RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 :

une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme

Philippe SCHÄFER

Enseignant-chercheur en sciences de gestion
Membre de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI)
Groupe Sup de Co La Rochelle, 102 rue de Coureilles, Les Minimes, 17 000 La Rochelle
Laboratoire CEREGE (EA1722), Université de Poitiers
schaferp@esc-larochelle.fr

Krystel PAULUS

Doctorante - ATER
UFR Esthua Tourisme et culture
7 Allée François Mitterand – BP 40455, 49 044 Angers Cedex 01
Laboratoire GRANEM, Université d'Angers (UMR-MA n°49)
krystel.paulus@gmail.com

Résumé

Notre communication étudie les éléments contextuels influençant le déploiement d'une stratégie RSE basé sur la norme ISO 26000. À partir de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste de (Jonhson, 1992), nous analysons l'intégration de la RSE et ses effets dans deux entreprisesdifférentes : une SA du secteur agro-alimentaire et une SAELM du secteur événementiel. Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. Notre recherche met ici en relief les points de convergence et de divergence contextuels dans la construction d'une stratégie RSE-ISO 26000 et son déploiementdans ces deux organisations. En effet, nos résultats montrent que des similitudes demeurent dans l'intégration de la RSE notamment sur le plan culturel, sur l'environnement externe et sur le contenu. En revanche, ils mettent en exergue une divergence notable au niveau de son processus de mise en œuvre. Notre recherche permet ainsi de construire une grille de lecture contextuelle du déploiement stratégique de la RSE. Elle éclaire aussi les managers sur les éléments de contexte nécessaire à la conduite du changement par la RSE.

Mots-clés :RSE, ISO 26000, stratégie, contextualisme

Keys words: CSR,ISO 26000, Strategy, Contextualism

La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme

Résumé

Notre communication étudie les éléments contextuels influençant le déploiement d'une stratégie RSE basé sur la norme ISO 26000. À partir de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste de (Jonhson, 1992), nous analysons l'intégration de la RSE et ses effets dans deux entreprisesdifférentes : une SA du secteur agro-alimentaire et une SAELM du secteur événementiel. Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. Notre recherche met ici en relief les points de convergence et de divergence contextuels dans la construction d'une stratégie RSE-ISO 26000 et son déploiementdans ces deux organisations. En effet, nos résultats montrent que des similitudes demeurent dans l'intégration de la RSE notamment sur le plan culturel, sur l'environnement externe et sur le contenu. En revanche, ils mettent en exergue une divergence notable au niveau de son processus de mise en œuvre. Notre recherche permet ainsi de construire une grille de lecture contextuelle du déploiement stratégique de la RSE. Elle éclaire aussi les managers sur les éléments de contexte nécessaire à la conduite du changement par la RSE.

Introduction

L'élaboration et le déploiement d'une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont devenus des enjeux centraux pour de nombreuses organisations. Pour ces dernières, s'engage alors une dynamique de changement dont l'ampleur peut varier selon les organisations. Les comportements des entreprises en rapport à la RSE, vont de *« l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 74). Selon son niveau d'intégration dans l'organisation, qu'il soit défensifou stratégique (Porter et

Kramer, 2006), la RSE questionne les valeurs et les pratiques des organisations (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011).

Depuis 2010, les organisations peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000 (Igalens, 2009 ; Cadet, 2010) pour construire et mettre en œuvre leur stratégie RSE. Cette norme « hors norme » (Capron et *al*., 2011), de troisième type (Igalens, 2009), de nature socio-politique (Helfrich, 2010), a pour ambition d'apporter des principes universels d'actions et des pratiques à « tous types d'organisations ». Ce référentiel international en matière de RSE leur fournit aussi une méthodologie de mise en œuvre du changement RSE. La« normalisation » de ce comportement RSE cherche à s'appliquer à des organisations très différentes en termes denature (privée, publique, semi-publique, associatif), de taille (TPE, PME, ETI, grandes entreprises), de secteur d'activité et/ou de missions (économiques, sociaux, etc.).

Malgré cette multitude de« contextes» possibles, existent-ils des points de convergence facilitant l'opérationnalisation de la RSE basée sur la norme ISO 26000 ?

La question de l'influence du contexte sur la construction et l'élaboration d'une stratégie RSE basée sur la norme ISO 26000est, à notre connaissance,absente des débatsscientifiques. Certains auteurs mettent en lumière le rôle des contextes institutionnels et organisationnels(Reverdy, 2005; Boiral, 2007)sur l'opérationnalisation d'une démarche environnementale ISO 14001.Nous cherchons à les poursuivre ici en analysant plus précisément le rôle du contexte dans l'opérationnalisation de la RSE. Pour cela nous mobilisons les approches contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et culturaliste de Jonhson (1992). Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. La première, d'une durée de six ans, a été réalisée dans une société anonyme (SA) de taille intermédiaire du secteur de l'industrie agro-alimentaire. La seconde,

d'une durée trois années, s'est déroulée au sein d'une société anonyme d'économie mixte locale (SAEML) de petite taille du secteur événementiel.

Notre communication est structurée en quatre parties. La première présente l'intérêt d'une lecture contextualiste de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000. Nous présentons ensuite les cas étudiés et la méthodologie utilisée. La troisième section présente nos résultats. Ces derniers sont discutés en quatrième section.

1. L'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000 : une lecture contextualiste

Dans un Livre vert datant de 2001, la Commission Européenne s'est donnée pour objectif de promouvoir la RSE, qu'elle présente comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (UE, 2001, p. 7). Plus récemment, la Commission européenne a précisé sa conception de la RSE en la définissant comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (UE, 2011, p. 7).

La RSE est avant tout une démarche volontaire qui dépasse le cadre réglementaire. Des organisations proactives ont choisi de s'emparer des lignes directrices contenues dans la norme ISO 26000 pour opérationnaliser leur démarche de RSE. L'ISO 26000 est un guideinternational en matière de RSE adaptable à tous types d'organisation.

La norme ISO 26000 a la particularité d'être non certifiable. Elle constitue pour les organisations un référentiel international sur les grands principes d'action RSE et un guide de partage de bonnes pratiques. L'ISO 26000 propose aux organisations de construire leur responsabilité autour deux pratiques centrales (ISO, 2010)que sont :

- l'identification de leur périmètre d'action RSE en s'interrogeant sur sept questions centrales[1] ;
- l'identification et le dialogue avec leurs parties prenantes.

Par ailleurs, la norme ISO 26000 propose des indications aux organisations sur la manière d'intégrer la RSE à leur fonctionnement, cela dans le but de les aider à repenser leurs valeurs, leurs stratégies et leur fonctionnement y compris leurs actions quotidiennes. Cela se traduit notamment par trois grandes étapes : « *un état des lieux conduisant l'identification des priorités, le déploiement*[2]*, le rendre compte* » (ISO, 2010) p.32).

La prise de conscience et l'intégration du concept de RSE conduisent certaines organisations dans des démarches de changement. Des phénomènes comme le *greenwashing* envisagent la RSE de façon superficielle et provoquent des transformations souvent minimes.L'engagement ne génère ici pas de changement important puisqu'il s'agit avant tout d'améliorer la réputation et la légitimité de l'entreprise. A ce titre Boiral (2007) montre qu'une norme, comme l'ISO 14001, peut ainsi être adoptée superficiellement par une entreprise par mimétisme[3], sans pour autant qu'elle soit associée aux pratiques organisationnelles ou qu'elle modifie son fonctionnement. A l'inverse, la RSE peut engager les organisations dans un processus de changement profond puisqu'elle incite les organisations à développer de nouvelles pratiques. Pour Reverdy (2005), l'intégration d'une norme « environnementale » dépend, à la fois du

[1] 7 questions centrales (la gouvernance, des droits de l'Homme, des relations et des conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, y compris la lutte contre la corruption, des questions relatives aux consommateurs, des communautés et du développement local).

[2]La norme ISO 26000 conseille ainsi aux organisations de « *définir les grandes orientations, revisiter ses valeurs, à l'aide des principes de la RSE, établir sa politique, décliner les orientations en objectif et plans d'action (intégration), mettre en œuvre les plans d'action, y compris exercer l'influence, actualiser les processus et procédures, sensibilisées et développer les compétences en interne, sensibiliser à la RSE, former aux nouvelles compétences nécessaires (techniques, managériales) : amélioration continue, surveillance – indicateurs, performance RSE.* » (ISO, 2010, p.32).

[3]Les mythes rationnels, issus des théories sociologiques néo-institutionnelles, montrent en effet que l'adoption de pratiques peut s'effectuer par mimétisme sans forcément rechercher de logique d'efficacité (Meyer et Rowan, 1977).

contexte réglementaire dans lequel évolue l'entreprise, de la capacité des acteurs à lui donner sens et à construire des dispositifs de management adaptés. Afin d'enrichir la compréhension de ce phénomène d'intégration de la RSE basé sur la norme ISO 26000, nous proposons une lecture contextualiste de ce changement. Nous postulons alors que malgré ces contextes divers, des points de convergences existent entre les organisations facilitant le déploiement de la RSE. Pour identifier ces points de convergence, nous proposons de faire appel aux approches contextualiste de Pettigrew(1987, 1990) et culturaliste de Johnson (1992).

L'utilisation de l'analyse contextualiste(Pettigrew, 1987)consiste à rendre compte de l'intégration de la norme ISO 26000 et de ses effets sur la stratégie RSE dans deux organisations. L'approche contextualiste propose une vision processuelle et itérative du changement à partir d'éléments contextuels. Ainsi « *L'esprit de l'Homme procède toujours par contextualisation pour trouver les significations des choses. Le sens naît toujours d'une confrontation d'un phénomène remarqué à des éléments dits « contextuels » dans lesquels il prend place* ». (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 37).

Les données d'une étude de cas « *favorisent une approche contextualiste de l'activité de la firme (Pettigrew, 1983) et permettent ainsi de mieux comprendre l'évolution du contexte dans lequel s'insère la firme* » (Giroux 2003, pp. 45-46). L'intérêt principal du contextualisme[4](Pettigrew 1987, 1990) réside dans la mise en relation de trois concepts-clés pour comprendre le changement organisationnel :**le contexte, le contenu etle processus**(*cf.* tableau XX)**.** « *Pour Pettigrew (2001 : 69-71) le temps et l'histoire (les séquences d'événements) sont au centre de toute analyse processuelle et les processus sont tellement*

[4]Ce cadre d'analyse élaboré par Pettigrew s'inspire de la théorie de la structuration de Giddens (1979) et de l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967) à travers le concept d'« indexicalité ».

encastrés dans des contextes qu'ils ne peuvent être étudiés que comme tels » (Charreire Petit, 2003, p. 9).

Tableau XX. - *Les trois concepts du cadre d'analyse contextualiste* (Pettigrew 1987, 1990)

Concept	Question	Questionnement
Le contexte	Le pourquoi	Quelles sont les variables qui influencent le processus de changement ?
Le contenu	Le quoi	Qu'est ce qui change ?
Le processus	Le comment	Comment s'est déroulé le processus de changement ?

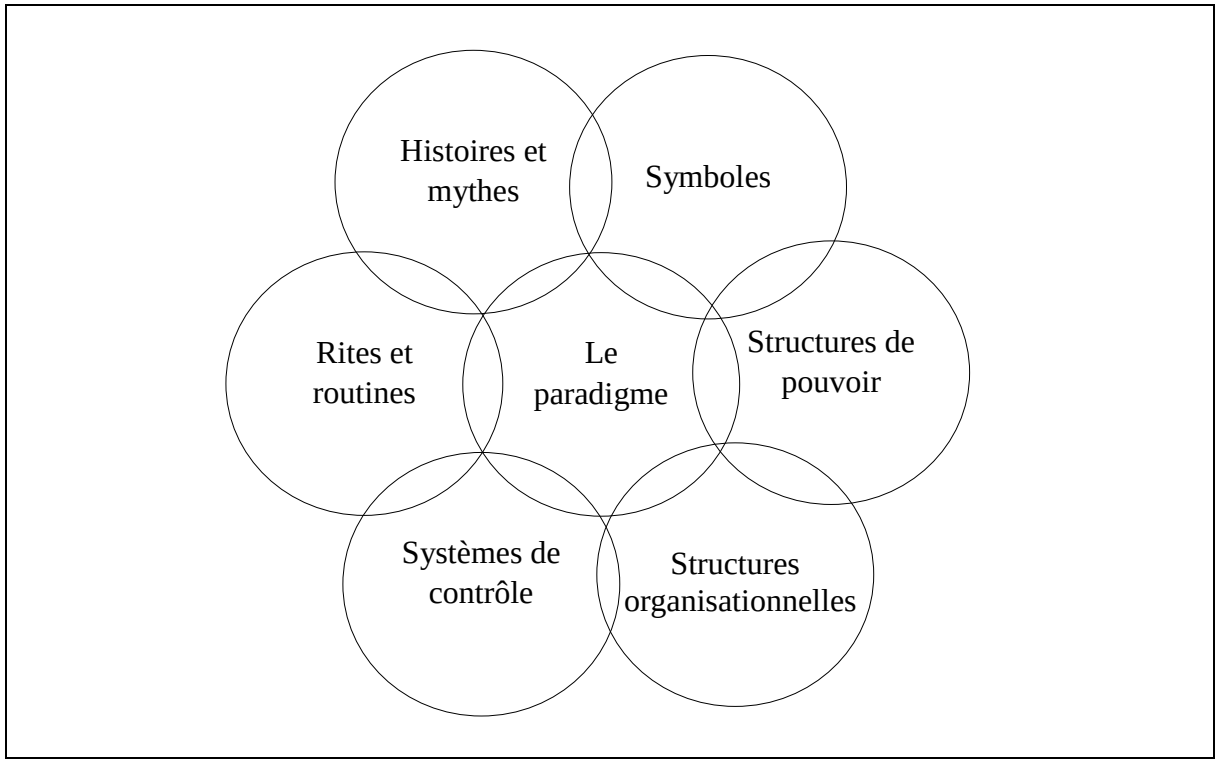
***Source* :** Inspiré de Pichault, 2003, p. 1754

Le contexte se penche notamment sur les effets, externe et interne, qui affecte le processus de changement, autrement dit « *quelles sont les variables qui influencent le processus de changement ?* ». Le contexte externe renvoie ici aux effets de l'environnement (social, économique, culturel, politique, légal, technologique et géographique). Le contexte interne se focalise sur la culture et l'identité de l'entreprise.**Le contenu** répond à la question :« *qu'est ce qui change ?* ». Ilintroduit l'objet du changement. Dans le cadre de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000, cela concerne le développement de nouvelles pratiques autour des questions centrales.Enfin, l**e processus** fait référence au déploiement temporel du changement. Il s'agit de répondre à la question : « *comment s'est déroulé le processus de changement ?* ». Ces sont ici les étapes de mise en œuvre de ce changementRSE qui sont concernées.

Dans une approche proactive, la RSE interroge les valeurs et les pratiques des entreprises (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011). Elle questionne la culture de l'organisation. Selon le degré d'appropriation par l'entreprise, la RSEest susceptible d'opérer un changement

culturel.Afin de compléter l'étude du contexte interne, nous proposons donc d'utiliserla grille d'analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992).Le tissu culturel est outil qui fournit une grille d'analyse de la culture organisationnelle à sept dimensions, reposant sur les valeurs centrales de l'entreprise, les dimensions symboliques et les pratiques de gestion (*cf.* figure XX).

Figure XX. -*Le tissu culturel d'une organisation*



Source : Johnson, 1992, p. 31

La présentation de la culture organisationnelle des deux entreprises assure la compréhension de leur trajectoire RSE. Révéler la culture d'une entreprise, c'est donner les moyens d'interpréter les rapports qu'elle entretient avec son environnement et ses parties prenantes.Il est important de comprendre la culture d'une organisation dans la mesure où elle influence implicitement la stratégie. « *La culture organisationnelle peut ainsi être considérée comme un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus*

donnent du sens au contexte organisationnel. Elle contribue à la manière dont les individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Elle a donc une réelle influence sur l'élaboration et l'évolution de la stratégie » (Johnson et al. 2014, p. 174).

Pour repérer les points de convergence facilitant l'opérationnalisation de la RSE par l'ISO 26000, nous mobilisons l'approche contextualiste(Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste(Jonhson, 1992).Pour cela, nous proposons de comparer deux entreprises ayant recours à la norme ISO 26000 pour construire leur stratégie RSE.

2. Présentation des cas et méthodologie de la recherche

Notre communication repose sur une méthodologie qualitative exploratoire. Nous explorons un phénomène récent, le déploiement de la norme ISO 26000 pour tenter de comprendre par une approche comparative deux entreprise ayant mise en œuvre la norme pour structurer leur démarche RSE. Notre recherche porte sur deux études de cas monographiques et longitudinales(*cf*. tableau XX) : une SA[5] nommée IAA, une SAEML[6] intitulé SAEP. L'accès au terrain a été réalisé par une recherche-intervention(*cf*. tableau XX) qui favorise la co-construction des connaissances émergeant d'une intention de transformation délibérée et explicite (Savall et Zardet, 2004).

Tableau XX. - *Modalités des deux recherche-interventions*

	IAA	**SAEP**
Période d'intervention	Avril 2010 – Mars 2016	Décembre 2011-Octobre 2014
Contractualisation	Convention de mécénat	CIFRE
Statut du chercheur-intervenant	Coordinateur du projet RSE	Responsable de projet RSE
Nombre de chercheur en intervention	4 en moyenne	1
Nombre d'intervention pendant la période	74	Présence en entreprise à mi-temps

[5]SA : société anonyme

[6]SAEML : société anonyme d'économie mixte locale.

Nous avons adopté un mode de raisonnement abductif laissant, lors de l'analyse des terrains, la possibilité d'effectuer des allers retours entre les observations empiriques et la littérature. Lerecueil de nos données qualitatives est réalisé par des observations et uneétude documentaire.

Tableau XX. - *Présentation desdeux cas*

	IAA	**SAEP**
Statut juridique	Société Anonyme (SA) à conseil d'administration	SAELM
Secteur d'activité	Industrie agro-alimentaire	Foire, salons, congrès
Date de création	1905	1980
Chiffre d'affaires en M€	707,1 (2014)	8,3 (2013)
Type	Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	Petite et moyenne d'entreprise (PME)
Effectif (CDD et CDI)	3783	47

IAA est une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) familiale centenaire du secteur de l'agro-alimentaire, implantée dans l'ouest de la France. Elle compte 3 783 salariés. 68% du capital social sont encore détenus par les familles fondatrices, bien que le groupe soit coté en bourse depuis l'année 2000. L'ETI dégage un chiffre d'affaires de 707,1 M€ en 2014 et un résultat net de 17,9 M€. Le Groupe est présent à l'international depuis une quinzaine d'année. Ses activités sont structurées autour de trois pôles : Grandes et Moyennes Surfaces France (GMS) qui représente 87 % du chiffre d'affaires, le pôle International et le pôle Restauration Hors Domicile (RHD), se partageant respectivement 6 % et 7 % du chiffre d'affaires.

SAEP est une entreprise publique locale créée en 1985. Elle est en charge de la gestion[7] de deux équipements : un parc des expositions et un centre des congrès. En plus d'assurer la

[7]En 1986, elle se voit confier la gestion du parc des expositions en convention d'affermage (30 ans), puis en 2002 la délégation de service public (DSP) du centre de congrès renouvelée tous les quatre ans.

rentabilité des deux sites d'exploitation, elle est aussi chargée de produire des bénéfices induits pour son territoire grâce aux événements professionnels et grands publics qu'elle accueille et organise. Son capital est réparti entre 17 actionnaires privés et publics dont le principal détient 50,17 % du capital. Elle compte 46 salariés en CDI et une équipe de direction composée d'un président directeur général, d'un directeur général, et d'un secrétaire général.

La méthodologie de notre recherche ainsi présentée, nous introduisons maintenant nos résultats.

3. Résultats de la recherche : une lecture contextualiste des cas IAA et SAEP

Nous présentons successivement l'analyse contextualiste de la construction stratégique de la RSE au sein de IAA puis de SAEP.

3.1. Le contexte de l'ETI du secteur de l'agro-alimentaire

Nous abordons le cas IAA par une analyse du contexte externe et interne, le contenu et le processus de changement en lien avec la RSE.

Il ressort du **contexte externe** que le secteurindustrielde l'agro-alimentaire subit une forte pression coercitive et normative. Cette situation s'explique par les exigences de qualité des produits etde sécurité alimentaire.La nutrition représente désormais un enjeu de santé publique.En 2012, le poids économique du secteur en France représente 14,5 % de l'emploi industriel avec 2,348 M de salariés pour 157 273 entreprises[8]. Malgré ces chiffres, le secteur des IAA connaît un léger repli de la production en 2013 avec une faible croissancedu chiffre

[8]Chiffres issus du site du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt : http://agriculture.gouv.fr/industries-agroalimentaires-le-panorama-des-iaa

d'affaires, parfois corrélé à une dégradation des marges et à une rentabilité difficile à maintenir. Ces faits et les récents événements (*horsegate*, crise des éleveurs porcins…) ont pour conséquence d'accroître encore les tensions entre les acteurs de la filière. Les consommateurs deviennent méfiants et réclament davantage de transparence. Ils souhaitent une traçabilitéaccrue des ingrédients, voire pour certain l'origine française du produit. Quant aux principaux enjeux RSE pour l'IAA, ceux-ci tiennent à la préservation des ressources, à la lutte contre le changement climatique, aux impacts de l'élevage, aux conditions de travail, à la structuration de filières de proximité et au bien-être animal.

Le **contexte interne**est présenté à l'aide du tissu culturel de Johnson (1992) (*cf.* tableau XX). Le paradigme d'IAAest guidé par un management centré sur six valeurs. Ces valeurs sont affichées dans l'ensemble des bureaux et des salles de réunionsdu groupe et sont également visibles dans les unités de production, les espaces collectifs, et lors des entretiens annuels. Ces six valeurs sont :

- *l'excellence du service client et consommateur* : mettre son professionnalisme au service des clients externes et internes ;
- *la confiance réciproque* : donner confiance à l'autre et lui faire confiance pour construire l'avenir ;
- *le respect mutuel* : respecter les personnes, les règles et le bien commun ;
- *l'adaptation continuelle* : vivre le changement, c'est garantir mon avenir et celui du Groupe ;
- *le dialogue permanent* : échanger et partager au quotidien les informations ;
- *l'intérêt collectif durable* : privilégier le collectif pour favoriser le Groupe et le long terme.

Le **contenu** du changement n'est décrit qu'à partir desquestions centrales gouvernance et questions relatives aux consommateurs, car celles-ci concentrent d'importantes transformations.Au contact de la norme ISO 26000, la gouvernance d'IAA a connu d'importantes évolutions tenant principalement à la création d'un poste de responsable RSE à

mi-temps, à partir d'octobre 2011 ; à la dissolution du Comité de pilotageconstitué depuis avril 2010 pour piloter le projet RSE ; à la création en septembre 2013 d'un Comité RSE représentée au Conseil d'administration chargé de définir et de suivre la politique RSE du Groupe ; en septembre 2014, un Comité exécutif est créé afin d'élaborer la vision stratégique en relation avec le projet d'entreprise, de définir les conditions de son application et d'en assurer le déploiement. C'est à ce titre qu'il aborde les questions stratégiques dont la RSE fait partie. En fait, la gouvernance s'est progressivement adaptée pour intégrer la RSE ; en témoigne le nouveau projet d'entreprise communiqué depuis septembre 2014. Le projet s'articule autour d'une mission sociétaleliée à l'alimentation. Le projet RSE a permis l'émergencede ce projet d'entreprise, dont la RSEn'en constitue qu'une des composantes.

Les questions relatives aux consommateurs ont également fait l'objet de changement profond, notamment en matière de communication externe. A l'aide d'un nouveau dispositif de communication, IAA propose aux consommateurs, mais aussi au grand public, de remonter la filière d'approvisionnement depuis la production. Au lieu de suivre le modèle publicitaire traditionnel ventant le mérite de l'aliment pendant quelques secondes, le spot publicitaire propose au consommateur de s'inscrire afin de participer à la remontée de la filière. IAA a décidé d'appliquer le principe de transparence en proposant à une dizaine de blogueurs, journalistes et consommateurs de vérifier directement comment se déroule l'approvisionnement et la fabrication du produit. Cette campagne a également fournit au grand public des informationsen faveur de l'éducation au développement durable.

Enfin, la dimension processuelle du changement s'apprécie selon le projet réalisé par IAA. La co-construction du déploiement de l'ISO 26000 entre les acteurs et les chercheurs-intervenantsa reposé sur une gestion du projet en sept phases :

1- Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs à la RSE et à l'ISO 26000 ;

2- Inventaire des pratiques RSE d'IAA ;
3- Auto-évaluation de la RS d'IAA ;
4- Définitions des axes d'amélioration RSE et élaboration des plans d'action ;
5- Recherche de pratiques RSE ;
6- Politiques de communication RSE ;
7- Intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

3.2. Le contexte de la PME du secteur de l'événementiel

Notre analyse nous permet d'identifier des éléments contextuels portant sur l'environnement externe, l'environnement interne, le processus et le contenu de SAEP.

D'un point de vue de **l'environnement externe**, le secteur de l'événementiel est un secteur très règlementé au niveau social, environnemental et économique (décret, loi, accord interprofessionnel, article, ordonnance, circulaire, etc.). SAEP est une entreprise habilitée à recevoir du public. Elle est, par conséquent, confrontée à une réglementation très stricte au niveau de :

- ses clients : grille tarifaire, CNIL respect des données, sécurité des bâtiments, etc.
- ses partenaires de production : obligations légales et déclaratives, plan de prévention de l'entreprise, registre de sécurité, etc.

Elle doit aussi veiller à respecter des obligations au niveau de ses salariés. Elle procède régulièrement à des évaluationsdes risques professionnels auxquels les collaborateurs sont confrontés (document unique). Elle doit également répondre à leur besoins de formation (plan de formation annuel,etc.) et veiller à l'égalité salariale (homme/femme). Avec les évolutions législatives au niveau écologique, cette entreprise doit désormais veiller à l'efficacité énergétique de ces bâtiments (système de chauffage) et assurer le tri et le contrôle de ces déchets.

Par ailleurs, son environnementconcurrentiel s'intensifie avec la présence de grands groupes privés. Les organisateurs professionnels d'événements se sont multipliés également à l'échelle

nationale puisque de nombreuses collectivitésse sont dotéesde centres de congrès, de parcs des expositions, et/ou de sites multifonctionnels. Il en est de même au niveau régionalavec l'apparition de nouveaux acteurs événementiels.Enfin sa clientèle (exposants et visiteurs) est de plus en plus exigeante sur la « durabilité » des prestations offertes pendant les manifestations. Elle doit également faire face à la crise économique de 2008 qui a considérablement affecté son chiffre d'affaire.

Sous l'anglede **l'environnement interne**, le fonctionnementSAEP s'appuie sur la gestion de projet, notamment avec l'accueil et l'organisation d'événements. Il y a très peu de procédures et de formalisation. Cette entreprise est imprégnée de la couleur politique de son territoire ; son actionnaire principal étant la ville de l'entreprise. Son nom intègre d'ailleursson nom. L'information est centralisée par les cadres promus par ancienneté. Le système hiérarchique de l'entreprise est centré sur le dirigeant. Le contrôle de l'activité repose sur le pilotage des performances par indicateurs. Enfin, sa mission économique l'inscrit fortement dans son territoire. Sessavoir-faire dans l'accueil et l'organisation d'événements sont résolument tournés vers le « relationnel ».

Pour conduire son changement RSE, elle s'appuie sur un **processus** en neuf étapes :

1 - Adaptation de la RSE au contexte de l'entreprise ;

2 - Formation aux concepts de la RSE, à la méthodologie de mise en œuvre, et initiation de la réflexion ;

3 - Renseignement et argumentation du questionnaire initial RSE par l'organisation ;

4 - Pré-analyse du questionnaire par l'expert ;

5 - Réalisation du diagnostic ;

6 - Restitution et consolidation des résultats du diagnostic, identification des enjeux et des parties prenantes prioritaires et des axes d'action associés ;

7 - Elaboration d'un programme d'actions ;

8 - Déploiement de la démarche RSE ;

9 - Evaluation et ajustement.

Enfin, les effets du changement « proactif » concernent deux questions centrales : la gouvernance et le consommateur.

Ainsi, les pratiques managériales de l'entreprise ont été profondément transformées afin d'intégrer les questionnements de la gouvernance. Deux dispositifs de recueil de leurs attentes ont ainsi été mis en place aussi bien des points de vue internetant qu'externe. De nouvelles instances ont également mis en place afin de construire et de mettre en la stratégie RSE de l'entreprise (groupes de travail, comité de pilotage, réunion mensuelle de performance, etc.). Des nouvelles pratiques de suivi des performances ont été également développé (tableau de bord collectif, plan d'actions, etc.).

Au niveau des questions relatives aux consommateurs, des offres de services éco-conçues ont été développées. Les pratiques RSE des fournisseurs ont été évaluées dans le but de proposer une offre durable. Des changements minimes, plutôt « réactifs », sont opérés sur les autres questions centrales en lienavec les évolutions règlementaires.

Nous récapitulons nos résultats dans les tableaux XX et XX.

Tableau XX. -*Le contexte externe, le contenu et les processus des deux cas*

	IAA	**SAEP**
Environnement réglementaire/législatif/ normatif	Qualité et sécurité alimentaire *Reporting* extra-financier (art. 225 Loi Grenelle 2)	Social : clients, partenaires, salariés Economique : égalité salariale Environnemental : efficacité énergétique, contrôle déchets
Environnement concurrentiel	Concurrence exacerbée	Multiplication des concurrents locaux, régionaux, nationaux, internationaux
Environnement économique	Problématique de rentabilité en raison de la pression des clients (grande distribution) et du coût des matières premières	Baisse du chiffre d'affaire (Crise économique de 2008)
Environnement consommation	Qualité nutritionnelle, origine et traçabilité des produits	Attentes sociétales en matière de produits durables
Le contenu	Changement proactif : - modification des structures de gouvernance - changement de communication	Changementproactif : - modification des modalités de gouvernance - développement de produits éco-

	produit pour une des activités	conçus consommateurs.
Le processus	7 phases d'intégration de la RSE	9 étapes

Tableau XX. -*Le contexte culturel des deux cas*

Contexte Interne	IAA	SAEP
Les rites et routines	Régies par l'environnement industriel : orientation client, démarche qualité, procédures	Gestion de projet, Peu de formalisation Peu de procédures
Les histoires et les mythes	110 ans d'existence, entreprise familiale, 5ème génération et ancrage territorial. Authenticité, obsession du bon, la qualité	Entreprise marquée par la couleur politique territoriale (SAELM)
Les symboles	Héritage et travail bien fait	Nom de l'entreprise intègre le nom de la ville
Les structures du pouvoir	Structure hiérarchique verticale avec CA, PDT et DG	Information centralisée par les cadres promus par ancienneté
Les structures organisationnelles	Forte concentration locale des sites de production et avec une dominante historique de l'activité charcuterie Management de proximité	Système hiérarchique centré sur le dirigeant
Les systèmes de contrôles	Contrôle de gestion par indicateurs et management de proximité.	Pilotage des performances (indicateurs)
Le paradigme	Un management autour de six valeurs	Inscription territoriale forte Importance du relationnel

4. Discussion des résultats

Notre recherche permet de mettre en évidence des points contextuels de convergenceet de divergence quant à l'intégration proactive de la RSE basée sur la norme ISO 26000 d'après deux études de cas.

Notre analyse de ces deux cas meten exerguetrois points de convergence au niveau :

- de l'environnement concurrentiel : depuis la crise de 2008, la pression concurrentielle s'est accentuée. Elle pousse certaines entreprises à rechercher des solutions pour se distinguer. La RSE représente alors pour celles-ciune opportunité d'innovation de produits ou de services s'inscrivant dans une démarche responsable, tout comme une perspective d'adaptation et d'anticipation à de nouveaux marchés.

- du contenu, notamment en termes de gouvernance de l'entreprise : dans les deux cas, la RSE a apporté un changement des structures et des modalités de gouvernance. Même si la composition du conseil d'administration n'a pas évolué en intégrant de nouvelles parties prenantes, les deux entreprises ont connu une évolution permettant d'intégrer la RSE dans l'administration de l'entreprise. Ces deux entreprises sont désormais plus à l'écoute de l'environnement et conscientes de leur impact sociétal.
- de l'environnement interne avec les systèmes de contrôle :les entreprises évaluenttoutes les deux leurs activités à l'aide d'indicateurs. Dans le cas IAA seulement, ce contrôle est déterminé par l'obligation de *reporting* extra-financier.

L'analyse identifie également des différences notables au niveau du processus de mise en œuvre et des questions relatives aux consommateurs.

Alors que les deux organisations ont fait appel à une aide extérieure pour les accompagner dans leur démarche d'intégration de la RSE (Chercheurs intervenants pour IAA ; chercheur en Cifre et consultant pour SAEP) et ont aussi utilisé la même norme pour les aider dans leur projet, le processus diffère à la fois dans sa durée (6 ans pour IAA et 3 ans pour SAEP) et dans la construction initiale de leur projet, et dans l'absence d'évaluation finale et d'ajustement pour IAA. Cette différence semble dictée par les choix méthodologiques.

La divergence au niveau de la question relative aux consommateurs tient à l'utilisation de la RSE pour concevoir une campagne de communication (IAA) et le développement d'un nouveau produit (SAEP).

Ces divergences liées au processus de mise en œuvre de la RSE par la norme ISO 26000 sont culturelles mais aussi en rapport avec la finalité même de l'entreprise : pour IAA il s'agit de

fabriquer des produits de grande distribution ; pour SAEP il s'agit de concevoir des services événementiels.

D'un point de vue théorique, nous montrons les limites de l'approche contextualiste de (Pettigrew, 1987) pour saisir le changement RSE. Le changement RSE est avant tout un changement culturel (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011). Il apparaît donc nécessaire d'adapter l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987) centrée sur l'analyse d'un changement technologique afin d'avoir une lecture spécifique du changement RSE. Pour cela, nous montrons que l'approche culturelle de Johnson (1992) combinée à celle de Pettigrew (1987) permet de mieux saisir les éléments contextuels influençant le changement RSE.

Sous l'angle méthodologique, notre recherche nous permet aussi de construire une grille de lecture contextuelle de l'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000dans une organisation. Nous montrons que celle-ci repose sur quatre dimensions contextuelles : internes, externes, processus, contenu.

Enfin, d'un point de managérial,elle permet d'apporter des éléments d'analyse complémentaires pour les gestionnaires et consultants pour accompagner « toutes » les organisations dans l'élaboration et le déploiement d'un changement par la RSE. Elle approfondit, dans leurs phases de diagnostic, les éléments de contexte interne et externe qui vont faciliter l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Elles les interrogent aussi sur leur compréhension du processus de mise en œuvre de la RSE au prisme de l'ISO 26000, qui demeure une norme universelle et a-contextuelle proposant des lignes directrices de RS. L'intégration de la norme requiert un temps long et un effort d'adaptation aux enjeux du secteur, de l'activité et de la territorialité de l'organisation.

Conclusion

Le déploiement de l'ISO 26000 dans une organisation doit tenir compte des conditions d'adoption de cet outil de gestion de la RSE. Hachtuel et Weil ont souligné que les techniques managériales se mettent en œuvre « *par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence « d'un terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité de cette technique* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 126). La composante identitaire et culturelle de l'entreprise semble bien être une des conditions déterminant la réussite ou l'échec d'une démarche de RSE.

Les limites de notre recherche exploratoire tiennent à l'échantillon des cas étudiés. Certes, deux cas semblent être un nombre insuffisant pour procéder par comparaison, mais il s'agit d'une première analyse, au regard de la jeunesse de la norme, se basant sur des cas en profondeur. La grille d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987) paraît être un outil qui facilite la comparaison de démarche RSE entre différentes organisations. D'autres cas pourront ainsi alimenter notre travail. Enfin, une perspective de recherche future pourrait reposer sur l'utilisation de la grille d'analyse des mondes (Boltanski et Thévenot, 1991) issus de la théorie des conventions, afin d'enrichir l'analyse des contextes dans lesquels est insérée une organisation, et d'apporter ainsi une lecture plus fine des spécificités des organisations comparéesau prisme de la RSE.

Bibliographie

Boiral O., (2007), « Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? », *Organization Science*, vol.18, n°1, p. 127‐ 146.

Boltanski L. et Thevenot L., (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard (NRF essais), Paris.

Castiaux A (2009), « Responsabilité D'entreprise et Innovation : Entre Exploration et Exploitation », *Reflets et Perspectives de La Vie Économique* XLVIII, n° 4, p.37-49.

Charreire Petit S., (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing, E-theque.

Dupuis J.-C. (2011), « Le management responsable », *Revue française de gestion*, vol.6, n°215, p. 69-85.

Giroux N., (2003), « L'étude de cas », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Éd. Management & société, Colombelles,p. 41‐ 84.

Hatchuel A., et Weil B., (1992), *L'expert et le système : suivi de quatre histoires de systèmes-experts.*, Economica, Paris.

ISO, (2010), Normes ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO, Genève.

Johnson G., (1992), « Managing Strategic Change: Stragegy, Culture and Action », *Long Range Planning*, vol.25, n°1, p. 28‐ 36.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. et Frery F., (2014), *Stratégique*, 10e édition (6e édition française), Pearson, Paris.

Meyer J.W.et Rowan B., (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, p. 340‐ 363.

Paille P.et Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3ème édition, A. Colin, Paris.

Pettigrew A.M., (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p. 649‐ 670.

Pettigrew A.M., (1990), « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p. 267‐ 292.

Pichault F., (2003), « Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste », dans *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris,p. 1753‐ 1768.

Porter M.E., et Kramer M.R., (2006), « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, vol.84, n°12, p. 78-92.

Reverdy T. (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion* n° 158, n°5, p.187-205.

UE, (1998), « Directive prévoyant une procédure d'information dans le domaine des normes et réglementations techniques » DIR (1998) 98/34/CE, Luxembourg, le 22 juin 1998.

UE, (2011), « Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions : Responsabilité Sociale des Entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM (2011) 681, Bruxelles, le 25 octobre 2011.