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 responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?

Christelle HAVARD et Marc INGHAM
Enseignants Chercheurs
Univ. Bourgogne Franche-Comté, ESC Dijon-CEREN
29 rue Sambin - BP 50608, 21006 DIJON Cedex FRANCE
christelle.havard@escdijon.eu

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre en perspective la manière dont les managers du Groupe La Poste interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. Partant d'une revue de la littérature nous proposons un cadre d'analyse qui met en évidence les écarts potentiels entre l'implicite et l'explicite puis entre le pratiqué et le prescrit. L'analyse des résultats met en lumière des écarts dans les interprétations du concept de RSE et le contenu explicité par l'organisation d'une part, et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Mais les valeurs professées et partagées au sein du Groupe en lien à la RSE assurent une certaine cohérence des interprétations et atténuent ces écarts.

Mots-clés : RSE, managers, interprétations, sensemaking, Groupe La Poste

Abstract

The aim of this communication is to highlight the way managers of Groupe La Poste interpret the notion of CSR, the CSR program deployed by the company, the expectations related to CSR formulated to manage and the way managers implement it and to identify potential gaps in these interpretations, which could trigger a sensemaking process. Our literature review lead to the development of a conceptual framework which highlights potential gaps between "implicit" and "explicit" and between what is practiced and what is prescribed. The analysis of results shows gaps in the interpretations of the CSR concept and the content of the program deployed by the company on one side and the interpretations of the practical aspects of the CSR. But the professed and shared values keep a kind of coherence of the interpretations and limits the gaps.

Key-words: CSR, managers, interpretations, sensemaking, Group La Poste

La responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre en perspective la manière dont les managers du Groupe La Poste interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. Partant d'une revue de la littérature nous proposons un cadre d'analyse qui met en évidence les écarts potentiels entre l'implicite et l'explicite puis entre le pratiqué et le prescrit. L'analyse des résultats met en lumière des écarts dans les interprétations du concept de RSE et le contenu explicité par l'organisation d'une part, et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Mais les valeurs professées et partagées au sein du Groupe en lien à la RSE assurent une certaine cohérence des interprétations et atténuent ces écarts.

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise est aujourd'hui une notion qui est largement définie par ses processus autant que par les ambitions qu'elle porte et qui vise à considérer les effets que l'entreprise produit sur la société (Basu & Palazzo 2008). Elle fait l'objet d'une diffusion croissante dans les organisations (Ernst & Honoré-Rougé 2012), même si elle est diffusée à des échelles, des niveaux ou des degrés d'engagement différenciés. Cette diffusion croissante en fait dans la communauté des managers une notion qui est de plus en plus *a minima* connue voire mise en pratique. Plusieurs recherches empiriques se sont attachées à mesurer la connaissance ou l'appréhension des managers de la RSE en général (Zollo & al. 2009) mais à notre connaissance très peu de recherches (Aguinis & Glavas 2012) mettent en relation la connaissance qu'en ont les managers, la manière dont l'organisation pour laquelle ils travaillent l'explicite et la manière dont les managers eux-mêmes l'exercent.

Les auteurs ont eu l'opportunité de mener une recherche au sein du Groupe La Poste qui a mis en œuvre depuis 2012 un programme de responsabilité sociale et environnementale. Cette étude de cas a permis, entre autre, d'identifier la manière dont l'organisation postale explicitait sa stratégie et son programme de RSE et de solliciter les managers par entretiens et par questionnaire sur leurs interprétations de ce programme et la manière dont ils pouvaient exercer à leur niveau la responsabilité sociale et environnementale.

L'objectif de cette communication est donc de mettre en perspective la manière dont les managers d'un grand groupe comme La Poste interprètent la notion de RSE, la politique déployée par l'entreprise en la matière et la manière dont ils la mettent en pratique dans ses différentes dimensions sociale, sociétale et environnementale. Bien que les managers puissent avoir entendu parler de la notion de RSE, que l'entreprise communique assez largement en interne et en externe sur sa politique et que certaines situations les amènent à agir de manière responsable, nous souhaitons explorer dans quelle mesure il existe des écarts entre ces différents niveaux d'interprétations et dans quelle mesure l'existence d'écart(s) est susceptible de déclencher un processus d'attribution de sens (sensemaking) chez les managers relativement à la RSE.

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une littérature consacrée aux perceptions et interprétations des managers en matière de RSE d'une part, d'autre part sur des travaux mettant l'accent sur le processus de sensemaking lorsque la RSE est mise en place. Notre analyse "intra-organisationnelle" s'appuie sur deux grilles de lecture. La première qualifiée de "verticale" cherche à identifier (a) les interprétations "spontanées" des managers de la notion de RSE, (b) leurs interprétations du programme de RSE tel qu'il est explicité par l'entreprise, (c) leurs interprétations des attentes de l'organisation à leur égard en matière

d'exercice de la RSE et enfin (d) l'interprétation qu'ils ont de leurs pratiques de RSE. La seconde (horizontale) vise à identifier d'éventuels écarts entre ces interprétations.

Après avoir présenté les éléments de littérature que nous avons mobilisé (1) et la méthodologie retenue (2), nous présentons les résultats de la recherche (lecture verticale et horizontale) (3), les interprétons et les discutons (section 4). La dernière section (5) présente les principales conclusions, implications managériales et limites de la recherche et propose des pistes d'approfondissement.

1: Les managers et la RSE : éléments de littérature

Parmi les travaux qui traitent de la vision qu'ont les managers de la RSE, nous avons identifié deux principaux ensembles. Un premier ensemble de travaux met en évidence les perceptions et interprétations (souvent diverses) des managers vis-à-vis de la RSE. Un second courant de travaux analyse la manière dont la RSE fait sens pour les managers.

1.1: Une approche par les perceptions

Un premier ensemble de travaux se focalise sur la manière dont les managers (top et middle) perçoivent la RSE. Ces travaux analysent les perceptions managériales sur plusieurs dimensions, principalement sur les conceptions mêmes de ce qu'est la RSE, sur ses effets sur l'activité de l'entreprise (Holmes 1976, Quazi et O'Brien 2000, Singh et Narwal 2012), sur les raisons de s'engager dans des démarches de RSE (Hine et Preuss 2009, Pedersen & Neergaard 2009), sur le rôle que l'entreprise doit avoir vis-à-vis de ses parties prenantes (Zollo et al. 2009, Pedersen 2010) ou sur la manière dont la RSE se décline dans les entreprises (Hine et Preuss 2009, Pedersen et Neergaard 2009, Hillenbrand et al. 2012).

Ces travaux révèlent une large diversité dans la manière dont les managers (top et middle) perçoivent la RSE. Si Ostlung en 1977 qui cherchait à montrer les différences de perceptions de la RSE entre les dirigeants et les managers intermédiaires n'a pas pu dégager de divergences significatives, de nombreux auteurs ont mis par la suite en évidence des différences de perceptions des managers vis-à-vis de la RSE. Ainsi par exemple Quazi et O'Brien (2000) ou Singh & Narwal (2012) mettent en évidence des différences culturelles dans la manière d'envisager la RSE selon les pays ou zones géographiques. Pedersen et Neergaard (2009) observent quant à eux des manières différenciées de considérer les rapports de l'entreprise à la société, des raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des actions responsables ou de la manière dont les actions se déploient au sein d'une même organisation multinationale. Kujala (2010) montre par ailleurs comment les perceptions des managers finlandais de la RSE ont évolué au cours du temps.

Ces différentes recherches permettent de délimiter les points sur lesquels l'attention doit être portée pour analyser la manière dont les managers perçoivent la RSE. Elles mettent en avant le caractère déterminant de ces perceptions pour décider et mettre en place des actions responsables au sein des entreprises (Maon, Lindgreen et Swaen 2008, Hine et Preuss 2009, Pedersen 2010). Et elles éclairent la diversité des perceptions des managers. Pourtant ces travaux ne définissent pas à proprement parlé la notion de perception qui est utilisée dans un sens commun.

1.2: Des approches par le sensemaking

Par ailleurs, un ensemble de travaux mobilise la notion de "sensemaking" pour analyser la manière dont la RSE est interprétée par les managers et le sens qu'ils y attribuent. Cette notion de sensemaking définie initialement par Weick (1995) permet d'aller au-delà de la simple

perception d'une notion; elle permet, au plan individuel de faire le lien entre la manière dont un individu appréhende son environnement, les actions qu'il met en œuvre et le sens qu'il attribue à ses propres actions. Elle permet aussi, au plan organisationnel, de comprendre les processus qui conduisent à partager ces interprétations et guider les actions collectives. Plusieurs recherches s'intéressent ainsi aux différentes étapes par lesquelles les acteurs attribuent du sens à la RSE et à son implémentation dans l'organisation (Cramer, Jonker et Van der Heijden 2004, Sharma & Good 2013, Golob et al. 2014, Hahn et al. 2014).

Cramer, Jonker et Van der Heijden (2004, 2006) ont montré la multiplicité des perceptions et interprétations spontanées des dimensions de la RSE de la part des agents de changement appelés à initier et accompagner des programmes de RSE dans les organisations. La description que font les agents de ces significations dépend largement de leurs propres perspectives, personnalités, des fonctions qu'ils exercent au sein de l'organisation, de leur cercle d'influence et des instruments et moyens dont ils disposent. Ces auteurs (2004, 2006) ont montré comment ces agents de changement contribuent à créer des interprétations et significations partagées en interagissant avec d'autres membres de leur organisation.

Adoptant une perspective systémique, Maon, Lindgreen et Swaen (2008) soulignent que les managers perçoivent de façon imparfaite leur environnement et interprètent des informations de façon sélective en raison de leurs capacités cognitives limitées (Simon, 1957) ou au travers du filtre de leurs valeurs et prédispositions cognitives. Les auteurs insistent sur le fait que c'est la cohérence des interprétations des managers qui forme les interprétations des questions en lien à la RSE et les réponses qui y sont apportées. Cette cohérence dépend des schémas d'interprétation de l'organisation qui résultent de ses caractéristiques et de sa culture (Maon, Lindgreen et Swaen 2008, p.418) et des politiques de RSE élaborées et mises en œuvre.

Étant donné que le concept de RSE est vague, ses dimensions nombreuses et les situations rencontrées pouvant être complexes, l'attribution de sens ne se fait plus sur la base de perceptions mais de catégories (Hahn et al. 2014). Les managers interprètent et font sens des signaux ambigus et complexes au travers de schémas cognitifs d'interprétation. Ceux-ci jouent un rôle central dans le processus de sensemaking.

Basu et Palazzo (2008) mettent en lumière les processus de sensemaking qui expliquent comment les managers pensent et agissent eu égard à leurs parties prenantes et le monde pris au sens large et proposent un modèle afin d'identifier l'orientation intrinsèque qui guide les activités en matière de RSE. Ce modèle s'appuie sur trois dimensions "cognitives" (ce que les entreprises "pensent" – leur orientation identitaire et leur approche de légitimité), "linguistiques" (ce qu'elles disent - modes de justification et transparence) et "conatives" (comment elles tendent à se comporter – la consistance, l'implication et la posture adoptée vis-à-vis des parties prenantes).

Alors que plusieurs travaux insistent sur le rôle des interprétations des top managers et leur influence sur celle des managers intermédiaires (Maon, Lindgreen, Swaen 2008), la recherche de Sharma et Good (2013) se focalise sur le "travail" d'attribution et de diffusion des managers intermédiaires, elle revêt de ce fait une importance particulière pour nos propos. Ces auteurs soulignent, comme les précédents, la complexité relative à la RSE même s'ils la réduisent à la rencontre de deux logiques uniquement (la logique de profit et la logique "sociale") mais celles-ci sont envisagées comme potentiellement "contradictoires" et donc sources de tensions. De par leur position dans l'organisation, les managers intermédiaires peuvent être particulièrement confrontés à ces contradictions et tensions. Les managers intermédiaires "sont assez proches du top management pour participer à l'élaboration de la

stratégie et ainsi comprendre la rationalité des logiques multiples inhérentes aux initiatives sociales. En même temps, ils sont aussi proches des exécutants pour comprendre et interpréter pour eux-mêmes les contradictions manifestes révélées par la mise en place de l'initiative" sociale (Sharma & Good, 2013, p.99 traduit par nous). Comme d'autres auteurs, Sharma et Good (2013) détaillent les étapes de sensemaking et de sensegiving mais isolent l'étape amont relative à l'identification des tensions potentielles en tant que déclencheur des processus suivants. Pour identifier ces tensions possibles, les auteurs soulignent la nécessaire "capacité réflexive" des managers intermédiaires qui est influencée par la manière dont ils embrassent leur rôle et par leurs valeurs personnelles. Sharma et Good (2013) mettent en évidence l'importance de l'ancrage des managers intermédiaires dans l'action et des rôles qui leur sont assignés. Ainsi, par exemple, le sensegiving se réalise pour ces auteurs à la fois à travers les discours mais aussi les structures ("*sensegiving by designing structures*") qui définissent notamment les rôles et les objectifs à atteindre.

En résumé, à notre connaissance, les différentes recherches sur les perceptions et l'interprétation de la RSE par les managers se focalisent sur les points suivants : des manières différentes d'aborder concrètement la RSE, des interprétations variées et la façon dont la RSE fait sens pour les managers à travers un processus de sensemaking. Partagées au sein de l'organisation, ces perceptions et interprétations, inhérentes au processus de sensemaking, jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de RSE.

1.3: Une approche par les interprétations individuelles

Les deux courants de recherche qui viennent d'être présentés proposent soit une vision "impressionniste" permettant de définir les éléments clés d'attention sur la manière dont les managers envisagent diversement la RSE sans pour autant définir ce que l'on entend par

perception, soit une vision processuelle et organisationnelle de la manière dont la RSE fait sens pour les managers. Nous souhaitons ici proposer un cadre pour mettre en exergue les interprétations des managers de la RSE et identifier de potentiels écarts entre celles-ci.

1.3.1 : Perceptions, interprétations et sensemaking

Pour clarifier nos propos, nous souhaitons en premier lieu définir les termes associés à cette recherche et justifier notre approche. La notion de perception est définie par Buchanan et Huczynnski (1997, p.46) cités par Maon, Lindgreen et Swaen (2008, p.417) comme un "processus psychologique dynamique cherchant à organiser et interpréter des données sensorielles". La notion de perception renvoie explicitement aux dimensions sensorielles dans la manière d'aborder des notions, des actes ou des événements qui sont souvent difficiles à cerner et sur lesquelles la collecte de données est compliquée en dehors de cadres de psychologie cognitive.

La notion d'interprétation renvoie, quant à elle, à la manière dont les individus examinent des phénomènes en recourant à des cadres et les expriment par le langage. Daft et Weick (1984, p.286) définissent ainsi l'interprétation comme un "processus de traduction des événements, de développement de modèles de compréhension, de définition de sens et de combinaison de schémas conceptuels". L'interprétation repose sur quatre éléments clés selon Weick (1995, p.8) reprenant Porac et al. (1989) : des structures qui encadrent l'action des individus; des actions d'identification d'indices dans l'environnement; d'attribution de sens à ces indices en fonction des cadres cognitifs et d'externalisation du sens défini dans des activités concrètes; et une verbalisation des interprétations. L'interprétation est ainsi rendue explicite par la mise en mot et les actes que mettent en œuvre les individus.

La notion de sensemaking développée par Weick (1995) met l'accent sur les différentes étapes de la production de sens et sur la manière dont les cadres interprétatifs se créent par ce processus. Dans la théorie du sensemaking développée par Weick, l'interprétation n'est qu'un élément du sensemaking (Weick 1995, Maitlis & Christianson 2014), c'est une notion qui est plus "détachée et passive" (Weick 1995, p.14). L'interprétation consiste à mobiliser des cadres pour appréhender un phénomène alors que pour Weick le sensemaking contribue à créer les cadres interprétatifs. Par ailleurs, les processus d'interprétation et de sensemaking sont étroitement liés aux actions des individus et des organisations : (1) les actions en fournissant des indices vont générer des interprétations et du sensemaking; (2) dans le cadre d'une première attribution de sens, les actions permettent de tester une première interprétation; (3) les actions modifient l'environnement des interprétations et du sensemaking à travers le processus d'enactment (Maitlis et Christianson 2014, p.84). Les actions sont donc à la fois à l'origine et une conséquence des processus interprétatifs et de sensemaking (Sandberg & Tsoukas 2014).

L'examen des différentes notions nous amène à retenir la notion d'interprétation pour comprendre comment les managers envisagent la RSE de manière conceptuelle et concrète. Cette notion permet en effet de révéler par le langage les différents éléments clés que retiennent les managers à propos de la RSE. Elle s'appuie sur les cadres cognitifs et sur les actions que développent les individus sans pour autant creuser ce qui créent ces cadres. Enfin, l'interprétation peut être plus ou moins développée selon l'existence de cadres disponibles ou proposés.

1.3.2 : La diversité des interprétations appréhendée à travers une double perspective

Pour comprendre comment les managers appréhendent la question de la RSE, nous proposons une double perspective. La première perspective (verticale) met en évidence la pluralité des

dimensions de la RSE et de ses enjeux. En effet, en suivant les travaux sur les perceptions de la RSE par les managers, nous souhaitons éclairer la pluralité des interprétations des managers concernant les différentes dimensions de la RSE, les différentes parties prenantes qui sont considérées à travers la RSE, les raisons qui expliquent l'engagement responsable d'une entreprise et la manière dont se décline la RSE dans l'entreprise.

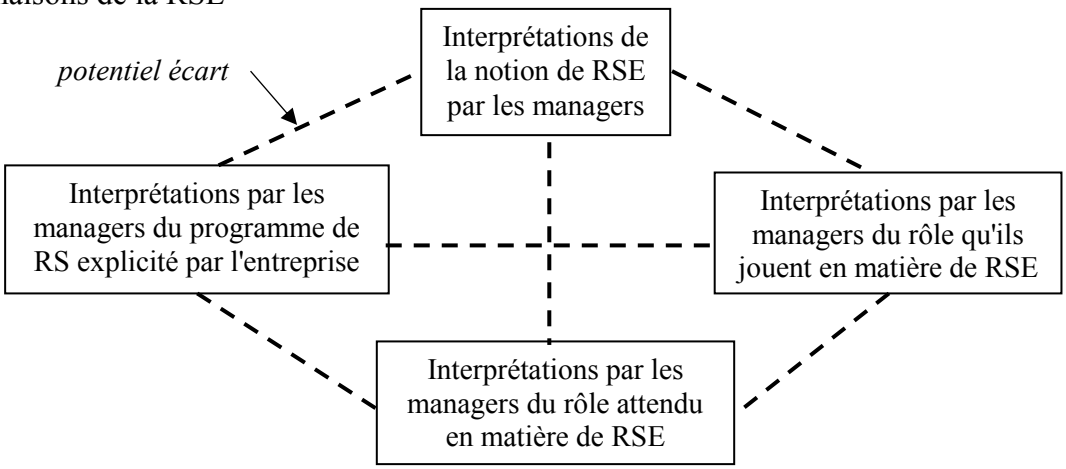
La seconde perspective (horizontale) vise à considérer la RSE dans sa dimension plus ou moins concrète. La notion d'interprétation permet en effet d'aborder à la fois la RSE en tant que notion abstraite et en tant que réalité concrète. Nous souhaitons donc appréhender la RSE à travers quatre niveaux distincts : la notion de RSE qui est aujourd'hui relativement répandue dans la communauté des managers; la manière dont l'entreprise communique sur son engagement dans la RSE; le rôle qui est attendu des managers par la direction de l'entreprise en matière de RSE; et le rôle que les managers estiment jouer en matière de RSE. À travers ces quatre niveaux, nous pouvons mettre en lumière la double dimension de l'interprétation à la fois cognitive à travers la connaissance de la notion de RSE et de la politique développée et "enactée" à travers les rôles attendus qui se traduisent par la formulation de missions, d'objectifs et les actions concrètes déployées par les managers ainsi que l'ont mentionné Sharma & Good (2013).

La mise en évidence de la diversité des interprétations possibles par les managers de la RSE est un premier objectif, mais nous souhaitons également mettre en lumière de potentiels écarts entre les différents niveaux identifiés. Ainsi, nous nous positionnons dans le modèle conceptuel de Sharma et Good (2013) sur la phase amont des tensions.

1.3.3: Analyse des écarts d'interprétation à travers la notion d'ambiguïté et d'equivovality

Au-delà des différents niveaux auxquels peut se décliner la RSE, nous souhaitons analyser les potentiels écarts entre ces niveaux. Il est possible en effet que, par exemple, la manière dont les managers définissent spontanément la RSE ne mette pas nécessairement l'accent sur les mêmes dimensions de la RSE avancées par la direction de l'entreprise et développées dans sa politique. De même, des écarts peuvent survenir entre la manière dont les managers exercent leurs missions en matière de RSE et la manière dont la direction exprime des attentes dans ce domaine. Nous souhaitons donc considérer l'ensemble des potentiels écarts figurant dans le schéma 1.

Schéma 1 : Les écarts potentiels dans les interprétations des managers sur les différentes déclinaisons de la RSE



Ces écarts peuvent être source d'ambiguïté ou avoir un caractère équivoque ("equivocality"), c'est-à-dire faire apparaître plusieurs interprétations différentes d'un phénomène, se traduire par des orientations diverses dans les valeurs, des contradictions ou des paradoxes qui perturbent l'action (Weick 1995, Maitlis et Christianson 2014). Ces situations équivoques peuvent déclencher un processus d'interprétation (Christianson et al., 2009), de sensemaking (Weick 1995, Weick et al. 2005) ou de sensegiving (Maitlis et Lawrence 2007). Weick (1995)

a souvent considéré les sources externes d'ambigüité provenant de l'environnement, mais elles peuvent également être internes (Laroche 2006). Ainsi comme le montrent Maitlis et Christianson (2014) mais aussi Sandberg et Tsoukas (2014), les facteurs déclencheurs d'ambiguïté et de sensemaking peuvent être par exemple un changement planifié, ainsi que l'est la mise en place d'un programme RSE. Or ces politiques dédiées à la RSE peuvent être particulièrement source d'ambiguïté ou d'équivoque du fait de la multiplicité des définitions inhérentes à la RSE (Sheehy, 2015) ou de la manière dont les individus et par extension les organisations peuvent aborder la RSE (Mishra & Schmidt, 2013). Nous souhaitons ainsi examiner les écarts d'interprétation individuelle sur la RSE qui peuvent déclencher un processus de sensemaking.

2: Méthodologie

Nous menons depuis 2013 une étude de cas approfondie sur le Groupe La Poste, entreprise employant environ 258.000 personnes et organisée autour de trois principales activités : des prestations de courrier et colis, des prestations bancaires et enfin des prestations numériques. Cette étude de cas nous a donné l'occasion de mener en 2013-2014 des entretiens auprès de dirigeants en charge de la RSE au niveau du groupe et d'une région en particulier mais également auprès de certains managers exerçant dans les activités courrier et du réseau de bureaux. Ces premiers entretiens ainsi que des documents collectés nous ont permis de recueillir des informations sur la politique RSE du groupe et sur la manière dont les cadres dirigeants et opérationnels parlaient de la RSE. Sur la base de ces informations, nous avons construit un questionnaire qui a été diffusé à 398 managers opérant à plusieurs niveaux hiérarchiques et dans différentes situations professionnelles. Le questionnaire mettait l'accent

sur la perception de la politique RSE de La Poste (les parties prenantes considérées, les dimensions privilégiées, les raisons de son déploiement, les valeurs sous-jacentes, ….) et sur les modalités d'exercice de la responsabilité. 158 questionnaires retournés exploitables (soit un taux de retour de 39,2%) ont été analysés à l'aide d'un logiciel de traitement de données (Sphinx) permettant à la fois de réaliser des traitements statistiques mais aussi des analyses de contenu ou lexicales. L'analyse comparée de l'échantillon cible et de l'échantillon de répondants a révélé une représentativité de ce dernier par rapport à la population de managers à laquelle le questionnaire a été soumis, notamment en termes d'ancienneté, de classification et de branche d'activité. Le tableau 1 figurant en annexe restitue le profil des répondants; celui-ci est principalement composé de managers ayant une grande ancienneté (plus de 20 ans dans l'entreprise), sous statut fonctionnaires (71,5%) et étant considéré comme des managers intermédiaires (entendu comme non-dirigeant et non de premier niveau) et appartenant aux trois branches d'activité de l'entreprise et aux fonctions transverses.

Nous avons sélectionné, parmi les 185 questions posées, celles qui correspondaient au modèle retenu pour envisager les quatre niveaux d'interprétation de la RSE par les managers (voir tableau 2 en annexe). Des questions plus ou moins ouvertes ont été retenues. Les questions ouvertes permettent de faire s'exprimer spontanément les managers sur la définition de la RSE, les valeurs, les axes prioritaires, les missions et les objectifs définis pour les managers en matière de RSE. Pour cette catégorie de questions, l'interprétation est largement ouverte puisque les répondants peuvent formuler avec leurs propres mots leur pensée. Ces questions ouvertes ont fait l'objet d'un codage (automatique pour identifier les principaux mots clés puis manuel afin d'avoir une interprétation cohérente sur un ensemble de mots clés) afin de pouvoir les croiser avec d'autres variables (voir tableau 3 en annexe). Nous avons retenu aussi des questions fermées multiples (pour les variables suivantes par exemple : dimensions de la

RSE, raisons de la mise en place, parties prenantes associées). Pour celles-ci, l'interprétation est plus limitée mais existe tout de même car les possibilités de réponses formulées constituent les cadres interprétatifs proposés aux répondants qui ont dû choisir parmi ceux-ci. Il faut préciser également que certaines questions proposent aux répondants de s'exprimer sur des formulations diffusées par l'organisation (par exemple le sens attribué aux engagements de l'entreprise en matière de RSE) qui représentent également un cadre interprétatif défini explicitement par l'entreprise.

Des analyses statistiques ont été réalisées (tris à plats) et les variables retenues ont été croisées avec des variables démographiques et statutaires (branches d'activité, niveau de classification, sphère de responsabilité, ancienneté). Cependant ces tris croisés n'ont pas fait ressortir de significativité suffisante pour distinguer notre échantillon de répondants. Pour analyser les écarts entre les différents niveaux de déclinaison de la RSE nous avons mobilisé des indicateurs de significativité de type Chi-deux. Ainsi, une très forte significativité (Chi-deux supérieur à 20) a été analysée comme traduisant une cohérence forte entre deux variables.

3: Résultats

La présentation des résultats de l'enquête est structurée de la façon suivante. Nous procédons tout d'abord à une présentation des résultats relatifs aux interprétations des managers en adoptant, comme cela a été souligné à la section 1.3.2, une perspective "verticale" distinguant les différentes déclinaisons de la RSE (du concept à la réalité pour les managers) présentées au schéma 1. Nous présentons ensuite les données relatives à la lecture "horizontale" afin de rendre compte des "écarts" potentiels qui peuvent exister entre ces niveaux.

3.1: Interprétations par les managers des différentes déclinaisons de la RSE : une pluralité modérée

La manière dont les managers interprètent la RSE est abordée à quatre niveaux : en tant que concept, en tant que programme explicité par l'entreprise, à travers le rôle que l'entreprise attend d'eux et le rôle qu'ils jouent dans ce domaine (les tableaux 4, 5 et 6 en annexe présentent les données relatives à chacun de ces niveaux).

3.1.1: Interprétations de la notion de RSE par les managers

Tout d'abord les managers interrogés ont une conception large du concept qui inclut ses dimensions environnementales, sociales, économiques et sociétales. Ils insistent en particulier sur les aspects sociaux de la RSE (en particulier sur la considération des salariés et de la qualité de vie au travail) et mettent l'accent sur le respect de l'humain, de l'éthique et des valeurs. S'agissant des valeurs qu'ils attribuent au Groupe La Poste, celles qui ont trait au service rendu (accessibilité, proximité) et au rapport à l'autre (équité, confiance, considération et respect) se dégagent de façon significative. Enfin les répondants s'accordent à reconnaître que les valeurs qu'ils attribuent au Groupe sont liées à la RSE, et en particulier l'accessibilité et l'équité. Si les managers sont peu nombreux à définir la RSE par rapport aux parties prenantes, lorsqu'on les interroge sur celles que le groupe doit le plus associer à ses choix stratégiques, les managers mentionnent en premier lieu les salariés et les clients puis les élus territoriaux, les actionnaires, les fournisseurs et les associations.

Ainsi, dans la manière d'appréhender la notion de RSE à travers ses grandes caractéristiques (la définition elle-même, les parties prenantes associées, les valeurs liées), une certaine homogénéité se dégage axée autour de la considération des salariés et des bénéficiaires des services postaux.

3.1.2: Interprétations par les managers du programme RSE explicité par l'entreprise

Si la quasi-totalité des répondants proposent une définition de la RSE (93,7%) et ont donc une idée de ce qu'elle signifie, bon nombre de répondants déclarent ne pas connaître ou peu connaître la politique de RSE explicitée dans le Groupe. En revanche, lorsqu'on leur suggère des informations sur la politique RSE du Groupe, les managers sont très nombreux à répondre et déclarent trouver du sens à cette politique.

Ainsi, les managers estiment que les principales dimensions de la RSE développées au sein du Groupe concernent avant tout les aspects environnementaux, sociaux (en direction des postiers) et sociétaux (territoire, accessibilité) mais significativement moins les dimensions managériales et économiques. Les parties prenantes les plus associées à la politique RSE du Groupe sont selon les managers d'abord les collaborateurs et leurs représentants, puis les élus locaux et collectivités et les clients et associations de consommateurs. Les fournisseurs et sous-traitants, les partenaires associatifs et les actionnaires sont moins souvent associés à la politique RSE selon les managers. Les axes prioritaires de la RSE mentionnés spontanément par les managers sont relatifs en premier lieu aux dimensions sociales (portant sur la diversité, la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés) et environnementales (liés à la réduction de l'énergie et à l'éco-mobilité), les aspects sociétaux, économiques, managériaux et de développement durable ne sont pas significatifs. Ainsi, sur ces trois caractéristiques fondamentales de la politique RSE (les dimensions, les parties prenantes privilégiées et les axes prioritaires), les interprétations des managers sont principalement ciblées sur les aspects sociaux et de service aux clients ou aux collectivités territoriales mais aussi environnementaux.

Cette politique RSE, dans ses liens avec la mission ou la stratégie du Groupe, fait par ailleurs sens pour les managers de La Poste. Ainsi, l'ambition du Groupe ("faciliter l'accès de tous à

toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires") et les engagements stratégiques qui y sont associés font fortement ou très fortement sens pour les managers interrogés. S'agissant des orientations stratégiques, l'accès de tous aux services essentiels, le fait d'être un acteur majeur dans les territoires et d'offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement font fortement ou très fortement sens pour les répondants, dans une moindre mesure le fait de réduire l'empreinte environnementale et le développement des collaborateurs. Les éléments significatifs ici sont donc relatifs à la mission de service du Groupe, et notamment de service aux bénéficiaires (les clients et les territoires). Les managers sont en effet nombreux à considérer que le programme de RSE est lié fortement ou très fortement aux missions du Groupe, et en particulier à celles associées aux services (au public, à l'accessibilité et la proximité) et à la présence territoriale. Mais les missions sociales du Groupe sont aussi considérées par les managers comme étroitement liées à la politique de RSE (en matière de considération des collaborateurs et de qualité de vie au travail notamment). La politique RSE fait donc sens pour les managers du Groupe La Poste ainsi que les valeurs qui y sont associées et en particulier celles qui ont trait au service (le sens du service, la proximité, l'accessibilité) et au rapport à l'autre (équité, considération et ouverture).

Au-delà du sens que les postiers managers accordent à la politique de RSE, ils estiment que celles-ci a été développée en premier lieu pour préparer l'avenir du Groupe et dans une moindre mesure pour faire face à des nécessités économiques ou managériales.

Les interprétations de la politique RSE par les managers du Groupe sont donc à nouveau assez homogènes et focalisées sur le service et la considération des salariés, même si les considérations environnementales sont présentes à ce niveau.

3.1.3: Interprétations par les managers du rôle attendu et du rôle joué en matière de RSE

Les déclinaisons concrètes de la RSE pour les managers sont analysées à travers leurs interprétations à la fois du rôle attendu et du rôle joué en matière de RSE.

Afin d'appréhender les interprétations des managers du rôle que l'organisation attend d'eux en matière de RSE, nous nous appuyons sur les missions et objectifs qui leur sont assignés. Un peu plus de la moitié des répondants déclarent que les missions qui leur sont confiées ont un lien à la RSE. Les personnes ayant une sphère de responsabilité élargie (c'est-à-dire ayant sous leur responsabilité plus de 50 personnes) estiment d'autant que leurs missions sont liées à la RSE. Les répondants affirmant que leurs missions ont un lien particulier à la RSE placent en tête les aspects managériaux (concernant l'accompagnement, la considération et l'écoute des collaborateurs), de service et sociaux (qualité de vie au travail). Les managers encadrant entre 5 et 20 personnes et travaillant au sein du Réseau déclarent en particulier avoir des missions managériales liées à la RSE. Pour ce qui concerne les objectifs, une majorité de managers (57,3%) déclarent se voir fixer des objectifs en lien à la RSE. Ces objectifs concernent le plus souvent des aspects sociaux (qualité de vie au travail), environnementaux (réduction de la consommation énergétique) et managériaux (accompagnement des collaborateurs). Les rôles que le Groupe souhaitent voir jouer par les managers en matière de RSE, tant par leur mission que par leurs objectifs, sont donc principalement centrés sur des aspects sociaux et managériaux puis environnementaux et de service. À ce niveau, une certaine hétérogénéité se révèle qui est liée notamment à la sphère de responsabilité des managers et à la branche d'activité pour laquelle ils travaillent. La dimension sociale reste cependant dominante à nouveau dans les rôles attendus.

Quant au rôle que les managers déclarent jouer en matière de RSE, une majorité d'entre eux estime que la RSE se traduit concrètement dans leurs activités. Cette concrétisation de la RSE

est davantage manifeste chez les personnes appartenant à la Banque postale et/ou qui occupent des fonctions transverses et plus particulièrement pour les cadres supérieurs (les autres managers se déclarent sensiblement moins concernés). Les dimensions managériales, environnementales et sociales sont à nouveau les plus citées. Pour les managers, la RSE se concrétise principalement dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs puis avec leurs clients, dans les décisions qu'ils prennent (équité, sens donné et participation) et dans leurs actions vis-à-vis de l'environnement. Enfin, les valeurs portées par le Groupe que les managers déclarent mettre en pratique souvent ou très souvent ont trait au service (sens du service, proximité) et au rapport à l'autre (considération, équité). Les rôles que déclarent jouer les managers en matière de RSE couvrent donc un assez large éventail de dimensions (managériales, environnementales et sociales) traduisant ainsi une certaine hétérogénéité. Mais il est à noter que dans leurs pratiques de la RSE la dimension managériale et décisionnelle est mise davantage en avant par les managers.

Les résultats concernant la déclinaison de la RSE vue par les managers révèlent donc une pluralité nuancée. Les interprétations de la notion de RSE ainsi que de la politique menée par le Groupe montrent une certaine homogénéité focalisée autour du service et de la considération des salariés. Nous avançons l'hypothèse que cette homogénéité est probablement due au partage de valeurs fortes par l'ensemble des managers et au lien étroit que ceux-ci établissent entre le programme RSE et la mission du Groupe. Cependant, lorsqu'il s'agit d'aborder plus concrètement la RSE, une certaine hétérogénéité apparaît; les rôles attendus s'élargissent aux aspects environnementaux de la RSE et les rôles joués intègrent également la prise en compte de l'environnement et la prise de décision responsable.

3.2: Les liens entre les différentes déclinaisons de la RSE

Les aspects que nous avons retenus pour identifier d'éventuels écarts entre les interprétations des managers concernent les dimensions de la RSE, les parties prenantes, les valeurs, le "prescrit et le réel" et l'alignement stratégique entre la politique de RSE, la formulation des missions et objectifs et les pratiques. Rappelons que nous nous intéressons en particulier aux éléments déclencheurs d'un processus de sensemaking en adoptant la perspective de Sharma et Good (2013).

3.2.1: Mise en regard des interprétations de la notion de RSE et du programme de RSE par les managers

La mise en regard des interprétations de la notion de RSE et du programme de RSE par les managers s'opère sur deux éléments clés mentionnés spontanément par les managers dans la définition qu'ils donnent de la RSE : les dimensions de la RSE (économique, sociale, managériale, sociétale, environnementale) et les parties prenantes. Si le croisement des variables concernant les dimensions de la RSE ne montre pas de lien significatif, celui sur les variables relatives aux parties prenantes révèle des liens significatifs. En effet, les répondants déclarent pour les actionnaires, les salariés, les clients et les fournisseurs, que ces parties prenantes doivent à la fois être associées à la politique RSE du groupe et sont associées à cette politique (voir tableau 7 en annexe).

3.2.2: Mise en regard des interprétations de la politique RSE du groupe par les managers et la manière dont ils la mettent en pratique

Concernant les relations aux parties prenantes, un lien significatif est établi entre les interprétations de la politique RSE par les managers et la manière dont ils pratiquent la RSE (voir tableau 8 en annexe). Les répondants déclarent agir de manière responsable le plus souvent à l'égard des collaborateurs et des clients (comme démontré plus haut) quelle que soit leur interprétation des parties prenantes associées en priorité à la politique RSE du groupe.

Les répondants sont moins nombreux à déclarer mettre en œuvre la RSE à l'égard des fournisseurs, acteurs territoriaux et représentants du personnel, ce qui peut sans doute être expliqué par leur situation professionnelle spécifique.

3.2.3: Mise en regard de l'interprétation du rôle attendu et du rôle joué par les managers en matière de RSE

Un lien très significatif est établi entre la manière dont les managers déclarent pratiquer la RSE au concret et se voir attribuer des missions et des objectifs en lien à la RSE. Plus précisément, les répondants déclarant exercer la RSE au concret dans un domaine (service, sociétal, environnement, managérial) disent également avoir des missions et objectifs personnels relatifs à ces domaines respectivement (le lien étant significatif pour les missions et moins significatif pour les objectifs). Enfin, concernant les parties prenantes, les répondants qui déclarent avoir des missions en lien à la RSE affirment mettre en pratique la RSE dans les relations avec les clients et avec les représentants du personnel (et inversement pour ceux qui déclarent ne pas avoir de mission).

3.2.4: Des liens forts sur l'interprétation des valeurs par les managers

L'analyse des liens concernant les valeurs porte sur plusieurs déclinaisons de la RSE. Les liens entre les valeurs du groupe attribuées spontanément par les managers et celles qui ont du sens pour eux sont significatifs pour la proximité et la considération. De même, les managers qui mentionnent spontanément le sens du service et le rapport à l'autre par les valeurs du groupe déclarent souvent ou très souvent mettre en pratique les valeurs associées à la considération, à l'équité, au sens du service et à la proximité. Enfin, la quasi-totalité des valeurs portées par le groupe (ouverture, équité, considération, accessibilité, proximité, sens du service) qui font sens pour les managers sont déclarées mises en pratique par ceux-ci (voir tableau 9 en annexe). Ainsi, un lien très fort est établi par les valeurs du groupe qui, pour la

très grande majorité des répondants, sont associées à la RSE et représentent manifestement le socle de la cohérence des interprétations des managers.

3.2.5: Les liens faibles ou non significatifs

Ponctuellement, les résultats montrent un lien entre l'interprétation par les managers de la politique de RSE et du rôle attendu sur la dimension managériale : les personnes considérant que le groupe développe une dimension managériale de la RSE déclarent avoir des missions personnelles en lien à la dimension managériale de la RSE. De même, un lien très significatif mais isolé se manifeste dans la manière dont les managers interprètent la politique RSE sur le sens qu'ils donnent à l'engagement du groupe vis-à-vis du développement des collaborateurs et leurs pratiques de la RSE au concret dans les relations avec leurs collaborateurs.

Les autres croisements effectués n'ont pas donné de résultats significatifs, notamment dans la manière dont les managers interprètent la notion de RSE et dont ils la mettent en pratique. Cette absence de lien significatif pourrait être expliqué par un certain cloisonnement entre différents registres, conceptuel avec la notion de RSE et pratique d'une part, d'autre part entre les niveaux organisationnel de la politique RSE et individuel de chaque manager. Elle peut traduire un certain écart susceptible de déclencher un processus de sensemaking.

4: Discussion

Nous discutons les résultats de la recherche en suivant à nouveau une lecture verticale qui distingue les différentes déclinaisons de la RSE et une lecture horizontale afin d'analyser les écarts éventuels entre elles.

4.1: Des interprétations assez homogènes des différentes déclinaisons de la RSE

Considérées les unes indépendamment des autres, les différentes déclinaisons de la RSE révèlent une certaine cohérence interne.

4.1.1*: *L'interprétation de la notion de RSE par les managers

La littérature concernant les interprétations "spontanées "du concept de RSE souligne que celles-ci sont souvent variées car ce concept recouvre différentes facettes et est donc sujet à de multiples interprétations (Cramer, Jonker, Van der Heijde (2004, 2006). Notre étude montre que s'il existe bien une diversité d'interprétations, celle-ci est relativement limitée chez les managers de cette grande entreprise. Tout d'abord les managers interrogés ont une conception large du concept de RSE qui inclut ses dimensions environnementales, sociales, sociétales et économiques. Ceci suggère une vue " moderne" de la RSE (Quazi et O'Brien, 2000) qui traduit une conception large de la responsabilité, alliée à des bénéfices de court et de long terme et qui inclut la perspective des parties prenantes. La dimension économique de la RSE, si elle est présente, n'apparait pas prioritaire aux yeux des managers du Groupe. De ce fait, ces derniers ne seraient pas confrontés aux dilemmes ou tensions qui peuvent exister entre logique "de profit" et "logique sociale" (Sharma et Good, 2013). Les résultats montrent que l'interprétation des managers met davantage l'accent sur la dimension "sociale" de la RSE (orientée vers les collaborateurs) et sur des attitudes et comportements dans les rapports à autrui. Ce dernier point traduit une conception interactionnelle de la RSE (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007). La faible diversité d'interprétations par les managers apparait à nouveau quand il s'agit des valeurs qu'ils attribuent à leur entreprise et à leurs liens à la RSE. Ceci rejoint les observations de Maon, Lindgreen et Swaen (2008) qui, comme nous l'avons souligné, insistent sur le fait que c'est la cohérence des interprétations des managers qui forment les interprétations des questions en lien à la RSE au plan organisationnel. Cette

cohérence dépend des schémas d'interprétation en vigueur dans l'organisation qui résultent de ses caractéristiques et de sa culture. S'agissant des valeurs, les aspects liés au "service" et au "rapport à l'autre" se dégagent de notre analyse. Les premiers font écho à la mission de service au public de l'organisation étudiée et les seconds peuvent être ancrés dans sa tradition en matière de dialogue social et de relations sociales et sociétales (Havard, Ingham, 2016).

4.1.2: L'interprétation du programme de Responsabilité Sociale par les managers

La littérature insiste sur la nécessité de communiquer au sujet du programme de RSE explicité afin d'en soutenir le déploiement dans l'organisation (Maon, Lindgreen, Swaen 2009). La connaissance, fusse-t-elle partielle des informations relatives au contenu de ces programmes, peut être considérée comme un prérequis à l'interprétation. Les résultats de la recherche indiquent que, dans l'organisation étudiée, bon nombre de managers (en particulier les managers opérationnels) déclarent ne pas connaître ou peu connaître le contenu du programme de RSE en vigueur. Toutefois, une concordance relativement forte (ou une pluralité relativement faible) de vues se dégage à nouveau parmi les managers, quand il s'agit de se prononcer sur les raisons qui ont présidé à l'élaboration de ce programme de RSE, sur ses caractéristiques, son inscription dans la mission de l'organisation et sur le sens qui est attribué aux éléments de la politique de RSE et aux valeurs qu'ils véhiculent. Nous retrouvons ici les pistes d'explications avancées à la section précédente pour ce qui concerne les dimensions et axes prioritaires du programme de RSE tel qu'il est défini par l'organisation et qui traduisent une approche "moderne " de la RSE (Quazi et O' Brien , 2000). L'accent est mis, par les managers, sur les dimensions sociales et environnementales, plutôt qu'économiques, permettant d'éviter les tensions entre ces dimensions (Sharma et Good, 2013). D'autre part, les caractéristiques de l'organisation, les liens étroits entre les aspects de la RSE explicitée, la mission et les valeurs rejoignent les observations de Maon, Lindgreen,

Swaen (2008). Enfin, nous retrouvons l'accent mis sur l'approche interactionnelle de la RSE (Aguilera, Rupp et Ganapathi, 2007).

Les résultats qui concernent le sens attribué à l'ambition, aux engagements en matière de RSE et aux valeurs du Groupe montrent une forte adhésion de la part des répondants. Soulignons ici les liens étroits qui existent entre ces aspects et la faible multiplicité des interprétations des managers. Ces résultats rejoignent tout d'abord la dimension cognitive de l'attribution de sens à la RSE, telle qu'elle a été présentée par Basu et Palazzo (2008, p.124). Celle-ci implique d'une part une réflexion sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes mais aussi une manière de "voir le monde" pris au sens large (le "bien commun" qui va au-delà de ce qui est "bon pour le business"). D'autre part, elle amène à réfléchir sur la rationalité qui sous-tend l'engagement dans des actions spécifiques de RSE qui pourraient avoir un impact sur les relations clés avec ces parties prenantes.

Ils mettent aussi en lumière la dimension linguistique de la RSE (Basu et Palazzo, 2008, p.124) qui implique les façons d'expliquer les raisons de s'engager dans des actions de RSE et de les partager avec d'autres. Les activités de RSE ne résultent pas directement des demandes externes mais plutôt de processus cognitifs et linguistiques qui sont enracinés dans l'organisation. Ces processus d'attribution de sens amènent l'organisation à voir ses relations avec les parties prenantes d'une façon particulière, qui en retour influencent son engagement à leur égard (Basu et Palazzo, 2008, p.123). Si nous n'avons pas suivi les processus d'élaboration des contenus du programme de RSE explicité, nous avons examiné dans une autre recherche les contenus des différents programmes adoptés et échangé avec les acteurs clés. Ceux-ci révèlent l'adoption par le Groupe d'un langage particulier, notamment à travers une définition spécifique du management responsable et la formulation explicite des

engagements (Havard & Ingham, 2016). Il a été avancé (Maon, Swaen, Lindgreen, 2009, Cramer, Jonker, van der Heijden, 2004, 2006) que le contenu des programmes de RSE traduisent les intentions et interprétations des directions générales et des agents de changement et que celles-ci sont susceptibles d'influencer les interprétations des managers intermédiaires. Notre analyse indique que ces interprétations sont largement partagées par ces derniers. Mais elle indique aussi, et ceci revêt une importance particulière pour notre propos, que celles-ci font sens pour les managers.

Les résultats relatifs aux interprétations spontanées du concept de RSE présentés à la section précédente et aux interprétations du programme de RSE convergent fortement. Ceci nous amène à avancer la proposition selon laquelle, les valeurs en lien à la RSE, inhérentes à sa mission et à sa culture contribuent de façon importante à limiter la diversité (pluralité) des interprétations des managers et à réduire les écarts entre RSE implicite et explicite comprise ici dans une dimension intra-organisationnelle complémentaire à l'approche inter-organisationnelle de Matten et Moon (2008).

4.1.3: L'interprétation des rôles attendus et exercés en matière de RSE

Les résultats de notre étude montrent que les managers qui déclarent se voir assigner des rôles et objectifs en lien à la RSE, insistent sur les aspects sociaux et managériaux plutôt qu'environnementaux et de service. Une certaine hétérogénéité peut être observée en raison notamment de la sphère de responsabilité et/ou de la branche dans laquelle ils exercent leurs activités. Il en va de même pour les rôles qu'ils déclarent exercer. Ces résultats peuvent être commentés à la lumière de la littérature. Les interprétations de la RSE par les managers sont influencées par le contexte dans lequel ils exercent leurs activités. D'une part, comme le soulignent Sharma et Good (2003), la politique de RSE est mise en action (*enactée*) au travers des rôles attendus qui se traduisent par la formulation de missions, objectifs et actions

concrètes déployées par les managers. D'autre part, les actions modifient l'environnement des interprétations et du sensemaking à travers ce processus d'*enactment* (de mise en pratique) (Maitlis et Christianson 2014, p.84). Les actions sont donc à la fois à l'origine et une conséquence des processus interprétatifs et de sensemaking (Sandberg & Tsoukas 2014).

Les interprétations sont donc influencées par les pratiques des managers et les contextes dans lesquels ils exercent leurs activités mais aussi par la façon à laquelle ils prennent leurs décisions de façon discrétionnaire. Comme le soulignent Basu et Palazzo (2008, p.124), "Après tout, les activités de RSE mises en œuvre par les managers dépendent de leurs modèles mentaux au sujet de ce qu'ils sont dans leur monde". L'interprétation par les managers des valeurs en lien à la RSE qu'ils mettent le plus souvent en œuvre renvoie aussi aux observations de Maon Lindgreen et Swaen (2009) qui soulignent que les interprétations des managers dépendent notamment de leurs valeurs personnelles.

Les résultats de notre recherche suggèrent que, malgré des différences qui peuvent se manifester dans les interprétations des managers eu égard à la mise en pratique de la RSE et des valeurs qui y sont liées, un consensus se dégage à nouveau sur les notions centrales de service et de relations à autrui.

4.2. Discussion des écarts

Les résultats de notre recherche concernant les "écarts" entre les interprétations spontanées du concept de RSE et celles qui ont trait au programme de RSE explicité dans l'organisation indiquent que de tels écarts existent pour les déclinaisons de la RSE dans la mesure où les relations entre ces variables (leurs composantes prises globalement) ne sont pas significatives. Ceci suggère que quand il s'agit d'évoquer spontanément un concept et d'interpréter ses traductions et ses dimensions explicites (le contenu de la RSE explicité par l'organisation), les

managers font référence à des registres ou schémas d'interprétations qui peuvent être différents. L'analyse des liens entre l'interprétation des dimensions de la RSE explicitées dans le programme et celles qui sont mises en pratique ne fait pas non plus apparaître de relations significatives. Il en va de même pour les interprétations spontanées des dimensions et leur mise en œuvre dans l'exercice de la RSE. Ces différences et "écarts" pourraient être expliqués par le fait que les managers exercent leurs activités dans des contextes spécifiques mais aussi, que les managers sont sollicités à s'exprimer sur des registres différents. Lorsqu'il s'agit de définir spontanément la RSE, le registre est ici conceptuel et renvoie à une vision large de la RSE. En revanche quand on les interroge sur la manière de rendre concrète la RSE dans leur contexte professionnel, les managers font référence à des actions menées dans leur sphère de responsabilité et donc la dimension managériale de la RSE prédomine. Ces résultats renvoient à deux approches de la RSE mises en lumière dans la littérature. La première qui se situe dans la perspective ouverte par Bowen (1953) et souvent qualifiée de "RSE" met davantage l'accent sur le concept de RSE, ses aspects éthiques, ses principes, ses dimensions et son contenu. Il situe la RSE dans le cadre d'un contrat social et moral. Elle s'intéresse en priorité aux motifs et aux fins et se situe dans une perspective de long terme (Watrick, Cochran, 1985). Les interprétations spontanées des managers du concept de RSE et du contenu de la RSE tel qu'il est explicité relèvent de cette perspective.

La seconde, qui se situe dans la perspective ouverte par Ackerman et Bauer (1976) qualifiée de *social responsiveness* s'intéresse en priorité aux moyens mis en œuvre et aux actions menées en matière de RSE. Ces aspects pratiques se traduisent dans la mise en œuvre des programmes et des politiques de RSE, notamment au travers des décisions prises et actions menées par les membres de l'organisation selon les contextes dans lesquels ils exercent leurs activités et leurs rôles. L'interprétation par les managers et l'accent qu'ils mettent sur les

aspects managériaux est donc influencée par ces pratiques. Ceci plaide en faveur du développement de concepts en lien à la RSE qui soient proches des préoccupations des managers, tel celui de management responsable (Hibbert & Kunliffe 2015, Hilliard 2013) et de leadership responsable (Christensen, Mackey, Whetten, 2014, Waldman & Balven 2014). Ceci est d'autant plus important que, comme le soulignent Sharma et Good (2003), les managers intermédiaires occupent une position située entre les directions générales et les collaborateurs qui forment les équipes dont ils ont la charge et envers lesquels ils exercent leurs responsabilités.

Les résultats relatifs aux liens entre les interprétations des managers du rôle attendu/prescrit par l'organisation et de la façon à laquelle ils mettent en œuvre la RSE indiquent qu'ils sont positivement liés. Ceci indique à nouveau que les managers mobilisent des registres d'interprétations partagées ancrés dans leurs pratiques. Mais cela suggère aussi, comme cela a été souligné dans la littérature, que les processus de gestion des ressources humaines qui prescrivent des comportements attendus des managers revêtent une importance particulière (Gond et al. 2011, Havard & Ingham 2016).

Les résultats font apparaître une relation significative pour ce qui concerne les parties prenantes qui doivent être et qui sont associées à la RSE. La littérature consacrée à la prise en considération des attentes des parties prenantes, leur saillance, leur importance et leur implication dans la RSE souligne les tensions qui peuvent exister d'une part entre des intérêts divergents, selon les catégories de parties prenantes perçues comme devant être impliquées et/ou qui le sont en priorité (Cramer, 2005, Maignan et al, 2005, Maon et al. 2009, Girard & Sobczak 2012). De tels écarts ne se manifestent pas ou peu dans le cas du Groupe La Poste. Ceci est dû à la prédominance des collaborateurs et des clients comme parties prenantes

devant être considérées et étant considérées en priorité. L'importance des relations et du dialogue avec les parties prenantes tout au long du processus de déploiement des programmes de RSE a été soulignée dans la littérature (Maon, Lindgreen, Swaen, 2009). Dans le cas analysé les parties prenantes internes, les relations avec les collaborateurs et leurs représentants sont particulièrement mentionnées.

Nos résultats rejoignent les commentaires de Sandberg et Tsoukas (2014) qui soulignent l'influence des valeurs sur le sensemaking. Les valeurs du Groupe représentent des cadres qui formatent la manière dont spontanément les managers définissent la RSE, dont ils envisagent la politique, les rôles qu'on attend d'eux et les rôles qu'ils déclarent tenir. De même, Maitlis et Christianson (2014) avancent que si la culture organisationnelle ou les normes du groupe social sont suffisamment fortes, le processus d'attribution d'un nouveau sens ne se produit pas forcément. Même si les valeurs constituent un socle permettant d'établir une cohérence entre des interprétations des différentes déclinaisons de la RSE, il n'en reste pas moins qu'il existe des écarts notamment dans la manière dont le Groupe communique sur son programme et le déploiement dans les missions et les objectifs des managers. Ces écarts peuvent être source de tensions et déclencher un processus de sensemaking. Par ailleurs, si aujourd'hui les valeurs du Groupe constituent un "ciment organisationnel", une évolution des valeurs professées et des valeurs mises en pratique liées à des changements de contexte externe et interne (notamment la baisse courrier et la concurrence accrue sur le marché bancaire) pourrait fragiliser l'ensemble.

Conclusion

L'objectif de cette communication était de mettre en perspective la manière dont les managers d'une grande organisation interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. La première conclusion que nous tirons de cette analyse est qu'elle révèle une certaine ambivalence dans les registres d'interprétations mobilisés par les managers. Celle-ci se manifeste d'une part dans l'interprétation du concept de RSE, qu'elle soit spontanée ou concerne le contenu explicité dans l'organisation et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Cette relative discontinuité entre les interprétations de nature "conceptuelle" et celles qui sont ancrées dans la pratique des managers est susceptible de créer des écarts entre les déclinaisons de la RSE. Ces écarts peuvent être sources d'ambiguïtés et de tensions, qui peuvent déclencher des processus de sensemaking.

Notre recherche montre que deux aspects particuliers permettent de réduire ces écarts. Le premier concerne les parties prenantes, le second les valeurs en lien à la RSE. Ces deux aspects agissent de façon transversale dans l'interprétation des différentes déclinaisons de la RSE que nous avons analysées et de leurs relations. Les parties prenantes priorisées par les managers font consensus, même si les managers n'ont pas l'opportunité toujours de développer concrètement des relations envers ces parties prenantes. Les valeurs en lien à la RSE jouent un rôle particulier dans l'organisation que nous avons étudiée. Elles constituent le socle sur lequel reposent les interprétations des déclinaisons de la RSE et contribuent à réduire les écarts qui peuvent exister entre elles.

Ainsi que le font Panagopoulos, Rapp et Vlachos (2016) en éclairant les antécédents des perceptions des salariés sur la RSE, notre approche éclaire une complexité dans la manière d'appréhender la RSE. En effet, alors que bon nombre de travaux antérieurs se sont intéressés aux perceptions des managers ou des dirigeants d'une façon globale, nous proposons une lecture verticale et horizontale des déclinaisons de la RSE et de leurs liens en mettant en évidence les différents niveaux d'interprétation des managers. Ceci nous semble important, alors qu'un nombre d'entreprises se sont engagées dans le déploiement de programmes et de politiques de RSE et cela plaide en faveur de recherches menées dans cette perspective.

Enfin, les principales implications managériales de notre recherche concernent l'importance de définir le contenu des programmes et des politiques de RSE qui traduise l'engagement de l'organisation en matière de RSE, qui tienne compte des réalités vécues par les managers et qui incluent des dimensions de management et de leadership responsable. Afin de considérer les réalités diverses des managers, les entreprises doivent d'abord chercher à identifier les potentielles interprétations diverses de la RSE, liées aux parcours des managers et à leurs situations professionnelles. La recherche de la cohérence entre la politique de RSE telle qu'elle est définie et présentée et les pratiques doivent s'appuyer à la fois sur des processus de coordination prescrivant et évaluant les comportements attendus (Havard, Ingham 2016) mais aussi sur les valeurs partagées.

La recherche que nous avons menée comporte des limites. La première a trait au fait que, s'agissant d'une analyse de cas unique, portant sur une grande entreprise de service au public, les résultats de cette recherche ne sont pas généralisables. Il serait intéressant de mener des analyses sur un plus grand nombre de cas, d'organisations de ce type et d'autres pour identifier d'éventuelles régularités et différences qui se manifesteraient dans une variété de contextes.

Une autre piste consisterait à traiter plus en détail du rôle des valeurs et des traits culturels dans l'alignement des interprétations des concepts et des pratiques de RSE. Par ailleurs, il serait intéressant de creuser les notions de management et de leadership responsable afin d'identifier plus en détail leurs composantes et leurs conditions d'exercice par les managers. Enfin, au-delà des ambivalences et des éléments de complexité que nous avons soulignés, il serait intéressant de procéder à une analyse dynamique des interprétations des managers en tenant compte des évolutions dans les contextes externes et internes.

Bibliographie

Ackerman, R. W., Bauer, R. A. 1976, *Corporate social responsiveness*, Reston VA: Reston Publishing.

Aguilera, R., Rupp, D, Williams, C., Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32-3: 836-863.

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, 932–962.

Basu, K. & Palazzo, G. 2008. Corporate Social Responsibility: a Process model of sensemaking. *Academy of Management Review,* 33-1:122-136.

Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Buchanan D, Huczynski A. 1997. Organizational Behaviour: An Introductory Text, 3rd ed. Prentice-Hall: London.

Campbell, L., Gulas, C.S., Gruca, T.S. 1999. Corporate giving behavior and decision maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19-1: 375-383.

Christensen, L.J, Mackey, A., Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining or avoiding socially responsible firm behaviors. *The academy of management perspectives*, 28(2): 164-178.

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E. 2009. Learning through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5): 846-860.

Cramer, J. M. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production,* 13(6), 583–592.

Cramer, J., Jonker, J., van der Heijden, A. 2004. Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics,* 55: 215-222.

Cramer, J., van der Heijden, A., Jonker, J. 2006. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 380-389.

Daft, R. L. & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.

Deshpande, S.P. 1997. Managers' perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age and level of education. *Journal of Business Ethics*, 16(1): 79–85.

Ernst, E. & Honoré-Rougé, Y. 2012. La responsabilité sociétale des entreprises: une démarche déjà répandue, *INSEE Premières*, n°1421, novembre.

Girard, C. & Sobczak, A. 2012. Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations between a French Mutual Bank and Its Members. *Journal of Business Ethics*, 107: 215-225.

Golob, U., Johansen, T., Nielsen, A., Podnar, K. 2014. Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives. *Systemic Practice & Action Research*, 27(4): 363-376.

Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., El Akremi, A. 2011. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98: 115-132.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., Figge, F. 2014. Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*. 39(4): 463-487.

Hanke, T. & Stark, W. 2009. Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85: 507-516.

Havard, C. & Ingham, M. 2016. Les processus RH supports la pratique du management responsable – les perceptions des managers du groupe La Poste. Congrès de l'AGRH, Strasbourg.

Hibbert, P., Cunliffe, A. 2015. Responsible Management: engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1): 177-188.

Hilliard, I. 2013. Responsible Management, Incentive Systems, and Productivity. *Journal of Business Ethics,* 118(2), 365-377.

Hine, J. & Preuss, L. 2009. ''Society is Out There, Organisation is in Here'': On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups. *Journal of Business Ethics*, 88: 381–393.

Hillenbrand, C., Money, K., Pavelin, S. 2012. Stakeholder-defined Corporate Responsibility for a Pre-Credit-Crunch Financial Service Company: lessons for how good reputations are won and lost. *Journal of Business Ethics*, 105: 337-356.

Holmes, S. 1976. Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons,* 19(3), 34-40.

Kujala, J. 2010. Corporate responsibility perceptions in change: Finnish manager's view on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1): 14-34.

Laroche, H. 2006. Karl E. Weick et les managers: advertance et jugement dans l'action managériale. In Les défis du sensemaking en entreprise - Karl E. Weick et les sciences de gestion, sous la direction de D. Autissier et F Bensebaa, Economica : Paris, 75-95.

Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Maitlis, S. & Lawrence, T.B. 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1): 57-84.

Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. 2008. Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility, *Strategic Agenda Systems Research and Behavioral Science*, 25: 413-426.

Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. 2009. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, *Journal of Business Ethics,* 87:71–89

Matten, D., Moon, J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review.* 33(2): 404-424.

Mazutis, D. & Zintel, C. 2015. Leadership and corporate responsibility: a review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility* Vol. 1 No. 1: 76-107.

Mishra & Schmidt, 2013 Unfortunately, Ambiguities Still Abound in How We Conceptualize Corporate Social Responsibility, *Industrial and Organizational Psychology* 6(4): 379–383,

Ostlung, L.E. 1977. Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, summer, XIX(4): 35-48.

Panagopoulos, N.G., Rapp, A.A., Vlachos, P.A. 2016. I think they think we are good citizens: Meta-perceptions as antecedents of employees' reactions to corporate social responsibility. *Journal of Business Research.* 69(8): 2781-2790.

Pedersen, E.R. 2010. Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business toward Society. *Journal of Business Ethics*, 91: 155-166.

Pedersen, E.R. & Neergaard, P. 2009. What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management decision*, 47(8): 1261-1280.

Porac, J., Thomas, H., Baden-Fuller, C. 1989. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.

Quazi, A.M. 2003. Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41-9: 822-831.

Quazi, A.M., O'Brien, D. 2000. An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. May2000 Part 1, Vol. 25 Issue 1, p33-51

Sandberg, J. & Tsoukas, H. 2015. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36: S6–S32.

Sharma, G. & Good, D. 2013. The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1): 95-122.

Sheehy, B. 2015. Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*. 131(3): 625-648.

Simon, H. 1957. Administrative Behaviour. The Free Press: New York.

Singh, R., Narwal, M. 2012. Perceptions of Corporate Social Responsibility: A Comparison of Managers in MNCs and Local Companies in India. *Journal of Knowledge Globalization*, 5(2): 25-43.

Thomas, A.S., Simerly, R.L. 1994. The Chief Executive Officer and Corporate Social. *Journal of Business Ethics,* 13: 959-968.

Waldman, D.A., Balven, R.M. 2014. Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions, *Academy of Management Perspective*, 28(3): 224-234.

Watrick, S. L., Cochran, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Zollo, M., Minoja, M., Casanova, L., Hockerts, K., Neergaard, P., Schneider, S., Tencati, A. 2009. Context: external strategy and internal capability - Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. *Corporate Governance*, 9(4): 355-372.

Annexe Tableaux synthétiques des données chiffrées

Tableau 1 : Profil des répondants (critères démographiques et organisationnels)

Âge	25-30 ans	31 -35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	56-60 ans	61-65 ans
	1.3%	4.4%	11.4%	12.7%	19%	34.2%	15.8%	1.3%
Ancienneté	>20 ans	10-20	5-9	2-4	1 à 2			
	63.9%	24.1%	8.9%	3.2%	0%			
Niveaux de classification	Classe 3	Groupe A	Groupe B et C					
	35%	51.3%	13.5%					
Sphère de responsabilité	2-5 pers.	6-20 pers.	21-50 pers	> 51 pers.				
	32.1%	29.5%	26.3%	12.2%				
Branche d'activités	Banque Postale		Réseau		Services Courrier-Colis		Fonctions transverses	
	4.5		27.6		55.8		12.2	

Tableau 2 : Sélection et nature des questions retenues

Niveaux auxquels la RSE est appréhendée par les managers	***Libellé des questions***	***Catégorie de question***	***Degré d'ouverture de l'interprétation***
Notion de RSE	Que signifie pour vous la Responsabilité Sociale de l'Entreprise?	Ouverte	+
	Parmi la liste des parties prenantes ci-dessous, quelles sont celles que le groupe doit, selon vous, le plus associer à ses choix stratégiques? (ordre de priorité)	Numérique	
	Quelles sont selon vous les valeurs portées aujourd'hui par le groupe?	Ouverte	+
	Dans quelle mesure ces valeurs sont-elles liées à la RSE?	Fermée unique	+/-
	Si vous pensez que les valeurs du groupe sont liées à la RSE, citer lesquelles en particulier?	Ouverte	+
Programme de RS explicité par l'entreprise	Quelles dimensions principales de la RSE sont développées au sein du groupe?	Fermée multiple	+/-
	Quelles sont, selon vous, les parties prenantes associées en priorité à la politique RSE de votre groupe?	Fermée multiple	+/-
	Quels sont selon vous les axes prioritaires de la politique RSE de votre groupe?	Ouverte	+
	Selon vous, le programme RSE du groupe est lié à la mission du groupe?	Fermée unique	-
	Si vous pensez que le programme RSE est lié à la mission du groupe, sur quels points?	Ouverte	+
	La direction du groupe a défini une stratégie RSE axée sur l'ambition suivante : "Faciliter l'accès de tous à toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires". Cette ambition fait-elle sens pour vous?	Fermée unique	- org
	Cette ambition se décline en deux engagements et en orientations stratégiques, dans quelle mesure font-ils sens pour vous? "Offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement Développer nos collaborateurs Réduire notre empreinte environnementale Être un acteur majeur dans les territoires Engagé dans le développement de nouvelles filières Moteur de l'économie locale Pour l'accès de tous aux services essentiels"	Fermée unique	- org

	Pourquoi le groupe a-t-il développé une démarche RSE?	Fermée multiple	
	Quel est selon vous votre connaissance de la politique en matière de RSE de votre groupe?	Fermée unique	Pré-condition à l'interprétation
	Parmi les valeurs portées par le groupe, quelles sont celles qui ont du sens pour vous?	Fermée unique	-
Rôle attendu en manière de RSE	Les missions qui vous sont confiées ont-elles un lien avec la RSE?	Fermée unique	-
	Si oui, lesquelles?	Ouverte	+
	Certains des objectifs qui vous sont attribués ont-ils un lien avec la RSE?	Fermée unique	-
	Si oui, lesquels?	Ouverte	+
Rôle joué en matière de RSE	La RSE se concrétise-t-elle dans votre environnement de travail?	Fermée unique	-
	Si oui, à quel niveau?	Fermée multiple	+/-
	Donnez un ou deux exemples de la manière dont la RSE se concrétise dans votre travail.	Ouverte	+
	Parmi les actions de management responsable suivantes, quelles sont celles que vous pensez pratiquer par rapport à l'environnement, vis-à-vis des clients et fournisseurs, des postiers collaborateurs et des représentants du personnel.	Fermée unique	-
	Parmi les valeurs portées par le Groupe, quelles sont celles que vous mettez en pratique (ouverture, équité, considération, accessibilité, proximité, sens du service).	Fermée unique	-

Tableau 3 : Mots clés retenus pour le codage des questions ouvertes

Variables	*Nb réponses*	*Mots clés nécessaires pour effectuer les tris croisés*	*Mots clés*
Déf RSE	148 (94%)	Dimensions de la RSE Parties prenantes	Respect : humain, règle, éthique, valeurs, engagement, responsable Parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, territoire, autre (ONG, société civile) Dimensions : économique, sociale, environnementale, sociétale, managériale, conciliation, effets Social : salariés, collaborateurs, emploi, accompagnement, qualité de vie au travail, diversité, écoute et dialogue Développement durable Avenir / développement de l'entreprise Ne sait pas
Opinion programme mission	113 (72%)	Dimensions de la RSE	Service: accessibilité, proximité, service public, qualité (sens du), équité Territoire : présence, développement, lien social Social : considération des salariés, qualité de vie au travail, diversité, emploi Environnement : respect de, éco-mobilité Développement : responsable ou durable, économique, nouveaux services, valeurs, modèle, avenir Sociétal Image (exemplarité, confiance)
Valeurs groupe	134(85%)	Valeurs	Service : accessibilité, proximité, sens du service, client, service universel/public Rapport à l'autre : considération, respect, confiance, écoute, équité/égalité, ouverture, diversité, éthique/probité, solidarité Développement : innovation/adaptation, qualité, territoire/présence, efficacité, éco ou commercial, engagement Responsabilité : sociale, environnementale, économique, sociétale, développement durable Vision négative NSP
Exemples Valeurs et RSE	64 (41%)	Valeurs	Service : accessibilité, proximité, sens du service, client, service universel/public Rapport à l'autre : considération, respect, confiance, écoute, équité, ouverture Développement : innovation, territoire/présence

			Responsabilité : sociale, environnementale, économique, sociétale
Axes RSE	119 (75%)	Dimensions	Social : respect humain, lien social, qualité de vie au travail, évolution des salariés, diversité, maintien de l'emploi, dialogue social Environnemental : réduction CO2 et conso énergétique, éco-mobilité, transition énergétique, lettre verte, recyclage Managérial : accompagnement des collaborateurs, écoute, éthique Économique : innovation, offre de services Sociétal : accessibilité, présence territoriale, sens du service, soutien ONG, service public Développement durable Parties prenantes : intégration, fournisseurs NSP
Exemple RSE concret	66 (42%)	Actions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés Service : sens du service, accessibilité, nouveaux services Environnement : réduction consommation énergétique, recyclage, process éco-responsable, éco-mobilité Sociétal : acteurs territoriaux, diffusion RSE, ONG Managérial : accompagnement des collaborateurs, respect autrui, écoute, équité, disponibilité Économique
Exemple mission perso RSE	70 (44%)	Actions Dimensions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés, dialogue social Service : sens du service, nouveaux services Environnement : éco-mobilité, réduction consommation énergétique, recyclage Sociétal : accessibilité, territoire Managérial : accompagnement des collaborateurs, considération, écoute, équité, donner du sens, déclinaison des valeurs, conduite du changement Économique : développement commercial, maîtrise des coûts, avenir
Exemple objectifs perso RSE	70 (44%)	Actions Dimensions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés, lien social, maintien de l'emploi Service : sens du service, nouveaux services Environnement : éco-mobilité, réduction consommation énergétique, recyclage Sociétal : accessibilité Managérial : accompagnement des collaborateurs, équité, donner du sens Économique : développement commercial, performance, développement commercial

Tableau 4 : Données relatives aux interprétations de la notion de RSE par les managers (NR signifie Non réponse)

Définition spontanée de la RSE		***principales dimensions***		***Mots clés associés à "respect"***		***Mots clés associés à "social"***	
NR=11	% (sans NR)	NR=73	% (sans NR)	NR=108	% (sans NR)	NR=109	% (sans NR)
dimensions	38,3	sociale	26,8	humain	29,5	qualité de vie au travail	29,5
respect	22,8	environnementale	26,3	règle	13,1	salariés	21,8
social	20,4	économique	17,2	éthique	16,4	collaborateurs	12,8
développement durable	8,7	sociétale	12,1	valeurs	19,7	accompagnement	12,8
parties prenantes	6,8					emploi	11,5
avenir/développement de l'entreprise	2,9						

Parties prenantes associées à la RSE	moyenne traduisant un ordre de priorité
salariés	2,06
clients	2,99
élus	3,15
actionnaires	3,81
fournisseurs	3,9
associations	4,77

Valeurs portées par le Groupe		***Valeurs liées au service***		***Valeurs liées au rapport à l'autre***		***Valeurs liées à la RSE***	
NR=26	% (sans NR)	NR=78	% (sans NR)	NR=78	% (sans NR)	NR=17	% (sans NR)
service	34,1	accessibilité	31,3	équité/égalité	25	pas du tout	1,3
rapport à l'autre	28,0	proximité	32,1	confiance	22,2	peu	8,9
développement	18,5	sens du service	24,4	considération	13,9	fortement	61,4
responsabilité	19,4	client	7,6	respect	13,0	très fortement	17,7
		service universel	4,6	ouverture	10,2		

Tableau 5 : Données relatives aux interprétations du programme de RSE par les managers

Connaissance de la politique RSE du groupe		**Raisons qui ont amené le Groupe à adopter une démarche RSE**	
NR=5	%	NR=2	%
très faible	15,2	pour préparer l'avenir du groupe	83,5
faible	51,3	parce que le contexte économique le nécessitait	49,4
forte	29,1	parce que le contexte managérial le nécessitait	44,3
très forte	1,3	parce que tous les grands groupes français ont adopté ce type de démarche	25,3
		parce que l'actionnaire du groupe l'a demandé	9,5

Principales caractéristiques de la politique RSE					
Dimensions de la RSE développées par le groupe		***Parties prenantes que le groupe associe aux choix stratégiques***		***Axes prioritaires de la politique RSE***	
NR=2	%	NR=2	%	NR=51	% (sans NR)
environnementale (écologie)	84,8	collaborateurs et leurs représentants	74,1	social	27,6
sociale (à destination des postiers)	82,9	élus locaux, collectivités	62,7	environnemental	23,5
sociétale (territoire et accessibilité)	74,1	clients et associations de consommateurs	57	sociétal	16,7
managériale	53,2	fournisseurs et sous-traitants	46,8	économique	10,4
économique	52,5	partenaires associatifs	35,4	développement durable	9,5
		actionnaires	30,4	managérial	8,1

Éléments de la politique RSE et des valeurs qui font sens pour les managers					
Ambition RSE		***Engagements RSE***		***Valeurs du groupe***	
NR=3	%		% fortement et très fortement		% fortement et très fortement
pas du tout	2,5	Pour l'accès de tous aux services essentiels	85,9	sens du service	96,8
peu	19,6	Être un acteur majeur dans les territoires…	85,7	proximité	92,2
fortement	55,7	Offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement	83,8	accessibilité	89,2
très fortement	20,3	Réduire notre empreinte environnementale	78,9	équité	77,9

		Développer nos collaborateurs	77,7	considération	72,2
		Moteur de l'économie locale	69,7	ouverture	64,6
		Engagé dans le développement de nouvelles filières	68,9		
		Promoteur de l'intégration de la RSE dans les entreprises	43,7		

Lien entre la mission du Groupe et la RSE			
Le programme RSE est lié à la mission		***Sur quels points?***	
NR=2	%	NR=53	% (sans NR)
pas du tout	0	service	29,1
peu	12	territoire	18,5
fortement	69,6	développement	18,0
très fortement	17,1	social	17,5
		environnement	12,7

Tableau 6 : Données relatives aux interprétations des rôles attendus et exercés par les managers en matière de RSE

Rôles attendus pour les managers en matière de RSE							
Lien entre les missions personnelles et la RSE		***Nature des missions liées à la RSE***		***Lien entre les objectifs personnels et la RSE***		***Nature des objectifs liés à la RSE***	
NR=10	%	NR=97	% (sans NR)	NR=8	%	NR=100	% (sans NR)
oui	53,2	managérial	28,2	oui	57,6	social	29,5
non	40,5	service	20,5	non	37,3	environnement	20,5
		social	20,5			managérial	16,7
		environnement	15,4			service	12,8
		sociétal	7,7			économique	12,8
		économique	7,7			sociétal	7,7
Rôles joués par les managers en matière de RSE							
La RSE se concrétise dans l'env. de travail		***À quel niveau?***		***De quelle manière?***		***À quelle fréquence?***	
NR=5	%	NR=4	% (sans NR)	NR=96	% (sans NR)		souvent et très souvent
oui	60,8	dans les relations que vous entretenez avec des collaborateurs	29,8	managérial	32,6	dans la prise de décision	83,6
non	36,1	dans les décisions que vous prenez	21,0	environnement	27,2	vis-à-vis des collaborateurs	81,7
		dans les relations que vous entretenez avec des clients	19,5	social	14,1	par rapport à l'environnement	66,1
		dans les relations que vous entretenez avec des acteurs territoriaux	11,4	service	14,1	vis-à-vis des clients	65

		dans les relations que vous entretenez avec des représentants du personnel	11,0	sociétal	8,7	vis-à-vis des représentants des salariés	50,4
		dans les relations que vous entretenez avec des fournisseurs	7,4	économique	3,3	vis-à-vis du territoire	33,9
						vis-à-vis des fournisseurs	26,7

Mise en pratique des valeurs du Groupe	souvent et très souvent
considération	95,5
sens du service	93,5
équité	92,1
proximité	81,4
accessibilité	68,5
ouverture	65,3

Tableau 7 : Liens significatifs entre les parties prenantes devant être associées à la politique RSE du Groupe et celles associées.

		Parties prenantes devant être associées à la politique RSE du groupe				
		Actionnaires	Collaborateurs et leurs représentants	Clients	Fournisseurs	Associations
Parties prenantes associées à la politique RSE du groupe	Actionnaires	TS	S		PS	
	Collaborateurs et leurs représentants		TS		PS	
	Clients			TS	TS	
	Fournisseurs			TS	TS	
	Associations					S

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

Tableau 8 : Liens entre les interprétations de la manière dont les parties prenantes sont associées à la politique RSE du groupe et dont les managers pratiquent au concret la RSE

Les parties prenantes associées à la politique RSE du groupe	RSE au concret se pratique plus avec les	RSE au concret se pratique moins avec les
Actionnaires (TS) (*)	Clients collaborateurs	Fournisseurs
Collaborateurs (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Clients (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Fournisseurs (TS)	Clients collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Élus (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Associations	Clients collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

(*) Lecture : les répondants considérant que les actionnaires sont associés à la politique RSE du groupe déclarent plus significativement que les autres développer des relations responsables avec leurs clients et leurs collaborateurs, et moins significativement avec les fournisseurs, les acteurs territoriaux et les représentants du personnel.

Tableau 9 : Liens entre le sens attribué aux valeurs du groupe et celles qui sont mises en pratique

		Valeurs portées par le groupe qui font sens pour les répondants					
		Ouverture	équité	considération	accessibilité	proximité	Sens du service
Valeurs mises en pratique	Ouverture (**)	TS	TS	NS	TS	TS	TS
	Équité	TS	TS	S	TS	TS	TS
	Considération	TS	TS	TS	TS	TS	TS
	Accessibilité	S	NS	PS	TS	TS	TS
	Proximité	TS	TS	PS	TS	TS	TS
	Sens du service	TS	TS	PS	TS	TS	TS

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

(**) Lecture : Les répondants pour lesquels la valeur Ouverture fait sens très fortement et fortement déclarent mettre en pratique cette valeur très souvent et souvent (et inversement)