
AMAURY GRIMAND

Université de Poitiers, CEREGE

ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ

Université Paris-Est Créteil ; IRG

PHILIPPE SCHÄFER

Groupe Sup de Co La Rochelle



Manager les paradoxes de la RSE

Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI

La vision instrumentale de la RSE, en l'assimilant à un outil de gestion susceptible de contribuer à la formation d'un avantage concurrentiel durable, tend à réifier le concept. Dans cette perspective, le pilotage de la RSE est vu comme un processus séquentiel, vertical, a-conflictuel. À l'opposé de cette approche, nous défendons l'idée selon laquelle le déploiement d'une démarche RSE est un processus traversé de multiples contradictions, à travers lequel les acteurs transforment la démarche en se l'appropriant. Nous nous proposons dans cet article d'identifier ces contradictions. Pour cela nous nous intéressons au cas d'une entreprise ayant décidé d'implanter la norme ISO 26000. L'analyse de son processus de déploiement fait apparaître des contradictions inhérentes à la RSE et à sa mise en œuvre. L'approche par les paradoxes montre que ces contradictions peuvent être managées dans une perspective créative.

Dès son ouvrage théorique fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman*, publié en 1953, Howard R. Bowen pose les fondements de ce qui nourrira pour plusieurs décennies les débats sur la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). L'encastrement de la RSE dans les transformations de l'économie et de la société, l'importance des considérations éthiques, la question de la latitude discrétionnaire des dirigeants, celle de l'instrumentation les points soulevés par Bowen continuent d'irriguer la réflexion théorique sur la RSE. Le champ de la RSE apparaît malgré tout au croisement de multiples sources d'inspiration théoriques, de différentes traditions culturelles, donnant lieu à une grande variété d'approches. Cette diversité a alimenté de nombreuses controverses sur la nature même de la RSE, ses racines idéologiques (Aggeri et Acquier, 2008), ou, plus largement, la vision des relations entre organisation et société (Gond et Igalens, 2010). Gond (2009) a pu toutefois souligner la prégnance d'une approche instrumentale dans le champ de la RSE, donnant l'illusion d'un cadre d'analyse unifié. Dans cette approche, la RSE est appréhendée comme un outil de gestion susceptible de favoriser l'alignement entre les buts de l'entreprise et ceux de la société, avec en toile de fond le postulat d'une convergence entre performance sociale et performance économique. Cette perspective, qui trouve à s'incarner dans la littérature managériale dédiée au *business case* de la RSE¹

(Igalens, 2012), vise notamment à repérer les pratiques responsables susceptibles de fonder un avantage concurrentiel durable. Daudigeos et Valiorgue (2010) observent toutefois que la relation entre RSE et création de valeur marchande est complexe, voire incertaine, en raison notamment de conditions restrictives à une prise en charge rentable des effets externes négatifs² (i.e. les nuisances subies par les parties prenantes du fait de l'activité de l'entreprise sans qu'elles donnent lieu à compensation financière). Cette perspective instrumentale tend par ailleurs à réifier le concept et à le dépouiller de sa dimension sociopolitique. Cette naturalisation de la RSE s'accompagne de la production d'une instrumentation de gestion abondante qui entend la soumettre à l'épreuve de la mesure et s'inscrit dans ce que Vogel (2008) appelle le « marché de la vertu ». Cet ancrage instrumental tend à faire de la RSE un objet, si ce n'est consensuel, du moins à gommer toute trace de contradiction. Le pilotage de la RSE dans cette perspective correspond à un processus séquentiel, vertical, descendant, appuyé par un comité *ad hoc* qui impulse des actions RSE à partir de la direction générale. Cette approche autorise un contrôle plus élevé sur le processus et facilite la communication et la valorisation des actions RSE pour l'entreprise. Une telle conception sous-estime néanmoins la capacité des acteurs à se saisir des démarches RSE à l'œuvre, à les transformer en se les appropriant, en les inscrivant dans

1. C'est-à-dire l'argumentaire mettant en avant les retombées positives attendues de l'engagement dans une démarche RSE.

2. Ces conditions, notent les auteurs, renvoient à l'existence d'une volonté de payer de certaines parties prenantes, au faible niveau des coûts de transaction, à l'acceptabilité sociale des transactions autour des effets externes.

des stratégies identitaires, de légitimation, ou, plus prosaïquement, en travaillant à contextualiser ces démarches au regard de l'organisation, des cultures professionnelles, des pratiques quotidiennes. Se saisissant de ces différentes dimensions, la vision sociocognitive de la RSE fait de cette dernière le « produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux » (Gond et Igalens, 2010, p. 56). Nous pensons que, dans cette vision de l'interface entre l'organisation et la société, le déploiement d'une démarche RSE soulève des contradictions que les acteurs organisationnels sont en mesure de manager. Nous proposons en conséquence une approche par les paradoxes pour appréhender ces contradictions et tenter de comprendre comment les acteurs peuvent apprendre à « vivre avec ». En nous appuyant sur l'étude de cas d'une entreprise ayant décidé d'implanter la norme ISO 26000, nous cherchons à mettre en relief les contradictions que suscite son déploiement. L'analyse des entretiens et des données secondaires, sur la base d'un codage ouvert, nous permet d'identifier différentes contradictions : celles inhérentes à la confrontation de différentes visions de la RSE et celles renvoyant au processus de mise en œuvre de la démarche RSE en lui-même. Nous montrons alors la fécondité de l'approche par le paradoxe pour manager ces contradictions, sans chercher à les dissoudre ni à les dépasser. La discussion est alors l'opportunité d'une réflexion sur les apports d'une approche créative du paradoxe et ses implications pour le management de la RSE.

I – LA VISION SOCIOCOGNITIVE DE LA RSE : LES CONTRADICTIONS COMME PARTIE INTÉGRANTE DE LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE

1. Les contradictions nées de la rencontre entre une vision sociocognitive de la RSE et la norme ISO 26000

Notre démarche s'inscrit dans une vision sociocognitive de la RSE (Gond et Igalens, 2012), c'est-à-dire comme ordre temporaire, dont le contenu et la portée évoluent en fonction des interactions entre parties prenantes. Cette perspective, qui fait de la RSE un enjeu fondamentalement managérial et organisationnel, n'est pas sans rappeler les travaux fondateurs d'Ackerman et Bauer (1976) et le courant de la *Corporate Social Responsiveness*. Évoquant l'héritage de ce courant, Acquier *et al.* (2011) soulignent que comprendre le déploiement de la RSE ne renvoie pas uniquement à l'orientation éthique du dirigeant ou à la quête d'un avantage concurrentiel. De fait, à l'instar du mouvement de la *Corporate Social Responsiveness*, l'approche sociocognitive analyse la façon dont la RSE est socialement construite, influencée par la culture organisationnelle, l'instrumentation de gestion, façonnée par les jeux d'acteurs, les représentations et actions des managers. La mise en œuvre d'une démarche RSE est ainsi vue comme un processus de changement et d'apprentissage organisationnel, supposant l'intégration de nouvelles compétences et de nouveaux rôles. Ceci n'est pas sans incidence sur le mode de pilotage de la RSE qui apparaît ici plus déconcentré et émergent. Le management intermédiaire, dans ce cadre est identifié comme le sup-

port principal de la responsabilité sociale, se positionnant moins dans un rôle de conformation des comportements que le soutien apporté aux initiatives locales.

La question de l'appropriation de la démarche RSE, sa capacité à s'inscrire dans les pratiques quotidiennes des acteurs sont ici au centre de l'analyse. L'appropriation est ici envisagée comme un processus interprétatif, de construction du sens, à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, réélaborent ou inventent les modèles de l'action collective. Dans cette vision de la RSE, les contradictions ne sont pas niées, mais considérées à l'inverse comme partie intégrante de la démarche. On ajoutera que ces contradictions prennent une résonance particulière dans le cas de la norme ISO 26000.

Cette dernière se distingue des autres types de normes tant par son contenu que son processus d'élaboration. Ce dernier a engagé une approche multipartite prenante avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales. S'agissant du contenu, la norme se structure en sept « principes » de responsabilité sociétale et sept « thèmes » dénommés « questions centrales »³, déclinées ensuite en « domaines d'action ». Une des singularités de la norme tient à ce qu'elle est d'application volontaire : en conséquence, elle n'est pas destinée à des fins de certification. « Norme-définition » pour Billaudot (2010, p. 199), puisqu'elle vise à qualifier la responsabilité sociétale au travers de lignes directrices, la norme ISO 26000 est aussi identifiée comme une

norme « sociopolitique » (Helfrich, 2011) s'emparant d'un sujet non technique, faisant référence à des valeurs.

La norme ISO 26000 présente ainsi des spécificités indéniables susceptibles d'impacter la nature des contradictions à l'œuvre ou de leur imprimer une résonance particulière. Bénézech (1999), à cet égard, contraste deux approches de la norme, la première centrée sur « la construction d'un "code" et sa stabilité, autrement dit, sur le pourquoi de la normalisation », la seconde sur « l'utilisation par un groupe d'acteurs, du code produit précédemment (...) la mise en évidence des modalités d'interprétation et d'appropriation du code fourni *ex ante* ; autrement dit, sur le comment de l'utilisation d'une norme » (*ibid.*, p. 6).

La deuxième contradiction naît de la différence entre l'état circulant et l'état inscrit de la norme (Chiapello et Gilbert, 2013). L'état circulant correspondant à une forme où « l'outil intervient sur un vaste périmètre national, voire international », l'état inscrit s'appliquant à une forme qui « correspond à des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à son contexte interne » (*ibid.*, p. 250-251).

2. Le paradoxe comme mode d'approche des contradictions

Comment les acteurs s'emparent-ils des contradictions sous-jacentes à la vision sociocognitive de la RSE et à la norme ISO 26000 ? Nous pensons que l'approche par les paradoxes est susceptible d'apporter des réponses à cette question. Les recherches qui mobilisent le paradoxe

3. Les sept questions centrales sont la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local.

étudient en effet la façon dont les organisations considèrent et gèrent les demandes contradictoires et conflictuelles auxquelles elles sont confrontées.

Le paradoxe correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Smith et Lewis, 2011 ; Cameron et Quinn, 1988). Le paradoxe n'est pas une donnée objective en soi mais une représentation de la réalité (Kœnig, 1996). Il s'oppose au dilemme qui implique un choix entre des possibilités présentant un même attrait, ainsi qu'au conflit dont l'enjeu est la victoire d'une tendance sur une autre. Il se distingue enfin de la dialectique dans laquelle le jeu de la thèse et de l'antithèse se résout par la synthèse. Ces visions donnent une représentation négative des contradictions, conduisant à les envisager comme des erreurs ou des dysfonctionnements à éradiquer (Clegg *et al.*, 2002). À l'inverse, l'approche par le paradoxe envisage la contradiction sous un angle positif comme un moyen de réguler des éléments contradictoires présents au sein des organisations (Smith et Lewis, 2011). Alors que privilégier un des éléments de la contradiction permet d'assurer une performance à court terme, apprendre à manager les paradoxes favorise la compétitivité de l'entreprise à long terme (Cameron et Quinn, 1988 ; Lewis, 2000). Cette perspective fondée sur le paradoxe nous semble particulièrement adaptée au champ de la RSE par rapport au dilemme difficilement tenable (peut-on

choisir entre les domaines économiques, environnementaux et sociétaux ?) ou au choix d'une synthèse bien souvent artificiel (le recours à des construits « ombrelles » comme la performance sociétale de l'entreprise marque une tendance à occulter les tensions qui traversent le champ de la RSE au lieu de les reconnaître explicitement).

II – ÉTUDE DE CAS : UN PROJET RSE ORIGINAL AVEC LA MISE EN PLACE DE LA NORME ISO 26000 AU SEIN DE L'ETI FRANÇAISE GAO⁴

L'entreprise GAO est une entreprise de taille intermédiaire⁵, qui évolue dans un secteur fortement concurrentiel. De structure familiale depuis sa création juridique en 1926, l'entreprise a ouvert son capital au marché financier en 2000. Les familles fondatrices demeurent l'actionnaire majoritaire et détiennent encore 68 % du capital. Historiquement implanté dans l'ouest de la France, le groupe compte aujourd'hui plus de 3 730 salariés répartis sur plusieurs sites de production, dont une partie à l'international.

1. Le choix de l'entreprise GAO

Le choix de cette étude de cas se justifie pour deux raisons. La première concerne l'entreprise elle-même dont les valeurs originelles sont ancrées dans une dynamique de progrès social et une forte assise territoriale, le berceau historique de l'entreprise étant situé dans une région rurale française. L'entreprise, qui n'a connu aucun plan de licenciement collectif depuis sa

4. Ce nom fictif est utilisé pour préserver l'anonymat de l'entreprise.

5. L'entreprise de taille intermédiaire (ETI) constitue une catégorie d'entreprise entre les PME et les grandes entreprises selon la classification de l'Insee. L'entreprise emploie entre 250 et 4 999 salariés, et réalise soit un CA n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

création, s'intéresse à l'impact de ses produits sur la santé des consommateurs. Dans ce cadre, une charte « naturalité » a même été introduite en 1999. Elle renforce la qualité nutritionnelle des produits en réduisant la teneur en sel, en matières grasses, en conservateurs, colorants et arômes artificiels. Ainsi, la sensibilité aux questions sociales, la notion de proximité territoriale et l'intérêt porté à l'alimentation saine sont fortement ancrés dans la culture organisationnelle. Toutefois, le dirigeant décide, au début de l'année 2010, d'introduire au sein de l'entreprise la norme ISO 26000, justifiant son choix par le fait que la norme « aide à préciser notre projet d'entreprise. (...) Ce qu'on en attend de positif, c'est le côté fédérateur et le fait de pouvoir révéler ce qu'est l'entreprise. Donner envie à travers les valeurs ». La norme ISO 26000 a pour ambition d'apporter une aide aux organisations désireuses de s'engager dans une démarche RSE et ses recommandations⁶ ne constituent pas un outil aux prétentions régulatrices. Au contraire, elle relève plus d'un travail préalable à celui de normalisation visant à clarifier pour l'entreprise les enjeux de la RSE et son application (Gendron, 2011). Cependant, comme toute norme, elle tend à inscrire la démarche de l'entreprise dans une vision plus instrumentale de la RSE.

Pour accompagner l'organisation dans cette démarche, le chef d'entreprise a fait appel à une équipe de chercheurs avec pour mission essentielle de co-construire une méthodologie de mise en œuvre de la RSE sur la base des lignes directrices de la norme

ISO 26000 tout en s'assurant de l'applicabilité de cette norme dans l'entreprise. L'équipe de recherche, présente tout au long du processus de déploiement de la norme (présenté dans le tableau 1), avait ainsi pour mission de fournir un accompagnement méthodologique.

Toutefois, la recherche présentée dans cet article ne s'inscrit pas dans le cadre de recherche-intervention défini par le dirigeant qui ne portait pas spécifiquement sur la mise en évidence des contradictions suscitées par la démarche RSE. Le cas de cette entreprise nous a semblé néanmoins intéressant pour traiter notre question de recherche. Nous avons donc décidé d'utiliser les données collectées par l'un des auteurs⁷. Nous avons conduit notre analyse sachant que l'utilisation de ces données dans un cadre d'analyse différent est rendue possible, comme le souligne Chabaud *et al.* (2006, p. 205), si l'analyse « dépasse le focus de l'analyse primaire d'où les données ont été tirées, en examinant de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques. »

Pour déployer ce projet RSE, l'entreprise a adopté une démarche de gestion de projet, structurée en sept phases (tableau 1) dont seules les quatre premières sont développées dans la suite de l'article, les phases suivantes n'étant pas réellement engagées lors de la seconde vague d'entretiens (cf. encadré méthodologique). Les quatre premières phases sont consécutives et se sont déroulées d'avril 2010 à décembre 2011. Les trois suivantes sont concomitantes et ont débuté en septembre 2012.

6. Fondées sur des principes des lignes directrices.

7. Seul membre l'équipe de recherche-intervention parmi les trois auteurs de cet article.

Tableau 1 – Processus de déploiement de la norme

Phase	Intitulé
Phase 1 (avril-juin 2010)	Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs
Phase 2 (juillet-décembre 2010)	Inventaire des pratiques RSE
Phase 3 (janvier-septembre 2011)	Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise
Phase 4 (septembre-décembre 2011)	Définition des axes d'amélioration et plans d'action
Phase 5 (depuis septembre 2012)	Benchmark des bonnes pratiques RSE sur les axes et transposition à l'entreprise
Phase 6 (depuis septembre 2012)	Politique de communication développement durable
Phase 7 (depuis septembre 2012)	Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management

MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées ont été collectées lors de deux séries d'entretiens conduits auprès des membres de l'entreprise faisant partie du comité de pilotage de la démarche (9 personnes occupant des fonctions d'encadrement : DRH, responsable qualité, achat, etc.). La première série a eu lieu à la fin de la phase 2 du processus de déploiement de la norme, et la seconde au début de la phase 4. En complément des entretiens, un des auteurs a eu des entrevues informelles avec les acteurs et a participé à l'ensemble des réunions du comité de pilotage. Il a tenu un journal de bord traçant les actions et réunions en lien avec la démarche. Les autres données secondaires sont composées des comptes rendus du comité de pilotage, de documents internes à l'entreprise, de données collectées sur le site internet et d'articles de presse. Notre analyse a consisté en un codage systématique des entretiens et des données secondaires en gardant la distinction entre les deux vagues. Pour cela, nous avons mobilisé la technique du codage ouvert afin de qualifier les paradoxes puis de les regrouper en grandes catégories (cf. figure 1). Nous avons suivi la même démarche que celle de Jarzabkowski *et al.* (2013) en recherchant parmi les verbatims et les données secondaires, des éléments semblant être en contradiction, que nous pouvions qualifier de paradoxes. Cette interprétation des données a ensuite été discutée avec les acteurs du terrain. Cette méthodologie nous a permis notamment de faire émerger deux modes de management des paradoxes.

2. Le déploiement de la norme ISO 26000 au sein de l'entreprise

Phase 1. Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs (avril-juin 2010)

La phase de lancement et de sensibilisation s'est appuyée sur la constitution du comité de pilotage de seize personnes : neuf acteurs de GAO, tous issus de l'encadrement supérieur (nommés par la direction générale) et sept enseignants/chercheurs. Afin de garantir la cohérence globale de la démarche, un comité bipartite constitué de deux chefs de projet (un pour l'entreprise et un pour l'équipe de recherche) et des coordinateurs supervise l'ensemble. L'équipe ainsi constituée a été structurée selon les sept questions centrales de la norme.

Phase 2. Inventaire des pratiques RSE (juillet-décembre 2010)

Cette étape consistait à réaliser un bilan des pratiques de gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise. L'équipe de recherche a, dans cette optique, rédigé un glossaire destiné à l'utilisation d'une matrice structurée par question centrale de l'ISO 26000 afin de faciliter l'inventaire des pratiques. L'état des lieux de la RSE a ainsi permis d'apprécier, dès le début de l'intervention, le positionnement global de l'entreprise au regard de l'ISO 26000. L'analyse conjointe des documents et des pratiques de GAO par les deux équipes-projet, a permis de créer une matrice des engagements et des actions du groupe en matière de RSE. Cette matrice constitue une photographie de l'état des lieux des attentes et des actions pouvant être assi-

milées à la RSE. Elle présente en ligne les attentes et les actions regroupées selon les sept questions centrales. Les colonnes présentent une échelle de mesure allant de 1 à 5 permettant, pour chaque attente et chaque action, d'évaluer dans quelle mesure celle-ci prenait en compte la RSE.

Phase 3. Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise (janvier-septembre 2011)

Cette phase portait sur l'auto-évaluation des enjeux RSE de l'entreprise articulée avec les domaines d'actions des questions centrales de la norme. Cette auto-évaluation était adossée à une échelle de mesure de la responsabilité sociale afin de positionner le groupe industriel au regard de la norme ISO 26000 et de dessiner les futurs plans d'action RSE de l'entreprise. En sus des membres du comité de pilotage, une soixantaine de salariés de l'entreprise provenant de différents niveaux hiérarchiques, de divers métiers et entités du groupe, ont participé à cette phase. Ils ont été répartis en groupes de travail selon les questions centrales et ont pu confronter leur vision aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente. La diversité des groupes de travail a engendré une dynamique d'expression individuelle, d'échanges et de partage d'expériences tout en autorisant l'établissement d'un consensus sur chaque domaine d'action. Les résultats obtenus ont été formalisés dans une grille de positionnement comprenant cinq niveaux de maturité⁸. Les groupes ont ainsi mis en exergue deux à trois axes prioritaires par question centrale, par la suite discutés

8. Ces niveaux synthétisaient par question centrale la performance, en abscisse, et l'importance atteinte par le groupe selon chaque domaine d'action, en ordonnée.

en comité de pilotage, puis présentés au comité de direction.

Phase 4. Définition des axes d'amélioration et des plans d'action

Le résultat de l'auto-évaluation a débouché sur un séminaire de direction d'une durée d'un jour et demi. Ce temps fort a permis d'initier la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise en y associant une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants). L'événement a autorisé une valorisation du travail effectué par l'équipe-projet et les groupes de travail constitués lors de l'étape précédente. Le principal objectif du séminaire consistait à rechercher collectivement des axes d'amélioration et à imaginer des premiers plans d'action pour 2012 et 2013. Sept groupes de travail (selon les sept questions centrales) d'environ treize personnes ont été constitués.

III – PRINCIPAUX RÉSULTATS

La première vague d'entretiens visait à évaluer les décalages entre les attentes des acteurs à l'égard de la RSE, leur implication, leur perception de la norme et à identifier les craintes et intérêts développés lors des phases de sa mise en œuvre. Les résultats du codage de cette vague d'entretiens et des données secondaires correspondantes sont présentés dans la figure 1.

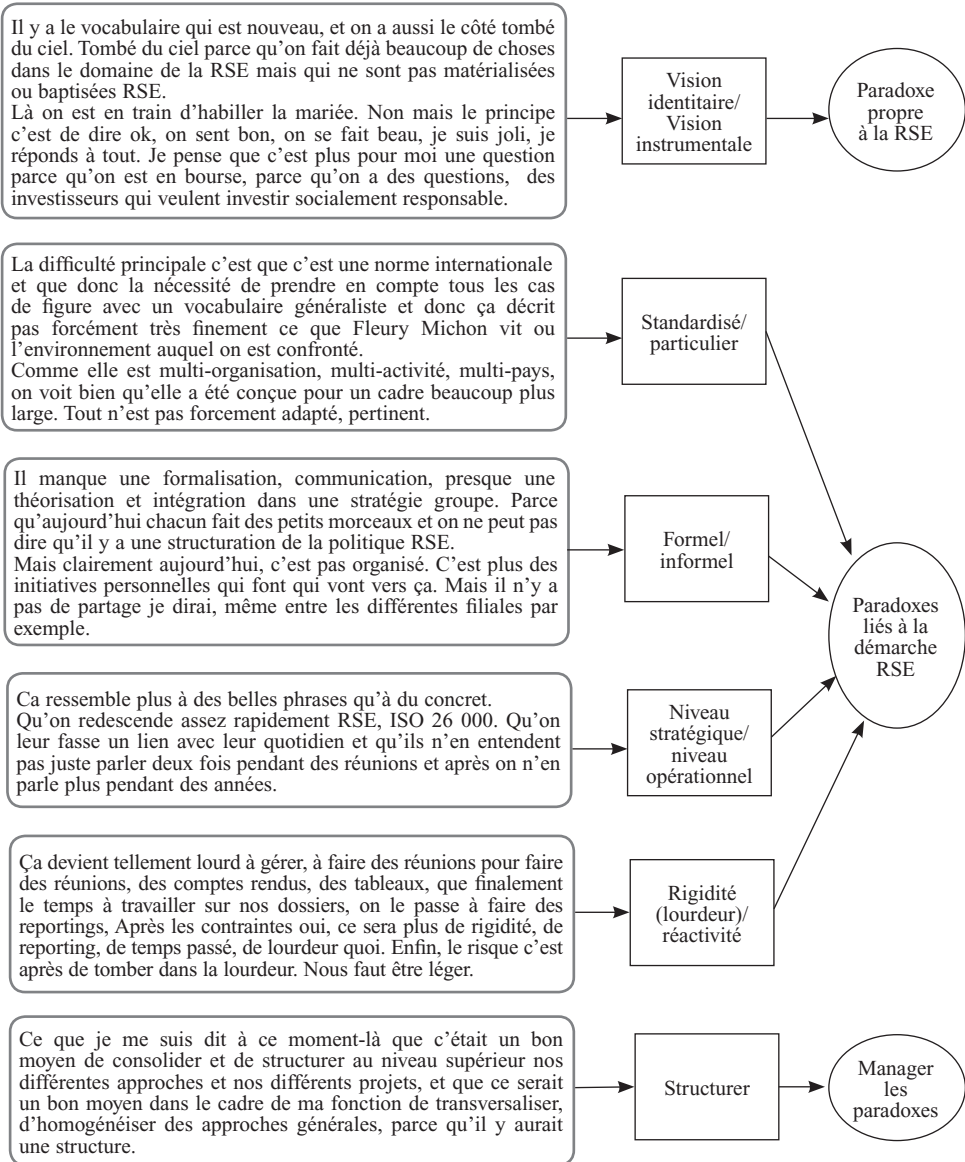
La seconde vague d'entretiens visait, pour sa part, à comprendre l'évolution de la perception du concept de RSE et de la norme ISO 26000 par les acteurs. Elle s'intéressait également aux logiques d'utilisation et de diffusion de la norme dans l'organisation. Elle s'est déroulée après l'auto-évaluation RSE de l'entreprise (avec la participa-

tion de 60 salariés de l'entreprise dans des groupes de travail) et la recherche collective des axes d'amélioration. Ainsi, entre les deux vagues d'entretiens, la principale évolution dans la démarche porte sur l'implication des salariés et la confrontation de leurs points de vue avec ceux des managers intermédiaires interviewés. La seconde vague d'entretiens et les données secondaires s'y rapportant ont fait l'objet d'un codage suivant la même démarche que la première. Le tableau 2 met en perspective les résultats de ces codages (vague 1 et 2).

Ce tableau met en évidence un paradoxe lié à la confrontation des visions de la RSE : instrumentale et sociocognitive. La vision sociocognitive est émergente et relève d'initiatives locales telles que celles engagées avant la mise en place de la norme ISO 26000 au sein de GAO. À l'inverse, la vision instrumentale s'appuie sur une volonté de la direction et s'impose aux acteurs de l'organisation, par la décision de déployer une démarche de notation extrafinancière, charte RSE, politique RSE ou encore Norme ISO 26000. Lorsque la direction décide en 2010 de se lancer dans la normalisation, les deux visions entrent en conflit au sein de l'entreprise. La norme est alors perçue pour les managers interrogés, comme une contrainte imposée, et vient s'opposer aux initiatives locales déjà mises en place dans l'entreprise.

Émergent alors des paradoxes liés à la mise en place de la nouvelle démarche RSE au sein de l'entreprise. Ces paradoxes s'expliquent par l'opposition entre la norme elle-même, ce qu'elle représente pour les managers de l'entreprise, et les actions déjà engagées en termes de RSE. Ces paradoxes renvoient aux contradictions suivantes :

Figure 1 – Codage de la première vague d’entretien et des données secondaires correspondantes⁹



9. Nous ne pouvons mentionner les fonctions des personnes interrogées sans prendre le risque de dévoiler l'identité de l'entreprise. Toutefois nous rappelons que ces personnes font partie de la direction et de l'encadrement intermédiaire.

Tableau 2 – Synthèse des codages des entretiens
et des données secondaires correspondantes

	Première vague d'entretiens	Seconde vague d'entretiens
Paradoxes liés à la confrontation des visions de la RSE	Vision instrumentale/ sociocognitive	Vision instrumentale/sociologique Vision court terme/long terme
Paradoxes liés à la mise en place de la démarche RSE dans l'entreprise	Standardisé/particulier Formel/informel Niveau stratégique/opérationnel Rigidité/souplesse	Standardisé/particulier Formel/informel Niveau stratégique/opérationnel Rigidité/souplesse
Management des paradoxes	Envisager la norme comme un cadre de structuration de l'existant	Adapter la norme aux pratiques de l'entreprise

– standardisé/particulier : la norme offre un cadre RSE standardisé qui entre en conflit avec les spécificités de l'entreprise et du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel elle évolue ;

– formel/informel : la norme impose une approche systématique de la RSE qui s'oppose à la vision informelle prégnante dans l'entreprise, favorisant la prise d'initiative et la créativité, mais avec le risque de produire des apprentissages fragmentés (actions isolées) ;

– niveau stratégique/niveau opérationnel : la norme ISO 26000 est pour les individus de l'ordre du champ de la vision stratégique et organisationnelle, complexe et abstrait, qui s'oppose au champ de vision de l'individu, opérationnel et concret, enraciné dans les pratiques quotidiennes et les savoirs tacites ;

– rigidité/souplesse : pour les managers, la norme ISO 26000 impose d'évaluer et d'assurer un reporting sur les critères RSE représentés par les sept questions centrales.

Ce reporting est rigide et suppose des réunions, des comptes rendus, des tableaux d'axes d'amélioration, des mesures de suivi d'actions, etc. qui s'opposent au mode de fonctionnement souple de l'organisation. En effet, bien que par sa taille l'entreprise soit intermédiaire (ETI), les cadres interrogés partagent la perception qu'ils travaillent dans une PME. L'histoire de la société et son appartenance à deux familles l'expliquent. L'introduction d'une nouvelle norme ISO vient ainsi rigidifier une structure organisationnelle, souple et réactive. Malgré tout, dans leur discours, les managers semblent prêts à endosser ces paradoxes si la norme et ce qu'elle représente peuvent être utiles pour structurer les actions déjà engagées dans l'entreprise, tout en leur conférant une légitimité. Cette structuration est le produit de la phase 2 qui a permis de faire l'inventaire des pratiques existantes en matière de RSE (selon les sept questions centrales de la norme) mais surtout de la phase 3. En effet, au cours de

cette phase, les pratiques inventoriées lors de la phase précédente font l'objet d'une évaluation par rapport aux enjeux de la RSE pour l'entreprise. Cette auto-évaluation, accompagnée des échanges permettant de partager sur les pratiques, favorise l'émergence d'axes d'amélioration.

Lors de la seconde vague d'entretiens les paradoxes n'ont pas disparu. Ils n'empêchent pas pour autant l'organisation d'avancer dans la démarche. On assiste toutefois à l'émergence d'un nouveau paradoxe opposant la vision à court terme des enjeux de l'entreprise à ceux à long terme de la RSE : « Il y a quand même un obstacle, c'est qu'on est quand même aussi très fortement impliqué sur le court terme, notamment les résultats court terme et qu'entre un développement harmonieux de la RSE et les objectifs de court terme, il peut y avoir aussi des divergences sur un certain nombre de choix que l'on peut faire. » Ce paradoxe émerge alors que les pratiques sont évaluées et que se pose la question de ce qu'il faudra améliorer dans le futur (phase 3 de la démarche).

Là encore, les managers montrent dans leurs discours qu'ils sont prêts à accepter d'aller plus loin dans la démarche si celle-ci ne remet pas en cause les spécificités de l'entreprise, son identité : « Ça nous permet de conduire un peu notre action mais je pense qu'on a intérêt aussi à s'en libérer pour mettre en avant la spécificité du groupe. Parce que c'est vraiment le sens de la chose. La RSE oui mais par et pour GAO. » « Donc expliquer aux gens qu'il existe un cadre autour de la RSE mais qu'on a aussi tout intérêt à s'en dégager pour montrer notre spécificité ». « C'est un outil de travail, mais on commence à s'en détacher et ce n'est pas plus mal. » Pour

les managers, s'appropriier la RSE implique aussi de sortir du cadre de la norme. C'est la condition pour que la RSE devienne le quotidien des acteurs autant que le projet stratégique de l'entreprise.

En conclusion, il est possible d'avancer que les paradoxes restent présents au sein de l'entreprise et du déploiement de la norme ISO 26000. Toutefois, lors des entretiens, les managers montrent leur capacité à « faire avec » donc à manager les paradoxes. Alors qu'au cours de la première vague d'entretiens ce management passe par l'utilisation explicite de la norme ISO 26000 pour structurer l'existant et le légitimer, lors de la seconde vague, les managers souhaitent au contraire pouvoir s'en détacher. Ces deux points sont discutés dans la partie suivante.

IV – DISCUSSION : LA PERTINENCE D'UNE APPROCHE PAR LE PARADOXE POUR PENSER LE DÉPLOIEMENT DE LA RSE

1. Le management par le paradoxe

Le processus de déploiement de la norme ISO 26000 marque l'émergence de contradictions au sein de l'entreprise. La première, discutée par la suite, s'inscrit dans la vision de la RSE portée par la norme opposée à celle de l'entreprise. Les autres contradictions émergent lors du déploiement et restent présentes lors de la seconde vague d'entretiens.

Ce résultat va dans le sens d'une vision positive du paradoxe largement développée dans la littérature sur les paradoxes au cours de la dernière décennie. Il montre tout d'abord qu'il n'est pas nécessaire de chercher à résoudre les paradoxes en choisissant le dilemme ou la dialectique. Au contraire,

il importe de l'aborder de façon créative et de capitaliser sur la dualité (Eisenhardt, 2000 ; Lüscher et Lewis 2008). En ce sens, nous pensons, comme Koenig (1996) que pour maîtriser un paradoxe, il ne suffit pas d'en comprendre le mécanisme. Il est souvent nécessaire de transformer la situation où il se noue. Le management du paradoxe permet alors d'aller au-delà de la figure du compromis qui, comme le rappelle Koenig (1996, p. 129) « intervient sous la forme d'une transaction ou d'un arbitrage dans une situation bloquée, une gestion véritablement constructive suppose, au contraire, la transformation des conditions initiales. Le compromis débouche sur un partage de ce qui existe, tandis que la gestion paradoxale crée une valeur ajoutée ». Nous pensons que la démarche de déploiement de la norme ISO 26000 au sein de GAO s'inscrit dans cette démarche de management des paradoxes. Ainsi, la mise en place de la norme ISO 26000 devient un moyen de produire un double changement :

- Celui des initiatives déjà engagées par l'entreprise et pouvant rentrer dans le cadre de la RSE : cette idée apparaît lors de la première vague d'entretiens avec l'idée d'utiliser l'outil (la norme) pour structurer, cadrer les pratiques existantes et les faire évoluer ensuite (phase 4 : définition des axes d'amélioration).

- Celui de la norme : avec l'émergence, au cours de la seconde phase d'entretiens, de l'idée d'une nécessaire contextualisation de la norme pour pouvoir laisser s'exprimer toutes les spécificités de l'entreprise.

C'est par ce double effet de changement que la démarche RSE peut devenir un élément clé de la stratégie de l'entreprise susceptible de faire évoluer les pratiques des acteurs.

Le cas questionne aussi la pertinence d'une prise en compte séparée de chaque paradoxe. Il semble au contraire nécessaire, comme le soulignent Smith et Lewis (2011) d'examiner les processus dynamiques au sein desquels les paradoxes sont mis en balance. Le cas de l'entreprise GAO montre ainsi que le paradoxe peut être managé en sortant du cadre de l'opposition pour montrer l'interdépendance complexe des éléments constitutifs des paradoxes (Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013).

2. Les contradictions liées au processus de mise en œuvre de la RSE

Comme toute dynamique d'appropriation, le déploiement de la norme ISO 26000 génère des contradictions qui ne doivent pas être perçues comme l'indice d'un dysfonctionnement mais témoignent au contraire de ce que le processus d'appropriation est à l'œuvre.

La littérature sur les outils de gestion (Vaujany (de), 2005) montre que ces contradictions tiennent notamment :

- à la coexistence délicate de deux enjeux : celui qui consiste à normer les usages de l'outil et celui qui consiste à ouvrir un espace aux capacités d'autonomie et d'improvisation des acteurs ;

- à la flexibilité interprétative des outils (Orlikowski, 1992) c'est-à-dire cette idée qu'un outil de gestion fait rarement l'objet de représentations univoques, les acteurs projetant sur eux des représentations parfois divergentes ;

- à la rencontre parfois conflictuelle entre l'outil et le contexte organisationnel dans lequel il se déploie. De fait, comme le rappellent Kletz *et al.* (1997), « l'organisation a d'autres logiques que celles inscrites dans l'outil, qui

peuvent jouer comme autant de forces de rappel et de détournement de l'outil » (p. 95). Par ailleurs, nos résultats montrent que chaque perspective dominante secrète ses propres points aveugles. Ainsi, la perspective instrumentale, en inscrivant la norme dans un rôle dominant de prescription des comportements, risque d'occulter les effets émergents, parfois inattendus, que génère l'usage de la norme. Symétriquement, une perspective sociocognitive dominante, en mettant l'accent sur la latitude d'interprétation et les capacités d'innovation locales des acteurs, risque de produire des apprentissages fragmentés. Les initiatives locales doivent ainsi être intégrées dans un nouvel effort de conception de la démarche RSE, un cadre plus large qui contraindra et stabilisera les pratiques à venir. De fait, l'approche par le paradoxe invite à considérer que ces deux approches – instrumentale et sociocognitive – sont bien plus complémentaires qu'elles ne sont antagonistes. Aggeri et Acquier (2008) mettent en relief la nécessité de préserver les deux perspectives en soulignant combien elles se nourrissent l'une l'autre. Le déploiement d'une démarche RSE dans ce cadre est envisagé comme « un double processus de conception, où les dynamiques d'apprentissage alimentent et sont structurées par les dynamiques de normalisation ».

Nos résultats montrent enfin que la gestion de ces contradictions engage un double mouvement de structuration de l'organisation par la norme et de la norme par l'organisation. En effet, d'un côté, les managers interviewés insistent sur la nécessaire contextualisation de la norme, le nécessaire effort de « traduction » pour qu'elle s'insère efficacement dans les routines de

l'organisation. De l'autre côté, la norme apparaît comme un levier pour faire évoluer l'organisation, approfondir tout en la réactualisant la culture organisationnelle.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, les contradictions liées au déploiement de la RSE que notre travail a mis en relief apparaissent socialement construites. Elles sont ainsi contingentes à une vision sociocognitive de la RSE qui l'envisage fondamentalement comme un processus d'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, le management par le paradoxe apparaît comme un mode pertinent de régulation de ces contradictions, bien plus que la figure du dilemme ou celle du compromis.

On ajoutera que la façon de gérer les contradictions suscitées par le déploiement de la démarche RSE n'est pas indépendante du contexte organisationnel dans lequel elle se déploie. Le souvenir de l'implantation complexe de l'ISO 9001 a ainsi laissé des traces dans la mémoire organisationnelle, les acteurs y projetant une restriction potentielle de leurs marges de liberté et de leur latitude décisionnelle. Cela a conduit les membres du Comité de pilotage (Copil) à valoriser davantage en interne la démarche RSE en tant que telle qu'à insister spécifiquement sur la norme ISO 26000. Par ailleurs, on ne saurait nier que la culture organisationnelle de GAO (valeurs des dirigeants, entreprise familiale centenaire, contexte d'ETI à ancrage territorial fort) joue un rôle structurant dans la dynamique de déploiement de la RSE.

Naturellement, notre propos doit être rapporté relativement aux limites de notre étude de cas. Les deux vagues d'entretiens sur lesquelles s'appuient notre article ne

vont pas au-delà de la quatrième phase de déploiement de la norme. Par ailleurs, ces mêmes entretiens n'ont pas permis de prendre la mesure des contradictions de la démarche au-delà du ressenti exprimé par les membres du Codir et du Copil. Enfin, il conviendrait d'étudier plus en profondeur l'impact de l'accompagnement

de l'organisation *via* une recherche-intervention, sur ses capacités d'appropriation de la démarche RSE. La recherche-intervention peut en effet être un levier pour aider l'organisation à développer une réflexivité sur ses propres pratiques RSE et aider les acteurs à surmonter leurs routines défensives.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman R.W. et Bauer R.A. (1976). *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilemma*, Reston Virginia.
- 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*, vol. 14, n° 4, p. 221-250.
- Acquier A. et Aggeri F. (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 131-157.
- Bénézech D., *Codification et normalisation : Présentation du projet*, rapport technique, BETA, Workshop TIPIK.
- Billaudot B., « La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis », *ISO 26000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Capron M., Quairel-Lanoizelée F. et Turcotte M.F. (coord.), Paris, Economica.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Clegg S.R., Viera da Cunha et Perra e Cunha M. (2002). "Management paradoxes: A relational view", *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 483-503.
- Cameron K.S. et Quinn R.E. (1988). "Organizational paradox and transformation", *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, R.E. Quinn et Cameron K.S. (Eds), Cambridge, MA, Ballinger, p. 12-18.
- Chabaud D. et Germain O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, p. 191-213.
- Chiapello E. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, coll. « Grands Repères ».
- Daudigeos T. et Valiorgue B. (2010). « Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, p. 25-39.
- Gond J.P. et Igalens J. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2^e édition.

- Gond J.P. (2009). « La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 2, p. 37-66.
- Helfrich V. (2010). « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, n° 1, p. 51-60.
- Igalens J. (dir.) (2012). *La responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques*, Paris, Eyrolles.
- Jarzabkowski P., Lê J.K. et Van de Ven A.H. (2013). "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, p. 245-280.
- Kletz F., Moisdon J.C. et F. Pallez (1997), « Zoom sur l'organisation », *Du mode d'existence des outils de gestion*, Moisdon J.C. (dir.), Paris, Séli Arslan, p. 91-113.
- Kœnig G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Éd. Nathan, Paris.
- Lewis M.W. (2000). "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Lüscher L. et Lewis M.W. (2008). "Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 2, p. 221-240.
- Orlikowski W.J. (1992). "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 398-427.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Vaujany F.X. (de) (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, Éditions EMS.
- Vogel D. (2008). *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica.