).

Innovation sociétale : A l'innovation sociale (loi ESS 2014 : une solution qui répond à un besoin non pourvu ou insuffisamment pourvu face à une fragilité collective ou individuelle), l'innovation sociétale ajoute une dimension territoriale⁹⁰. L'innovation sociétale est à réinventer en fonction des périmètres de mise en œuvre.

Innovation responsable sociale, ou innovation socialement responsable : Définition fondée sur les travaux du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de l'UQUAM, Université du Québec A Montréal : « se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. A plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement », p1, (Cloutier., 2003⁹¹). Ingham (2011) retient trois critères impondérables pour l'innovation socialement responsable : « un objectif général qui favorise le mieux-être des individus et des collectivités, l'implication d'une diversité d'acteurs pour résoudre un problème social particulier et un impact sur les individus et la société » p23. Une innovation responsable sociale est une solution nouvelle à un problème social mais elle peut être simplement plus efficace, plus efficiente ou plus soutenable. Dans tous les cas, les innovations responsables

⁹⁰ Inspiré du carnet de recherche ODD17 : Alliance et innovations, 20-05-2022, p6, LeRameau/Institut pour la recherche de la CDC

⁹¹ « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », J. Cloutier, 2003, Collection Etudes théoriques, document ET0314, UQUAM

sociales « nécessitent de nombreuses interactions avec les parties prenantes directes mais aussi indirectes. Elles peuvent prendre une variété de formes, de partenariats, de participation à des clusters et réseaux de connaissances. », p145 (Ingham, 2011).

Engagement organisationnel : Modèle multi-dimensionnel de l'engagement (Morrow, 1993) au travail (*job involvement*), dans une acception d'activité professionnelle au quotidien, fondé sur une *protestant work ethic* qui se fonde sur une centralité culturelle du travail (Kanungo, 1982), un *career commitment* au sens d'un rôle professionnel bien déterminé (Carson & Bedeian, 1994), un *continuance organizational commitment* fondé sur un comportement de longévité dans le collectif (Becker, 1960) et un *affective organizational commitment* (Buchanan, 1974) qui voit d'abord l'engagement comme un désir d'appartenance à un collectif fondé sur une identification aux objectifs et aux valeurs.

Posture/attitude dans l'engagement : Les auteurs en psychologie sociale distinguent deux dimensions successives dans l'engagement : d'abord l'attitude « *qui fonctionne comme une préparation à l'action envers un objet ou un sujet particulier* » (Maaloul, 2021) puis le comportement qui traduit l'engagement en action. Le paysan polonais (Thomas & Znaniecki, 1998) introduit en sociologie la notion d'attitude comme « *un état mental qui prédispose des actions orientées vers des finalités et qui possède une dimension cognitive et une dimension émotionnelle* », p150 (Chapoulie, 2001), « *elle suppose une interprétation subjective de la situation* » p151. La sociologie explore l'engagement sous l'angle des travaux interactionnistes : dans ce cadre, les ressorts individuels peuvent conduire à des dynamiques collectives (Miginiac, 2019).

Engagement sociétal, au sens collectif d'une entreprise : Des pratiques de RSE au-delà des attendus normatifs. Engagement sociétal, **au sens individuel** : nous considérons que l'engagement sociétal est le fait d'assumer « *concrètement la responsabilité d'une œuvre à réaliser dans l'avenir, d'une direction définie de l'effort allant vers la formation de l'avenir humain* », p39 (Miginiac, 2019). Cet engagement est « *conscience que nos valeurs nous obligent* », p39 (Miginiac, 2019).

Intérêt général : Cette notion apparaît au XVIIe siècle, se substituant à celle de bien commun qui était fondé sur la vision d'une religion commune à tous les membres de la communauté. « *Pour la société moderne, la justification en religion a été mise de côté [car, note de l'auteure] chaque citoyen a sa propre conception religieuse et plus largement sa propre conception de ce qui est bien ou mal en tant qu'être humain* », p41 (Billaudot, 2012). Dès lors, « *l'intérêt général ne peut être qu'une conciliation entre des intérêts particuliers : l'intérêt général est un compromis entre plusieurs points de vue dictés par diverses idées du bien commun, et non un*

consensus», p41 (Billaudot, 2012). Laïque, la notion d'intérêt général est fondée sur une définition du droit par les autorités légitimes, progressivement élues par le peuple pour les représenter. Elle désigne à la fois le lieu géographique, le territoire, des intérêts des individus jusqu'à la nation (ou les coordinations de nations, par exemple l'ONU) et en même temps un intérêt propre à la collectivité qui transcende celui de chacun de ses membres. L'intérêt général vise la cohésion d'une société dans un projet commun. Ce concept s'entend au plan macro de la société par une vision partagée, par l'outillage des organisations ou au niveau micro : celui des acteurs qui agissent sur un lieu et dans un temps déterminé.

Bien commun : « *Notion théologique, philosophique, juridique et sociopolitique désignant l'idée d'un bien commun patrimonial partagé par les membres d'une communauté, dans le sens spirituel et moral du mot « bien » comme celui matériel et pratique (les biens) »*, p.60 (Torres, 2018). Plusieurs économistes se sont intéressés à la notion de bien commun et notamment Samuelson (1954) qui définit le « bien collectif » par le fait qu'on ne peut exclure personne de son usage et que l'usage par une personne n'empêche nullement d'autres usages. Ce sont des auteurs comme Coriat (2015) ou Bommier et Renouard (2018) qui posent la possibilité d'une convergence authentique entre les intérêts de parties prenantes sur un projet d'entreprise qui serve le bien commun. Il s'agit de distinguer les biens communs au sens des ressources et le bien commun au sens d'une valeur pour penser le couple bien/juste. En phase avec l'école des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1991), Billaudot (2012) montre que la justification « en raison » de la société moderne (par opposition avec la justification religieuse de St Thomas d'Aquin) s'appuie principalement sur trois socles éthiques : le collectif, la liberté et l'efficacité technique. Ces valeurs fondent ce qui est juste et bien, une forme d'« horizon commun de signification », plus simplement appelé bien commun pour un individu ou groupe d'individus.

RSE : Les travaux de Gond et Mullenbach-Servayre (2004) mettent en regard les nombreuses définitions de la RSE (Bowen, 1953), (Davis, 1973), (Carroll, 1979), (Jones, 1980), (Wood, 1991). Parmi ces définitions, nous retenons en particulier « *l'obligation pour les hommes d'affaires d'adopter des lignes de conduites qui répondent aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société* » de Bowen et que « *la RSE débute là où s'arrête la loi* » de Davis. Et nous rajoutons avec Wood que la RSE ne peut être appréhendée « *qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel* ». Nous nous appuyons également sur Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985) qui ont montré que la RSE pouvait se concentrer sur une approche micro-économique entre l'entreprise et son environnement tout autant que sur une vision institutionnelle des liens entre les entreprises et la société dans son ensemble.

Dialogue : Pour Condomines et ses coauteurs (2015), « le dialogue est un type particulier de communication en ce sens que l'émetteur et le récepteur acceptent en amont que le but du message soit l'objectif de la communication. Ainsi, l'implication ne se situe pas au niveau du thème véhiculé mais de la dyade moi//l'autre (cf instaurer le dialogue, mener le dialogue). [...] De cette acceptation de la visée naît une forme de réciprocité entre les partenaires et plus particulièrement une stratégie d'ajustement. Pour Bize (1969), cette situation est de type égalitaire [...], ainsi l'émetteur n'a pas pour intention d'imposer son point de vue mais de signifier un élément créateur de sens pour le récepteur », p225 (Condomines et al., 2015). « Dialoguer exige, d'une part, une parole raisonnée et agissante (étymologie en grec ancien, qui inscrit le dialogue dans l'action) et, d'autre part, une ouverture aux arguments des partenaires, corollaire d'une écoute active et d'un respect mutuel », pp.225-226.

Section 25. Sigles

RH pour Ressources Humaines, DRH ou GRH pour Directeur(trice) ou Gestion des Ressources Humaines, GPEC pour Gestion Prévisionnelle des Compétences, GE pour Grandes Entreprises (dont ETI), TPE pour Très Petites Entreprises, PME pour Petites et Moyennes Entreprises, TPME pour Très Petites, petites et Moyennes Entreprises

CA pour Conseil d'Administration, AG pour Assemblée Générale, COMEX pour COMité EXécutif, DG pour Directeur Général, DGA pour Directeur Général Adjoint

RSE pour Responsabilité sociale/Sociétale des Entreprises, RSO pour Responsabilité sociale/Sociétale des Organisations, DD pour Développement Durable, ODD pour Objectifs de Développement Durable, ONU Organisation des Nations Unies ; OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Économique ; RTO, Réseaux Territorialisés d'Organisations ; SPL, Systèmes Productifs Locaux

FACE pour Fondation Agir Contre l'Exclusion, MBS pour Montpellier Business School, égalIE pour égalité Inter-Entreprises, NQT, Nos Quartiers ont du Talent, ANDRH, Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, ORSE, Observatoire de la RSE, LEPC (anciennement IMS)- Les Entreprises Pour la Cité ; CREPI, Clubs Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion, AFNOR, Association Française de NORmalisation

CCI, Chambre du Commerce et de l'Industrie ; CJD, Centre Jeunes Dirigeants ; JCE, Jeune Chambre Economique ; FCE Femmes Chefs d'Entreprises ; APEC, Agence pour l'Emploi des Cadres ; ARACT, Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, National) ; DDFE, Déléguée aux Droits des Femmes et à l'Égalité (DRDFE régionale et DDDFE départementale) ; DREETS Direction (Régionale) de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des

solidarités ; MEDEF, Mouvement des Entreprises De France ; C(G)PME, Confédération (Générale) des Petites et Moyennes Entreprises ; CESER, Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, CESE au plan national

QPV, Quartier Politique de la Ville ; ZRR, Zone de Revitalisation Rurale ; LR pour Languedoc-Roussillon ; CD pour Conseil départemental ; CR pour Conseil Régional

ESS, Économie Sociale et Solidaire ; SOSE, Société à Objet Social Elargi ; ESAT Etablissement ou Service d'Aide par le Travail) ; EIE Entreprises d'Insertion par l'Économique

Loi NRE, Nouvelles Régulations Économiques ; loi PACTE, Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

Le RAMEAU : ancien acronyme de « Le Rayonnement des Associations pour le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités » (acronyme supprimé par l'AG extraordinaire du 27 juin 2023).

CHAPITRE XII. TERRAIN

Section 26. Salon PROdurable

www.produrable.com

MERCREDI 1^{er} AVRIL 2015

17.30 - 18.30**PLÉNIÈRE DE CLOTURE**

Salle 351

PLENIERE **Un pour tous, Tous pour un ! L'Entreprise : moteur de valeurs partagées sur le territoire ?**

Pour illustrer ce postulat, 3 Tandems Grands Groupes / PME témoignent et partagent leurs pratiques innovantes :

- L'expérience d'alternants formés en temps partagé entre une grande entreprise (SAFRAN) et un de ses fournisseurs.
- Le travail mené en Rhône-Alpes entre 5 grandes entreprises et 14 PME pour partager leurs process, innov'actions et en inventer communément sur le thème de l'égalité professionnelle et de l'emploi durable. Avec VEOLIA Eau Centre-Est, accompagnée d'un représentant PME du groupe de reflexion Rhône-Alpes.
- Un travail d'Innovation technique (performance énergétique et environnementale d'un panneau-bloc) en co-ingénierie et co-expérimentation sur un campus d'innovation partagé de Bouygues Construction avec Christine GREZES, Directrice Développement Durable et la PME Techniwood.

En partenariat avec :





■ **Yolande AZZOUT**, Directrice des approvisionnements/ Coordinatrice Diversité, Direction Achats, VEOLIA EAU CENTRE-EST



■ **Maria LAMIER**, PDG de la PME HTP CENTRE-EST



■ **Dominique PELISSIER**, Vice-Président, TECHNIWOOD



■ **Christine GREZES**, Directrice du Développement Durable, BOUYGUES CONSTRUCTION



■ **Alain LORGEUX**, Responsable Diversité et RSE, SAFRAN



Animé par :
■ **Anne-Valérie CRESPO**, DGA, Directrice ancrage et développement sur les territoires, IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE

ANNE-VALERIE CRESPO FEBVAY, 29-11-2023



446

GUIDE OFFICIEL

PRODURABLE

Un pour Tous, Tous pour Un !

31 mars & 1^{er} avril 2015
Palais des Congrès de Paris - Porte Maillot

8^e édition

www.produrable.com

Sponsors Officiels : BNP PARIBAS, LE GROUPE LA POSTE

Gold Sponsors : B2020, FUJITSU

Silver Sponsors : ARCOF, OCIRP

EDITORIAL ET REMERCIEMENTS

MERCI À :

Partenaires Institutionnels & Réseau

CJ2, COOPERATION TERRITORIALE EUROPEENNE, epe, IDDRI, AIMS, Le Labo, FIEEC, PACTE DE RESPONSABILITE, Observatoire des Alternatives, novethic, crée, URSE

Partenaires Médias

acteurs publics, AEF, BusinessWise, DURABLE info, Décisions, ENVIRONNEMENT, eco-junction, C, ENVIRONNEMENT, futuribles, GREEN, GreenUnivers, JDE, MARQUES, médiaferre, Qualité références, RSE, RSE-PED, terraeco, VALBUR VERTES

Partenaires Evénement

AQUA chiara, Qualid'Action, CHATEAU SERAME, DOURTHE, LA TABLE DE CANA, THIÉNOT, vertidéc

L'HEURE DE L'ENGAGEMENT

L'année 2015 est une année charnière : tous et chacun, nation, état, territoire, entreprise et citoyen se mobilisent en faveur du climat, avec en ligne de mire la tenue de la COP21, en décembre, à Paris. Dans ce contexte, PRODURABLE réaffirme sa vocation de proposer une vitrine et des solutions pour passer de la stratégie à l'action, en invitant chacun à nouer un pacte de ... Responsabilité, avec au cœur de ces messages : **L'Engagement.**

« Un pour Tous, Tous pour un ! » illustre parfaitement l'importance des enjeux et le niveau d'engagement qu'exigent aujourd'hui la vraie responsabilité sociale.

Pour les nations, c'est l'urgence de trouver un consensus autour des enjeux « Climat », et pour les entreprises la nécessité de s'engager sur des objectifs concrets. L'heure est au rassemblement pour trouver ensemble la voie d'un développement plus vertueux.

« Un pour Tous, Tous pour un ! » nous rappelle que nous sommes tous responsables et acteurs de notre devenir et nous invite à plus de solidarité.

« Un pour Tous, Tous pour un ! », c'est poursuivre le même but, nouer un pacte indéfectible (Un Pacte de Responsabilité ?), en y mettant notre énergie, notre conscience ... et nos valeurs.

C'est donc par ce « cri de ralliement » que nous vous invitons à participer, toujours plus nombreux, à la 8^{ème} édition de PRODURABLE, les 31 mars et 1^{er} avril prochain, au Palais des Congrès de Paris.

Nous vous souhaitons, à toutes et à tous, un excellent salon !

Cécile Colonna d'Istria,
Directrice Générale
PRODURABLE

PRODURABLE

La société Sodeby décline toute responsabilité pour les erreurs ou omissions de quelque nature qu'elle soit, qui pourraient se trouver dans la présente édition du Guide Officiel PRODURABLE 2015.

Le Guide Officiel PRODURABLE 2015 est imprimé par Pure Impression® avec des encres végétales sur un papier PEFC garantissant une gestion durable des forêts.

Produrable 2015 1

Section 27. FACE Hérault

www.faceherault.org

Statuts d'association, loi 1901, dernière modification de juillet 2019.

Article 3 – OBJET L'association a pour objet, sur le territoire du département de L'HERAULT : - de regrouper les entreprises et/ou les chefs d'entreprises locaux souhaitant agir contre les exclusions en partenariat avec les collectivités locales et en référence à la charte nationale des entreprises FACE. - de favoriser la mise en œuvre et le développement d'actions contre les exclusions, notamment dans les domaines de l'accès à l'emploi, du développement économique local et de la prévention. - de contribuer à l'évolution positive des relations des entreprises avec leur environnement social. - d'être correspondant de FACE et de ses outils au niveau du territoire défini par les présents statuts.

Article 4 – MOYENS D' ACTIONS L'association se propose d'atteindre ses objectifs, notamment par : - la mobilisation des acteurs économiques, sociaux et institutionnels autour des questions de l'exclusion, - l'expérimentation et la mise en œuvre de méthodes ou d'outils favorisant l'accès à l'emploi des personnes en situation d'exclusion, - l'expérimentation de méthodes permettant d'exploiter des nouveaux gisements d'emplois, - l'accompagnement de projets émanant d'habitants ou d'associations répondant aux objectifs de lutte contre l'exclusion que s'est fixée l'association, - la prévention de l'exclusion par des missions d'information et de sensibilisation du public.

Article 7 – MEMBRES 7.1 Collèges de membres L'association se compose de membres : - De Droit : FACE et la Collectivité Locale fondatrice - Actifs : adhérents, qu'ils soient des personnes physiques, anciens cadres ou dirigeants d'entreprises, ou des personnes morales ou physiques, représentant une entreprise, un organisme règlementé, ou un groupement d'entreprises. - D'honneur : les personnes physiques choisies en raison de leur compétence ou des services rendus à l'association, les personnes morales institutionnelles du territoire de l'Hérault. Chaque membre d'honneur dispose d'une voix à l'assemblée Générale. L'effectif des membres d'honneur est limité à 20% des membres de l'association. - Bienfaiteurs : ayant versé un don supérieur au montant de la cotisation annuelle.

Article 8 – RESSOURCES DE L'ASSOCIATION Les ressources de l'association se composent : - du montant des cotisations versées par les membres actifs de l'association ; - de subvention accordées par l'Union Européenne, l'Etat, les régions, les départements, les communes et de leurs établissements publics ; - des emprunts décidés par le conseil d'administration ; - des recettes provenant de biens vendus ou de prestations fournies par l'association - des dons de particuliers ou d'entreprise, sous forme ou non de mécénat ainsi que des dons des établissements d'utilité publique ; et plus généralement de toutes ressources non interdites par les textes législatifs et réglementaires.

Article 9 – CONSEIL D'ADMINISTRATION

9.1 Composition du Conseil d'Administration Le Conseil d'Administration est composé de DIX (10) à VINGT (20) membres élus pour deux années par l'Assemblée Générale parmi les membres actifs ayant cotisé sur l'exercice précédent, sauf les adhérents situés sur un secteur géographique nouveau pour l'intervention de FACE HERAULT. Le renouvellement est réalisé par moitié chaque année : la première moitié est désignée par tirage au sort. Les candidats au Conseil d'Administration doivent manifester leur candidature par écrit parvenu à minima 8 jours avant l'AG. Il ne pourra compter que 2 membres maximum émanant des organismes hors entreprises et de 2 membres maximum émanant des personnes physiques. Les membres sortants sont rééligibles indéfiniment. En outre la Collectivité fondatrice dispose d'un siège. Les personnes morales administrateurs sont représentées par leur représentant légal en exercice, ou par toute autre personne dont l'habilitation à cet effet aura été notifiée à l'association. En cas de vacances d'un ou plusieurs postes d'administrateurs élus, le Conseil peut les pourvoir provisoirement par cooptation. Les postes sont pourvus définitivement par la plus prochaine Assemblée Générale. Les mandats administrateurs ainsi élus prennent fin à l'époque où devait normalement expirer le mandat des administrateurs remplacés. Les fonctions d'administrateurs cessent par : - le terme du mandat - la démission, - la perte de la qualité de membre de l'association, - l'absence non excusée / physique à 3 réunions consécutives du CA qui sera considérée comme une démission - la révocation par l'Assemblée Générale laquelle peut être décidée sans motif, après invitation à présenter ses motivations ; - la dissolution de l'association.

9.2 Réunion du Conseil d'Administration Le Conseil d'Administration se réunit autant de fois que l'intérêt de l'association l'exige, et au moins une (1) fois par an sur convocation du président faite par mail ou par courrier

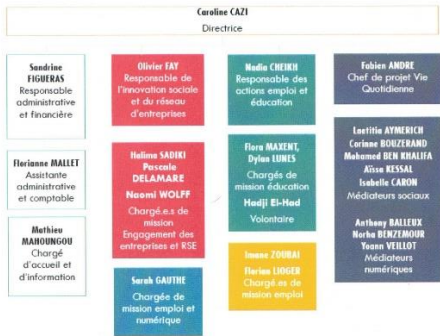
postal ou télécopie dans un délai raisonnable ou sur la demande d'au moins le tiers des administrateurs. En cas de nécessité, il pourra être procédé à une consultation électronique dans des modalités et conditions garantissant la fiabilité des votes. Le Conseil ne délibère valablement sur l'ordre du jour figurant dans la convocation que si la moitié de ses membres sont présents ou représentés. Des points pourront être ajoutés à l'ordre du jour en cours de réunion sous réserve de l'accord de la majorité des présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité simple, à main levée, sauf demande expresse par un membre pour un vote à bulletin secret. En cas de partage, la voix du président est prépondérante. Les administrateurs peuvent se faire représenter par un autre administrateur muni d'un pouvoir spécial à cet effet. Un administrateur ne peut recevoir plus de deux pouvoirs. Le directeur ou la directrice de l'association participe aux réunions du conseil d'administration sauf circonstance particulière qu'il/elle n'y soit pas admis. Il ou elle ne prend pas part aux votes. Des tiers au Conseil d'administration, dont les collaborateurs, peuvent également être invités par le président aux réunions si leur présence est liée à l'abord d'un sujet ou à une prise de décision.

9.3 Attributions du Conseil d'Administration Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus, pour gérer, diriger et administrer l'association, sous réserve de ceux réservés aux assemblées générales et aux membres du bureau. Il dispose notamment, sans que cette énumération soit limitative, des pouvoirs suivants : - Il décide de la stratégie de l'association ; - Il agréé les membres de l'association ; - Il propose le montant de la cotisation annuelle qui sera fixé en Assemblée générale ordinaire ; - Il peut radier un membre de l'association ; - Il peut décider le transfert du siège social sous réserve d'une ratification par l'Assemblée Générale ; - Il élit les membres du bureau ; - Il adopte le règlement intérieur lorsque celui-ci est décidé, sur proposition du bureau.





Equipe



Organigramme au 15/06/2022

Un grand MERCI à ceux qui ont également contribué à FACE Hérault en 2021: Léna Rizzoli, Charlotte Viehl, Loïc El Hamar, Solène Shingre, Noa Mahdi, Bianca Weinberg, Carla Zani, Hélène Loidan, Yasmine Nomoune, Francis Pourin, Petros Cortes.



3979,5 heures de bénévolat

Adhérents 2021

84 entreprises Adhérentes au 31/12/2021



1TEMPSPOURSOI - ACB/ILO LANGUES - ACTUEL / AZI BEZIERS - ACTUAL/ AZI MONTPELLIER - AESI MUTUELLE - AFPA OCCITANIE - AG2R LA MONDIALE - AKTE SERVICES - ALTRAD INVESTMENT AUTHORITY - AMELIOE CONSEIL - ANNIE MARKER RESSOURCES - ANSE - APEF SERVICES SARL FRANCHIDOM - APF ENTREPRISES 34 - API RESTAURATION - ARTYZEN - ASSURANCE MUTUELLE DES MOTARD - AXA SEP BOUDET - BAYWA.RE - BNP PARIBAS MILLENAIRE - BOUYGUES ENERGIES & SERVICES - BREVECO HERAULT MEDITERRANEE - CABINET PHS - CAF DE L'HERAULT - CARSAT LANGUEDOC ROUSSILLON - CCI HERAULT - CHOOSIT - CITIVIE RESIDENCE SENDIRS DES POETES - CLINIQUE CLEMENTVILLE - CLINIQUE DU DOCTEUR STER - COM UNE EXCEPTION - CONVERGENCE / ESPACE ENTREPRISE - DEGATHILON ODYSSEUM - DELL TECHNOLOGIE - ECOLE SUPERIEUR DE LA BANQUE - EDATER - EDF DELEGATION REGIONALE OCCITANIE - ENEDIS DIRECTION HERAULT - ENGIE GREEN - ENGIE SOLUTIONS - EPITECH - EPSILON GE - ESAT L'ENVOL - EURL LES DOMAINES ROBERT VIC - EXAPRINT - EXPERTIS INTERIM BEZIERS EXTERNALI - FHP OCCITANIE - FI ENERGIE - FLORIAN MANTIONE INSTITUT - FONDATION BANQUE POPULAIRE DU SUD - GEPISA - GROUPE AFNOR DELEGATION OCCITANIE - MONTPELLIER GROUPE BRL - GROUPE LA POSTE OCCITANIE - GROUPE VALORE/TRAITEUR GRAND - GROUPE VIE - HARMONIE MUTUELLE - JEAN COTTAVE - KALIOF - KEOLIS / COURRIERS DU MID - L35 - LAURENSEN EXECUTIVE - LECLERC - MEDEF HERAULT MONTPELLIER - MEDIASCHOOL - MFF OCCITANIE MEDITERRANEE - MISSIONS INTERIM BEZIERS - MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL - MYRIAGONE CONSEIL - NETHEDOS - NICOLLIN SAS - OBED GROUPE - ORANGE - ORDRE DES AVOCATS - ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES CONSEIL REGIONAL DE MONTPELLIER - OVEA - PDCA CONSULTANT - PHILIP FRERES - PVB AVOCATS - QUALIPOLE ASSOCIATION - RH PARTNERS - RWS / RELOCATION WELCOME SERVICE - SAS TRAVESSET SCP TISSEYRE AVOCATS - SELAS SIMON ASSOCIES - SEP ARMANDET LE TARGAT - SERI - START PEOPLE MONTPELLIER - STUDI / COMPTALIA - SUEZ EAU FRANCE OCCITANIE - SYNA - TOMA INTERIM - VECTALIA - VEOLIA



Budget 2022

Financeurs 2021



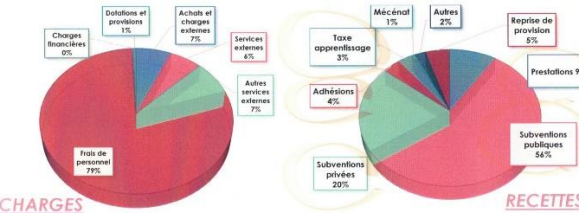
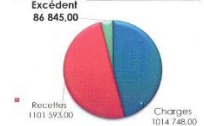
Ils nous soutiennent au titre de la taxe d'apprentissage

ARTENAIRE BUREAUTIQUE SA - EXCEPTION CULTURELLE SARL - SARL AIDOME - AGENCE O2 RANCHISE DE LATTES - SEREEMA - EI GROUPE - CARREFOUR HYPERMARCHES - BANQUE OPLULAIRE DU SUD - EMC COMPUTER (DELL TECHNOLOGIES) - AKTE INVEST - CHARPAL SERVICES - ORIBA ABX SAS - VECTALIA BEZIERS MEDITERRANEE - BRL EXPLOITATION - ITK - GROUPE VIE - AVIE - GROUPE KOPILOTE - HYGIE SPHERE - MON CUISINIER - GABEGE - FORMATION.COM - HOME JACING & DECO HERAULT - KALIOF - ASSURANCE MUTUELLE DES MOTARDS - SAEMI TRANSPORTS DE L'AGGLOMERATION DE MONTPELLIER - CAISSE D'EPARGNE LANGUEDOC ROUSSILLON - PIZZERIA A L'ITALIA - SARL CABINET PHILIPPE SALVEPLANE - TEADS France - SSURANCE MUTUELLE DES MOTARDS - INATVSCO - ENGIE GREEN - VEOLIA - RANDSTADT

Principes de pilotage budgétaire 2018 - 2022 garantis par l'équipe de management :

- Rechercher l'équilibre budgétaire par action et par domaine d'action ;
- Tendre vers un équilibre des ressources privées et publiques ;
- Remonter les fonds associatifs en visant 20% d'une année habituelle de charges ;
- Eviter les financements à trop grand décalage de trésorerie de type FSE.

Résultat 2021



Nos comptes sont contrôlés par



Et certifiés par



Comptes rendus de Conseils d'Administration analysés : 19-12-2017, 13 ou 18-04-2018, 12-07-2018, 21-06-2018, 29-03-2019, 26-09-2019, 22-11-2019, 31-01-2020, 27-03-2020.

Comptes rendus d'Assemblées Générales : 27-06-2017, 6-12-2018, 4-07-2019 et 28-05-2020.

Comptes rendus de séminaires stratégiques : 26-07-2019 et 10-07-2020.

Calculs stricts des heures d'observation académique analysées (comptes rendus et prises de notes académiques) mi-2017 à mi-2020. Dans la gouvernance en tant qu'administratrice : 3h par CA soit 27h, 5h par AG, soit 20h et 7h pour les 2 séminaires stratégiques auxquels nous avons participé, soit 14h. Ainsi que 5 ateliers de travail interentreprises par exemple la constitution et le pilotage d'une *consortium* interentreprises pour répondre à un appel à manifestation d'intérêt de la CDC sur l'inclusion numérique en 2018, 6 en 2019 et 2 en 2020, soit 39h. Également 8 interventions diverses dans des actions (exemple : table ronde de présentation des enjeux de l'insertion des jeunes dans les entreprises à Midi Libre devant un parterre d'entreprises régionales en 2018 ou pilotage de l'accueil de 54 stagiaires de 3^{ème} des quartiers politiques de la ville en 2020-21), soit 32h dans l'action avec une prise de note réflexive académique immédiatement après. A rajouter depuis 4 ans, la participation à 4 ateliers de gouvernance de FACE Occitanie en tant qu'administratrice, soit 8h sur la période concernée.

140h en tout entre 2017 et 2020, à travers 40 temps de participation observante formalisées en sur notre carnet de bord.

A noter que depuis 2020, nous avons continué à participer et prendre des notes académiques, de manière en revanche non systématique, simplement des remarques, des interrogations, des interpellations plus ciblées selon l'avancée de nos travaux de recherche académiques, soit une soixantaine d'heures supplémentaires jusqu'à l'été 2022.

Soit *a minima* 200h d'une observation réflexive académique au sein du collectif FACE34.

A noter qu'avant 2017, nous étions déjà présente (et dans notre réflexion sur une thèse à venir mais sans posture de recherche ni prise de note) dans le CA depuis 2018 à FACE34. Pour être exhaustive, parce que c'est le contexte de nos interprétations, nous sommes également administratrice de FACE Gard depuis sa création en 2008, membre du bureau puis présidente (2013-14), puis nous avons ensuite assuré la responsabilité de directrice des opérations et du réseau FACE au plan national en 2012 et 2013 inclus.



Section 28. Fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances

www.montpellier-bs.com

CONVENTION entre le COMité EXécutif du Fonds dénommé « Fondation Montpellier Business School pour l'égalité des chances », sous l'égide de la Fondation de France, représenté par sa Présidente, Madame Anne-Valérie CRESPO FEBVAY, ci-après dénommé "le Comité exécutif", d'une part, ET la FONDATION DE FRANCE, fondation reconnue d'utilité publique, dont le siège est situé 40 avenue Hoche, 75008 Paris, représentée par son Président, Monsieur Pierre SELLAL, ci-après dénommée "la Fondation de France", d'autre part.

PREAMBULE Le 12 décembre 2007, les entreprises FDI Développement, Groupe Languedoc Mutualité, Lenovo France SAS, Royal Canin France SA, SanofiAventis recherche et développement et Société Générale ont signé avec la Fondation de France une convention portant création d'un Fonds sans dotation dénommé « Fondation Groupe Sup de Co Montpellier ». Le Fonds était administré par un Comité exécutif composé de 10 Administrateurs, et avait pour objet « d'accompagner le développement du Groupe Sup de Co Montpellier et son rayonnement international ». Chaque Fondateur s'engageait individuellement à verser la somme de 9 000€ (neuf mille euros), chaque année, à la Fondation de France, pendant une période de 3 années minimum. Ces engagements financiers initiaux ayant été réalisés, divers donateurs, personnes physiques et morales, ont continué à financer le Fonds, prolongeant ainsi sa durée.

Le 16 février 2010, les entreprises FDI Développement, Groupe Languedoc Mutualité, Lenovo France SAS, Royal Canin France SA, Sanofi-Aventis recherche et développement et Société Générale ont signé avec la Fondation de France une nouvelle convention afin de : - modifier l'objet du Fonds dans les termes suivants : « Le Fonds a pour objet d'accompagner le développement du Groupe Sup de Co Montpellier et son rayonnement international. Il apporte son soutien financier à des programmes de formation et de recherche menés dans la région Languedoc-Roussillon, à des investissements mobiliers et immobiliers dédiés à l'enseignement et à la recherche, et attribue des bourses à des étudiants, quelle que soit leur nationalité ». - élargir la composition du Comité exécutif du Fonds désormais composé de 12 Administrateurs.

Le 17 janvier 2011, la société Lenovo France SAS a indiqué par courrier renoncer à sa qualité de Fondateur et démissionner du Comité exécutif. Le 5 avril 2013 le Comité exécutif du Fonds a acté l'intégration de la société Haribo Ricqlès Zan en tant que nouveau Fondateur et s'est prononcé en faveur d'une modification de la dénomination, de l'objet et de la gouvernance du Fonds.

Le 17 décembre 2015, les entreprises FDI Développement, Groupe Languedoc Mutualité, Haribo Ricqlès Zan, Royal Canin France, Sanofi Aventis recherche et développement et Société Générale ont signé avec la Fondation de France une nouvelle convention afin de : - modifier la dénomination du Fonds désormais dénommé « Fondation Groupe Sup de Co Montpellier Business School », - modifier l'objet du Fonds dans les termes suivants : « Le Fonds a pour objet d'accompagner le développement du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, son empreinte sociétale, et son rayonnement international. Il apporte son soutien financier à des programmes de formation et de recherche liés à l'innovation managériale, la responsabilité sociétale et environnementale et notamment à la promotion de la diversité. Il attribue des bourses à des étudiants, quelle que soit leur nationalité, pour leur permettre de suivre leur scolarité », - élargir la composition du Comité exécutif du Fonds désormais composé de 14 administrateurs, - donner pouvoir au Comité exécutif pour négocier avec la Fondation de France les termes de la Convention.

Le 11 décembre 2017, le Comité exécutif du Fonds a signé avec la Fondation de France une nouvelle convention afin de : modifier la dénomination du Fonds désormais dénommé « Fondation Montpellier Business School pour l'égalité des chances », - modifier l'objet du Fonds dans les termes suivants : « Le Fonds a pour objet d'accompagner et de développer l'empreinte sociétale de Montpellier Business School : - favoriser l'accès aux parcours de Montpellier Business School des élèves méritants issus de milieux modestes en France ou à l'étranger, - financer des programmes de formation et de recherche liés à la diversité et à la responsabilité sociale. ». Le 4 juin 2021, le Comité exécutif du Fonds a décidé de modifier la dénomination du Fonds, d'élargir son objet et de modifier la durée des mandats des collèges B et C, à présent renouvelables 2 fois.

ARTICLE 3 – OBJET ET MODALITES D'INTERVENTION DU FONDS. Le Fonds a pour objet d'accompagner et de développer l'empreinte sociétale de Montpellier *Business School* : - favoriser l'accès aux parcours de Montpellier *Business School* des élèves méritants issus de milieux modestes en France ou à l'étranger et/ou en situation de handicap, - financer des actions, des programmes de formation et de recherche liés à la diversité, à la responsabilité globale et à la transition sociale, sociétale et environnementale, - financer des projets liés à l'entrepreneuriat responsable au sein de Montpellier *Business School*.

ARTICLE 5 – GOUVERNANCE DU FONDS. Comité exécutif Le Fonds est administré par un comité exécutif dans les conditions fixées par l'article 11 des conditions générales de création et de fonctionnement des Fonds au sein de la Fondation de France. Ce Comité exécutif est composé de 14 administrateurs, dont : - 6 représentants des fondateurs (collège A), - 2 représentants des donateurs (collège B), - 5 personnalités qualifiées (collège C), - 1 représentant de Montpellier Business School (collège D).

ÉDITO

Montpellier Business School se distingue par des valeurs fortes d'ouverture sociale, d'inclusion et de responsabilité globale. La Fondation MBS- Committed to making a difference est fière d'être un des vecteurs de la diffusion concrète de ces convictions depuis bientôt 15 ans.

L'année 2021/2022 a sonné la reprise d'une activité plus sereine après des mois compliqués, covid oblige. Grâce aux dons des entreprises et des particuliers engagés à nos côtés, les bourses de la Fondation MBS continuent à aider des étudiants français et internationaux à bien préparer leur avenir en participant au financement de leurs études, en étant à leurs côtés en cas de difficulté financière passagère, ou en leur donnant un coup de pouce pour la création de leur projet entrepreneurial.

Rosy, nouvelle lauréate de la bourse internationale d'excellence, est arrivée du Liban en septembre pour suivre la dernière année du programme Bachelor International Business Administration. Plusieurs étudiants ont vu leurs frais de scolarité en partie ou entièrement pris en charge, 30 étudiants ont pu assumer plus sereinement les coûts liés au rythme de leur année d'études en apprentissage. Sans oublier les Alumni et les collaborateurs de MBS qui cette année encore ont contribué par leur don à aider plusieurs étudiants au travers d'une bourse dédiée. Leidy Virginia a été récompensée pour sa contribution au développement d'un projet d'élevage responsable de poissons en Bolivie, car respectueux de l'environnement et en faveur de l'employabilité des femmes dans son pays.

C'est tout un écosystème qui se mobilise autour des valeurs de solidarité de MBS et cela encourage les entreprises de la Fondation à aller toujours plus loin dans le soutien des étudiants.

Ce bilan très concret illustre l'impact des actions de la Fondation MBS sur les parcours de vie de ces jeunes étudiants et j'adresse mes remerciements les plus sincères à tous ses différents contributeurs.

Depuis l'année dernière, nous soutenons également l'engagement sociétal via la recherche à MBS à travers l'une des 4 chaires RSE. Plusieurs types de coopération sont possibles entre le monde des entreprises et les activités de recherche et d'enseignement d'une chaire, n'hésitez pas à nous contacter pour les découvrir.

La Fondation MBS évolue en fonction des besoins des entreprises et des enjeux sociétaux. C'est pourquoi nous proposerons dès la rentrée prochaine un nouveau dispositif de mécénat : le Fonds Handicap, dont l'objectif est de favoriser l'accueil et l'épanouissement à MBS d'étudiants en situation de handicap.

Plus que jamais, nous avons besoin de vous pour répondre, ensemble, aux défis des prochaines années et construire le monde de demain. Vous engager auprès de la Fondation MBS, c'est vous inscrire dans une démarche créatrice de valeurs, c'est rejoindre une communauté d'acteurs unis par leurs convictions. Je compte sur votre engagement et votre soutien pour nous accompagner dans la poursuite de ces actions. Rejoignez-nous.



Anne-Valérie CRESPO-FEBVAY

Présidente de la Fondation MBS
Déléguée régionale RSE Occitanie du Groupe LA POSTE

DES ENTREPRISES ET DES PERSONNES ENGAGÉES

La Fondation MBS et MBS remercient chaleureusement l'ensemble de ses généreux donateurs entreprises et particuliers.



Les ALUMNI MBS

Fabienne ALLARD 1985 - Philippe ANTON 2007 - Sébastien BACONNIER 2010 - Antoine BARAT 2013 - Virginie BENARD 2010 - Marie BERILLON 2018 - Benoît BOUFFART 2003 - Amélie BOULLAUD 2011 - Christine BOUSQUET 2013 - Sophie BUISINE 2018 - François CANINO 1962 - Benjamin CHEVALIER 2009 - Jean-Michel DAVIDOU 2003 - Bernard DEGOUL 1975 - Lucas DJELLOUL 2018 - Dominique DIAFERIA - Claude DURAND 1981 - Caroline ESCARIOT 2002 - Christine FABRESSE 1987 - Emmanuelle JUAN-CARLOTTI - Alain KOMACLO 1996 - Steve KUNAKEY 2006 - Yves LAVAIL 1996 - Julien MAILLOT 2002 - Jean-Pierre MESTRE 1997 - Alex MONNIER 2007 - Emmanuel MORIN 2004 - Pierre-Olivier NAVARRO 2010 - Jean-François PANISSIE 2018 - Jérôme PANTEL 2015 - Didier PASTOR 1984 - Alexandra PREUX 2019 - Pierre-Emile RAMAUGER 2010 - Thibaut ROCHETTE 2010 - Ludvine ROSSIGNOL 2018 - Julien ROUSSEAU 1994 - Philippe SCHIRMER 1979 - Lisa SEGUINAU 2019 - Vincent SEPULVEDA 2015 - Martina TRAORE 2002 - Julien TSANG-CHUN-SZE 2006 - Romain VIEU 2005 - Florian ZARAGOC 2006.

Les collaboratrices & collaborateurs MBS

Sylvie AIELLO - Niek ALTHUIZEN - Carine AUDRAN - Moez BENNOURI - Stéphanie BOURGADE - Christine BOUSQUET - Marlon CATARINA - Estelle COADOU - Alexandra COUHTOIS - Anastasia COZARENCO - Marc CROUZILLES - Geneviève DEBAS-LORANG - Juliette DESMET - Nassira DJARBOUA - Benjamin FERRAN - Amandine FERREIRA - Laurence FLINOIS - Philippe GULIANI - Sophie GOSSELIN - Emilie GULLAUD - Olivier GULLAUD - Thi Hong Van HOANG - Gaëlle IHAMOUINE LAMIZAY - Mélanie JAECK - Emmanuelle JUAN-CARLOTTI - Marie-Claude JUARICO - Elsa KASSABGHAN - Cynthia LABADIE - Murielle LASCH - Cécile LEFEVRE - Audrey MAHMOUDI - Ludvine MALACAN - Magalie MARAIS - Karine MARCADET - Catherine MARLIER - Maryline MEYER - Coralie PUDOL - Pierre-Emile RAMAUGER - Sylvia RAZAKATSARA - Myriam RICARD - Anne-Sophie ROBERT - Christian SCHULIAR - Valérie SENEGAS - Julie ZAMORANO.

Les noms des donateurs ayant souhaité garder l'anonymat ne figurent pas dans ces listes.

RETOUR EN IMAGES SUR LA 15^{ème} CEREMONIE DE REMISE DES BOURSES

Le 14 avril 2022 s'est tenue la 15^e cérémonie de remise des bourses de MBS, un moment symbolique et convivial qui incarne les convictions et l'engagement des mécènes et de l'école pour l'égalité des chances.

Pour cette nouvelle édition, les lauréats des bourses d'Excellence, bourses Alumni, bourse des collaborateurs ou encore bourses internationales ont eu l'opportunité de monter sur scène pour partager leur émotion mais également leurs ambitions. Pour les mécènes et les membres de la Fondation MBS- Committed to making a difference, l'objectif était aussi de livrer un message d'encouragement pour développer le soutien des entreprises.



Analyse de 15 comptes rendus de COMEX 2017-2020, Rapports moraux 2018, 2019, 2020 et 2021

Nous avons pu observer 15 COMEX entre 2017 et 2020 inclus après avoir annoncé notre posture de chercheuse lors du COMEX du 6-10-2017. Au-delà de cette observation académique immersive, nous avons participé également sur cette période à 3 cérémonies de remises de bourses ainsi qu'à 2 *advisory board* de MBS et 4 représentations en soirée du fonds de dotation. Pour ces événements, nous avons pris le soin de noter dans notre carnet de bord immédiatement après l'action. Il s'agit donc sur la période de 2017-2020 inclus de 90h d'immersion. A noter qu'en 2021 et 2022, ce sont 5 COMEX supplémentaires auxquels nous avons pu participer, ainsi qu'une autre remise de bourses, en ne prenant plus de notes de manière systématique mais en fonction de notre cheminement académique parallèle. Soit en tout, 115h de participation observante.

Section 29. EgallE (Egalité InterEntreprises)

Le collectif est informel, sans statut juridique mais a édité une plaquette, « L'égalE, le réseau des entreprises pour l'égalité professionnelle », 2015, et les participantes formalisent tour à tour des comptes rendus.

Participation à 4 réunions 13-03-2017, 29-09-2018, 9-11-2018, 7-02-2020, soient 20h sur la période 2017-2020, + 1 le 20 juillet 2022 avec une restitution des résultats avec prise de note pour intégrer

dans la recherche. Soit 25h sur 5 temps d'observation réflexive académique sur 5 ans.

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE
FEMMES - HOMMES
Repères pour agir

La performance au cœur de nos entreprises



Le réseau l'égalité est né, il y a 3 ans, de la rencontre et des échanges avec quelques entreprises innovantes sur cette thématique et désireuses de créer une véritable émulation en Languedoc-Roussillon. Aujourd'hui ce réseau compte plus de 15 entreprises qui se sont fixées des objectifs ambitieux : outre partager l'état des lieux de l'égalité professionnelle en région et identifier les bonnes pratiques, le réseau l'égalité met à disposition son expertise et devient un véritable laboratoire d'idées.

Le réseau l'égalité a rapidement développé une dynamique d'échanges importants, a participé à plusieurs événements et obtenu le prix de l'égalité professionnelle dans le cadre des Victoires de la Réussite.

Le réseau l'égalité, au travers de ce guide, vient témoigner des actions qu'en retirent les entreprises inscrites de longue date dans une politique d'égalité professionnelle et qui hissent aujourd'hui ces enjeux à un niveau stratégique comme facteurs de performance économique et sociale.

La Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité du Languedoc-Roussillon, coordinatrice du réseau, assure le lien entre la politique du gouvernement et les entreprises du territoire, car agir en faveur de l'égalité relève à la fois d'une démarche stratégique et d'actions concrètes au plus près des acteurs.

Coline ERLIHMAN
Déléguée régionale aux droits des femmes et à l'égalité
Préfecture de région Languedoc-Roussillon

VICTOIRES DE LA RÉUSSITE

PRIX DE L'ÉGALITÉ
remis par Pierre de Bousquet
PRÉFET DE RÉGION
et Coline ERLIHMAN
DÉLÉGUÉE RÉGIONALE AUX DROITS DES FEMMES ET À L'ÉGALITÉ, PRÉFECTURE DE RÉGION

LAURÉAT
L'Égalité
RÉSEAU D'ENTREPRISES
POUR L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE

Créé en 2013, le réseau l'Égalité permet aux entreprises adhérentes d'explorer de nouvelles pratiques en matière d'égalité professionnelle. L'objectif est de réunir un grand nombre d'entreprises afin de discuter des outils capables de promouvoir l'égalité professionnelle au sein des entreprises. Ce réseau interentreprises permet d'aider les entreprises à valoriser les expérimentations et les pratiques qui touchent à l'égalité. « L'Égalité se fère pour objectif une vision régionale et nationale de la situation. Il nous permet d'échanger, de nous informer, car nous nous tenons mutuellement au courant de l'actualité. Parmi nos projets, un guide des bonnes pratiques est en réflexion : ces initiatives peuvent être dupliquées, servir de modèle notamment dans les petites entreprises qui ne disposent pas des mêmes outils et du même personnel mais n'en sont pas moins intéressés », explique Véronique Quentin-Gervais, chargée de mission EDF pour la délégation régionale. Aujourd'hui l'Égalité compte une douzaine d'entreprises telles que EDF, La Poste, Dalkia, Orange... »

Quel bilan tirez-vous de l'année 2013 ? Quelles sont vos priorités pour 2014 ?
2013 a été une année de forte mobilisation des services de l'État sur la question de l'égalité professionnelle - un référent a été nommé dans chaque administration régionale, l'effectivité de la loi a été renforcée. En outre, de plus en plus d'entreprises, au-delà des obligations, se sont mobilisées pour concrétiser des actions afin de lever les freins à l'égalité professionnelle. L'égalité femmes-hommes passe par l'égalité filles-garçons : c'est pourquoi nous soutiendrons en 2014 davantage d'actions en milieu scolaire et accompagnerons le programme ABCD afin de corriger les inégalités dès le plus jeune âge. Par ailleurs, nous valoriserons et transférerons toutes les initiatives auprès du plus grand nombre d'entreprises, et ce en renforçant les liens écoles-entreprises afin d'agir pour une plus grande mixité des métiers.

Qu'attendez-vous du développement économique de la Région ?
Il nous paraît important que les entreprises de notre région aient vraiment conscience de l'enjeu économique que représente la mixité à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'entreprise. Se priver des talents d'une grande partie de la population entraverait le développement de l'économie régionale. De plus, la sécurisation des parcours professionnels doit être un enjeu fort, notamment dans des secteurs souvent précaires où l'emploi des femmes est majoritaire.

Pourquoi avoir sélectionné ce lauréat ?
Depuis 6 ans que nous avons créé ce prix, le jury a primé alternativement l'action d'une entreprise et celle d'un réseau d'entreprises. Cette année, c'est le jeune réseau l'Égalité, réseau d'entreprises pour l'égalité professionnelle qui a été choisi. Le jury a voulu récompenser l'action déjà importante de ce réseau d'entreprises souvent d'envergure régionale, qui met l'égalité professionnelle au cœur de ses priorités. Il se veut un laboratoire d'idées et d'actions sur ces questions en vue de transférer les bonnes pratiques à un nombre toujours plus grand d'entreprises, petites et grandes, de notre région. •



Exemple de compte-rendu, mail de la réunion du 9-11-2018

Chères amies bonjour

Tout d'abord MERCI à Isabelle de nous avoir accueillies.

Nous étions 11 à notre RV L'Egalie qui a particulièrement foisonné d'échanges, de créativité et de bonne humeur. C'est pourquoi j'ai eu envie d'essayer de les retranscrire et de les partager avec tout notre réseau. Après avoir excusé celles qui regrettaient de ne pouvoir se joindre à nous, a démarré un tour de table de bonnes nouvelles que je vais essayer de vous retranscrire, avec mes excuses si j'en oublie ou si je suis imprécise. N'hésitez pas à compléter...

Dans l'ordre « d'apparition »...J'ai commencé avec 3 sujets :

- Je suis devenue présidente de « La Kompagnie », association qui fait de la musique avec chanteurs et musiciens très mixés, jeunes et vieux, valides et avec handicap visible ou invisible. Un festival est en prévision pour juin et de nombreux concerts prévus ;
- Le livre de poésie de mon fils (traumatisé crânien), « Fables de Flo » est sur internet <https://autres-talents.fr/collections/litteraire/fables-de-flo--2-10-21-4102.html> et vous pouvez écouter ses poèmes sur youtube en français ET en anglais dits par Clare que je remercie encore !
- Je tente d'écrire une chronique sur les femmes pour un journal ...
- Myriam nous a annoncé :
 - Son rétablissement après ses problèmes de vision
 - Les actions menées pour attirer les femmes dans l'informatique et rompre avec l'image des femmes « geek » avec couettes et tatouages
 - Sa prochaine participation à la conférence SIMMONS qui réunit des femmes au plus haut niveau
- Clare nous a parlé :
 - de sa joint venture avec une femme de Côte d'Ivoire qui fait travailler 150 femmes à la fabrication de cosmétiques à base de karité. Clare fera venir les produits en France pour les faire emballer dans le cadre d'un EHPAD
 - elle va se concentrer sur Face Occitanie
- Véronique :
 - Un grand bonheur : la naissance de sa petite fille Amélia
 - Lance de nouvelles formations dans le cadre des Immo Angels
 - Participe à un programme d'aide à des associations
- Florence a démarré :
 - le coaching en interne chez Orange
 - les séances d'hypnose en dehors d'Orange
 - et va faire un stage sur l'hypnose et le deuil
- Anne Valérie :
 - Poursuit sa thèse de doctorat
 - est invitée à des conférences internationales
 - a réalisé une charte des aidants à la Poste
- Isabelle :
 - Apprécie beaucoup son nouveau travail au niveau de la production
 - suite à une maladie en début d'année, elle a relâché la pression
 - elle est prête à mettre à disposition une salle chez Dalkia pour que nous puissions faire des ateliers avec Judith en soirée
- Stéphanie :
 - malgré beaucoup de boulot, mène un projet très intéressant avec le Nigeria
 - elle nous a régalarées du vin de ses vignes
- Marie :
 - suite à beaucoup de « pression », vient d'embaucher une américaine
 - elle a en projet d'acheter des locaux pour son cabinet

Et puis... entre temps, j'ai appris la promotion de notre amie Muriel en tant qu'unique directrice de Dell Montpellier. Et... tout comme Christine, j'ai voyagé jusque Paris avec Pascaline qui vient d'accéder à un nouveau poste intéressant chez EDF. **Notre prochaine réunion : vendredi 18 janvier 12h**



Section 30. Afterwork RH

Le concept de l'AfterWork RH

Le concept de l'AfterWork RH se résume ainsi : Pas de strass 🍷, pas de paillettes mais, plus de sens. De la réflexion, de l'émotion et des actions.

Sans concession, sans langue de bois et de manière bienveillante, notre objectif est d'informer et de transformer le secteur #RH 🙌

L'AfterWork RH vous propose une série d'événements autour de la transformation effective 🎯 des #RessourcesHumaines.

La méthode est celle de l'information, de la concertation et de l'**application d'actions concrètes d'actions** qui permettent à chacun de transformer son organisation et son métier.

Notre engagement pour le secteur RH, c'est de proposer un **changement profond de paradigme**. C'est pour vous, c'est un enrichissement permanent de vos pratiques dont bénéficient vos collaborateurs et entreprises.

[Les prochains événements RH](#)

[Rejoignez l'association](#)



“Chaque personne que vous rencontrez sait quelque chose que vous ne savez pas.”

AFTERWORK RH
SORTIR DU CADRE

Pour quelles raisons venir aux AfterWork RH ?

Les AfterWork RH sont des rencontres entre professionnels des Ressources Humaines. Vous êtes RH & avez des idées, des bonnes pratiques et des anecdotes, vous êtes les bienvenus à l'AfterWork RH.

- Partager une expérience professionnelle
- Acquérir de nouvelles connaissances métier
- Partager votre expertise
- Échanger des informations sur votre métier en dehors du contexte du bureau
- Rencontrer d'autres professionnels et partager un moment avec eux
- Développer votre réseau pro !
- Valoriser un concept, une organisation, une innovation



Transformation du secteur RH

En changeant individuellement nos pratiques, à la lumière d'échanges collectifs, alors transformer le secteur RH entier devient possible.

Innovation RH

L'innovation accompagne l'évolution et la transformation des Ressources Humaines. Cette dimension est valorisée pendant nos rencontres. Vous souhaitez mettre en avant une innovation, un processus ou de nouvelles manières de fonctionner ?

Partage d'expertise

Vous êtes expert RH ? RH en devenir ? Directeur ou manager RH ? Vous souhaitez apprendre et partager ? Venez aux AfterWork RH afin de le faire savoir. Vous aimeriez des retours sur vos travaux et en discuter avec d'autres professionnels, alors les événements sont pour vous !



AfterWork RH Classique

Lors des événements en ligne ou en présentiel, chacun est libre de prendre la parole et d'échanger avec qui, bon lui semble. Ceci dit, afin de garantir un fonctionnement qualitatif pour tous, il y a quelques règles et principes à respecter.

- Règle N°1 : Aucune démarche commerciale, tu ne feras.
- Règle N°2 : Le tutoiement, tu utiliseras.
- Règle N°3 : Avec bienveillance ouverture et non jugement aux autres tu t'adresseras.
- Règle N°4 : Les règles les principes de fonctionnement, tu accepteras.
- Règle N°5 : De la bonne humeur, de la joie et de l'intelligence, tu amèneras.
- Règle N°6 : D'excellents échanges et d'un réseau tu bénéficieras.
- Règle N°7 : Avec des idées, des petits pas et des actions concrètes, tu repartiras.
- Règle N°8 : Participants, intervenant ou organisateur qui tu veux, tu seras.

Rejoindre Entraid

CHAPITRE XIII. FOCUS MÉTHODOLOGIQUE

Section 31. Support des entretiens semi-directifs, *afterwork* RH

ENJEUX DE LA RSE ET CULTURE D'ENTREPRISE

NOM, Prénom :Mail :
Entreprise/organisation : (Nom et nb de salariés, site internet s'il existe)

1-Le sens de l'engagement sociétal et de la RSE en entreprise

Quels sont les impacts de votre entreprise sur la société (enjeux sociaux ou environnementaux) ?

Quelles sont les causes sociétales sur laquelle votre entreprise peut facilement agir ?

Quelles sont les actions de RSE que vous avez déjà mises en place ?

Quelles sont les marges de manœuvre pour la RSE dans votre entreprise pour progresser (notamment en lien avec la culture d'entreprise) ? Expliquer avec vos propres mots.

Quel engagement responsable rêveriez-vous de pouvoir porter au sein de votre organisation ?

Quel est votre engagement personnel en lien avec vos valeurs ?

Avez-vous remarqué si vous avez des valeurs ou des enjeux en commun avec certains autres participants ?
Lesquels et décrivez comment vous les définissez avec vos mots.

Est-ce que vous retrouvez ces valeurs ou enjeux que vous avez en commun ce soir, ou en tous cas les vôtres, au sein de votre organisation ? Si non, expliquez comment vous vivez ce décalage Et si oui, comment ces valeurs et enjeux se définissent spécifiquement dans le contexte de votre organisation, en précisant les points faibles et les points forts de votre point de vue ?

Quelles sont les 3 prochaines actions qu'il vous semble possible de porter dans mon entreprise dans les 6 prochains mois ?

2- La RSE, un enjeu collectif

Est-ce votre premier groupe de travail inter-entreprises/organisations ou le 2nd, le 3ème... ? Lister les collectifs interentreprises/organisationnels où vous êtes allés au moins une fois ce 2 dernières années.

Pourquoi avez-vous fait le choix de consacrer de votre temps à cet *afterwork* RH?

Comment pourriez-vous qualifier les échanges de cet *afterwork* RH (aujourd'hui 10-03- 2020) ?

Comment se caractérisent-ils selon vous ? Les décrire simplement.

Pour vous en particulier, qu'est-ce que cela vous apporte et comment cela pourrait vous aider ?

Vous, vis-à-vis des autres participants, pourriez-vous décrire ce que vous pourriez apporter dans ces discussions ?

Si vous prenez du recul par rapport aux échanges collectifs ce soir, avez-vous remarqué comment ils s'organisent ? Décrivez-les avec vos mots et dites-nous les impacts qu'ils peuvent avoir de votre point de vue (Sur vous, votre organisation ou plus largement) ?

Pouvez-vous préciser 3 termes qui vous ont éventuellement inspiré dans les échanges et les définir avec vos mots ?

Y-a-t-il des personnes ce soir qui vous ont inspirées à agir ? Par quels arguments, postures, parcours (...) en particulier ? Pourquoi à votre avis

Section 32. Lexique méthodologique dédié (Lejeune, 2019)

32.1 Supports méthodologiques de notre démarche

Le compte rendu opérationnel lie les étapes méthodologiques de l'analyse qualitative soutenue par l'outil NVivo et les ajustements avec le terrain au fur et à mesure du raisonnement académique. Le compte rendu opérationnel a été intégré dans la thèse.

Le compte rendu de codage est une analyse progressive du sens (et non des mots) du matériau empirique. Dès le codage ouvert, il existe des allers-retours entre les trois types de codages (ouvert, axial et sélectif). La distinction n'est pas strictement chronologique, elle est présentée ainsi à des fins de simplification pour la compréhension du lecteur.

La description du vécu des acteurs a été confrontée avec nos résultats tout au long du travail de recherche. Nos résultats ont été présentés de manière informelle tout à long des années de thèse à travers des échanges directs, individuels ou en groupe, afin de confronter la pertinence de nos avancées académiques avec le vécu des acteurs interrogés. Nous avons proposé un *focus groupe* de présentation de nos résultats aux membres des quatre collectifs. Trois membres (2 MBS et 1 égallE) ont pu se libérer une demi-journée pour nous faire un retour sur nos hypothèses conceptuelles à partir de leurs caractéristiques opérationnelles. Nous avons par ailleurs présenté nos résultats lors des dernières réunions de printemps 2022 à l'égallE, au COMEX du fonds de dotation MBS et à FACE34, en sus de notre posture de participation observante.

La description de la recherche a été formalisée par des présentations successives à nos pairs : en atelier doctoraux « grand sud » et AGRH, une fois par an en groupe de recherche RH MRM (laboratoire de recherche *Montpellier Research in Management*, Université de Montpellier), deux fois pendant la thèse en groupe de recherche Organisations et Développement Durable de MRM et lors de nos six Comités de Suivi Individuels de thèse (CSI), le dernier ayant eu lieu le 30 octobre 2022, soient 17 fois en sept années.

Le compte rendu analytique fait état de l'exhaustivité du contenu du phénomène, il n'a pas de visée de communication en tant que telle donc ne cherche pas à simplifier un phénomène pour le rendre lisible. Il est l'objet final de la thèse, le modèle complexe, vivant et difficile à appréhender en une seule fois. Le compte-rendu est intégré à l'étude de cas dans nos travaux de recherche. Il est également accessible par la table des illustrations et en annexe pour faciliter la lecture.

Interview : au sens de Blanchet (1987), c'est-à-dire à la fois des *interviews* de recherche, orales ou écrites, mais également d'autres types d'*interviews*, par exemple informels, journalistiques ou de représentation. Nous entendons par *interviews* au sens large les entretiens libres que nous avons réalisés mais également les entretiens écrits semi-dirigés de l'*afterwork* RH et les échanges téléphoniques, également les mails ou interventions en table ronde des tandems grandes et petites entreprises du salon PROdurable ou les prises de paroles lors de l'anniversaire des 20 ans de FACE34.

32.2 Termes spécifiques d'une démarche inspirée de la *grounded theory*

Ancrage : « (anglais : *grounding*). Qu'il s'agisse d'une propriété, d'une dimension ou d'une catégorie, tout élément de conceptualisation s'appuie sur un élément empirique attesté. C'est en cela que la théorie est ancrée » (Lejeune, 2019, p. 141).

Catégorie : « Une analyse vise à construire des concepts qui rendent compte du vécu des acteurs. Ces concepts sont des catégories. [...] Les catégories de l'analyse qualitative sont définies à partir de leurs caractéristiques (les propriétés) » (Lejeune, 2019, p. 141).

Codage ouvert : « Au début de la recherche, il importe d'ouvrir un maximum de pistes analytiques. C'est la fonction des deux activités de codage ouvert : la micro-analyse, qui n'est réalisée qu'une fois, en tout début de recherche, et l'étiquetage, qui se réalise tout au long de la recherche, sur tous les éléments collectés » (Lejeune, 2019, p. 141).

Codage axial : « Les activités du codage axial consistent à articuler des propriétés entre elles. Elles s'appuient sur les propriétés découvertes lors de l'étiquetage. Il s'agit d'identifier quelles propriétés (ou quelles dimensions) varient les unes en fonction des autres » (Lejeune, 2019, p. 141).

Codage sélectif : « Les articulations du codage axial sont intégrées les unes aux autres. Ce codage est dit sélectif parce qu'il resserre autour des éléments répondant à la question de recherche, ce qui implique d'écarter les propriétés ou les catégories périphériques. Le codage

sélectif est l'occasion d'un ultime retour vers les informateurs. Une telle « restitution » permet de corroborer ou d'amender les conclusions du chercheur » (Lejeune, 2019, p. 141).

Compte-rendu : « (anglais : memo) Le chercheur rédige constamment des notes dans son journal de bord à propos de son travail. Chaque note constitue un compte-rendu » (Lejeune, 2019, p. 142)

Dimension : « Lorsqu'une propriété ne s'envisage pas en termes de tout ou rien mais qu'elle varie le long d'un continuum [...]. C'est une dimension » (Lejeune, 2019, p. 142).

Étiquetage : « (anglais : code) L'étiquetage est, avec la micro-analyse, une activité relevant du codage ouvert. Étiqueter consiste à apposer des mots sur le matériau empirique. Produites tout au long de la recherche, les étiquettes aident le chercheur à identifier des propriétés » (Lejeune, 2019, p. 142).

Échantillonnage théorique : « Échantillonner une catégorie consiste à en explorer les propriétés non encore attestées. Lorsque toutes les propriétés ont été explorées à travers des matériaux empiriques, la catégorie est saturée » (Lejeune, 2019, p. 142).

Hypothèse conceptuelle de moyenne portée : « Le chercheur s'interroge régulièrement sur les propriétés (non encore attestées) susceptibles de caractériser une catégorie ainsi que sur la possibilité d'articuler entre elles deux propriétés. La recherche qualitative appelle « hypothèse » de telles articulations. Pour éviter toute confusion avec la notion « classique » d'hypothèse, je parle d'« hypothèse de moyenne portée » (Lejeune, 2019, p. 142). Par souci de simplification, nous utilisons également le terme de **modèle conceptuel de moyenne portée** dans ce travail doctoral.

Micro-analyse : « En tout début de recherche, le chercheur procède à une annotation approfondie de premiers éléments empiriques. Cette annotation liminaire (mot à mot, ligne à ligne ou épisode par épisode) est réalisée en une seule fois, en début de recherche et amorce le codage ouvert » (Lejeune, 2019, p. 142).

Propriété : « L'analyste cherche, dans le matériau empirique qu'il collecte, les caractéristiques de l'expérience vécue des acteurs. Ces caractéristiques s'appellent des propriétés. Les dimensions en sont des cas particuliers. Propriétés et dimensions se rapportent à une catégorie » (Lejeune, 2019, p. 142).

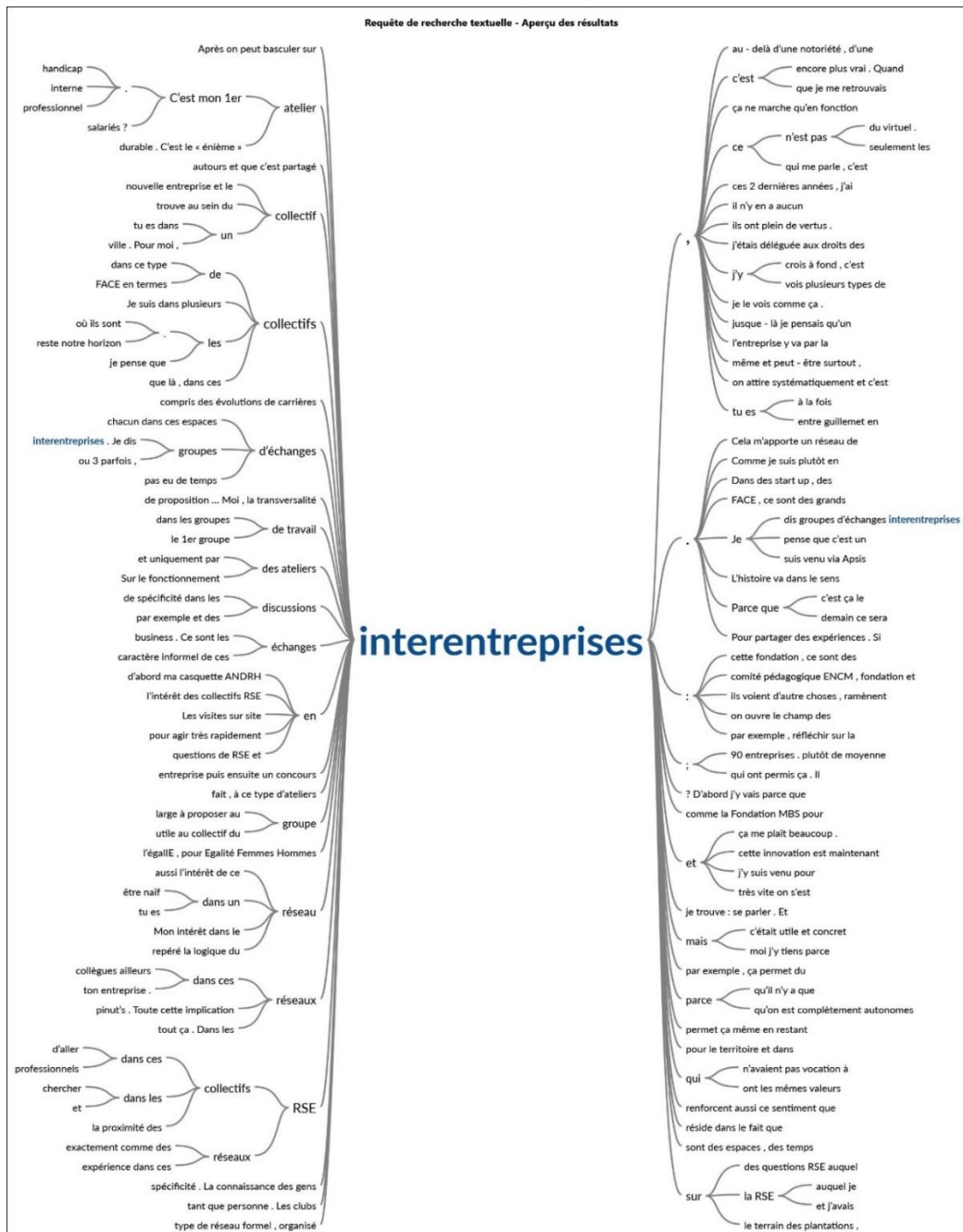
Scénario : « (anglais : storyline) Lorsqu'il en arrive au codage sélectif, le chercheur rédige trois récits : l'un retrace l'histoire de la recherche, le deuxième présente les principaux résultats des informateurs, le troisième expose l'ensemble des résultats dans un vocabulaire adapté à la

communauté scientifique. Chacun de ces récits fait l'objet d'un compte-rendu de scénario spécifique » (Lejeune, 2019, p. 142). Les scénarii ont été intégrés à la thèse, en distinguant par exemple une partie spécifique « discussions managériales » avec des pistes opérationnelles.

Section 33. Étude de cas

33.1 Étude de cas, tableau exhaustif de suivi des interviews (tous types d'entretiens, avec attributs)

33.2 Étude de cas, trois illustrations, requêtes thématiques ALCESTE



33.3 Étude de cas, attributs NVivo par entretien

The screenshot shows the NVivo software interface with the 'Classification' module selected. The main window displays a table of interview records. The table has columns for 'A. genre', 'B. am.', 'C. durée entretien', 'D. âge', 'E. fonction', 'F. taille org', 'G. statut o.', 'H. sec.', 'I. collectif n1', and 'J. collectif n2'. The rows list individual interviews from 1 to 35, including details like gender (homme/femme), age (e.g., 60 ans et plus), duration (e.g., jusqu'à 29), and function (e.g., direction, autre).

This screenshot shows the NVivo software interface with the 'Classification' module. The table displays a different set of interview records, numbered from 35 to 69. The columns and structure are identical to the first screenshot, showing attributes such as gender, age, duration, and function for each interview.

The screenshot shows the NVivo software interface with a classification table. The table has columns for various attributes: A: genre, B: ann., C: durée entretien, D: âge, E: fonction, F: taille org, G: statut o., H: sec., I: collectif n1, J: collectif n2. The rows represent individual interviews, such as Entretien 047 (femme, 2020, 30-59, 20-39, rh, ge, eps, agr, aft) and Entretien 078 (femme, 2020, 30-59, 60 ans et plus, rh, ge, sp, serv, ega).

33.4 Étude de cas, première phase d'étiquetage, NVivo1

33.4.1 Phase préalable *In Vivo* de NVivo1

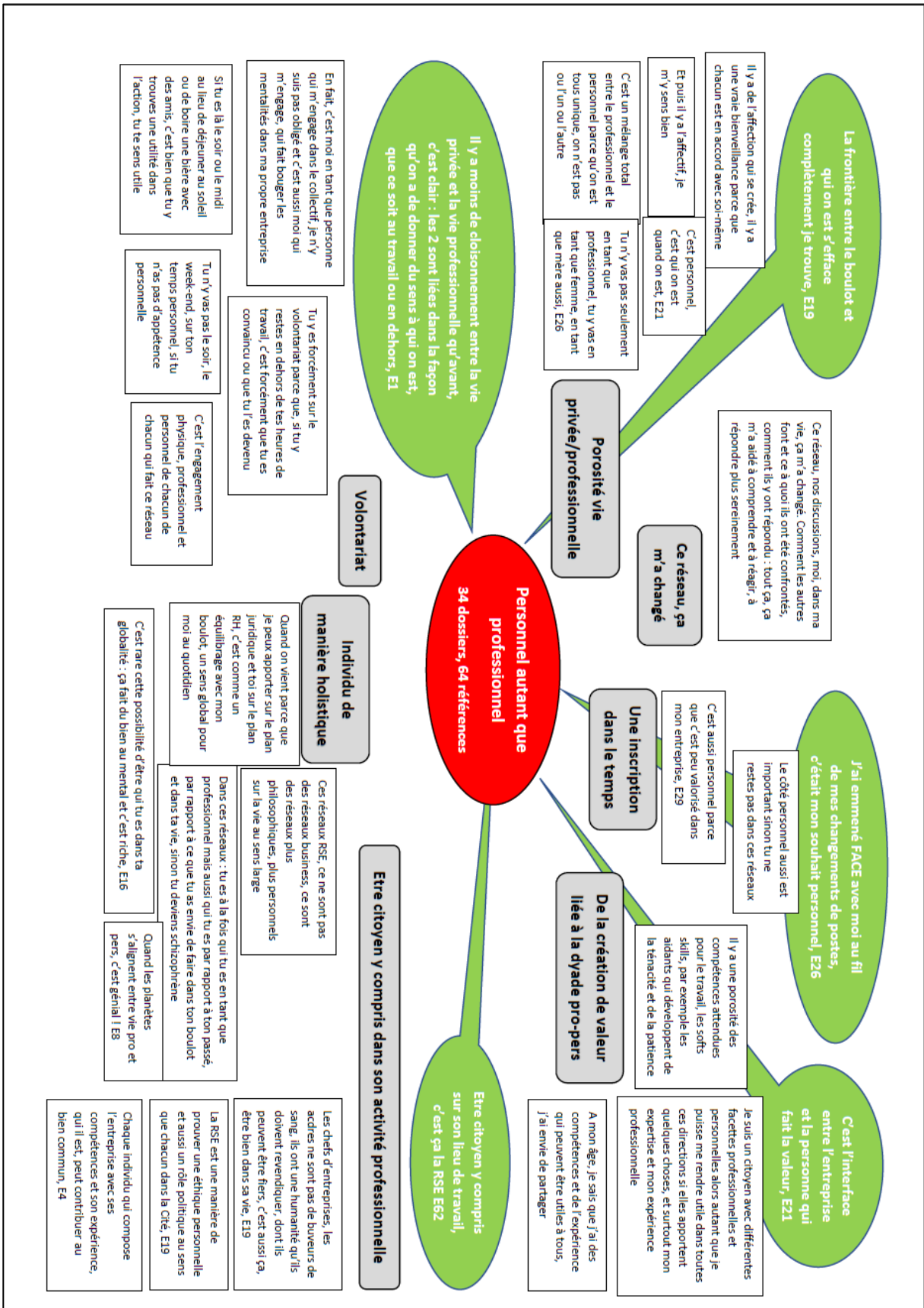
CODES NOEUDS	Fichiers	Références
Apprendre, développer ses compétences	25	37
Au-delà de la représentation	13	21
Autonomie de choisir	18	29
Compense un manque	21	24
Conséquences sur la stratégie globale	18	26
Créer, conforter sa légitimité	24	31
Des actions concrètes et efficaces	25	46
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	26	36
Des parcours variés, des expériences diversifiées	19	26

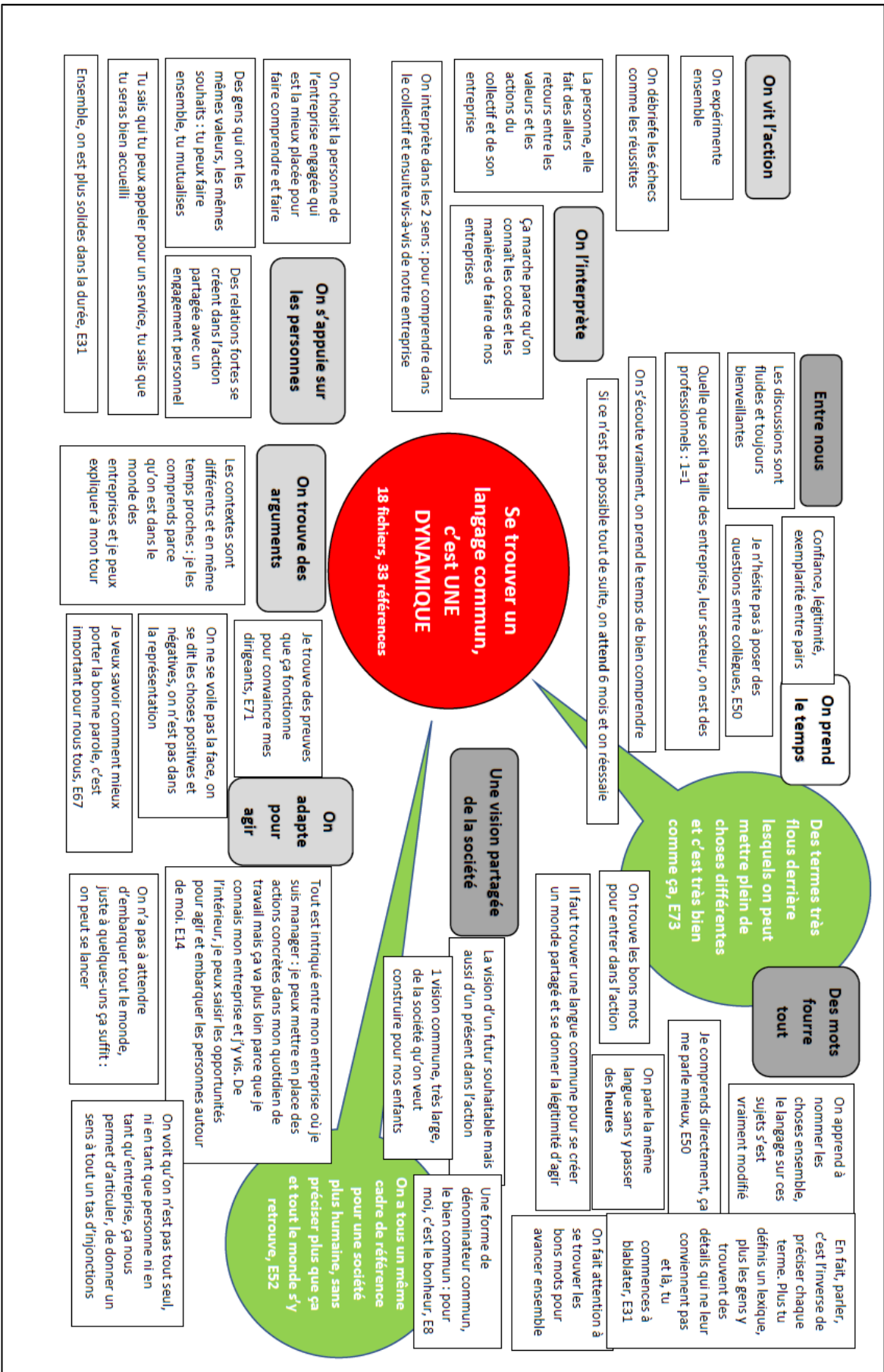
CODES NOEUDS	Fichiers	Références
Donner du sens à mon travail, à sa vie	31	48
engagement fourre-tout	1	1
Envie de faire évoluer la société	20	36
Essayer, innover, expérimenter	16	26
exemplarité	6	8
Faire évoluer l'engagement sociétal	18	23
fonctionner ensemble	4	9
force de proposition	2	3
Forme de reconnaissance	9	9
Interrelationnel, interpersonnel	32	51
J'ai déjà agi dans mon entreprise car cela a du sens pour moi	19	19
La manière d'agir ensemble	30	46
La question des femmes	11	15
La question du temps	9	12
La représentation externe pour la marque employeur	15	19
la représentation externe, développement business direct	11	21
La représentation externe, lobbying business indirect	17	36
Le groupe	6	6
Le réseau pour la carrière	3	6
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	19	33
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	24	42

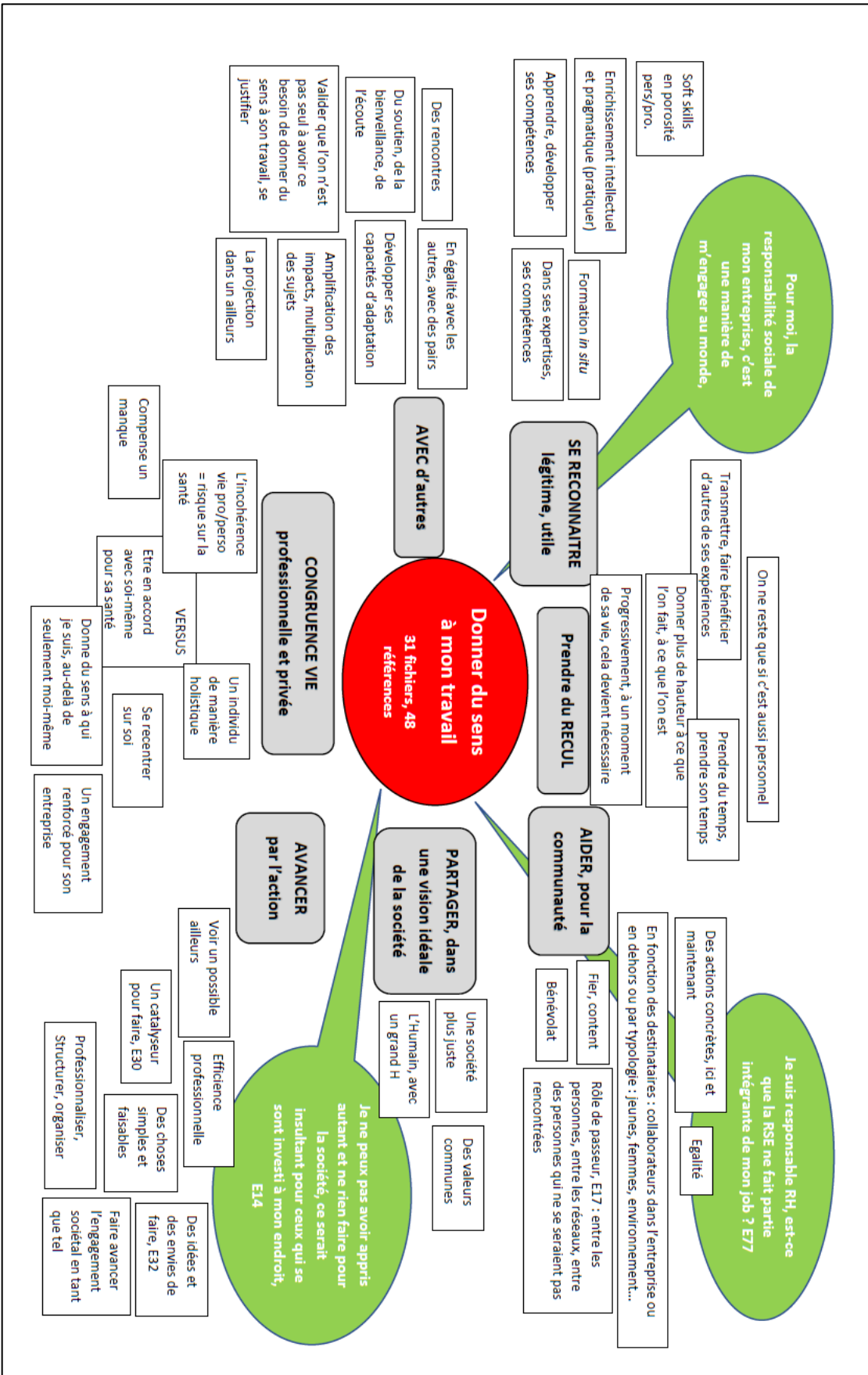
CODES NOEUDS	Fichiers	Références
Mieux analyser, comprendre son entreprise	14	17
Mon entreprise peut directement agir pour la société	23	24
Personnel autant que professionnel	34	64
Qualifier l'impact en retour	39	81
Rendre les choses simples et faisables	4	5
se projette dans l'action	23	35
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	24	32
Se trouver un langage commun	18	33
Territoire	27	46
Un collectif qui évolue	9	14
Un collectif, des réseaux	24	46
Une vision de la société	22	37

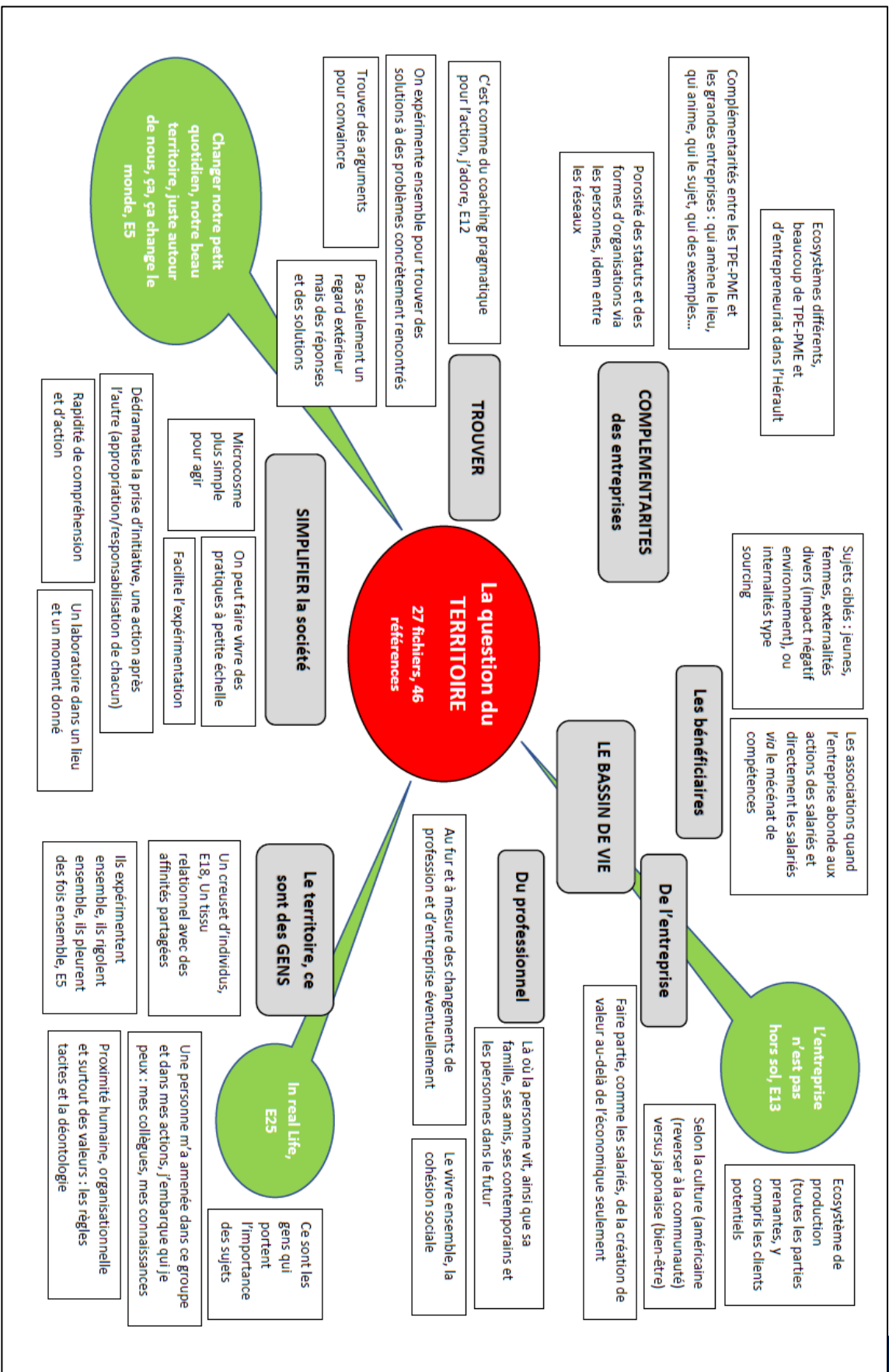
33.4.2 Quatre illustrations visuelles des sens exprimés par étiquette In Vivo, NVivo1

Étiquette « Personnel autant que professionnel »









CODES NOEUDS	Description
Interrelationnel, interpersonnel	liens, plaisir, convivialité
La manière d'agir ensemble	partager des compétences, analyser avec nos différences
La question des femmes	réseau de femmes, pour les femmes
La question du temps	le ponctuel, le long terme
La représentation externe pour la marque employeur	collaborateurs actuels et recrutements de talents
La représentation externe, lobbying business indirect	pour les clients et les financeurs
La représentation externe, développement business direct	
Le groupe	et soi dans le collectif
Le réseau pour la carrière	comme levier de rencontres pour la carrière professionnelle
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	construire ensemble
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	de donner son avis, de proposer
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	rapports de force, de pouvoir
Mieux analyser, comprendre son entreprise	
Personnel autant que professionnel	le temps, le lieu, les valeurs, perception holistique de l'individu
Qualifier l'impact en retour	dans, sur son entreprise
Créer/conforter sa légitimité	sa possibilité de faire
Se retrouver dans cohérence entreprise	entre discours et actes, entre valeurs entreprises et collaborateur
Se trouver un langage commun	des mots pour faire plutôt que dire
Territoire	ici et maintenant
Un collectif qui évolue	d'un mandat de communication à l'action, du professionnel vers le personnel
Un collectif, des réseaux	encastrement
Une vision de la société	idéale assez proche et partagée

33.5.2 Codebook NVivo1, vérification des propriétés/dimensions

CODES, NOEUDS	Fichiers	Références
Apprendre, développer ses compétences	25	37
Au-delà de la représentation	13	21
Autonomie de choisir	18	29

CODES, NOEUDS	Fichiers	Références
Compense un manque	21	24
Conséquences sur la stratégie globale	18	26
Créer, conforter sa légitimité	24	31
Des actions concrètes et efficaces	25	46
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	26	36
Des parcours variés, des expériences diversifiées	19	26
Donner du sens à mon travail, à sa vie	31	48
Engagement fourre-tout	1	1
Envie de faire évoluer la société	20	36
Essayer, innover, expérimenter	16	26
Exemplarité	6	8
Faire évoluer l'engagement sociétal	18	23
Fonctionner ensemble	4	9
force de proposition	2	3
Forme de reconnaissance	9	9
Interrelationnel, interpersonnel	32	51
J'ai déjà agit dans mon entreprise car cela a du sens pour moi	19	19
La manière d'agir ensemble	30	46
La question des femmes	11	15
La question du temps	9	12
La représentation externe pour la marque employeur	15	19
la représentation externe, développement business direct	11	21
La représentation externe, lobbying business indirect	17	36
Le groupe	6	6
Le réseau pour la carrière	3	6
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	19	33
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	24	42
Mieux analyser, comprendre son entreprise	14	17
Mon entreprise peut directement agir pour la société	23	24
Personnel autant que professionnel	34	64
Qualifier l'impact en retour	39	81
Rendre les choses simples et faisables	4	5
Se projette dans l'action	23	35
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	24	32
Se trouver un langage commun	18	33

CODES, NOEUDS	Fichiers	Références
Territoire	27	46
Un collectif qui évolue	9	14
Un collectif, des réseaux	24	46
Une vision de la société	22	37

33.5.3 Codebook NVivo1, regroupement par dynamiques individuelle et collective

CODES NOEUDS	Fichiers	Références
Dynamiques collectives	76	503
Des actions concrètes et efficaces	25	46
Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	26	36
Des parcours variés, des expériences diversifiées	19	26
Faire évoluer l'engagement sociétal	18	23
Fonctionner ensemble	4	9
La manière d'agir ensemble	30	46
La question des femmes	11	15
La question du temps	9	12
Le groupe	6	6
Les salariés s'engagent pour la société, agir entre pairs	19	33
Liberté de parler sans jugement, de critiquer	4	4
Liens interentreprises, petites et grandes entreprises	24	42
Mon entreprise peut directement agir pour la société	23	24
Rendre les choses simples et faisables	4	5
Se trouver un langage commun	18	33
Territoire	27	46
Un collectif qui évolue	9	14
Un collectif, des réseaux	24	46
Une vision de la société	22	37
Dynamiques individuelles	76	489
Apprendre, développer ses compétences	25	37
Au-delà de la représentation	13	21
Autonomie de choisir	18	29
Compense un manque	21	24
Créer, conforter sa légitimité	24	31

CODES NOEUDS	Fichiers	Références
Donner du sens à mon travail, à sa vie	31	48
Engagement fourre-tout	1	1
Envie de faire évoluer la société	20	36
Essayer, innover, expérimenter	16	26
exemplarité	6	8
force de proposition	2	3
Forme de reconnaissance	9	9
Interrelationnel, interpersonnel	32	51
J'ai déjà agit dans mon entreprise car cela a du sens pour moi	19	19
La représentation externe pour la marque employeur	15	19
La représentation externe, développement business direct	11	21
La représentation externe, lobbying business indirect	17	36
Le réseau pour la carrière	3	6
Personnel autant que professionnel	34	64
Se projeter dans l'action en retour dans son entreprise	64	191
Conséquences sur la stratégie globale	18	26
Mieux analyser, comprendre son entreprise	14	17
Qualifier l'impact en retour	39	81
Se projette dans l'action	23	35
Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	24	32

33.6 Étude de cas, seconde analyse thématique, NVivo2

33.6.1 Codebook NVivo2, vérification des propriétés/dimensions

CODES NOEUDS (1 Individuel; 2 collectif)	Fichiers	Références
1- S'inspirer	1	17
Découvrir où, quand, qui	1	4
Ici et maintenant	1	2
Oser (rampe de lancement)	1	7
Visualiser les impacts	1	4
1-Apprendre,comprendre, se rassurer	1	15
Accumuler les contextes, les outils	1	2

CODES NOEUDS (1 Individuel; 2 collectif)	Fichiers	Références
Benchmarker	1	2
Croiser les analyses (réussites et échec)	1	2
Enrichir ses compétences	1	2
Expérimenter par l'action	1	3
Prendre du recul	1	3
1-Se réaligner	1	13
Action, discours	1	5
Exemplarité	1	3
Passé, présent, futur	1	1
Vie pers., vie pro.	1	4
1-Se sentir légitime	1	7
Catharsis	1	2
Coaching, résolution de problèmes	1	1
Comparer ses résultats	0	0
Conforter sa vision d'une société comme horizon	1	1
Proposer, adapter	1	3
1-se sentir reconnu	1	7
J'aide les bénéficiaires	1	1
Le groupe m'apprécie	1	1
Mes pairs me valorisent	1	5
2-Me donne une place au sein du groupe	1	11
1=1	1	4
Etre dans l'affectif	1	2
Pas de sleeping partner	1	3
S'attacher (créer des liens pérennes)	1	1
Se rendre mutuellement des services	1	1
2-Se faciliter les échanges avec les autres professionnels	1	12
Dépasser le pro vers le pers	1	2
Expérimenter à plusieurs	1	2
La RSE grand angle	1	3
Nous crée un langage commun	1	2
Ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble	1	2
Perdre, gagner du temps pour l'efficience	1	1
2-Nous crée un langage commun	1	8
Agumenter	1	4
Critiquer librement	1	2

CODES NOEUDS (1 Individuel; 2 collectif)	Fichiers	Références
Utiliser des mots “fourre tout”	1	2
3-Agir avec des pairs	1	21
Autonomie	1	2
Choisir ses partenaires d'action	1	4
Jouer des complémentarités	1	5
Traduire	1	4
Volontariat	1	6
3-Ici et maintenant	1	21
Amplifier	1	8
Argumenter, plaider	1	1
Expérimenter	1	2
Imaginer, innover	1	2
Persévérer	1	1
Qualifier l'impact (territoire, femmes...)	1	5
Simplifier	1	2
3-Se projeter dans l'action dans son entreprise en retour	1	14

33.6.2 Étude de cas, table exhaustive des propriétés/dimensions, NVivo1

	X: Autonomie de choisir	Y: Compense un manque	Z: Créer, conforter sa légitimité	AA: Donner du sens à son travail	AB: Engagement envers le fournisseur	AC: Envie de faire évoluer la société	AD: Essayer, innover, expérimenter	AE: exemplarité	AF: force de proposition	AG: Forme de reconnaissance	AH: Interrelation avec les autres	AI: Aider/déjà aidé	AJ: La représentation externe pour la marque employeur	AK: La représentation externe, développement business direct	AL: La représentation externe, lobbying business indirect	AM: Le réseau professionnel	AN: Personnel autonome	AO: Se projeter dans l'avenir	AP: Conséquences sur la stratégie globale	AQ: Mieux comprendre l'entreprise	AR: Qualité de l'impact en retour	AS: se projeter dans l'action	AT: Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs
1: Dynamique collective	8	2	12	19	0	18	9	2	0	5	18	5	3	5	9	1	20	62	8	6	31	11	
2: Des actions concrètes et efficaces	2	0	2	1	0	2	5	0	0	0	2	0	1	2	0	1	1	5	1	1	0	1	
3: Des échanges qualifiés, appréciés et qui nous changent	1	0	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	1	1	0	4	1	
4: Des parcours variés, des expériences diversifiées	1	1	1	4	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	
5: Faire évoluer l'engagement sociétal	0	1	0	2	0	4	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	
6: Fonctionner ensemble	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	
7: La manière d'agir ensemble	1	0	0	3	0	2	1	1	0	0	3	0	1	0	1	3	1	12	1	1	8	1	
8: La question des femmes	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	
9: La question du temps	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
10: Le groupe	5	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	2	6	1	1	0	2	3	
11: Les salaires, s'engager pour la société, agir entre pairs	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12: Liberté de parler sans jugement, de critiquer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13: Lems interentreprises, petites et grandes entreprises	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	1	0	3	0	3	0	2	4	0	1	2	0	
14: Mon entreprise peut directement agir pour la société	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15: Rendre les choses simples et faisables	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16: Se trouver un langage commun	0	0	3	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	10	0	1	5	4	1	
17: Territoire	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	3	0	1	0	3	0	6	5	1	1	2	0	
18: Un collectif qui évolue	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	3	0	0	3	0	0	
19: Un collectif, des réseaux	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	
20: Une vision de la société	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	7	7	0	1	1	4	0	
21: Dynamique individuelle	29	24	31	48	1	36	26	8	3	9	51	19	19	21	36	64	64	64	9	12	28	8	
22: Apprendre, développer ses compétences	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	2	1	2	0	0	0	2	0	
23: Au-delà de la représentation	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	3	1	6	2	0	0	0	0	
24: Autonomie de choisir	29	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	6	1	1	1	2	1	
25: Comprendre un manque	0	24	0	7	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	2	3	1	0	
26: Créer, conforter sa légitimité	1	0	31	2	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	2	13	2	1	6	3	1	
27: Donner du sens à mon travail, à sa vie	3	7	2	48	0	8	1	0	1	1	2	0	0	0	0	8	13	1	3	5	2	3	
28: engagement fourre-tout	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29: Envie de faire évoluer la société	1	0	0	8	0	36	0	0	0	0	1	1	1	2	1	4	8	3	1	3	1	1	
30: Essayer, innover, expérimenter	0	1	2	1	0	0	26	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31: exemplarité	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
32: force de proposition	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33: Forme de reconnaissance	0	0	1	1	0	0	1	0	0	9	0	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	
34: Interrelation, interpersonnel	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	51	0	1	0	0	7	5	1	1	7	3	0	
35: J'ai déjà agi dans mon entreprise car cela a du sens pour moi	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	19	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	
36: La représentation externe pour la marque employeur	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	19	1	2	0	0	5	0	1	4	0	
37: La représentation externe, développement business direct	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	21	3	0	3	1	1	0	0	2	
38: La représentation externe, lobbying business indirect	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	36	1	2	1	0	0	0	1	
39: Le réseau pour la carrière	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
40: Personnel autant que professionnel	2	0	2	8	0	4	0	0	0	1	7	0	0	0	1	64	12	0	0	3	7	1	
41: Se projeter dans l'action en retour dans son entreprise	6	5	13	13	0	8	0	1	0	1	5	3	5	3	2	12	179	26	17	81	35	32	
42: Conséquences sur la stratégie globale	1	0	2	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	26	0	0	4	0	0	
43: Mieux analyser, comprendre son entreprise	1	3	1	3	0	1	0	0	0	0	3	0	1	0	0	3	17	0	17	1	1	2	
44: Qualifier l'impact en retour	2	1	6	5	0	3	0	0	0	0	0	4	0	0	0	81	81	4	1	81	1	1	
45: se projette dans l'action	1	0	3	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	35	0	1	1	35	0	
46: Se retrouver dans une cohérence avec l'entreprise, actions, valeurs	3	1	1	3	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	1	32	0	0	2	1	0	0	



33.6.3 Étude de cas, table exhaustive des propriétés/dimensions, NVivo2

	A : 1- S'inspirer	B : Découvrir où, quand, qui	C : Ici et maintenant	D : Oser (rampe de lancement)	E : Visualiser les impacts	F : 1- Apprendre, comprendre, se rassurer	G : Accumuler les contextes, les outils	H : Benchmark	I : Croiser les analyses (réussites et échec)	J : Enrichir ses compétences	K : Expérimenter par l'action	L : Prendre du recul	M : 1-Se réaligier	N : Action, discours	O : Exemplarité	P : Prés
1 : 1- S'inspirer	17	4	2	7	4	2	0	0	0	1	0	1	2	1	1	
2 : Découvrir où, quand, qui	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
3 : Ici et maintenant	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 : Oser (rampe de lancement)	7	0	0	7	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
5 : Visualiser les impacts	4	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	
6 : 1-Apprendre,comprendre, se rassurer	2	0	0	1	1	13	2	2	2	2	3	3	0	0	0	
7 : Accumuler les contextes, les outils	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
8 : Benchmark	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
9 : Croiser les analyses (réussites et échec)	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	
10 : Enrichir ses compétences	1	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
11 : Expérimenter par l'action	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	
12 : Prendre du recul	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
13 : 1- Se réaligier	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	13	5	3	
14 : Action, discours	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	
15 : Exemplarité	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	
16 : Passé, présent, futur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
17 : Vie pers., vie pro.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	
18 : 1- Se sentir légitime	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19 : Catharsis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 : Coaching, résolution de problèmes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21 : Comparer ses résultats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 : Conforter sa vision d'une société comme horizon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23 : Proposer, adapter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 : 1- se sentir reconnu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
25 : l'aide les bénéficiaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : Le groupe m'apprécie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
27 : Mes pairs me valorisent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 : 2-Me donne une place au sein du groupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29 : 1=1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 : Etre dans l'affectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 : Pas de sleeping partner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32 : S'attacher (créer des liens pérennes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33 : Se rendre mutuellement des services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
34 : 2- Me facilite les échanges avec les autres professionnels	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 : Dépasser le pro vers les pers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36 : Expérimenter à plusieurs	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37 : La RSE grand angle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38 : Nous crée un langage commun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39 : Ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40 : Perdre, gagner du temps pour l'efficience	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
41 : 2-Nous crée un langage commun	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
42 : Agumenter	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
43 : Critiquer librement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44 : Utiliser des mots fourre tout	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45 : 3- Agir avec des pairs	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
46 : Autonomie	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
47 : Choisir ses partenaires d'action	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48 : Jouer des complémentarités	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
49 : Traduire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50 : Volontariat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51 : 3-Ici et maintenant	2	0	0	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
52 : Amplifier	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
53 : Argumenter, plaider	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54 : Expérimenter	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
55 : Imaginer, innover	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
56 : Persévérer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
57 : Qualifier l'impact (territoire, femmes...)	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
58 : Simplifier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
59 : 3- Se projeter dans l'action dans son entreprise en retour	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	

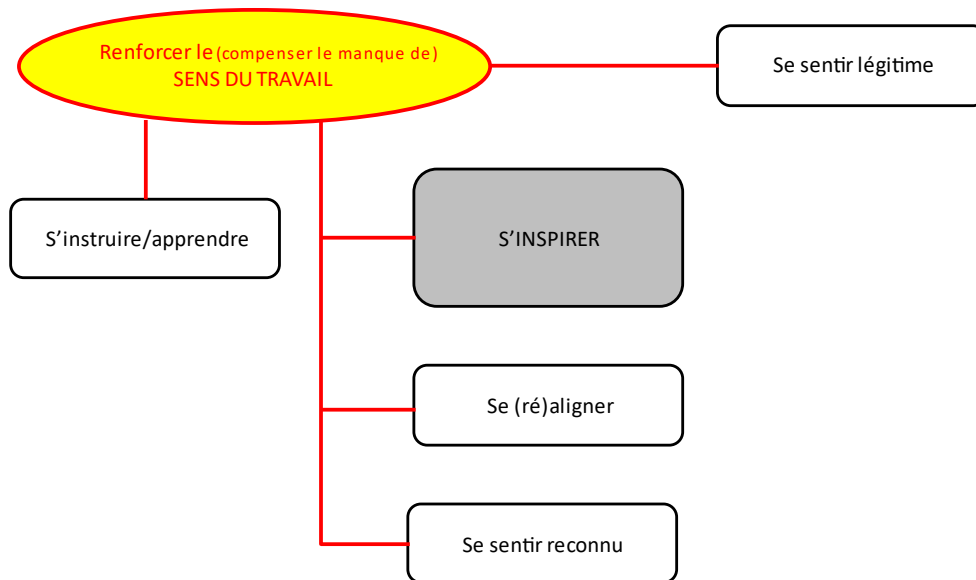
33.6.4 Étude de cas, croisement matriciel NVivo2, par sentiment

	A : Positif	B : Très positif	C : Modérément positif	D : Négatif	E : Modérément négatif	F : Très négatif
1 : 1- S'inspirer	4	0	1	0	0	0
2 : Découvrir où, quand, qui	1	0	0	0	0	0
3 : Ici et maintenant	0	0	0	0	0	0
4 : Oser (rampe de lancement)	2	0	1	0	0	0
5 : Visualiser les impacts	1	0	0	0	0	0
6 : 1-Apprendre, comprendre, se rassurer	3	1	0	0	0	0
7 : Accumuler les contextes, les outils	0	0	0	0	0	0
8 : Benchmarker	1	1	0	0	0	0
9 : Croiser les analyses (réussites et échec)	1	0	0	0	0	0
10 : Enrichir ses compétences	1	0	0	0	0	0
11 : Expérimenter par l'action	1	0	0	0	0	0
12 : Prendre du recul	0	0	0	0	0	0
13 : 1-Se réaligner	5	0	0	0	0	0
14 : Action, discours	2	0	0	0	0	0
15 : Exemplarité	2	0	0	0	0	0
16 : Passé, présent, futur	0	0	0	0	0	0
17 : Vie pers., vie pro.	1	0	0	0	0	0
18 : 1-Se sentir légitime	2	1	0	1	1	0
19 : Catharsis	1	0	0	1	1	0
20 : Coaching, résolution de problèmes	1	1	0	0	0	0
21 : Comparer ses résultats	0	0	0	0	0	0
22 : Conforter sa vision d'une société comme horizon	0	0	0	0	0	0
23 : Proposer, adapter	0	0	0	0	0	0
24 : 1-se sentir reconnu	2	0	1	0	0	0
25 : J'aide les bénéficiaires	0	0	0	0	0	0
26 : Le groupe m'apprécie	1	0	0	0	0	0
27 : Mes pairs me valorisent	1	0	1	0	0	0
28 : 2-Me donne une place au sein du groupe	2	0	2	0	0	0
29 : 1=1	0	0	0	0	0	0
30 : Etre dans l'affectif	2	0	2	0	0	0
31 : Pas de sleeping partner	0	0	0	0	0	0
32 : S'attacher (créer des liens pérennes)	0	0	0	0	0	0
33 : Se rendre mutuellement des services	0	0	0	0	0	0

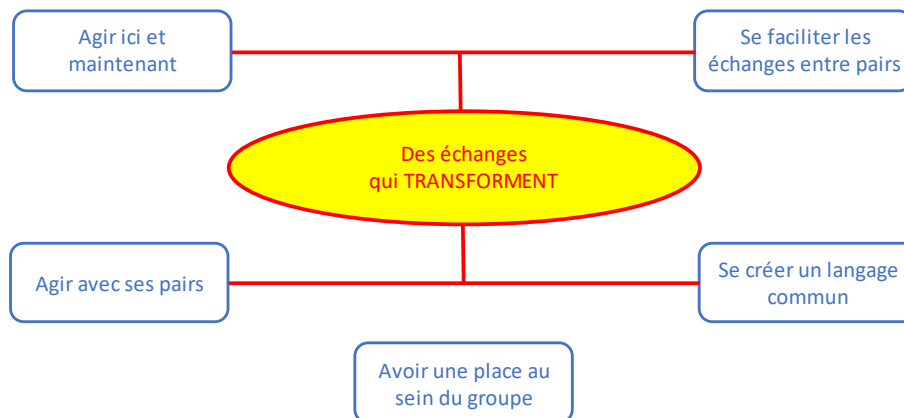
34 : 2-Me facilite les échanges avec les autres professionnels	2	1	1	0	0	0
35 : Dépasser le pro vers le pers	1	0	1	0	0	0
36 : Expérimenter à plusieurs	0	0	0	0	0	0
37 : La RSE grand angle	0	0	0	0	0	0
38 : Nous crée un langage commun	1	1	0	0	0	0
39 : Ouvrir le choix des personnes pour agir ensemble	0	0	0	0	0	0
40 : Perdre, gagner du temps pour l'efficience	0	0	0	0	0	0
41 : 2-Nous crée un langage commun	1	0	0	0	0	0
42 : Argumenter	0	0	0	0	0	0
43 : Critiquer librement	1	0	0	0	0	0
44 : Utiliser des mots fourre tout	0	0	0	0	0	0
45 : 3-Agir avec des pairs	9	1	2	1	0	1
46 : Autonomie	1	0	0	0	0	0
47 : Choisir ses partenaires d'action	3	0	1	1	0	1
48 : Jouer des complémentarités	3	1	0	0	0	0
49 : Traduire	0	0	0	0	0	0
50 : Volontariat	2	0	1	0	0	0
51 : 3-Ici et maintenant	0	0	0	0	0	0
52 : Amplifier	0	0	0	0	0	0
53 : Argumenter, plaider	0	0	0	0	0	0
54 : Expérimenter	0	0	0	0	0	0
55 : Imaginer, innover	0	0	0	0	0	0
56 : Persévérer	0	0	0	0	0	0
57 : Qualifier l'impact (territoire, femmes...)	0	0	0	0	0	0
58 : Simplifier	0	0	0	0	0	0
59 : 3-Se projeter dans l'action dans son entreprise en retour	4	1	0	0	0	0

CHAPITRE XIV. ÉTUDE DE CAS, MODÈLE CONCEPTUEL, PAS À PAS

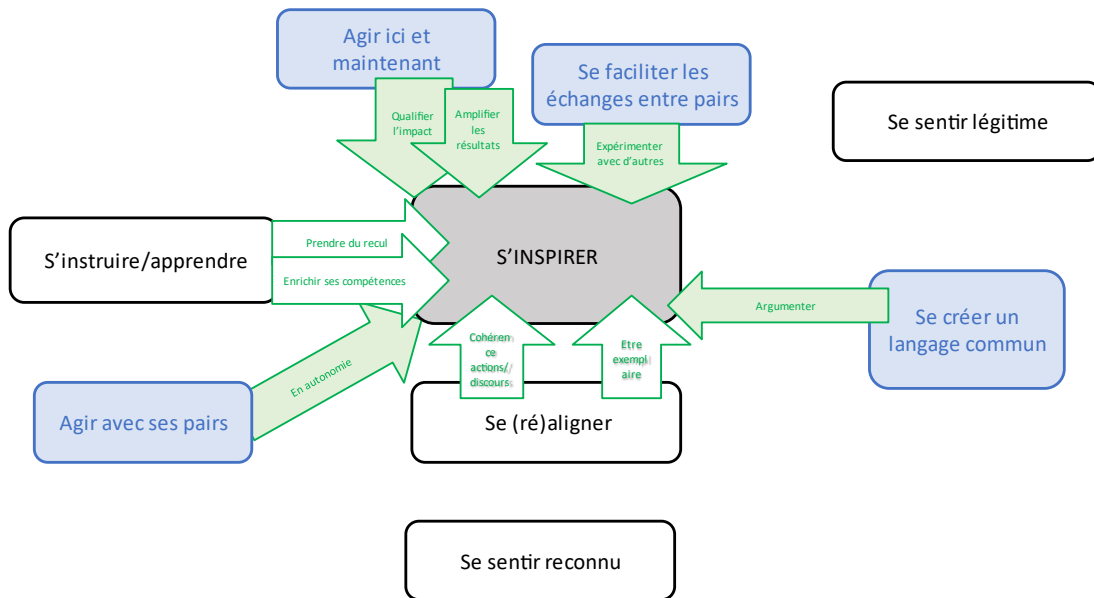
Propriétés qui caractérisent la catégorie individuelle



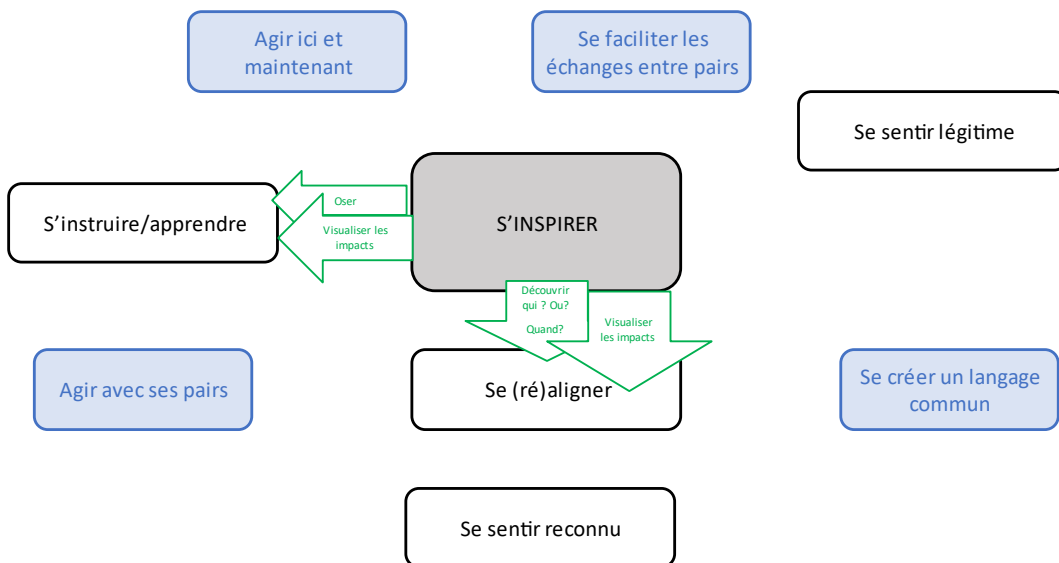
Propriétés qui caractérisent la catégorie collective



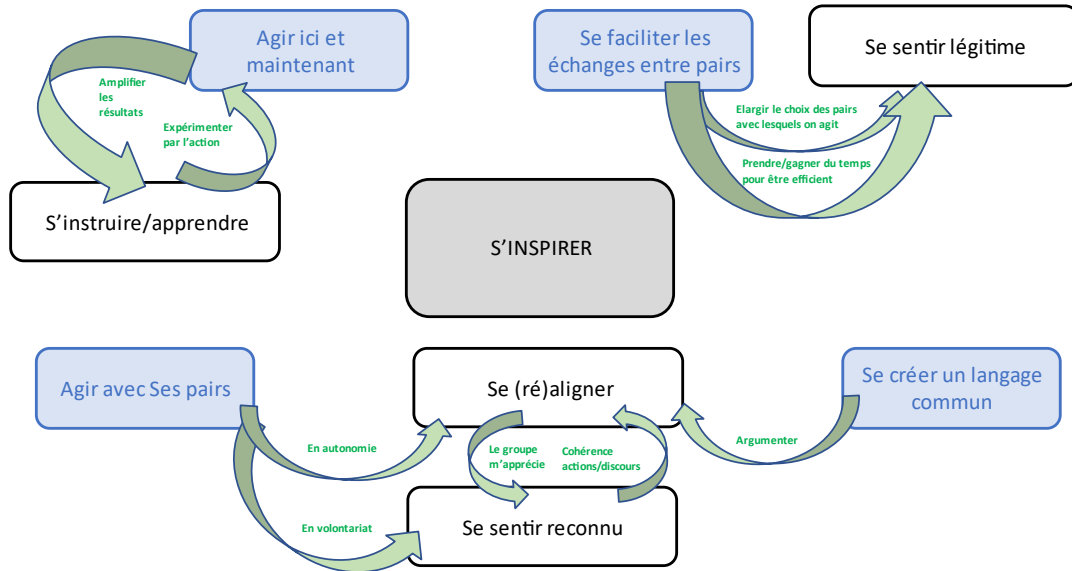
Relations vers la propriété « s'inspirer » (en bleu, les propriétés collectives ; en blanc, les propriétés individuelles)



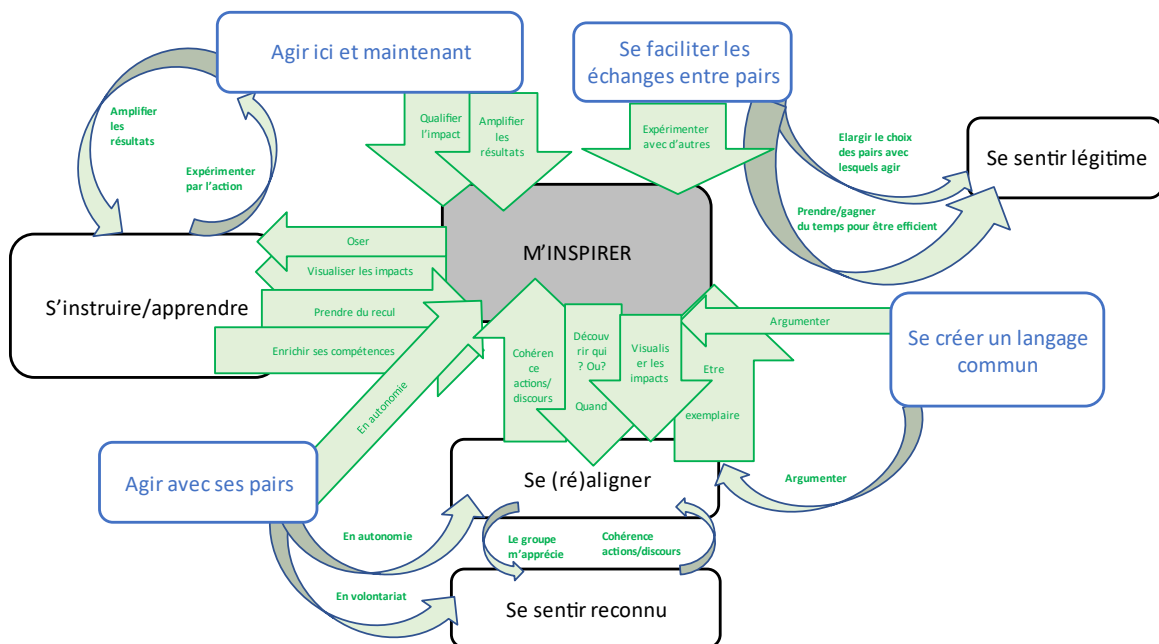
Relations de la propriété « s'inspirer » vers les autres propriétés (en bleu, les propriétés collectives ; en blanc, les propriétés individuelles)



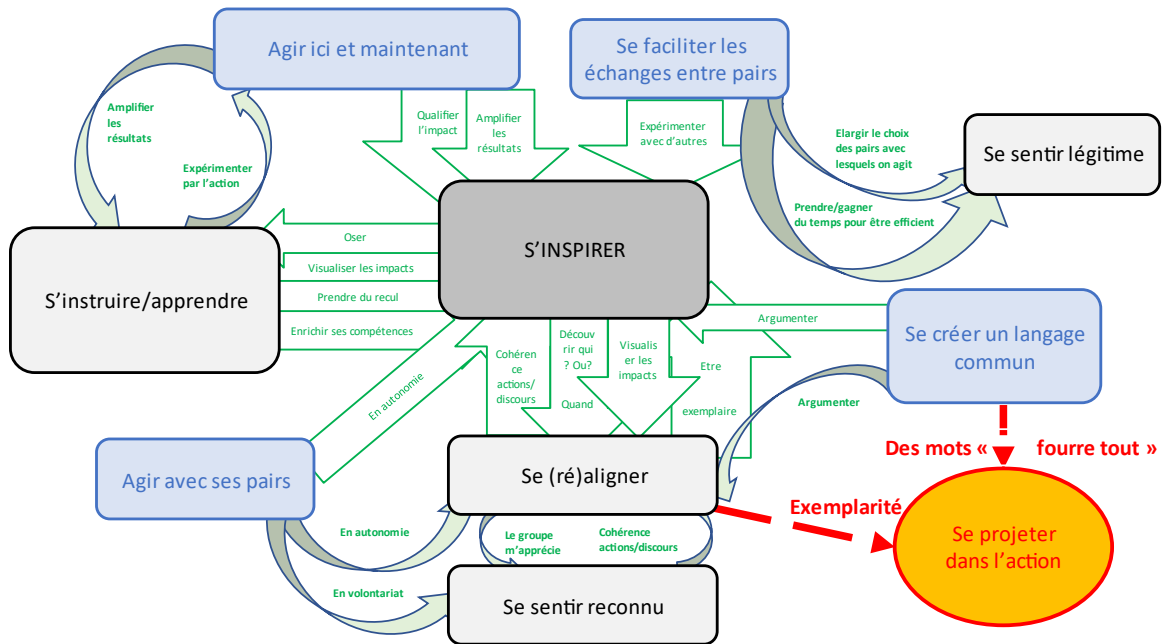
Relations qui ne passent pas directement par la propriété « s'inspirer » (en bleu, les propriétés collectives ; en blanc, les propriétés individuelles)



Modèle conceptuel, sans visualisation de l'impact



Modèle conceptuel, avec visualisation de l'impact



Proposition conceptuelle en synthèse

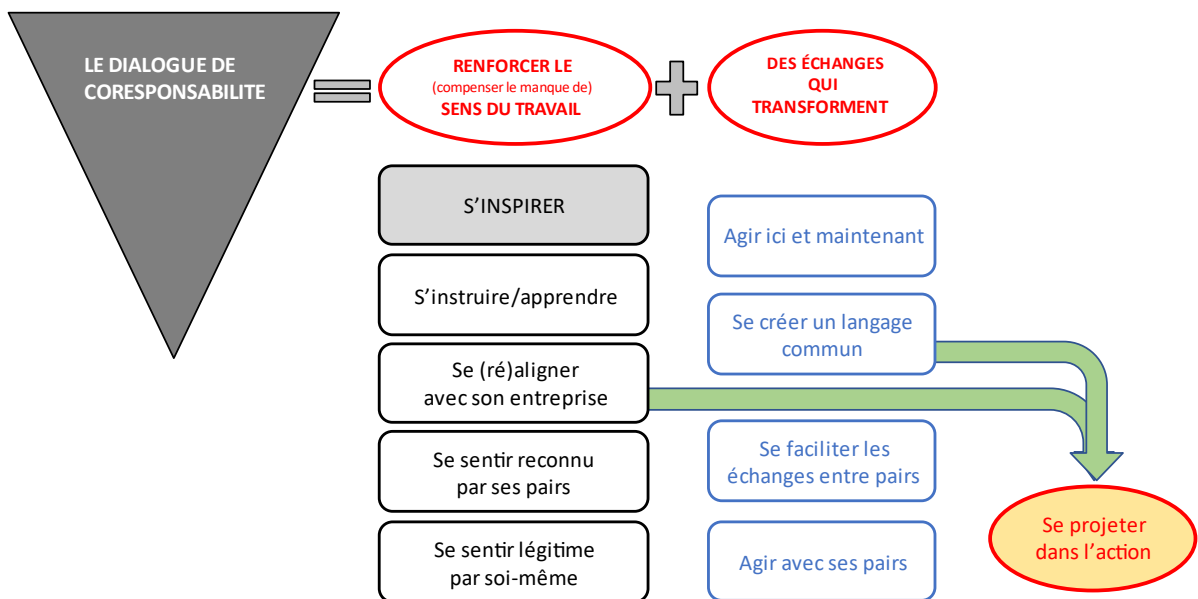


Figure 27: mur de logos



...

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Schémas conceptuels

<i>Schéma conceptuel 1 : Etude de cas, définition, étiquette « sens du travail »</i>	258
<i>Schéma conceptuel 2 : Etude de cas, définition, étiquette « des échanges qui transforment »</i>	259
<i>Schéma conceptuel 3 : Étude de cas, caractérisation de la catégorie « renforcer le sens du travail »</i>	261
<i>Schéma conceptuel 4 : Étude de cas, caractérisation de la catégorie « des échangeant qui transforment »</i>	262
<i>Schéma conceptuel 5 : Dimensions de la propriété « s’inspirer », vers les autres propriétés</i>	292
<i>Schéma conceptuel 6 : Dimensions des autres propriétés vers la propriété « s’inspirer »</i>	293
<i>Schéma conceptuel 7 : Dimensions qui relient les autres propriétés opérationnelles entre elles</i>	294
<i>Schéma conceptuel 8 : Modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité, complet</i>	296
<i>Schéma conceptuel 9 : Modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité, simplifié</i>	297
<i>Schéma conceptuel 10 : Dialogue de coresponsabilité, quatre schémas progressifs pour comprendre</i>	307
<i>Schéma conceptuel 11 : En synthèse, le modèle conceptuel du dialogue de coresponsabilité</i>	314

Figures

<i>Figure 1 : Résumé visuel, contexte du travail doctoral (2016-2023)</i>	7
<i>Figure 2 : État des connaissances, focus managérial, source le RAMEAU</i>	52
<i>Figure 3 : État des connaissances, modèle d’engagement de Morrow, 1993</i>	92
<i>Figure 4 : État des connaissances, cadres théoriques mobilisés, synthèse visuelle</i>	101
<i>Figure 5 : Etude de cas, caractéristiques terrain</i>	167
<i>Figure 6 : Etude de cas, guide graphique d’entretiens</i>	169
<i>Figure 7 : Etude de cas, socle du traitement lexical, ALCESTE</i>	173
<i>Figure 8 : Etude de cas, caractéristiques du traitement lexical, ALCESTE</i>	174
<i>Figure 9 : Etude de cas, formes lexicales les plus fréquentes, ALCESTE</i>	175
<i>Figure 10 : Etude de cas, dendogrammes, ALCESTE</i>	176
<i>Figure 11 : Étude de cas, croisement des classifications, ALCESTE</i>	177
<i>Figure 12 : Etude de cas, mots les plus utilisés, avec Khi2 associés, ALCESTE</i>	178
<i>Figure 13 : Etude de cas, relations entre les mots, avec Khi2 associés, ALCESTE</i>	178
<i>Figure 14 : Etude de cas, unités textuelles caractéristiques par champ lexical, ALCESTE</i>	179
<i>Figure 15 : Etude de cas, analyse factorielle, ALCESTE</i>	185
<i>Figure 16 : Etude de cas, requête textuelle, étiquette « sens », ALCESTE</i>	194
<i>Figure 17 : Etude de cas, visualisation de l’étiquette « donner du sens à mon travail », NVivo1</i>	219

Figure 18 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « personnel autant que professionnel », NVivo1	222
Figure 19 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « se trouver un langage commun », NVivo1	226
Figure 20 : Etude de cas, visualisation de l'étiquette « territoire », NVivo1	231
Figure 21 : Etude de cas, émergence des catégories conceptuelles	251
Figure 22 : Caractérisation de la projection dans l'action comme « initiative de rôle »	304
Figure 23 : Approfondissement académique autour de l'apprentissage par l'action entre pairs	344
Figure 24 : Approfondissement académique autour de la transformation par le sens entre pairs	347
Figure 25 : Approfondissement managérial autour d'une action collective transformative	375
Figure 26 : Synthèse, dialogue de coresponsabilité : une posture intermédiaire pour l'action	389
Figure 27: mur de logos	493

Tableaux

Tableau 1 : État des connaissances, concept de responsabilité	32
Tableau 2 : État des connaissances, quelques dates clefs RSE	37
Tableau 3 : État des connaissances, des dialogues territoriaux/partenariaux de plus en plus aboutis	74
Tableau 4 : État des connaissances, concept d'engagement organisationnel	87
Tableau 5 : État des connaissances, articulations de l'engagement organisationnel	88
Tableau 6 : État des connaissances, participation observante versus observation participante	113
Tableau 7 : Etude de cas, analyse des spécificités des interviewés par genres	135
Tableau 8 : Etude de cas, analyse des spécificités des interviewés par taille d'entreprises	136
Tableau 9 : Tandems interentreprises, collecte des données	140
Tableau 10 : Tandems interentreprises, résultats	147
Tableau 11 : Étude de cas, synthèse descriptive des terrains	164
Tableau 12 : Etude de cas, , support d'interviews afterwok RH	170
Tableau 13 : Etude de cas, champs lexicaux les plus significatifs par caractère, ALCESTE	180
Tableau 14 : Etude de cas, caractéristiques par champ lexical, ALCESTE	183
Tableau 15 : Etude de cas, verbatim les plus significatifs par champ lexical, ALCESTE	184
Tableau 16 : Etude de cas, variables potentiellement discriminantes, ALCESTE/NVivo	185
Tableau 17 : Etude de cas, focus sur l'attribut genre, NVivo	187
Tableau 18 : Etude de cas, focus sur l'attribut nature du collectif, NVivo	189
Tableau 19 : Etude de cas, focus sur l'attribut tranches d'âges, NVivo	193
Tableau 20 : Etude de cas, corpus terrain, attributs par entretien, NVivo	198
Tableau 21 : Etude de cas, caractéristiques terrain, NVivo	201
Tableau 22 : Étude de cas, codes In Vivo, phase préalable du codage ouvert, NVivo1	204
Tableau 23 : Étude de cas, comparaison début et fin d'étiquetage, codage ouvert, NVivo1	207
Tableau 24 : Étude de cas, codebook au lancement du codage ouvert, NVivo1	208

<i>Tableau 25 : Étude de cas, codebook définitif (dont nombre de fichiers et de références), NVivo1</i>	211
<i>Tableau 26 : Etude de cas, table des propriétés (43 nœuds en abscisse et en ordonnée), NVivo1</i>	252
<i>Tableau 27 : Etude de cas, codebook, NVivo2</i>	262
<i>Tableau 28 : Etude de cas, table des propriétés, NVivo2</i>	268
<i>Tableau 29 : Étude de cas, typologie d'objets composites, les mots « fourre-tout »</i>	325
<i>Tableau 30 : Proposition académique pour enrichir la définition du dialogue de coresponsabilité</i>	330
<i>Tableau 31 : Cadre théorique d'un travail qui a du sens, Morin et Forest, 2007</i>	336
<i>Tableau 32 : Proposition académique pour enrichir la définition d'un travail qui a du sens</i>	340

Suggestions managériales

<i>Impact managérial 1 : Pistes managériales pour les managers</i>	360
<i>Impact managérial 2 : Pistes managériales pour les entreprises</i>	369
<i>Impact managérial 3 : Pistes managériales pour la société</i>	378

TABLE DES MATIERES

Remerciements	3	
Résumé et mots clefs.....	5	
<i>Abstract and key words</i>	6	
Résumé visuel.....	7	
SOMMAIRE		
Sommaire visuel	9	
INTRODUCTION GENERALE		11
Contexte de la recherche	14	
Enjeux sociétaux.....	16	
Enjeux managériaux	17	
Enjeux théoriques.....	19	
Problématisation, cadre conceptuel et méthodologie	22	
Structuration du document de thèse	23	
PARTIE I. ÉTAT DES CONNAISSANCES : UNE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ANCRÉE ET INCARNÉE.....		29
Chapitre I. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE).....	31	
Section 1. Du point de vue de la société	31	
1.1 Des responsabilités de la firme	32	
1.2 À l'entreprise, « objet d'intérêt collectif »	39	
Section 2. Du point de vue des entreprises	46	
2.1 D'une RSE <i>business</i> protéiforme	47	
2.2 À une RSE catalyseur d'innovation responsable avec l'extérieur	54	
Synthèse chapitre I	59	
Chapitre II. A UNE RSE ANCRÉE ET INCARNÉE	62	
Section 3. Une RSE ancrée : la question du territoire	62	
3.1 D'un ancrage territorial comme construit social	63	
3.2 Aux dialogues partenariaux en territoire	69	
Section 4. Une RSE incarnée : la question des managers.....	77	
4.1 Au-delà d'une « micro-RSE ».....	78	
4.2 L'engagement sociétal des managers	86	
Synthèse chapitre II	98	
CONCLUSION PARTIE I et problématisation : « comment développer l'engagement sociétal des managers par le dialogue de coresponsabilité ? »		102

PARTIE II. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS TERRAIN.....	107
Chapitre III. MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE.....	109
Section 5. Posture épistémologique : de la pratique à la recherche.....	109
5.1 Un chemin heuristique en gestion.....	109
5.2 Une participation observante comme posture de recherche.....	112
5.3 Une épistémologie constructiviste pragmatique/éthique.....	116
Section 6. Un <i>design</i> de recherche inspiré de la <i>grounded theory</i>.....	119
6.1 Un raisonnement majoritairement inductif, ensuite abductif.....	119
6.2 Un recueil essentiellement transverse d'informations.....	121
6.3 Une analyse de contenu pour conceptualiser pas à pas.....	126
6.4 Gioia pour faire le récit et donner à lire la dynamique à l'œuvre.....	129
Synthèse chapitre III.....	131
Chapitre IV. CONFIRMATION DE L'IMPACT SOCIÉTAL DU DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ.....	137
Section 7. Zoom empirique sur les dialogues interentreprises.....	137
Section 8. Des tandems interentreprises qui présentent des impacts différents.....	141
8.1 Un impact environnemental, pour les entreprises impliquées.....	141
8.2 Un impact social, pour les entreprises sur le territoire.....	143
8.3 Un impact sociétal, pour les entreprises et pour le territoire.....	145
Synthèse chapitre IV.....	149
Chapitre V. LE DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ : UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE.....	150
Section 9. Opérationnalisation de l'étude de cas.....	151
9.1 Le terrain.....	154
9.2 La méthodologie.....	168
Section 10. Le dialogue de coresponsabilité, comment en parle-t-on ?.....	171
10.1 Le dialogue plutôt que les situations dans lesquelles il s'exprime.....	172
10.2 Trois champs lexicaux mis en lumière.....	176
10.3 Croisement des analyses lexicales et thématiques.....	186
Section 11. Le dialogue de coresponsabilité : de quoi parle-t-on ?.....	196
11.1 Opérationnalisation de la première analyse de contenu.....	196
11.2 Des catégories individuelles et collectives à partir du terrain.....	214
11.2.1 L'étiquette « être en représentation ».....	216
11.2.2 L'étiquette « donner du sens à mon travail » et les étiquettes proches.....	218
11.2.3 L'étiquette « se trouver un langage commun », les étiquettes proches.....	225
11.2.4 Les questions du territoire, des femmes et du temps.....	230
11.2.5 Les autres étiquettes de la sphère individuelle.....	235
11.2.6 Les autres étiquettes de la sphère collective.....	241

11.2.7 Les étiquettes concernant l'impact des actions	246
Première analyse thématique (NVivo1), en synthèse	253
Section 12. Le dialogue de coresponsabilité : quelle dynamique conceptuelle ?.....	260
12.1 Opérationnalisation de la seconde analyse thématique.....	260
12.2 Mise en dynamique des catégories conceptuelles à travers leurs propriétés opérationnelles	267
12.2.1 Pour la catégorie conceptuelle d'un sens renforcé du travail : cinq propriétés individuelles en dynamique	269
12.2.1.1 La propriété centrale : « s'inspirer »	269
12.2.1.2 La propriété « s'instruire/apprendre »	273
12.2.1.3 La propriété « s'aligner/se réaligner avec son entreprise ».....	275
12.2.1.4 La propriété « se sentir reconnu »	277
12.2.1.5 La propriété « se sentir légitime ».....	278
12.2.2 Pour la catégorie conceptuelle des échanges qui transforment : quatre propriétés collectives en dynamique	280
12.2.2.1 La propriété « se faciliter les échanges avec ses pairs »	280
12.2.2.2 La propriété « se créer un langage commun ».....	282
12.2.2.3 La propriété « agir ici et maintenant ».....	285
12.2.2.4 La propriété « agir avec ses pairs »	288
Seconde analyse thématique (NVivo2), en synthèse	292
Section 13. Caractérisation de la projection dans l'action en tant qu'« initiative de rôle »	298
Synthèse narrative chapitre V.....	305
Synthèse visuelle chapitre V	307
CONCLUSION PARTIE II	311
Proposition d'un modèle conceptuel de dialogue de coresponsabilité	314
PARTIE III. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS ACADÉMIQUES	316
Chapitre VI. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ <i>VERSUS</i> COMPROMIS DE L'ÉCOLE DES GRANDEURS... 318	
Section 14. Le compromis comme modalité d'échanges collectifs	319
Section 15. Pour éclairer des échanges qui transforment	323
Synthèse chapitre VI.....	332
Chapitre VII. DIALOGUE DE CORESPONSABILITÉ <i>VERSUS</i> SENS DU TRAVAIL..... 333	
Section 16. Le sens du travail au cœur de l'engagement individuel des managers	334
Section 17. Pour catalyser l'action sociétale avec ses pairs	342
Synthèse chapitre VII.....	347
CONCLUSION PARTIE III	351

PARTIE IV. APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSIONS MANAGÉRIALES	354
Chapitre VIII. DU POINT DE VUE DES MANAGERS.....	356
Section 18. Le dialogue de coresponsabilité peut faciliter la saisie des responsabilités sociétales	356
Section 19. En renforçant notamment les liens entre leurs mondes professionnel et personnel	359
Synthèse chapitre VIII.....	362
Chapitre IX. DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES	363
Section 20. Le dialogue de coresponsabilité soutient un intrapreneuriat responsable incarné et ancré	364
Section 21. En intégrant un alignement réticulaire horizontal (inter-pairs).....	368
Synthèse chapitre IX.....	372
Chapitre X. DU POINT DE VUE DE LA SOCIÉTÉ	374
Section 22. Le dialogue de coresponsabilité éclaire des alliances écosystémiques sur les territoires	374
Section 23. Pour restaurer une forme de confiance, de congruence à hauteur de citoyen	377
Synthèse chapitre X.....	380
CONCLUSION PARTIE IV	382
CONCLUSION GÉNÉRALE	385
Synthèse de nos travaux.....	386
Réponse à la problématisation	388
Implications théoriques.....	393
Implications méthodologiques	399
Implications managériales (manager, entreprise, société).....	402
Perspectives de recherche	404
PARTIE V. BIBLIOGRAPHIE	413
PARTIE VI. ANNEXES.....	441
Chapitre XI. LEXIQUE.....	441
Section 24. Lexique général	441
Section 25. Sigles	445
Chapitre XII. TERRAIN.....	446
Section 26. Salon PROdurable.....	446
Section 27. FACE Hérault	447
Section 28. Fonds de dotation MBS pour l'égalité des chances	452
Section 29. EgallE (Egalité InterEntreprises).....	455
Section 30. Afterwork RH	458
Chapitre XIII. FOCUS MÉTHODOLOGIQUE	460
Section 31. Support des entretiens semi-directifs, <i>afterwork</i> RH	460

Section 32. Lexique méthodologique dédié (Lejeune, 2019)	461
32.1 Supports méthodologiques de notre démarche	461
32.2 Termes spécifiques d'une démarche inspirée de la <i>grounded theory</i>	462
Section 33. Étude de cas	464
33.1 Étude de cas, tableau exhaustif de suivi des <i>interviews</i> (tous types d'entretiens, avec attributs)	464
33.2 Étude de cas, trois illustrations, requêtes thématiques ALCESTE	466
33.3 Étude de cas, attributs NVivo par entretien.....	468
33.4 Étude de cas, première phase d'étiquetage, NVivo1	469
33.4.1 Phase préalable <i>In Vivo de NVivo1</i>	469
33.4.2 Quatre illustrations visuelles des sens exprimés par étiquette <i>In Vivo</i> , NVivo1	472
33.4.3 Quatre illustrations de fréquence de mots, avec synonymes, par étiquette <i>In Vivo</i> , NVivo1 .	476
33.5 Étude de cas, seconde phase d'étiquetage, NVivo1	477
33.5.1 Codebook NVivo1, description des propriétés/dimensions.....	477
33.5.2 <i>Codebook</i> NVivo1, vérification des propriétés/dimensions	478
33.5.3 <i>Codebook</i> NVivo1, regroupement par dynamiques individuelle et collective	480
33.6 Étude de cas, seconde analyse thématique, NVivo2	481
33.6.1 <i>Codebook</i> NVivo2, vérification des propriétés/dimensions	481
33.6.2 Étude de cas, table exhaustive des propriétés/dimensions, NVivo1	483
33.6.3 Étude de cas, table exhaustive des propriétés/dimensions, NVivo2	485
33.6.4 Étude de cas, croisement matriciel NVivo2, par sentiment	487
Chapitre XIV. ÉTUDE DE CAS, MODÈLE CONCEPTUEL, PAS À PAS	489
TABLES DES ILLUSTRATIONS	494
Schémas conceptuels	494
Figures	494
Tableaux	495
Suggestions managériales	496
TABLE DES MATIERES	497