

Christelle HAVARD & Marc INGHAM  
Groupe ESC Dijon Bourgogne (France)

**La RSE appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?**

# INTRODUCTION

---

## Point de départ de la recherche

- Plusieurs recherches ont mesuré la connaissance par les managers de la RSE mais peu mettent en relation la connaissance qu'en ont les managers, la manière dont leur organisation l'explicite et dont ils l'exercent
- Opportunité de mener une étude de cas sur la politique RSE menée au sein du Groupe La Poste et d'interroger les managers intermédiaires

## Question de recherche

- Dans quelle mesure il existe des écarts entre la manière dont les managers interprètent la notion de RSE, la manière dont l'entreprise communique, ce qu'elle attend et leurs pratiques?
- Dans quelle mesure l'existence d'écarts est susceptible de déclencher un processus d'attribution de sens chez les managers?

# REVUE DE LITTÉRATURE

---

## Deux catégories d'approches

- **Approches par les perceptions des managers**
- **Approches par le sensemaking**

## Apports

- **Diversité dans la manière d'aborder la RSE par les managers**
- **Description des processus d'attribution de sens et des déterminants de ces processus**
- **Ces perceptions et interprétations jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de RSE**

## Notre approche

- **Mettre en exergue les différents niveaux d'interprétation de la RSE**

# CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

---

## Une vision interprétative

- Analyser la manière dont les managers intermédiaires interprètent la RSE en mobilisant des cadres pour l'appréhender et des actions pour la mettre en œuvre

## Une double perspective pour appréhender la diversité des interprétations

- Mettre en évidence la pluralité des dimensions de la RSE et de ses enjeux (verticale)
- Examiner la dimension plus ou moins concrète de la RSE (horizontale)
  - La notion de RSE telle qu'elle est spontanément formulée par les managers
  - La manière dont les managers appréhendent la politique de RS de l'entreprise
  - La manière dont ils interprètent leur rôle attendu en matière de RSE
  - La manière dont ils mettent en œuvre concrètement la RSE

## Une analyse des potentiels écarts d'interprétation

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

---

## Contexte de l'étude

- Étude pluriannuelle sur le Groupe La Poste dans le cadre d'une Chaire
- Le Groupe La Poste a développé des programmes de RSE depuis 2011
- Engageant sa ligne managériale

## Méthodologie

- Entretiens semi-directifs préalables à la diffusion d'un questionnaire
- Questionnaire envoyé à 398 managers de la région Bourgogne, 158 questionnaires exploitables retournés
- Sélection de questions pertinentes parmi celles qui concernaient la politique RSE du groupe et les modalités d'exercice de la responsabilité
- Des questions fermées et ouvertes pour faciliter l'expression spontanée des interprétations des managers
- Analyses en tris à plat et tris croisés pour les écarts entre les niveaux

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

## Interprétations par les managers des différentes déclinaisons de la RSE (verticale)

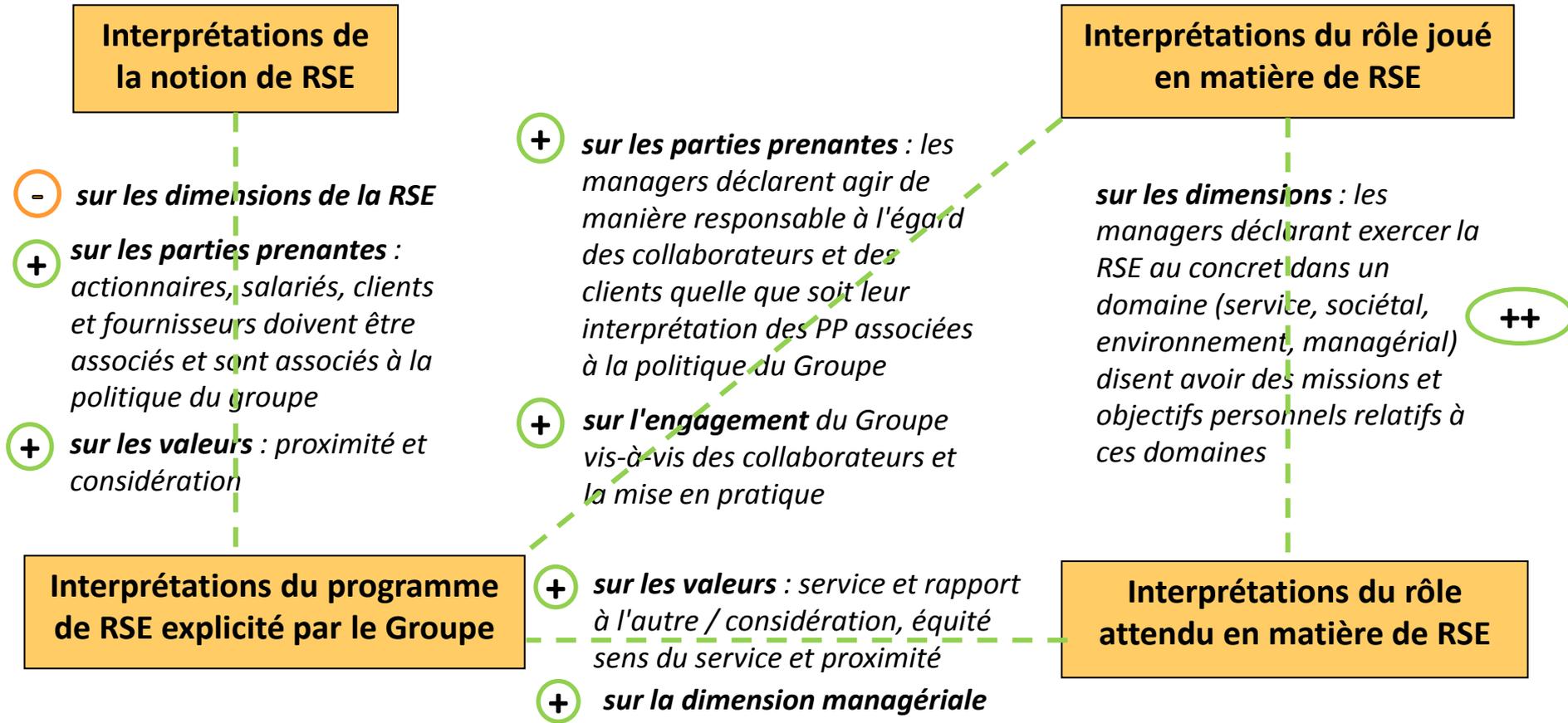
La notion de RSE (spontané)	Le programme de RSE (explicité)	Le rôle attendu	Le rôle joué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une conception large</li> <li>• <i>Une certaine homogénéité autour de la considération des salariés et des bénéficiaires des services postaux</i></li> <li>• associées à la RSE</li> <li>• <i>Une certaine homogénéité autour de la considération des salariés et de la relation de service fondée sur les valeurs partagées et au lien étroit entre le programme de RSE et la mission du Groupe</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une connaissance assez faible de</li> <li>• <i>Une certaine homogénéité autour du service, de la considération des salariés et du respect de l'environnement</i></li> <li>• Les collaborateurs, les élus locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Une certaine hétérogénéité liée à la sphère de responsabilité des managers et à la branche dont ils dépendent mais une dominante du "social"</i></li> <li>• aspects sociaux, environnementaux et managériaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Une certaine hétérogénéité car les dimensions managériales, environnementales et sociales sont couvertes</i></li> <li>• et sociales</li> <li>• Dans les valeurs du Groupe liées au service et au rapport à l'autre</li> </ul>

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

- Pas de lien significatif

+ Lien significatif

## Les liens entre les différentes déclinaisons de la RSE (horizontale)



# ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

---

## Des interprétations assez homogènes de la définition de la RSE et de la politique RSE du groupe

- une perspective large intégrant les dimensions environnementale, sociale, sociétale et économique (Quazi et O'Brien 2002)
- la dimension sociale est mise particulièrement en avant par les managers => conception interactionnelle de la RSE (Aguilera et al. 2007)
- La politique RSE du Groupe fait fortement sens pour les managers  
=> rejoint la dimension cognitive de l'attribution de sens à la RSE développée par Bazu et Palazzo (2008)
- => Rejoint la dimension linguistique de la RSE (Bazu et Palazzo 2008, Maon et al. 2009, Cramer et al. 2006)
- Les valeurs du groupe représentent le socle de la cohérence des interprétations pour les managers du Groupe (=> confirme les conclusions de Maon et al. 2008) et réduit les écarts d'interprétation

# ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

---

## **Une certaine diversité dans les interprétations des rôles attendus et exercés en matière de RSE**

- **Des rôles attendus et exercés insistant sur les aspects sociaux et managériaux mais qui diffèrent en fonction de la sphère de responsabilité ou de l'activité**
  - **Les interprétations sont influencées par le contexte**
- ⇒ **La politique RSE est "enactée" au travers des rôles attendus (Sharma et Good 2013)**
- ⇒ **Les actions modifient la manière dont les managers interprètent la RSE (Maitlis et Christianson 2014)**

# ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

---

## Des écarts (ou absence de liens significatifs)

### ▪ Sur les dimensions de la RSE

- Entre les interprétations spontanées du concept de RSE et celles associées au programme
- Entre les interprétations spontanées du concept de RSE et celles liées aux déclinaisons concrètes de la RSE
- Entre les interprétations associées au programme et celles liées à la mise en pratique de la RSE tant sur les rôles attendus que sur les rôles exercés

### ▪ qui peuvent s'expliquer par deux registres différents

- un registre conceptuel (Bowen 1953, Waddock et DiMaggio 1982)
- et un registre concret (*social responsiveness* Ackerman et Bauer 1976)

### ▪ qui sont distincts dans les interprétations des managers

# ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

---

## Des liens (ou absence d'écarts)

- Sur les parties prenantes associées à la RSE alors que la littérature souligne souvent des tensions (Cramer 2005, Maignan, Maon et al. 2009)
- Prédominance des salariés et des clients dans cette organisation ayant une mission particulière (historique)

## L'influence forte des valeurs sur les interprétations des managers

- Qui donnent du sens => souligné par Maon et al. (2009), Sandberg et Tsoukas (2014), Maitlis et Christianson (2014)
- Mais qui n'efface pas la diversité des interprétations des managers

# CONCLUSION

---

## Implications managériales

- Importance de définir le contenu des programmes de RSE en considérant les réalités vécues par les managers
- Considérer la diversité des interprétations des managers
- Et réfléchir aux processus de coordination permettant de fédérer (les valeurs partagées, les outils de gestion)

## Limites de la recherche

- Des résultats d'un cas qui s'inscrivent à un moment donné
- Et qui ne peuvent être généralisés

## Pistes de recherche

- Développer d'autres recherches dans des entreprises ayant des valeurs fortes pour vérifier l'influence de celles-ci sur les interprétations
- Analyser davantage les processus organisationnels influençant ces interprétations

Christelle Havard : [christelle.havard@escdijon.eu](mailto:christelle.havard@escdijon.eu)

Marc Ingham : [marc.ingham@escdijon.eu](mailto:marc.ingham@escdijon.eu)

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**

# REVUE DE LITTÉRATURE

---

## Approches par les perceptions des managers

- **Sur diverses dimensions de la RSE**
  - sur les conceptions de ce qu'est la RSE,
  - de ses effets sur l'activité de l'entreprise,
  - des raisons de s'engager,
  - de la manière de procéder avec les parties prenantes
  - de déployer la RSE dans l'entreprise
  - Holmes 1976, Quazi et O'Brien 2000, Singh et Narwal 2012, Hine et Preuss 2009, Pedersen et Neergaard 2009, Zollo et al. 2009, Pedersen 2010, Hillenbrand et al. 2012
- **Mise en évidence d'une diversité mais pas de réelle définition de la notion de perception**

## Approches par le sensemaking

- **La notion de sensemaking permet de**
  - Faire le lien entre la manière dont un individu appréhende son environnement, ses actions et le sens qu'il leur donne
  - Comprendre les processus qui conduisent à partager ces interprétations et à guider les actions collectives
- **Apports :**
  - Multiplicité des perceptions de la RSE et du sens que les agents du changement y trouvent (Cramer, Jonker, Van der Heijden 2004, 2006)
  - La cohérence des interprétations des managers contribue à créer du sens à la RSE et s'appuie sur les caractéristiques de l'organisation et de sa culture (Maon, Lindgreen et Swaen 2008)
  - Du fait de la complexité des situations et des environnements, l'attribution de sens se réalise sur la base de catégories (Hahn et al. 2014)
  - L'attribution de sens s'appuie sur trois dimensions cognitives, linguistiques et conatives dans les actions vis-à-vis des parties prenantes (Bazu et Palazzo 2008)

## Approches par le sensemaking

### ▪ Apports de Sharma et Good (2013)

- Les managers intermédiaires sont confrontés à des tensions potentiellement contradictoires associées à la RSE et font un travail d'attribution et de diffusion de sens
- L'identification des tensions potentielles est un déclencheur des processus de sensemaking et de sensegiving
- La capacité réflexive des managers est un élément important dans l'identification des tensions
- L'ancrage dans l'action et les rôles attribués influencent les processus de sensemaking et sensegiving

# CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

---

## Une vision interprétative

### ▪ La notion de perception

- Renvoie aux dimensions sensorielles dans la manière d'aborder des notions, des actes ou des événements
- Est difficile à cerner et d'organiser une collecte de données

### ▪ L'interprétation

- est un processus de traduction des événements qui est rendue explicite par la mise en mot et par les actes des individus
- Consiste à mobiliser des cadres pour appréhender un phénomène (alors que le sensemaking crée ses cadres – Weick 1995)
- Est étroitement liée à l'action (Sandberg et Tsoukas 2014)