THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE**

**L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE N°42 : ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ

SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION

Par Alain, Jean JONIK
(Prénom usuel Jean-Alain)

# SERVICES FONCTIONNELS ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : UN APPUI À LA BASE OPÉRATIONNELLE POUR UNE APPROPRIATION DE LA RSE PAR LE SENS.

UNE ÉTUDE À L'INTERSECTION DE STRATEGY-AS-PRACTICE, DE LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE ET DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR.

Sous la direction de : Julien CUSIN

Soutenue le jeudi 25 juin 2026

Membres du jury :

| | | |
|---|---|---|
| Mme BENRAÏSS-NOAILLES Laïla | Professeure des universités, Université de Bordeaux | Présidente du jury |
| Mme CHARREIRE PETIT Sandra | Professeure des universités, Université de Paris-Saclay | Rapporteure |
| M. VALIORGUE Bertrand | Professeur, Emlyon Business School | Rapporteur |
| Mme BERGER-DOUCE Sandrine | Professeure, École des Mines de Saint-Etienne | Examinatrice |
| M. ESTAY Christophe | Professeur, Excelia Business School | Examinateur |
| M. CUSIN Julien | Professeur des universités, Université de Bordeaux | Directeur de thèse |

## Résumés en français et en anglais

# Services fonctionnels et Responsabilité Sociétale d'Entreprise : un appui à la base opérationnelle pour une appropriation de la RSE par le sens. Une étude à l'intersection de Strategy-as-Practice, de la théorie néo-institutionnelle et des économies de la grandeur.

La littérature approfondit le rôle des cadres intermédiaires comme acteurs de pilotage de l'intégration opérationnelle de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) au sein des organisations (Current, 2012 ; Valiorgue, 2016a). Elle demeure toutefois silencieuse sur l'appui que fournissent les fonctions support en tant qu'instruments de mise en œuvre. En portant un regard sur les logiques institutionnelles que pratiquent les services fonctionnels encore peu étudiés dans les processus d'opérationnalisation de la RSE, ce travail contribue aux recherches micro qui restent encore marginales (4% des publications, Aguinis & Glavas 2012) et majoritairement encadrées par le champ théorique Strategy-as-Practice (SAP). En effet, ces recherches demeurent, pour l'essentiel, centrées sur une approche verticale suivant la ligne hiérarchique, de la direction générale à la base opérationnelle (Valiorgue, 2016 ; Daudigeos, 2019). Or, rendre tangible la RSE suppose de considérer conjointement les cadres normatifs, réglementaires, labellisés et idéologiques (Mintzberg, 1982, 2003), ainsi que les manières dont les acteurs pensent, interprètent et énoncent ce qu'ils sont, ce qu'ils perçoivent des autres et des enjeux (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). Par conséquent, traiter l'aspect micro de la RSE c'est aussi l'inscrire dans une vision institutionnellement encastrée, ce qui conduit à compléter l'approche SAP par le champ théorique néo-institutionnel (TNI). Enfin, étudier la RSE à travers les actions d'un service fonctionnel invite par ailleurs à nuancer la lecture TNI en termes ''dominants / dominés'' (Bourdieu, 1980). Dans cette perspective, les économies de la grandeur (Boltanski & Thevenot, 1991) viennent soutenir de façon complémentaire le cadre théorique mobilisé. Ce préambule amène à la question de recherche suivante : pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ? Pour y répondre, une démarche qualitative inductive est déployée à partir d'une étude de cas simple menée auprès d'Ingénieurs Préventeurs des Risques du Groupe Suez. Ce travail permet d'identifier les processus de construction de sens mobilisés par les services fonctionnels afin de rendre la RSE tangible et opérationnalisable. Dans ce contexte, notre recherche renforce les convergences entre SAP et la TNI en proposant une contribution élargie à cette dernière dans sa dimension micro tout en enrichissant les travaux sur la RSE par l'apport des économies de la grandeur. Pour conclure, nous démontrons que l'analyse d'un lien horizontal vient compléter, et en partie dépasser, une approche strictement verticale, en éclairant le rôle des services fonctionnels comme outils de construction du « *sens* » (Balogun, 2003 ; Balogun et *al.*, 2003) en appui aux acteurs opérationnels. Ces services, en tant qu'organe de transmission, guident les actions RSE en conciliant les intérêts de l'entreprise, du salarié et des parties prenantes.

**Mots clés** : **RSE – Services Support – Sens - Théorie néo-institutionnelle – Strategy-as-Practice – Économies de la grandeur**

# Functional Services and Corporate Social Responsibility: Supporting Operational Staff Toward a Sense-Based Appropriation of CSR. A Study at the Intersection of Strategy-as-Practice, Neo-Institutional Theory, and the Economics of Worth.

The literature highlights the role of middle managers as key actors steering the operational integration of Corporate Social Responsibility (CSR) within organizations (Current, 2012; Valiorgue, 2016a). However, it remains largely silent on the support provided by functional departments as instruments of implementation. By examining the institutional logics enacted by functional services—still understudied in CSR operationalization processes—this research contributes to the micro-level CSR literature, which remains marginal (4% of publications, Aguinis & Glavas, 2012) and predominantly situated within the Strategy-as-Practice (SAP) theoretical field. Most of these studies focus on a vertical approach, following the hierarchical line from top management to operational levels (Valiorgue, 2016; Daudigeos, 2019). Yet, rendering CSR tangible requires a joint consideration of normative, regulatory, certified, and ideological frameworks (Mintzberg, 1982, 2003), as well as the ways in which actors think, interpret, and articulate who they are, how they perceive others, and the organizational issues they face (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). Consequently, addressing the micro-level dimension of CSR implies situating it within an institutionally embedded vision, which invites complementing the SAP approach with the Neo-Institutional Theory (NIT). Studying CSR through the lens of a functional department also calls for a nuanced reading of the usual NIT dichotomy between "dominant" and "dominated" actors (Bourdieu, 1980). In this perspective, the Economics of Worth framework (Boltanski & Thévenot, 1991) provides a complementary theoretical contribution. This reflection leads to the following research question: Why and how do support services operationalize sensemaking processes that promote the appropriation of CSR by operational staff? To answer this question, an inductive qualitative design was applied through a single-case study conducted with Risk Prevention Engineers from the Suez Group. The study identifies sensemaking processes mobilized by functional services to make CSR tangible and actionable. In doing so, it enhances the convergence between SAP and NIT, extends the micro-foundational dimension of institutional theory, and enriches CSR research through the lens of the Economics of Worth. Ultimately, the study demonstrates that the analysis of horizontal linkages complements—and partly transcends—a purely vertical approach. It sheds light on functional services as instruments of "sense" construction (Balogun, 2003, Balogun et *al.*, 2003) supporting operational actors. As transmission mechanisms, these services guide CSR-related actions by reconciling the interests of the firm, employees, and stakeholders.

**Keywords: CSR – Functional Services – Sensemaking – Neo-Institutional Theory – Strategy-as-Practice – Economics of Worth**

# Remerciements

La place donnée aux remerciements en tête d'un travail doctoral n'est pas anodine. Si elle revêt pour la plupart un certain formalisme académique, quelle forme donner à cet exercice lorsqu'il s'agit de conclure une aventure – pour peu qu'un travail de recherche ne se conclue jamais – initiée à l'âge de 51 ans et achevée six ans plus tard ?
Plusieurs images me viennent spontanément à l'esprit pour évoquer mes soutiens. La première est celle d'une course de fond : certains ont tenu la distance jusqu'à la ligne d'arrivée, d'autres se sont essoufflés en chemin ou ont quitté la piste, non sans humour : « *Faudrait penser à la terminer un jour ta thèse, parce que c'est long, là !* » (et ce *là* compte, vraiment). Vient ensuite celle d'une bataille menée, dont l'apparition de soutiens de la dernière heure avant la *libération* demeure toujours une énigme, presque un *petit* fait historique…Enfin, demeure l'image de l'orchestre, avec toute sa palette de nuances ; les fidèles contre vents et marées, depuis les premières esquisses jusqu'à la représentation finale.

Ces soutiens, toutes catégories confondues – même les hors catégories d'ailleurs – ont constitué l'énergie nécessaire pour me permettre de tenir. Mais c'est l'orchestre que j'ai davantage envie de remercier. Parmi les premiers pupitres, les plus persistants, les plus convaincus peut-être, ceux qui ont entendu mes doutes et dépassé mes épuisements, il y a mon épouse Sylvaine et nos trois enfants : Eva, Julien et Elise. Je sais ce que je leur ai imposé. Qu'ils soient tous les quatre remerciés pour le soutien qu'ils m'ont offert quotidiennement, sans jamais baisser les bras.
Il y a aussi l'inénarrable Manu, l'ami de trente ans dont on rêve tous. Celui qui, apprenant que le thésard ne s'est pas nourri de la journée — son épouse et enfants étant partis en week-end pour lui permettre de « *produire tranquillement* » — peut débarquer à 23 heures pour vous cuisiner malgré la pluie une entrecôte au barbecue. Il y a aussi les amis du premier cercle, Laurent C., l'hospitalier personnel, celui capable d'absorber mes phases « *up* » comme mes moments « *down* » ; écouter, sans toujours dire ; je loue son abnégation pour avoir relu ce travail en sciences de gestion, lui, communicant, journaliste, éditeur d'ouvrages dédiés aux écrivains-plasticiens contemporains. Olivier F., celui qui s'intéresse sans oser demander, mais chacun sait qu'il est derrière, qu'il supporte ; lui aussi attend la fin. Il y a Miguel F., agent sportif dont l'enthousiasme ne s'est jamais démenti ; il n'a pas choisi son métier par hasard, il est dans la réassurance permanente et a ce qu'on appelle « *le sens de la formule* ». Il y a enfin mon père, l'homme de 89 ans qui croit toujours en l'ascenseur social ; celui qui a renoncé à comprendre ce que je faisais, mais qui reconnaît que c'est « *un boulot de titan, et qu'il en faut du courage pour se lancer là-dedans ! Et que je ne travaille bien que dans l'urgence* ».
Et puis, il y a les autres, Béatrice M., Irène M., Cédric G., Grégory G., Seb B. et Slim A., qui ne savent plus s'il faut continuer à poser des questions ou simplement laisser le temps faire son œuvre. Aucun d'eux, pourtant, n'a jamais douté. Leur confiance m'a empêché de renoncer ; lorsqu'ils y croyaient encore, il m'était impossible de ne plus y croire à mon tour.

Dans le registre orchestral, il y a le Chef — le Kapellmeister —, gardien de la mesure et du tempo : le Professeur Julien Cusin, directeur de cette recherche. Un directeur qui fonctionne à la confiance et au résultat ; le seul, sans doute capable de repérer à deux cents pages d'intervalle une majuscule posée ici et oubliée là. Celui qui répond aux messages aussi bien à 7 h 15 qu'à 20 h 30, qui annote, jusqu'au point-virgule, quatre cents pages en moins de vingt-quatre heures. Un professeur qui pousse à prendre de la hauteur tout en veillant à ce que son thésard ne perde jamais le rythme – les échéances sont là, à tenir avec toujours cette fameuse « *petite marge de sécurité* ».

Incontestablement, c'est le profil de directeur dont un tempérament comme le mien avait besoin. Qu'il en soit très chaleureusement remercié. Je n'ai sans doute pas été le doctorant le plus docile, mais, comme le rappelle le proverbe écossais : « *Confiance engendre confiance* » (Walter Scott).
Il m'est impossible de remercier le Professeur Julien Cusin sans mentionner l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations qu'il dirige. Avec l'École Doctorale, ces deux institutions ont fait preuve d'une réelle disponibilité et d'une écoute constante, démontrant, chaque fois que nécessaire, un pragmatisme précieux pour faciliter les démarches administratives.

J'ai également eu la chance d'être accompagné par un comité de suivi individuel d'une grande qualité, exigeant et bienveillant, composé de Madame Laïla Benraïss-Noailles, Professeure des universités, de Madame Sandrine Berger-Douce, Professeure à l'école des mines de Saint-Étienne et de Monsieur Emmanuel Petit, Professeur des universités. Tous trois m'ont accordé, chaque année, près de deux heures d'écoute attentive et constructive — jamais dans l'ingérence, toujours dans la stimulation intellectuelle. Ils ont su trouver, avec justesse, les mots d'encouragement lorsque le doute s'installait, et au moment précis où ils étaient nécessaires. Ce travail leur doit beaucoup : leurs échanges et leur regard affûté sur mon travail ont contribué de manière décisive à son aboutissement. Je suis également reconnaissant que Mesdames Benraïss-Noailles et Berger-Douce soient membres du jury de thèse ; une façon d'aller *jusqu'au bout du geste*.

Viennent ensuite les rencontres universitaires. Christophe Estay, Professeur à Excelia Business School, que je rencontrai il y a quelques années et qui ''planta'' la graine de la thèse dans mon esprit. Je ne sais pas si ma famille doit l'en remercier, mais cette graine a trouvé un terreau fertile, très bien protégée par toutes les personnes et institutions précédemment nommées.
Et puis, il y a eu cette rencontre, par lecture interposée, avec le professeur Bertrand Valiorgue. C'est à la découverte de ses travaux que les premières lignes de cette thèse ont pris forme, griffonnées sur un cahier. Je lui suis profondément reconnaissant d'avoir ouvert cette voie et honoré de sa présence ce 25 juin 2026 en qualité de rapporteur.
Je n'oublie pas Madame la Professeure Charreire Petit, également rapporteure, qui occupait déjà cette fonction en 2006 lors de la soutenance de mon directeur de thèse. Sa présence aujourd'hui incarne à mes yeux la continuité et l'esprit de transmission universitaire. J'y vois un signe fort, empreint de respect et de filiation académique, qui me touche profondément.

Enfin, je souhaite remercier Suez et tout particulièrement Laurent-Guillaume Guerra, Directeur des Ressources Humaines, qui, dès les premières heures où je lui ai fait part de mon engagement doctoral, m'a encouragé avec enthousiasme. Son message d'alors a compté : il fut un véritable élan. Mes remerciements vont également à David Lamy, Directeur Général de Recyclage & Valorisation France, à mes collègues du comité de direction, à mes collaborateurs directs, ainsi qu'à l'ensemble des acteurs qui se sont prêtés à l'exercice des entretiens. Tous ont été les artisans d'une mine d'informations précieuses, sans laquelle ce travail n'aurait pu voir le jour.

Et pour conclure, je ne peux passer sous silence mes véritables sponsors personnels : les cigarettes, le thé et les stylos. Quatre litres de thé par jour, lors des phases intenses d'écriture – souvent les week-ends, congés et jours fériés – cela finit par représenter près de trois mètres cubes de boisson infusée : l'équivalent de neuf baignoires… Quant aux stylos et critériums, ils totalisent à eux seuls, sans que cela ne soit métaphorique, une centaine de fûts épuisés, vidés. Un orchestre, décidément, ne joue jamais sans un minimum de souffle.

# Table des matières


**RÉSUMÉS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS** II

**REMERCIEMENTS** IV

**TABLE DES MATIÈRES** VI

**LISTE DES ABRÉVIATIONS** X

**LISTE DES TABLEAUX** XI

**LISTE DES FIGURES** XIII

**INTRODUCTION GÉNÉRALE** 1

**PREMIÈRE PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE** 10

**INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE** 11

**CHAPITRE 1 - L'ÉTAT DE L'ART. UNE PREMIÈRE APPROCHE** 17

**1.1 L'état de l'art de la RSE. De l'organisation à son écosystème** 17

1.1.1 Les parties prenantes, lier les acteurs pour opérationnaliser les réponses stratégiques 17

1.1.2 *Corporate Social Responsiveness* : une vision précurseuse des parties prenantes 28

1.1.3 Synthèse de la section 1.1 29

**1.2 L'état de l'art de la RSE. D'une approche institutionnalisée à l'individu** 31

1.2.1 L'isomorphisme au cœur du déploiement des politiques RSE 31

1.2.2 L'entrepreneuriat institutionnel. Une approche macro déclinable 33

1.2.3 Une lecture critique de la théorie néo-institutionnelle 35

1.2.4 La pierre manquante à l'opérationnalisation de la RSE 37

1.2.5 Strategy-as-Practice, une théorie en résolution de la réconciliation macro / micro 40

1.2.6 Synthèse de la section 1.2 48

**CHAPITRE 2 - DU RÔLE DES SERVICES FONCTIONNELS : COMMUNAUTÉ ET INDIVIDUS** 51

**2.1 Les contextes d'influences des services support** 53

2.1.1 Les services support dans le champ organisationnel 55

2.1.2 Les services support, au regard d'un positionnement managérial et d'autorité 59

2.1.3 Les services support, légitimité et autorité par procuration au cœur de l'opérationnalisation 63

2.1.4 Synthèse de la section 2.1 69

**2.2 Considérations sur les services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Une vision à la croisée de la TNI et de SAP** 71

2.2.1 L'entrepreneur institutionnel 73

2.2.2 Une nuance sur la notion de domination : l'apport des économies de la grandeur 83

2.2.3 Synthèse de la section 2.2 91

**DEUXIEME PARTIE EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE** 95

**INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE** 96

**CHAPITRE 3 - POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE** 97

**3.1 Le cadre épistémologique de la recherche : une approche mixte aux frontières** 97

3.1.1 Le cadre analytique 98

3.1.2 L'approche épistémologique par les ''frontières'' 99

**3.2 L'interprétativisme, révélateur d'une étude qualitative 102**

3.2.1 Le positionnement épistémologique principal 102

3.2.2 Positionnement épistémologique complémentaire pour une vision élargie 103

**CHAPITRE 4 - LA MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE QUALITATIVE 109**

**4.1 Le rapport chercheur / objet de recherche 110**

**4.2 Le cadre de référence 113**

**4.3 Présentation et choix des unités d'analyse – le terrain de recherche 114**

4.3.1 Suez, un cadre macro de recherche adapté 116

4.3.2 Suez Recyclage & Valorisation France comme structure méso d'étude 122

4.3.3 Les IPR, de la justification du terrain de recherche 124

**4.4 De l'établissement du questionnaire semi-directif à la collecte des données 136**

4.4.1 De la justification du recours aux entretiens semi-directifs, au guide d'entretien 137

4.4.2 Des entretiens mixant ethnologie, récits de vie et projections 139

4.4.3 De la constitution de l'échantillon au déploiement des entretiens 142

4.4.4 Des données secondaires 150

**4.5 Le codage des données, l'apport de la méthode Gioia 154**

4.5.1 *Ordo Ab Chao*, du brouhaha à une colonne vertébrale 156

4.5.2 Une pierre brute à dégrossir : une première tentative de codage 158

4.5.3 Le réalignement : la voie de la raison par la méthode Gioia 164

**4.6 Le parti pris ''d'une voix'' qui en fait résonner d'autres 173**

4.6.1 Déployer une démarche micro et multi-niveaux sur les IPR 173

4.6.2 Une voix chorale polyphonique 174

4.6.3 Les IPR comme acteurs clé pour décrire les processus mis en œuvre 174

**TROISIEME PARTIE RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION 177**

**INTRODUCTION À LA TROISIÈME PARTIE 178**

**CHAPITRE 5 - PORTRAIT DYNAMIQUE DE L'IPR : POSTURE, ARBITRAGES, TENSIONS ET EFFETS SYSTÉMIQUE 179**

**5.1 Parcours et construction de l'expertise : diversité, hybridation, tensions 179**

5.1.1 « *J'en reviens à mes valeurs* » : diversité des trajectoires 179

**5.2 Motivation et sens de la mission 186**

5.2.1 « *Avoir un impact* » : protection, quête de sens et engagement collectif 186

5.2.2 « *Faire bien, le temps qu'il faut* » : tensions entre logiques 189

5.2.3 « *Tous Frères, comme des militaires* » : la dimension symbolique et culturelle 190

5.2.4 « *Ramer à contre-courant* » : obstacles et paradoxes 191

**5.3 Schéma de principe récapitulatif : le fondement des racines biographiques, de la motivation aux pratiques 193**

**CHAPITRE 6 - POSTURES ET ARBITRAGES, UNE ANALYSE À PARTIR DE LA DATA STRUCTURE 196**

**6.1 L'IPR comme fonction sacrificielle 196**

6.1.1 Causes de la posture sacrificielle : entre héritage et logiques de substitution 197

6.1.2 Séduction et transaction comme piliers stratégiques de l'appropriation 199

6.1.3 Conséquences de la posture sacrificielle 206

6.1.4 Schéma processuel récapitulatif 209

**6.2 L'IPR comme facilitateur et instrument d'appropriation détourné 211**

6.2.1 L'IPR-facilitateur : interface et catalyseur d'appropriation 211
6.2.2 La co-construction comme facteur d'appropriation et de légitimité 214
6.2.3 Conséquences inhérentes à l'IPR-facilitateur 215
6.2.4 Schéma processuel récapitulatif 218

**6.3 L'IPR comme acteur social et d'influence 220**
6.3.1 L'IPR comme créateur d'interactions sociales 220
6.3.2 Stratégies d'alliances 222
6.3.3 L'humanisation de la relation 224
6.3.4 Schéma processuel récapitulatif 226

**6.4 L'IPR : un traducteur 228**
6.4.1 L'IPR traducteur et faiseur : l'indissociabilité de la double posture de l'IPR 228
6.4.2 L'IPR traducteur et protecteur : réduire les incertitudes 230
6.4.3 L'IPR traducteur concepteur et implémenteur 234
6.4.4 L'IPR traducteur-passeur 237
6.4.5 Schéma processuel récapitulatif 243

**6.5 Légitimité de l'acteur 245**
6.5.1 Caractériser la légitimité de l'IPR 245
6.5.2 La légitimité comme facteur facilitant l'appropriation 247
6.5.3 Schéma processuel récapitulatif 249

**6.6 Garder les institutions : une vision de l'appropriation pour protéger sans déresponsabiliser 251**
6.6.1 Pourquoi l'IPR est-il gardien des institutions ? 251
6.6.2 Transformer la contrainte en autonomie opérationnelle 254
6.6.3 Les tensions, moteurs et régulateurs d'appropriation 257
6.6.4 Schéma processuel récapitulatif 261

**6.7 Faire évoluer les perceptions et obtenir des changements institutionnels 263**
6.7.1 De la transformation à ses premières mesures 263
6.7.2 Changements institutionnels : alignements et preuves d'autonomie 266
6.7.3 Schéma processuel récapitulatif 281

**6.8 Contraindre le champ organisationnel : rendre inévitable, outiller et temporiser 283**
6.8.1 Cadrer l'action et fermer les échappatoires 284
6.8.2 Co-construire des instruments qui font adhérer 287
6.8.3 Temporalités, priorisations et effets d'événements 290
6.8.4 Schéma processuel récapitulatif 297

**6.9 Des routines d'anticipation à l'exploitant co-gardien 299**
6.9.1 Passer le relais : de la co-conception à l'autonomie 299
6.9.2 Signes de maturité et instruments de mesure 305
6.9.3 Garder l'institution : exemplarité, diffusion et extension 311
6.9.4 Schéma processuel récapitulatif 317

**6.10 Présentation du modèle conceptuel théorique 319**

**CHAPITRE 7 - DISCUSSION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 324**

**7.1 Discussions académiques 324**
7.1.1 Les services fonctionnels comme acteurs des enjeux RSE 325
7.1.2 Les services fonctionnels discutés à la lueur de logiques institutionnelles 339
7.1.3 Les services support en tant qu'entrepreneurs institutionnels et travailleurs institutionnels 342
7.1.4 Les limites du modèle théorique. 356

**7.2 Discussions managériales 360**
7.2.1 Repenser la fonction d'IPR comme ressource stratégique 360

7.2.2 Construire les conditions organisationnelles et temporelles de l'appropriation 362
7.2.3 D'une unité de coûts à un quasi-centre de profit 363

**7.3 Limites et perspectives de recherches 368**
7.3.1 Les élargissements méthodologiques possibles 368
7.3.2 Un champ théorique permettant le déploiement d'une méthode qualitative ''augmentée'' 375

**CONCLUSION GÉNÉRALE 378**

**BIBLIOGRAPHIE XIII**

**TABLE DES MATIÈRES XXII**

# Liste des abréviations

**IPR :** Ingénieur Préventeur des Risques.
**QHP :** Quart-d'heure Prévention (causeries autour de thèmes santé sécurité environnement et risques industriels.
**VMS** : Visites Managériales Sécurité (tour de terrain d'un hiérarchique observant un de collaborateur et échangeant autour des pratiques observées).
**REX AT** : Retour d'expérience d'accident de travail. Il s'agit d'établir une analyse de l'accident et de bâtir un plan d'actions pour qu'une telle situation ne se reproduise plus.
**TF** : Le Taux de Fréquence est calculé en divisant le nombre d'accidents du travail avec arrêt par le nombre total d'heures travaillées, multiplié par un million.
**TG** : Le Taux de Gravité mesure la gravité des accidents du travail en fonction du nombre de journées perdues pour 1 000 heures travaillées.
**ISO** : Système normatif de management de la qualité (9.001, 45.001, 50.001, etc.)

**IRP** : Instances Représentatives du Personnel.

**HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement.
**QSE** : Qualité, Sécurité, Environnement.
**QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.
*NB : Dans les développements, sera privilégié le terme QHSE, plus proche des missions de l'IPR.*

**DREAL** : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement. Ce sont des unités départementales sous l'autorité du préfet de région qui viennent inspecter la conformité réglementaire des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE).
**ICPE** : Installations Classées pour la Protection de l'Environnement. Ce statut concerne toutes les exploitations industrielles susceptibles d'engendrer des risques de pollution.

**BU** : Business Unit.
**BL** : Business Line.
**BR** : Branche.

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises, également appelée Responsabilité Sociale des Entreprises. Cependant, le terme « sociétal » s'impose progressivement notamment dans les institutions publiques françaises où les guides RSE et ISO 26.000 privilégient désormais le terme « sociétal » en cela qu'il couvre aussi les questions d'environnement, d'impacts territoriaux, économiques et les relations avec l'ensemble des parties prenantes.
**ESRS** : European Sustainability Reporting Standards sont des normes européennes de reporting de durabilité, établies pour aider les entreprises à mieux comprendre et communiquer leur impact environnemental, social et de gouvernance (**ESG**). Ces normes font partie de la Corporate Sustainability Reporting Directive (**CSRD**), adoptée par l'Union Européenne pour renforcer la transparence des pratiques durables des entreprises et pour guider celles-ci vers une économie plus verte et inclusive

**EW** : Économies de la grandeur, en anglais ''economics of worth''.
**SAP** : Strategy-as-Practice
**TNI** : Théorie néo-institutionnelle

# Liste des tableaux

TABLEAU 1-1 LES PARTIES PRENANTES PAR ATTRIBUT – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR ..... 20
TABLEAU 1-2 NIVEAU INSTITUTIONNEL : PRÉDIATEURS, MÉDIATEURS ET MODÉRATEURS – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2012) ..... 23
TABLEAU 1-3 NIVEAU ORGANISATIONNEL : PRÉDIATEURS, MÉDIATEURS ET MODÉRATEURS - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2012) ..... 24
TABLEAU 1-4 NIVEAU INDIVIDUEL : PRÉDICTEURS, MÉDIATEURS ET MODÉRATEURS - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2012) ..... 24
TABLEAU 1-5 CATÉGORIES RÉACTIVES ET PROACTIVES : PRÉDICTEURS, MÉDIATEURS ET MODÉRATEURS - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2012) ..... 25
TABLEAU 1-6 PROCESSUS D'INTÉGRATION DE LA RSE SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS MAON ET AL. (2010) ..... 27
TABLEAU 1-7 PROCESSUS D'INTÉGRATION DE LA RSE - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS ACKERMAN & BAUER (1976) ..... 28
TABLEAU 1-8 DIFFUSION DE L'ISOMORPHISME ET DES MODÈLES STRATÉGIQUES DE RSE (ROSZKOWSKA & ALUCHNA., 2017, P. 9 ..... 32
TABLEAU 1-9 APPORT DU COURANT SAP À LA CONTRIBUTION DES CADRES INTERMÉDIAIRES (VALIORGUE, 2016A, P. 24) ..... 42
TABLEAU 1-10 LES RÔLES EXERCÉS PAR LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES DANS LA MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME RSE (HAVARD & INGHAM, 2017, P. 9) ..... 43
TABLEAU 1-11 FACTEURS DE SENSEMAKING DE LA RSE - NIVEAU INTRA-INDIVIDUEL. D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2019, P. 1065) ..... 47
TABLEAU 1-12 FACTEURS DE SENSEMAKING DE LA RSE - NIVEAU INTRA-ORGANISATIONNEL. D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2019, P. 1065) ..... 48
TABLEAU 1-13 FACTEURS DE SENSEMAKING DE LA RSE - NIVEAU EXTRA-ORGANISATIONNEL. D'APRÈS AGUINIS & GLAVAS (2019, P. 1065) ..... 48
TABLEAU 2-1 COMPARAISON DES RÔLES DES EXPERTS FONCTIONNELS QUI POURRAIENT PERMETTRE LA GESTION DES ENJEUX SOCIAUX DANS LA BUREAUCRATIE CLASSIQUE, LA BUREAUCRATIE RENOUVELÉE ET DANS L'ENTREPRISE NÉAOLIBÉRALE. (DAUDIGEOS, 2009, P. 204) ..... 56
TABLEAU 2-2 COMPÉTENCES CLÉS DES SIX DIFFÉRENTS ARCHÉTYPES DU CAS - CHANGE AGENT FOR SUSTAINABILITY (SCHALTEGGER ET AL., 2023, P. 151) ..... 66
TABLEAU 2-3 AUTEUR. TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES ARCHÉTYPES INTERNAL SUPPORT ET FUNCTIONAL CAS, D'APRÈS SCHALTEGGER ET AL. (2023) ..... 66
TABLEAU 2-4 CLASSIFICATION DES ATTRIBUTS DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS HARDY & MAGUIRE (2016) ..... 75
TABLEAU 2-5 CLASSIFICATION DE LA TRADUCTION CHEZ L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS HARDY & MAGUIRE (2016) ..... 75
TABLEAU 2-6 CLASSIFICATION DES STRATÉGIES DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS HARDY & MAGUIRE (2016) ..... 76
TABLEAU 2-7 COMPORTEMENT : CONVERGENCE TNI & SAP – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS SUDDABY ET AL., 2013 ..... 82
TABLEAU 2-8 RECONNAISSANCE : CONVERGENCE TNI & SAP - SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS SUDDABY ET AL., 2013 ..... 82
TABLEAU 2-9 LANGAGE : CONVERGENCE TNI & SAP – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS SUDDABY ET AL., 2013 ..... 83
TABLEAU 2-10 DEGRÉ D'INSTITUTIONNALISATION ET DIMENSIONS DU POUVOIR (HUAULT & LECA, 2012, P. 137). 84
TABLEAU 2-11 DESCRIPTION SOMMAIRE DE CHAQUE MONDE DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR BOLTANSKI & THEVENOT (1991), D'APRÈS CLOUTIER & LANGLEY (2013), P. 365) ..... 86
TABLEAU 2-12 GRILLE D'ANALYSE DES MONDES COMMUNS – SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS BOLTANSKI & THEVENOT, 1991, PP. 177- 181 ..... 89
TABLEAU 2-13 LES SIX MONDES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR (TAUPIN, 2015, P. 164 ADAPTÉ DE THÉVENOT, MOODY & LAFAYE, 2000, P. 241) ..... 90
TABLEAU 3-1 DIFFÉRENCES PARADIGMATIQUES AFFECTANT LA CONSTRUCTION D'UNE THÉORIE (GIOIA & PITRE, 1990, P. 591) ..... 104

TABLEAU 3-2 COMPARAISONS PARADIGMATIQUES DES ÉTAPES VERS L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE (GIOIA & PITRE, 1990, P. 593) ..... 105
TABLEAU 3-3 AUTEUR : NOTRE POSITIONNEMENT MULTI-PARADIGMATIQUE ..... 107
TABLEAU 4-1 LES TROIS PHASES CULTURELLES DE LA RSE, SYNTHÈSE DE L'AUTEUR D'APRÈS MAON ET AL., 2010, PP. 29-34 ..... 116
TABLEAU 4-2 AUTEUR : TABLEAU DE CORRESPONDANCES ENTRE LA PHASE CULTURELLE D'ANCRAGE DE LA RSE (MAON ET AL., 2010) ET LE GROUPE SUEZ. ..... 117
TABLEAU 4-3 CARTE DE VISITE SYNTHÉTIQUE SUEZ 2019 VS 2024 ..... 119
TABLEAU 4-4 CARTE DE VISITE SYNTHÉTIQUE SUEZ RECYCLAGE & VALORISATION FRANCE 2025 ..... 124
TABLEAU 4-5 INTERACTIONS IPR / PARTIES PRENANTES INTERNES À L'ENTREPRISE ..... 126
TABLEAU 4-6 INTERACTIONS IPR / PARTIES PRENANTES EXTERNES À L'ENTREPRISE ..... 126
TABLEAU 4-7 AUTEUR : INTERPRÉTATION DE LA FICHE DE MISSION DE L'IPR PAR UNE LECTURE THÉORIQUE ..... 134
TABLEAU 4-8 LES PRINCIPALES FORMES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL (BEN SLIMANE & LECA, 2010, P. 61 D'APRÈS LAWRENCE & SUDDABY, 2006) ..... 136
TABLEAU 4-9 SYNTHÈSE DONNÉES PRIMAIRES & SECONDAIRES COLLECTÉES ..... 137
TABLEAU 4-10 AUTEUR : CHAMP ORGANISATIONNEL ..... 138
TABLEAU 4-11 AUTEUR : ENTREPRENEUR / TRAVAILLEUR INSTITUTIONNEL ..... 138
TABLEAU 4-12 AUTEUR : DÉMARCHE PROCESSUELLE ..... 139
TABLEAU 4-13 POPULATION INTERROGÉES VS POPULATION TOTALE ..... 144
TABLEAU 4-14 VAGUES D'ENTRETIENS MENÉS ..... 144
TABLEAU 4-15 DONNÉES SECONDAIRES ISSUES DE RÉUNIONS / VISIO CONFÉRENCES ..... 151
TABLEAU 4-16 DONNÉES SECONDAIRES ISSUES DE SUPPORTS ÉCRITS ..... 152
TABLEAU 4-17 LES TROIS DEGRÉS DE PARTICIPATION, D'APRÈS BAUMARD ET AL. (2014, PP. 278-279) ..... 153
TABLEAU 4-18 IN VIVO CODING AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS. D'APRÈS SALDAÑA, 2021, PP. 137-143) ..... 159
TABLEAU 4-19 VERSUS CODING. AVANTAGE ET INCONVÉNIENTS. D'APRÈS SALDAÑA, 2021, PP. 174-178 ..... 159
TABLEAU 4-20 AUTEUR : CODES IN VIVO AFFECTÉS À DES ATTRIBUTS (EXTRAIT) ..... 161
TABLEAU 4-21 AUTEUR : REGROUPEMENT DES ATTRIBUTS EN 9 CATÉGORIES ..... 162
TABLEAU 4-22 PROCESS CODING. AVANTAGE ET INCONVÉNIENTS. D'APRÈS SALDAÑA, 2021, PP. 143-148 ..... 165
TABLEAU 4-23 AUTEUR : DATA STRUCTURE SELON LA MÉTHODE GIOIA ..... 170
TABLEAU 4-24 AUTEUR : EVOLUTIONS TERMINOLOGIQUES DES DIMENSIONS AGRÉGÉES DU CODAGE À L'ÉNONCÉ DU MODÈLE THÉORIQUE ..... 170
TABLEAU 4-25 AUTEUR : HIÉRARCHIE DES CODIFICATIONS SOUS NVIVO ..... 171
TABLEAU 4-26 AUTEUR : NVIVO, CODAGE AGRÉGÉ, UN PREMIER EXEMPLE ..... 172
TABLEAU 4-27 AUTEUR : NVIVO, CODAGE AGRÉGÉ, UN SECOND EXEMPLE ..... 172
TABLEAU 4-28 AUTEUR : SYNTHÈSE DU NOMBRE DE RÉFÉRENCES CODÉES ISSUES DU CORPUS ..... 172
TABLEAU 6-1 AUTEUR : SOURCES DE TENSIONS ..... 206
TABLEAU 6-2 SOCLE DES OPPOSITIONS & CONTRADICTIONS ..... 229
TABLEAU 6-3 LES REGISTRES DE TRADUCTION ..... 235
TABLEAU 6-4 CADRER LE LANGAGE PAR DES MICRO-PRATIQUES ..... 235
TABLEAU 6-5 AUTEUR : L'IPR-PASSEUR, LES THÉMATIQUES DÉPLOYÉES ..... 241
TABLEAU 6-6 GUIDE SANTÉ SÉCURITÉ DES MANAGERS - LES 8 LEVIERS MANAGÉRIAUX ..... 267
TABLEAU 6-7 AUTEUR : CADENCEMENT DU RELAIS ..... 300
TABLEAU 6-8 AUTEUR : RAPPEL DE LA DATA STRUCTURE PAR SECTION DE L'ANALYSE ..... 319
TABLEAU 7-1 AUTEUR : APPORTS AU TABLEAU DE DAUDIGEOS (2009, P. 204) SUR LA COMPARAISON DES RÔLES DES EXPERTS FONCTIONNELS ..... 333
TABLEAU 7-2 AUTEUR : APPORTS AUX CAS INTERNAL SUPPORT ET FUNCTIONAL D'APRÈS SCHALTEGGER ET AL. (2023) ..... 338
TABLEAU 7-3 AUTEUR : CONVERGENCES ET APPORTS D'UN CROISEMENT DE DONNÉES AVEC LA VOIX DE L'EXPLOITANT ..... 370
TABLEAU 7-4 AUTEUR : LES MOTS SUR LA SÉCURITÉ CHEZ SUEZ DANS LE MONDE ..... 372

# Liste des figures

FIGURE 1-1 LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE (FREEMAN, 1984) ..... 18
FIGURE 1-2 LA PYRAMIDE DES RESPONSABILITÉS DE CAROLL (1979) ..... 21
FIGURE 1-3 LECTURE PLURI-NIVEAU ASSOCIÉE AUX CADRES THÉORIQUES (AGUINIS & GLAVAS (2012, P. 952) ..... 26
FIGURE 1-4 PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION ET DE RATIONALISATION (BENSEBAA & BEJI-BECHEUR (2007, P. 74) D'APRÈS HASSELBLADH & KALLINIKOS, 2000) ..... 34
FIGURE 1-5 DÉVELOPPEMENT D'UNE LOGIQUE INSTITUTIONNELLE DURABLE (ILS) (SILVA & FIGUEIREDO, 2017, P. 3) ..... 35
FIGURE 1-6 UNE CARTE ÉCLATÉE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE (JOHNSON ET AL., 2007, P. 18) ..... 38
FIGURE 1-7 QUATRE RESSOURCES THÉORIQUES POUR LA RECHERCHE EN STRATEGY-AS-PRACTICE (JOHNSON ET AL. 2007, P. 37) ..... 40
FIGURE 1-8 COMPLÉMENTARITÉ DES RÔLES DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES (HAVARD & INGHAM, 2017, P. 15) 45
FIGURE 1-9 SENSEMAKING COMME MÉCANISME SOUS-JACENT ET UNIFICATEUR EXPLIQUANT COMMENT LES INDIVIDUS EXPÉRIMENTENT LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET TROUVENT UN SENS À LEUR TRAVAIL (AGUINIS & GLAVAS, 2019, P. 1065) ..... 46
FIGURE 2-1 PROCESSUS IMPLIQUÉS DANS L'INITIATION AU CHANGEMENT STRATÉGIQUE (GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991, P. 444) ..... 79
FIGURE 2-2 LA MATRICE DU STRATEGIZING (JARZABKOWSKI, 2005, P. 161) ..... 80
FIGURE 3-1 LES QUATRE PARADIGMES (BURRELL & MORGAN, 1979 CITÉS PAR GIOIA & PITRE, 1990, P. 585) ..... 100
FIGURE 3-2 LES PARADIGMES ET APPROCHES EN SCIENCES SOCIALES (AUDET & LAROUCHE, 1988, P. 9) ..... 106
FIGURE 3-3 NOTRE POSITIONNEMENT MULTI-PARADIGMATIQUE D'APRÈS LA FIGURE DE BURRELL & MORGAN (1979) ..... 108
FIGURE 4-1 PRINCIPES DE RAFFINAGE POUR L'IDENTIFICATION DE LA POPULATION CIBLE ..... 116
FIGURE 4-2 INFOGRAPHIE - HISTOIRE DE SUEZ 1856 - 2021 DATE DE L'OPA DE VÉOLIA ..... 118
FIGURE 4-3 GOUVERNANCE DE LA RSE. RAPPORT DE DURABILITÉ SUEZ 2024, P.9 ..... 119
FIGURE 4-4 CHAÎNE DE VALEUR EAU & DÉCHETS. RAPPORT DE DURABILITÉ SUEZ 2024, PP. 17-19 ..... 120
FIGURE 4-5 INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES, RAPPORT DE DURABILITÉ SUEZ 2024, P. 21 .. 120
FIGURE 4-6 ORGANIGRAMME DE SUEZ ..... 128
FIGURE 4-7 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DE RVF ..... 129
FIGURE 4-8 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DE RVF - ZOOM SUR LES OPÉRATIONS ..... 130
FIGURE 4-9 ORGANIGRAMME DE PRINCIPE DU SERVICE SANTÉ SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT RISQUES INDUSTRIELS DANS RVF (OCTOBRE 2020) ..... 131
FIGURE 4-10 AUTEUR : RÉPARTITION DES SITES ICPE EXPLOITÉS PAR RVF SUR LE TERRITOIRE NATIONAL ..... 143
FIGURE 4-11 AUTEUR : RÉPARTITION DES SITES GÉRÉS PAR LES IPR INTERVIEWÉS SUR LE TERRITOIRE NATIONAL 143
FIGURE 4-12 UN EXEMPLE #1 DE SCHÉMATISATION DES DISCOURS POST ENTRETIENS ..... 147
FIGURE 4-13 UN EXEMPLE #2 DE SCHÉMATISATION DES DISCOURS POST ENTRETIENS ..... 147
FIGURE 4-14 EXEMPLE DE MAIL D'ENVOI POUR VALIDATION RETRANSCRIPTION ..... 150
FIGURE 4-15 EXEMPLE DE RÉPONSE AU MAIL DE VALIDATION DE RETRANSCRIPTION ..... 150
FIGURE 4-16 RACINES BIOGRAPHIQUES DES IPR ..... 158
FIGURE 4-17 AUTEUR : EXEMPLE #1 D'UNE CARTE MENTALE À PARTIR DE L'ATTRIBUT ''AGIR EN RÉACTION'' ..... 163
FIGURE 4-18 AUTEUR : EXEMPLE #2 D'UNE CARTE MENTALE À PARTIR DE L'ATTRIBUT ''ENCADRER PAR LA PRATIQUE'' ..... 163
FIGURE 4-19 AUTEUR : EXEMPLE #3 D'UNE CARTE MENTALE À PARTIR DE L'ATTRIBUT ""CONSCIENTISER SANTÉ SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT RISQUES INDUSTRIELS (SSENRI) ..... 164
FIGURE 5-1 AUTEUR : RACINES BIOGRAPHIQUES ..... 183
FIGURE 5-2 SCHÉMA DE PRINCIPE RÉCAPITULATIF : LE FONDEMENT DES RACINES BIOGRAPHIQUES, DE LA MOTIVATION AUX PRATIQUES ..... 193
FIGURE 6-1 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE SACRIFICIELLE ..... 209
FIGURE 6-2 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR FACILITATEUR ..... 218
FIGURE 6-3 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR ACTEUR SOCIAL ET D'INFLUENCE ..... 226
FIGURE 6-4 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR TRADUCTEUR ..... 243

FIGURE 6-5 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR LÉGITIME ..... 249
FIGURE 6-6 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR GARDIEN DES INSTITUTIONS ..... 261
FIGURE 6-7 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE IPR FAISANT ÉVOLUER LES PERCEPTIONS ET OBTENANT DES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ..... 281
FIGURE 6-8 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE DU CHAMP ORGANISATIONNEL CONTRAINT ..... 297
FIGURE 6-9 PROCESSUS D'APPROPRIATION DANS LA SPHÈRE L'APPROPRIATION MAÎTRISÉE ET EXPLOITANTS CO-GARDIENS DE L'INSTITUTION ..... 317
FIGURE 6-10 AUTEUR : PRÉSENTATION DU MODÈLE THÉORIQUE ..... 323
FIGURE 7-1 L'ACTEUR-RÉSEAU EN TANT QU'UNE DES QUATRE RESSOURCES THÉORIQUES POUR LA RECHERCHE EN STRATEGY-AS-PRACTICE (JOHNSON ET AL. 2007, P. 37) ..... 375

# Introduction générale

Partout sur la planète, la RSE progresse ; parfois plus difficilement à certains endroits qu'à d'autres. Onze ans après l'Accord de Paris en 2015 et tout en reconnaissant que la mise en œuvre se heurte à des budgets publics environnementaux insuffisants, la France se dote d'une nouvelle stratégie bas carbone pour viser la neutralité en 2050. Dans le même temps, l'Union Européenne ajuste ses règles : la directive CSRD[1] qui devait s'appliquer à environ 50 000 entreprises de plus de 250 salariés, ne concernera finalement que les groupes de 1 000 salariés et 450 millions d'euros de chiffre d'affaires ; ce qui exclut de fait plus de 80% des entreprises initialement visées. La directive sur le devoir de vigilance (CSDDD - *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) est elle aussi restreinte aux grandes sociétés et l'idée d'imposer à toutes des plans de transition climatique obligatoires a été, pour l'heure retardée, sinon abandonnée. L'encadrement de l'économie circulaire est une suite de conciliations. Nous citerons en guise d'illustration un règlement sur la fin de vie des véhicules qui devait faire du recyclage automobile un levier fort avec 25% de plastique recyclés dans les voitures neuves en six ans. Or, sous la pression de l'industrie, l'objectif est tombé à 15% en six ans, puis 25% en dix ans, au grand dam des ONG qui y voient un « *cas d'école du recul politique*[2] ». Parallèlement, la Commission européenne présentera au second semestre 2026 un omnibus environnemental. Son objectif sera d'alléger certaines règles jugées trop lourdes sans pour autant renoncer aux objectifs du pacte vert. La simplification des procédures — si elle peut aider les entreprises à opérer — ouvre aussi la porte à de potentiels reculs dans le cas où le Parlement et le Conseil élargiraient les révisions.

La RSE s'inscrit donc dans un paysage où l'ambition reste affichée, mais où les compromis politiques créent parfois de l'incertitude. Ces accords ne sont pourtant pas que des textes. La COP21 rappelle qu'ils sont aussi l'histoire de femmes et d'hommes qui négocient chaque virgule, gèrent les tensions entre pays et intérêts. L'Accord de Paris est né de cette *« coalition des ambitieux*[3] », d'alliances fragiles, de malentendus dépassés et d'un accommodement sur un « *shall / should*[4] » qui peut faire tomber l'ensemble. Ce facteur humain est essentiel car, si la RSE se nourrit de dynamiques politiques, elle doit être ensuite traduite, plus pragmatiquement, par d'autres femmes et hommes dans les entreprises et les collectivités.

Dans ce contexte mouvant, les entreprises sont de plus en plus poussées à structurer leur RSE qui devient une affaire d'architecture interne. Mais cette sophistication pose aussi une réflexion, celle du risque que la RSE ne se transforme en systèmes de reportings complexes, centrés sur la conformité plus que sur la transformation réelle des modèles. Derrière ces dispositifs, se trouvent des salariés, des managers, des élus locaux qui doivent faire vivre la RSE au quotidien. Une étude de l'Apec (2025) montre que les ''compétences vertes'' sont désormais très recherchées dans les offres d'emploi de cadres : bilan carbone, connaissance

[1] Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), adoptée par l'Union Européenne pour renforcer la transparence des pratiques durables des entreprises et pour guider celles-ci vers une économie plus verte et inclusive

[2] Les Échos du 15 décembre 2025 « Bruxelles recule sur le recyclage, p. 24 »

[3] Le Monde du 13 décembre 2025 « Il y a dix ans à Paris, un fol espoir pour le climat », p.1

[4] Ibid.

des normes et de la CSRD, co-conceptions, achats durables, finance responsable, etc. Entre 2019 et 2024, la part des offres exigeant au moins une compétence environnementale a fortement augmenté, notamment dans l'analyse et la R&D, où la compréhension de la transition écologique est devenue incontournable. Les métiers ne disparaissent pas, ils se transforment. La RSE n'est donc pas qu'une question de stratégie ou de réglementation, elle redessine les trajectoires industrielles et par conséquent professionnelles, requérant une compréhension multidimensionnelle des enjeux et obligeant les entreprises à s'adapter, à se réorganiser. Ainsi, dans toutes les sphères institutionnelles, la RSE s'incarne dans des décisions stratégiques. Elle se trouve ainsi intégrée à une logique de responsabilité et d'information du public.

Par conséquent, la RSE apparaît comme une manière de penser et d'agir sur l'économie, l'environnement et la société, depuis le conseil d'administration d'une entreprise jusqu'aux gestes de ses salariés. Cette opérationnalisation de la RSE est alors scrutée dans ses alignements entre paroles et actes, entre ''raison d'être'' affichée et décisions concrètes en matière d'investissements, de conditions de travail et de valeur. En prolongeant le développement durable dans ses strates les plus fines, la RSE reste arrimée aux objectifs macro de climat, de biodiversité et de justice sociale ; une RSE prise entre trois mouvements : (i) la montée en puissance des obligations réglementaires, (ii) les tentatives politiques d'allégement et de compromis et (iii) la transformation concrète des organisations et des métiers. On comprend ainsi que, plutôt que de relever d'une logique de progrès, les enjeux qui se dessinent mettent surtout en lumière les fragilités liées au poids des règles, aux intérêts économiques, aux difficultés de mise en œuvre et au besoin croissant de nouvelles compétences. Soixante-dix ans après que Howard R. Bowen a formulé les principes de la RSE dans son ouvrage « *Social Responsabilities of the Businessman* » (1953), celle-ci demeure en transition, tant dans ses définitions juridiques que dans ses déclinaisons en pratiques managériales. Outil stratégique et horizon d'actions, la RSE se trouve en 2026 face à un défi stratégique et de cohérence dans ses ramifications micro et macro : un alignement entre les déclarations, les régulations, les décisions d'investissements, les conditions de travail et les transformations dans les territoires. Les lignes suivantes redonnent la perspective d'une RSE depuis ses racines séminales jusqu'aux derniers schémas qui la théorisent dans ce qui se joue dans les entreprises.

Depuis Bowen, la conception de la RSE s'est largement ramifiée, tout en conservant son postulat central de « *discipline transversale de management* ». À partir de cette base, l'analyse de la RSE met en lumière les articulations entre dimensions micro-économiques et macro-économiques, c'est-à-dire entre décisions des dirigeants et conséquences multidimensionnelles de leurs actions (empreinte écologique, génération de bien-être), autrement dit la performance sociétale, sociale et environnementale.

Communément, on peut être amené à tort à assimiler la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) à la notion de développement durable. Or, il convient d'admettre que le développement durable est une vision macroéconomique et macro-sociale à l'échelle planétaire. Le rapport Brundtland (« *Notre avenir à tous* ») de la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU le définit en 1987 comme « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à*

*répondre aux leurs* ». Pour autant, le concept de développement durable dans sa traduction de « *triple bottom line* » (Elkington, 1998) est désormais solidement ancré dans l'entreprise où les dimensions sociales, économiques et environnementales irriguent les discours managériaux et font de la RSE une traduction pratique microéconomique portée par l'organisation. Parallèlement, la sphère politico-institutionnelle impose aux entreprises de faire converger management et responsabilité sociale en articulant ce couplage dans des logiques pragmatiques de transformations et de cohabitation entre économie, social et environnement. Ainsi, depuis les travaux de Bowen, la volonté politique, l'émergence d'outils normatifs et la pression des mouvements sociaux positionnent l'entreprise en tant qu'acteur gestionnaire des questions sociales et environnementales. Les dirigeants poussés par les orientations de développement durable doivent alors poursuivre trois objectifs indissociables que sont l'intégrité écologique, l'équité entre les nations, les individus et les générations et l'efficacité économique (Dontenwill, 2005). La ''Responsabilité'' devient à l'échelle de l'entreprise et de son dirigeant le point de concentration et de focalisation en ce sens qu'elle présuppose l'action dans l'acception d'engagements obligatoires afin de ne pas obérer les possibilités de vie future sur terre (Jonas, 1990).
Se dessine alors la théorisation de la RSE dans un schéma d'institutionnalisation du concept, dont une lecture peut être faite au travers du courant *Corporate Social Responsiveness* issu des travaux d'Ackerman & Bauer (1976). Ces travaux lient et rendent solidaires et dynamiques les questions managériales et organisationnelles pour gérer la responsabilité sociale des entreprises (Daudigeos *et al.*, 2010). De fait, le dirigeant se trouve être « *encastré dans une organisation complexe* » (Daudigeos *et al.*, 2010, p. 4), ce qui se traduit par la nécessité de relais au sein de l'organisation, organes de liaisons indispensables à des fins d'opérationnalisation de la RSE.

La littérature approfondit les études relatives au rôle des cadres intermédiaires en tant qu'acteurs de pilotage de l'intégration opérationnelle de la RSE au sein de l'entreprise (Current, 2012 ; Valiorgue, 2016a). Elle passe cependant sous silence les fonctions support en tant qu'instruments dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques dont la ligne hiérarchique et la base opérationnelle portent la responsabilité.
En effet, la recherche, lorsqu'elle aborde en marge de ses développements les fonctions support ou expertes, tend à minimiser leurs actions.

> « *Si cet expert [Le special issue specialist] permet de caractériser les problèmes, d'identifier les interlocuteurs des modes d'actions pertinents, son rôle reste souvent marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels, qui conservent une posture de frilosité. Dès lors, l'expert se trouve dans une position inconfortable tiraillé entre les exigences des acteurs externes – qui reprochent à l'entreprise la lenteur des changements – et celles des acteurs internes – qui lui reprochent d'engager l'entreprise sans son consentement.* »
> *Dans une position d'intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les middle managers des différentes divisions, le special issue specialist doit être en capacité de développer des compétences politiques et de négociation pour asseoir son action dans l'entreprise.* » (Daudigeos *et al.*, 2010, p.17).

Cette formulation est complétée par l'éclairage donné par Valiorgue (2016a) :

> « *Si le spécialiste caractérise, diagnostique les problèmes et identifie les bons interlocuteurs, son rôle reste néanmoins marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels et notamment des cadres intermédiaires qui restent dubitatifs quant à une telle démarche. La position du spécialiste est délicate car il doit faire face aux attentes des acteurs externes qui souhaitent voir évoluer les pratiques de l'entreprise et des acteurs internes qui expriment des réticences dans l'inflexion des pratiques. Ce blocage est particulièrement patent au niveau des cadres intermédiaires qui freinent le développement des pratiques responsables et font preuve d'un certain conservatisme.* » (Valiorgue, 2016a, p. 22).

Ces deux extraits offrent des voies d'enrichissement de la connaissance ainsi qu'un terrain de recherche privilégié auprès d'une population d'experts hébergée dans la technostructure au titre qu'elle sert l'organisation en agissant sur le travail des autres (Mintzberg, 1982, 2003).
Aussi, notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée inductive, articulée autour d'une étude de cas simple. Elle s'intéresse à la population des Ingénieurs Préventeurs des Risques (IPR), spécialistes des enjeux de santé, de sécurité, de risques industriels et environnementaux qui exercent leurs fonctions de support au sein du Groupe Suez, acteur majeur de l'environnement et de la production d'énergie durable. Cette enquête a donné lieu à plus de 70 heures d'entretiens, d'échanges directs et indirects, intégralement retranscrits par nos soins dans un corpus de 863 pages. À ce matériau s'ajoute une quarantaine de sources externes – documents internes, rapports – représentant 230 pages supplémentaires, venues enrichir la profondeur et la compréhension de notre analyse.

Quatre raisons nous ont conduit à porter notre analyse sur cette population :

- Les travaux de recherche occultent une fonction de transmission, de relais et d'accompagnement du déploiement de la RSE par les services support.
- Le cadre intermédiaire dans la pratique opérationnelle verticale de la RSE est la fonction la plus étudiée, la plus visible et la plus exposée de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes en attentes d'actions responsables (Havard & Ingham, 2017).
- Dissociés *a priori* du flux direct de travail, les IPR en fonctions support sont au service des activités effectuées par les opérationnels. Ils développent des modes de standardisation et s'assurent de leur application et de leur maîtrise par des contrôles ; ils ajustent et adaptent des processus à des fins de stabilisation qu'ils projettent, ceci permettant ainsi à l'organisation de faire face aux changements de l'environnement (Katz & Kahn, 1966).
- Les services support se distinguent par leur forte dépendance à l'organisation, tout en occupant, à travers les procédés qu'ils déploient, une position de coordination des actions menées au sein de la base opérationnelle *via* la ligne hiérarchique. Selon Mintzberg, cette forme de décentralisation horizontale partielle — dans la mesure où le pouvoir se déplace partiellement hors de la ligne hiérarchique (Mintzberg, 1982, 2003, p. 188-192) — ne remet pas en cause l'autorité formelle détenue par les cadres opérationnels. Celle-ci se trouve toutefois nuancée par le pouvoir informel des experts, légitimés à la fois par leurs compétences techniques et par la densité de leurs interactions internes et externes à l'organisation.

En conséquence il apparaît concevable, dans une logique de « *couplage réciproque*[5] » (Mintzberg, 1982, 2003, p. 39), de traiter du déploiement d'un programme d'opérationnalisation de la RSE dans une approche horizontale non hiérarchique.
L'objectif de cette recherche est de comprendre et d'identifier les actions adaptées menées par les IPR à l'égard des opérationnels en examinant leurs rôles afin de répondre à la problématique suivante :

**Pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?**

Dans cette optique et du fait de la multi-dimensionnalité de la RSE, il est nécessaire de porter l'étude sur les IPR qui constituent une population fonctionnelle recouvrant la plupart des questions opérationnelles de RSE ; population qui est elle-même en miroir de cette multi-dimensionnalité (santé – sécurité – risques industriels – risques environnementaux).
Cette population fonctionnelle est appréhendée au travers de deux questions de recherche développées dans les chapitres suivants et qui renvoient, nous le démontrerons, aux notions d'influence et d'action ; notions qui font respectivement écho au sens et à la pratique.

a. **Pourquoi et comment les services support influencent-ils l'environnement de la base opérationnelle à des fins d'appropriation de la RSE ?**
b. **Pourquoi et comment les services support interagissent-ils avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles ?**

Cette recherche sera encadrée par deux champs théoriques principaux : la théorie néo-institutionnelle (TNI) et Strategy-as-Practice (SAP) et par un champ théorique additionnel, les économies de la grandeur (EW[6]). Nous détaillerons largement ces choix dans l'introduction à la revue de la littérature. Cependant, nous l'explicitons ici synthétiquement. Il convenait en effet pour notre recherche de rendre indissociable (i) le cadre institutionnel avec ses pressions normatives, organisationnelles et symboliques dans lequel agissent horizontalement les IPR et (ii) le travail de terrain des IPR qui transforment ce cadre en pratiques au travers du déploiement de dispositifs, de routines, de médiations, de jeux d'influence.
La TNI nous permet d'analyser de quelles manières les IPR sont pris dans un ensemble de pressions coercitives, normatives et cognitives qui structurent les actions de la base opérationnelles et définissent ce qui est légitime en matière de santé sécurité environnement et risques industriels. Cette théorie nous aidera à montrer comment ces dispositifs, règles et

[5] Couplage réciproque : les membres se donnent du travail les uns aux autres. Il existe, selon Mintzberg, deux autres types de couplages. Le couplage séquentiel où les membres travaillent à la suite les uns des autres. Le couplage de communauté où les membres partagent des ressources communes mais sont pour le reste indépendants les uns des autres
[6] Economics of Worth

valeurs configurent le contexte dans lequel les exploitants sont incités à devoir s'approprier et concilier les enjeux de conformité, de réputation et de performance.
Strategy-as-Practice déplace le regard vers les activités des IPR en tant que « *travailleurs institutionnels* » (Valiorgue, 2016a, p. 27) au travers de leurs interactions avec les exploitants pour faire exister les enjeux santé sécurité environnement et risques industriels dans le travail ordinaire de la base opérationnelle.
Ainsi, en mobilisant conjointement ces deux champs théoriques, nous mettons en évidence la manière dont les services support, bien que non rattachés hiérarchiquement à la base opérationnelle, traduisent dans une relation horizontale des injonctions institutionnelles abstraites en processus porteurs de sens et de compréhension pour les acteurs.
Enfin, le recours au cadre des économies de la grandeur comme champ théorique complémentaire, au-delà du fait qu'il soit recommandé par Cloutier & Langley (2013) lorsqu'il est fait référence à la TNI, répond à la volonté de nuancer les rapports de domination. Il permet d'introduire une lecture innovante des dynamiques d'acteurs et de leurs relations asymétriques, non hiérarchiques, qui s'éloigne d'une simple logique de pouvoir vertical vis-à-vis de la base opérationnelle.

Le travail que nous présentons s'organise en trois parties parmi lesquelles se répartissent sept chapitres. Le lecteur suivra un fil conducteur reliant cadrage théorique, choix méthodologiques, analyse des pratiques et discussions des apports. Chaque chapitre poursuit un objectif propre et développe une thématique spécifique, tout en contribuant à éclairer la manière dont les services support – et en particulier l'IPR – rendent possible une appropriation de la RSE par la construction de sens au sein de la base opérationnelle.

La première partie ''**Revue de la littérature**'' se décompose en deux chapitres.
Le premier chapitre s'intitule ''**l'état de l'art - une première approche**''. Il a pour objectif de resituer la RSE dans ses fondements théoriques. Il s'attache d'abord à replacer l'entreprise dans son écosystème, en retraçant les apports successifs de la théorie des parties prenantes, des travaux de la *Corporate Social Responsiveness* et des modèles d'intégration de la RSE qui lient niveaux macro, méso et micro-organisationnels, au premier rang desquels ceux d'Aguinis & Glavas (2012) et la proposition de Maon et *al*. (2010) des dynamiques de maturité. Ces contributions permettent de penser les attentes sociétales adressées à l'entreprise, les dispositifs organisationnels qui en découlent et les pratiques par lesquelles les acteurs donnent corps à la RSE. Ce chapitre montre que la diffusion de la RSE passe par un ensemble de cadres normatifs, réglementaires et idéologiques qui tendent à homogénéiser les discours, mais laissent subsister un écart entre politiques affichées et transformations effectives. En replaçant les acteurs au centre des processus d'appropriation, les travaux de Valiorgue (2016) et de Havard & Ingham (2017) éclairent la manière dont les organisations tentent de concilier contraintes institutionnelles, enjeux stratégiques et réalités opérationnelles. Enfin, ce chapitre met en évidence la ''pierre manquante'' de l'opérationnalisation en montrant que, malgré ces modèles d'intégration, la question reste ouverte de savoir comment la RSE se traduit concrètement dans les situations de travail ; il ouvre ainsi sur la nécessité d'articuler TNI et SAP pour analyser les processus de construction de sens (*sensemaking* et *sensegiving*).

Le second chapitre, ‘‘**du rôle des services fonctionnels : communauté et individus**’’ déplace le regard des cadres intermédiaires vers les services fonctionnels, peu étudiés dans la littérature alors qu'ils constituent un acteur-relais entre gouvernance stratégique et base opérationnelle. Ce chapitre s'appuie notamment sur les travaux de Daudigeos (2009, 2013) et de Schaltegger et *al*., (2023) pour montrer comment ces services, à l'interface de multiples logiques, structurent les modalités d'appropriation de la RSE en produisant des instruments, des routines et des dispositifs de gestion qui orientent les pratiques sans jamais s'y substituer. Ce chapitre examine d'abord les contextes d'influence dans lesquels ces services support évoluent, puis il analyse le positionnement managérial et d'autorité de ces acteurs sans pouvoir hiérarchique direct mais comme des médiateurs capables de traduire des injonctions institutionnelles en prescriptions opérationnelles (Ben Slimane, 2009 ; 2019 ; Ben Slimane & Leca, 2010 ; Lawrence et *al.*, 2009, 2011). Enfin, le chapitre propose une lecture des services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs et travailleurs institutionnels, en articulant les apports des travaux de Maguire et *al*. (2004) et de Hardy & Maguire (2016) à ceux des économies de la grandeur pour dépasser la seule opposition dominants / dominés (Boltanski & Thévenot, 1991).

La deuxième partie est intégralement consacrée à **l'épistémologie et la méthodologie.** Elle et est constituée de deux chapitres.
Le troisième chapitre ‘‘**positionnement épistémologique**’’ explicite le cadre épistémologique qui sous-tend la recherche, en justifiant un positionnement multi-paradigmatique. Il présente d'abord une approche qualitative inductive, centrée sur la construction du sujet de recherche à partir du terrain et la mobilisation d'un cadre analytique qui fait dialoguer TNI, SAP et EW dans une logique ‘‘d'approche mixte aux frontières’’. Ce chapitre précise ensuite le choix d'un ancrage principalement interprétativiste, complété par d'autres registres pour élargir la compréhension des phénomènes étudiés, suivant les distinctions proposées par Gioia & Pitre (1990). Le quatrième chapitre ‘‘**la méthodologie de déploiement de l'étude qualitative**’’ après avoir replacé le salarié-chercheur dans son objet de recherche, détaille la méthodologie mise en œuvre pour l'étude de cas simple auprès des IPR Suez (rapports au terrain, choix des unités d'analyse, collecte de données primaires et secondaires), ainsi qu'une incursion dans la ‘‘boite noire’’ de l'auteur lors du processus de codage selon Saldaña (2021), débouchant sur l'établissement d'une data structure (méthode Gioia), composée de 4 dimensions agrégées, de 14 thèmes de second ordre et de 65 concepts de premier ordre qui permettent l'articulation de 4 001 références pour l'élaboration du modèle théorique.

La troisième partie de cette recherche consacrée à ‘‘**l'étude des résultats et aux discussions**’’ comporte trois chapitres.
Le cinquième chapitre est dédié au ‘‘**portait dynamique de l'IPR en termes de posture, d'arbitrages, de tensions et d'effets systémiques**’’. Ce chapitre dresse un portrait dynamique des IPR en tant qu'acteurs de l'opérationnalisation de la RSE. Pour ce faire, seront articulées les racines biographiques, les motivations, arbitrages et tensions. Ce chapitre retrace les trajectoires qui conduisent à la fonction d'IPR et la manière dont ces biographies nourrissent le rapport à la protection et au sens. Il met ensuite en lumière les motivations qui structurent

leur engagement mais aussi les paradoxes et obstacles qui traversent leur activité au quotidien. Ce chapitre montre enfin comment ces postures, arbitrages et tensions produisent des effets systémiques sur la manière dont la RSE se matérialise sur les sites d'exploitation, en esquissant déjà les contours des différentes sphères d'action (sacrificielle, facilitatrice, sociale, de traduction) qui seront approfondies dans le chapitre suivant.

Le sixième chapitre ''**postures et arbitrages, une analyse à partir de la data structure**'' poursuit le travail de décryptage en mobilisant la data structure issue du codage pour caractériser les différentes postures de l'IPR dans les processus de construction de sens pour l'appropriation de la RSE. Il vise à comprendre les interactions entre les postures de l'IPR et leurs conséquences observées. Plusieurs schémas récapitulatifs articulent les différentes sections de ce chapitre jusqu'à présenter notre modèle théorique qui met en mouvement la construction de sens déployée par l'IPR, au travers de la pluralité de ses actions, transformant les contraintes institutionnelles en espaces d'autonomie, jusqu'à faire émerger des exploitants co-gardiens de l'institution QHSE.

Enfin, le septième chapitre est consacré à la **''discussion des résultats et aux perspectives de recherche**''. Ce chapitre a pour objectif de discuter des résultats à la lumière des deux champs théoriques principaux mobilisés et d'un champ complémentaire pour dégager des contributions académiques et managériales de la recherche, ainsi que des limites et des prolongements possibles. Ce chapitre, en proposant une lecture renouvelée des logiques institutionnelles, revient sur la manière dont les services fonctionnels apparaissent comme acteurs des enjeux de RSE. Il discute ensuite du positionnement des IPR en tant qu'entrepreneurs et travailleurs institutionnels et interroge les apports et limites du modèle théorique proposé, en particulier quant à la portée de la généralisation et aux conditions de transférabilité. Enfin, ce chapitre ouvre des perspectives managériales (repenser la fonction d'IPR comme ressource stratégique, concevoir les conditions organisationnelles et temporelles de l'appropriation, requalifier la fonction en quasi-centre de profit) et de recherche (élargissements méthodologiques, déploiement d'une méthode qualitative ''augmentée''), qui viennent préparer la conclusion générale consacrée à la présentation synthétique du modèle. Nous résumons ci-dessous les axes développés dans les discussions :

*Intérêts théoriques de la recherche*

Les discussions académiques permettront de déplacer le regard porté sur les services support et en particulier sur l'IPR. En articulant TNI, SAP et dans une certaine mesure EW, nous montrerons comment l'IPR, au cœur d'une spirale d'appropriation structurée par l'épreuve, la légitimité et la traduction, contribue à construire du sens en transformant des injonctions en dispositifs opérationnalisables. Nous revisiterons tout d'abord la modélisation des experts fonctionnels proposée par Daudigeos (2009) pour bénéficier d'une lecture plus fine des IPR en tant que *Corporate change agents for sustainability* (CAS) au travers de l'*internal support* et du *functional CAS* (Schaltegger et *al*., 2023), puis nous analyserons les services support à la lumière des logiques institutionnelles composites. Nous porterons également un regard sur les services support en tant qu'entrepreneurs et travailleurs institutionnels, en caractérisant l'IPR de service fonctionnel hybride. Enfin, nous interrogerons notre modèle quant à sa transférabilité à d'autres configurations organisationnelles et à d'autres formes de services fonctionnels.

*Intérêts managériaux de la recherche*

Les discussions proposées interrogeront la fonction d'IPR à travers un repositionnement stratégique de son rôle au sein des dynamiques organisationnelles de responsabilité sociétale. Les pistes explorées viseront d'abord à montrer en quoi cette fonction, située au croisement des logiques de performance économique, de protection humaine et de préservation environnementale, peut être appréhendée comme un levier de robustesse et vecteur d'avantages concurrentiels. L'analyse s'intéressera ensuite à l'évolution des postures professionnelles, de figure sacrificielle de l'IPR vers une configuration de co-responsabilité et de coaching favorisant l'autonomisation de la base opérationnelle. Une attention particulière sera portée au travail de traduction et de pédagogie effectué par les IPR, permettant de rendre intelligibles et appropriables les exigences normatives. Enfin, la discussion abordera les conditions organisationnelles et temporelles de cette appropriation, ainsi que les ajustements structurels susceptibles de la soutenir. Elle s'ouvrira sur une perspective managériale plus large, proposant de penser la fonction QHSE non plus seulement comme un centre de coûts, mais comme un quasi-centre de profit, capable de traduire la prévention en création de valeur économique, sociale et réputationnelle au service d'une performance durable.

*Intérêts empiriques de la recherche*

Les perspectives de recherche proposées prolongeront le modèle d'appropriation au travers de six axes : l'intégration de voix complémentaires pour confronter et enrichir le modèle d'appropriation ; l'étude d'autres configurations organisationnelles pour analyser les effets de légitimité, d'encastrement et de confiance ; un approfondissement par la dimension multiculturelle des enjeux de santé sécurité environnement et risques industriels ; une étude étendue à des cas multiples d'entreprises moins avancées en RSE ; un enrichissement du modèle par une approche de la régression ou de l'échec de l'appropriation ; et enfin une étude articulant une approche que nous avons qualifiée de ‘‘qualitative augmentée’’ encadrée par les champs théoriques SAP, l'acteur-réseau et les économies de la grandeur.

# PREMIÈRE PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE

## INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE

# *« C'est en regardant des poussières dans l'air qu'on voit dans les rais du soleil filtrant à travers les volets »*

Aristote dans son traité « De l'âme » (I, 2, 404a1)

L'opérationnalisation de la RSE ne peut être détachée de la réaction de l'organisation aux pressions de son environnement qu'il soit social, politique, normatif et / ou symbolique. C'est un fondement essentiel qui contredit la seule réaction aux pressions économiques (Meyer & Rowan, 1977).

La recherche présentée vise à placer l'Ingénieur Préventeur des Risques (dorénavant nommé IPR) au cœur de l'organisation en tant qu'acteur des processus[7] d'influence sur son environnement. Il s'agit donc dans les chapitres constituant la revue de la littérature de conceptualiser les organisations d'un point de vue des acteurs sociaux au niveau le plus proche du terrain et ainsi d'étudier l'indissociabilité de l'acteur en tant qu'instrument stratégique d'influence sur son environnement organisationnel (Elbasha & Avetisyan, 2018). C'est la raison pour laquelle l'appropriation matérialise un processus interactif de transferts et d'apprentissages entre au moins deux acteurs. Il est proposé ci-dessous de clarifier cette notion.

La définition du Grand Robert de la Langue Française traite l'appropriation comme une « *action de rendre propre à un usage, à une destination* ». C'est une logique « *d'acquisition de quelque chose* », de matériel ou d'immatériel.

Si « *l'appropriation est un processus cognitif qui peut passer par une construction de la légitimité* » (Bédé et *al*., 2012, p. 85), ce processus n'est pas seulement cognitif, il est aussi multidimensionnel : instrumental, socio-politique, symbolique (Bessire et *al*., 2012) dont les effets « *induisent* sur les *dynamiques organisationnelles »* (Bédé et *al*., 2012, p. 85). Ce processus d'apprentissage est « *la façon dont un groupe utilise, adapte et reproduit une structure [fruit] d'interaction dans le groupe, [dont] les écarts [font] partie intégrante du changement comme un état normal de l'usage* » (Roux, 2007, p. 126).

Cependant, une définition de Maon *et al.* (2010, pp. 29-32) retient particulièrement notre attention pour le sujet de cette recherche. En plaçant l'appropriation dans une finalité RSE, Maon *et al*. (2010) lui donnent à la fois une connotation de légitimité et une praticité induisant sa nécessaire opérationnalisation dans un *continuum*. C'est cette définition, sans pour autant négliger les précédentes, qu'il est proposé de retenir pour alimenter le parcours de recherche de la présente étude.

[7] Les processus s'étendant comme un "*ensemble de phénomènes conçus comme actifs et organisés dans le temps ». Les processus marquent une « évolution », un « progrès* ». Ils sont une « *façon de procéder* » par une « *suite d'opérations aboutissant à un résultat* » (Le Grand Robert de la Langue Française).

> « *La RSE apparait progressivement davantage comme un protecteur des valeurs. L'organisation se préoccupe (...) dans ses initiatives liées à la RSE, de minimiser les risques opérationnels et de protéger la valeur de ses actifs existants en réduisant ses charges environnementales et sociales. L'organisation souhaite atteindre des objectifs de conformité et maintenir sa licence d'exploitation. Elle s'efforce donc de développer progressivement des processus de gestion et de production efficaces pour atteindre ses objectifs, tant en assimilant progressivement les principes de la RSE et en les traduisant en pratiques de gestion. En ce sens, la RSE devient un outil de gestion des risques.* »

Ainsi, tant la volonté d'action que la capacité à agir dans un champ systémique encadrent cette recherche ciblée sur les IPR fonctions support et leurs facultés à rendre la RSE opérationnelle du fait de son appropriation par les œuvrants.

Il convient à ce niveau d'expliciter davantage le terme d'opérationnalisation qui occupe le centre de ces travaux.
Les termes opérationnaliser / opérationnalisation sont fréquemment employés dans les travaux de recherche (respectivement 1.250 articles dans Cairn[8] pour le premier et 2.070 occurrences pour le second). Ils restent cependant souvent synonymes de réalisation, de mise en œuvre ou de logique dynamique objectivée et déterminée consistant en une suite d'actions intellectuelles ou non permettant à un état A d'atteindre un état A' ou B.
Or, Franco Moretti, dans un article paru dans la revue *Critique* (2015) en s'appuyant sur les travaux de Percy Williams Bridgman (*Logic Of Modern Physics,* 1927, pp 5-6) envisage l'opérationnalisation comme le « *processus par lequel les concepts sont transformés en une suite d'opérations, lesquelles rendent possible la mesure de tout objet. Opérationnaliser c'est construire un pont reliant les concepts à la mesure, puis au monde* » (Morreti, 2015, p. 713).
Cette phase de mise en œuvre pratique de la RSE est fondamentale, car non seulement elle donne corps, de manière visible à la RSE, mais elle constitue par ses processus une somme de leviers à actionner. Seul ce qui se mesure peut s'améliorer[9] et c'est bien l'*opérationnalisation* (au sens de Moretti) de la RSE qui éloigne l'idée du façadisme écologique — le *greenwashing* — au profit du seul constat rationnel d'un processus vertueux d'amélioration continue mesurable. Cette définition de Moretti (2015) sous-entend pour la présente recherche qu'une ligne d'appropriation se conçoit en tant que processus, évolue et se modifie dans le temps du fait de l'évolution des pratiques elles-mêmes.

Dès lors, la revue de la littérature se concentrera principalement sur une approche micro de la RSE. Ce positionnement vise à constituer le terreau de la réflexion, mais il se heurte à une difficulté majeure : celle de la définition même de l'entreprise. Comme le soulignent Capron & Quairel (2016) qu'entend-on réellement par ''entreprise'' ? Leur questionnement sans apporter de réponse univoque, oscille entre plusieurs conceptions : l'entreprise envisagée comme un « *nœud de contrats*[10] », une encore comme « *un processus dans lequel se meuvent*

[8] Au 27.11.2025 filtre Économie – gestion toutes années confondues.
[9] Cette phrase est traditionnellement attribuée à P. Drucker, mais sans référence robuste. Parfois elle est sourcée chez Lord Kevin ou V.F. Ridgway.
[10] Capron & Quairel, 2016, p. 30.

*des acteurs*[11] ». À l'instar de la RSE, la définition de l'entreprise demeure ainsi plurielle et ouverte. C'est la raison pour laquelle la revue de la littérature, pauvre dans l'objet de la recherche et sujet de ces pages, doit faire d'incessants allers-retours entre deux considérations : (i) l'une qui dans une approche macro de la firme s'inscrit dans un point de vue *structure organisationnelle*[12] en tant qu'objet composé d'un ensemble d'éléments de lois ; (ii) la seconde du point de vue du système social en interaction dans cette organisation, qui prend sa source dans une vision micro, voire sociologique quand il s'agit de l'étudier sous l'angle institutionnalisé des acteurs.

> Ainsi, la revue de la littérature présentée se concentrera sur les questions de management fonctionnel et non hiérarchique, au plus près du terrain.
> Ce parti pris qui pourrait sembler réducteur, vise en réalité à mieux cerner le rôle des Ingénieurs Préventeurs des Risques (IPR) en tant que fonctions support transversales. Bien qu'omniprésents dans les organisations bureaucratiques, ces acteurs restent relativement peu étudiés par la recherche, notamment en ce qui concerne l'opérationnalisation de la RSE. En l'absence d'un épais référentiel théorique sur les dynamiques transversales, l'analyse menée offrira ainsi un éclairage inédit sur une catégorie d'acteurs longtemps restée en marge des travaux consacrés à l'opérationnalisation de la RSE.

Face à cette thématique et dans le cas d'un sujet peu ou pas traité, Okhusyen & Bonardi (2011) recommandent de faire appel à deux courants théoriques distinctes. Pour répondre à cette recommandation, sont posés les trois points suivants :

En premier lieu, la problématique[13] suppose d'elle-même le recours à deux niveaux théoriques distincts cependant complémentaires et convergents. En effet, d'une part, l'appropriation de la RSE fait explicitement référence à une vision de la RSE enracinée dans l'entreprise, donc institutionnalisée. D'autre part, l'opérationnalisation permet de rendre visible la RSE au sein des organisations qui composent l'entreprise ; une opérationnalisation rendue possible par l'intervention d'acteurs fonctionnels (les IPR) dans les sphères organisationnelles (celle des exploitants).

En deuxième lieu, le recours à deux cadres théoriques apporte une contribution complémentaire aux recherches consacrées à la RSE. Cette approche combine les dimensions

[11] Capron & Quairel, 2016, p. 26.
[12] Freeman citant F.D. Sturdivant (1979) : « *Le champ de référence n'est plus la firme mais les organisations* » dans « Executives and activists ; Test of Stakeholder Management », California Management Review, vol.22, n°1. pp. 53-59.
[13] Pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?

macro et micro en plaçant au centre de l'analyse l'individu — l'IPR — ainsi que la communauté à laquelle il appartient et pour laquelle il agit, c'est-à-dire l'entreprise et ses parties prenantes externes. Dans cette perspective, la RSE est pensée comme un ajout aux opérations visant à être intégrée à la stratégie de la base opérationnelle, niveau le plus micro de déclinaison, voire de ruissellement, de la stratégie globale. Cette intégration s'opère à deux niveaux : d'une part à un niveau micro par l'implication d'une filière transversale dans la gouvernance de l'opérationnalisation ; d'autre part, au sein même de la sphère de production de biens et de services, dans une logique d'ancrage opérationnel de la RSE.

En troisième lieu, le panachage théorique de deux courants doit permettre d'enrichir les passerelles par la mise en évidence de convergences qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche.

Il s'en suit, et cela sera développé dans les sections suivantes, qu'au vu de ces trois recommandations deux écoles apparaissent appropriées pour structurer cette recherche :

- la Théorie Néo-Institutionnelle (DiMaggio & Powell 1983, 1997 ; Ben Slimane 2009, 2010, 2019).
- Strategy-as-Practice (Balogun, 2003 ; Balogun *et al*., 2003 ; Whittington 1996, 2006, 2015 ; Jarzabkowski 2005, ; Jarzabkowski *et al*., 2006, 2007 ; Johnson *et al.*, 2007).

Bien que ces deux courants se soient développés de manière distincte, leur complémentarité suscite depuis plusieurs années un intérêt croissant. Celle-ci s'illustre notamment à travers le modèle de construction et d'ancrage de Strategy-as-Practice (dorénavant SAP) dans ses fondements théoriques parmi lesquels la théorie néo-institutionnelle (dorénavant TNI) (Johnson *et al.*, 2007). Elle se manifeste également dans l'article fondateur de Jarzabkowski (2009), « *Doing Which Work: A practice approach to institutional pluralism* » qui met en dialogue la pratique stratégique et le pluralisme institutionnel. Enfin, plusieurs auteurs dont Lounsbury & Crumley (2007) ainsi que Smets & Jarzabkowski (2013) appellent à mobiliser SAP dans le *« traitement de nouveaux sujets* »[14]. Ainsi, la recommandation d'Okhusyen & Bonardi (2011) devient le point d'appui d'Alvesson & Spicer (2018, p. 12) qui alertent à leur tour sur le risque d'encadrer par le seul champ néo-institutionnel une recherche. Selon ces auteurs, limiter une étude à l'unique cadre de la TNI ferait prendre le risque aux travaux de *« répéter l'étude sur ce qui est déjà connu plus largement* » (Alvesson & Spicer, 2018, p. 12). Ainsi, à la suite de plusieurs auteurs tels que Ben Slimane (2019), Aguinis & Glavas (2012, 2019) ou encore Cloutier & Langley (2013), les chapitres suivants proposeront une combinaison de courants théoriques complémentaires à la TNI. Cet élargissement vise à dépasser la densité conceptuelle propre à ce cadre pour en faire ressortir plus clairement les apports essentiels. Dans le même esprit, Alvesson & Spicer (2018, p. 15) invitent à « *transcender la boite* » et à « *sortir du cadre en se référant à un plus large éventail de recherches* ».

[14] Citation de Alvesson & Spicer (2018, p. 13).

Enfin, il convient de porter à la connaissance du lecteur une précision qui complètent des deux champs théoriques principaux encadrant cette recherche (TNI et SAP).
Considérant les limites et critiques formulées à l'endroit de la TNI fragmentée par 40 années de développement[15] et ses récentes évolutions micro (Ben Slimane, 2009, 2010, 2019) nous modérerons également sa mise à profit en faisant appel aux économies de la grandeur (Boltanski & Thevenot, 1991) de la sociologie pragmatique. Cet éclairage complémentaire à l'institutionnalisation est impulsé par Cloutier & Langley (2013, p. 360) qui suggèrent « *qu'un rapprochement entre les deux approches [TNI & économies de la Grandeur] constitue un moyen élégant de combler le fossé persistant entre ''l'ancien'' et le ''nouvel'' institutionnalisme* ». Il ne s'agit donc pas de rajouter un troisième champ théorique à notre recherche, mais d'apporter pour le seul phénomène dominant / dominé développé dans la TNI, un autre regard sur la logique institutionnelle et notamment sur les processus qui se déroulent à un niveau micro. Suivant Cloutier & Langley (2013, p. 376), les économies de la Grandeur (dorénavant EW) permettent de mettre en évidence le produit d'actions humaines et de dépasser le seul concept d'une institutionnalisation contraignant l'action par l'acception « *non récursive [bourdieusienne dominant / dominé]* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 362). Par conséquent, les économies de la grandeur viendront préciser et enrichir les apports de la TNI et de SAP. En effet ce courant sociologique permettra d'examiner les rapports entre acteurs « *vivant en situation (…), déterminés par des forces cachées et objectives (…) prétendant à la justice (…) et faisant appel à des grandeurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord (…) en prenant appui sur des objets communs, présents dans la situation pour asseoir leur justification* » (Boltanski & Thévenot, 1991, 4ème de couverture).

Le premier chapitre, intitulé ''**L'état de l'art. Une première approche**'', cartographie les principaux cadres conceptuels de la RSE en articulant le passage d'une vision organisationnelle macro à une prise en compte plus fine des niveaux d'analyse et des dynamiques d'appropriation. Il s'ouvre sur une première section, ''**L'état de l'art de la RSE. De l'organisation à son écosystème**'', qui explore la RSE à partir de la théorie des parties prenantes (notamment Capron & Quairel, 2007, 2016) en distinguant les approches instrumentales et normatives, les niveaux institutionnels, organisationnels et individuels (Aguinis & Glavas, 2012) et en introduisant les processus d'intégration séquentielle de la RSE (Maon et *al*., 2010) ainsi que les apports du courant *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman & Bauer, 1976). La seconde section, ''**L'état de l'art de la RSE. D'une approche institutionnalisée à l'individu**'', prolonge cette revue en interrogeant la RSE à travers la TNI, de ses processus d'institutionnalisation et d'isomorphisme (notamment DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 1995, 2014 ; Huault & Leca, 2012), en étudiant l'entrepreneuriat institutionnel (particulièrement au travers de Maguire et *al*., 2004 ; Ben Slimane, 2009) et en ouvrant, avec les critiques formulées notamment par Hasselbladh & Kallinikos (2000), Alvesson & Spicer (2018) ou Cloutier & Langley (2013), vers une lecture plus micro et processuelle de la RSE, qui

[15] Ibid.

prépare l'introduction de la notion de construction de sens et au débat relatif aux logiques institutionnelles.

Le deuxième chapitre, ''**Du rôle des services fonctionnels : communauté et individus**'' a pour objectif de déplacer l'analyse vers les services support, envisagés comme une communauté d'experts en tant qu'acteurs périphériques mais stratégiques, au croisement de champs organisationnels et des pratiques quotidiennes de la RSE. La première section ''**Les contextes d'influences des services support**'', précise d'abord le rôle de ces services fonctionnels en les replaçant dans l'histoire des formes organisationnelles (Daudigeos, 2009 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009). Elle examine ensuite, à partir de Capron & Quairel (2006), les modes de management de la performance intégrée ou dissociée, puis poursuit sur la manière dont les services support articulent rationalité limitée (Simon, 1978, 1987) et exigences du champ organisationnel pour diffuser la RSE, en construisant une légitimité et une autorité transversale fondées notamment sur les formes de pouvoir. Dans cette dynamique, la section mobilise également Schaltegger et *al*. (2023) pour caractériser les services support comme *Change Agents for Sustainability*. La seconde section ''**Considérations sur les services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs institutionnels**'' se trouve à la croisée de la TNI et de SAP et prolonge l'étude en requalifiant les services fonctionnels comme entrepreneurs et travailleurs institutionnels afin de saisir les processus d'appropriation de la RSE par la construction de sens au sein de la base opérationnelle. Elle mobilise tout d'abord les travaux de Hardy & Maguire (2016), Lawrence et *al*. (2009), Huault & Leca (2012) et Ben Slimane (2019) pour inscrire ces acteurs dans les dynamiques d'entrepreneuriat et de travail institutionnels, puis s'appuie sur SAP pour analyser leurs pratiques de *sensemaking* et de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Johnson et *al*., 2007 ; Valiorgue, 2016 ; Havard & Ingham, 2017). Enfin, cette section introduit les économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Cloutier & Langley, 2013) pour nuancer une lecture trop hiérarchique et dominants / dominés du champ organisationnel.

# Chapitre 1 - L'état de l'art. Une première approche

Ce premier chapitre consacré à ''**l'état de l'art, une première approche**'' s'organise en deux sections. La première section ''**de l'organisation à son écosystème**'' a pour objectif de caractériser la RSE comme un processus dynamique d'ajustement entre l'organisation et son environnement, en articulant étroitement la théorie des parties prenantes et *Corporate Social Responsiveness*. Elle y développe d'abord les apports des modèles classiques de parties prenantes pour montrer comment le pouvoir, la légitimité et l'urgence structurent les rapports entre l'entreprise, (conçue comme *nœud de contrats*) et l'acteur de son écosystème. Elle introduit par la suite, les approches séquentielles de la RSE qui servent à la penser comme un *continuum* d'actions observables, mesurables et gouvernables. Dans ce cadre, les contributions d'Aguinis & Glavas (2012 ; 2019) et de Maon et *al*. (2009 ; 2010) sont mobilisées pour décrire respectivement les niveaux selon trois regards : institutionnel, organisationnel et individuel et des niveaux de maturités répartis en trois phases : culturelles de réticence, de compréhension et d'engagement.

La seconde section ''**une approche institutionnalisée de la RSE**'' vise à approfondir ce cadre en l'adossant à un triptyque théorique associant la TNI, SAP, afin de penser conjointement l'enracinement institutionnel de la RSE et le travail concret des acteurs. Cette section développe successivement les apports de la TNI en vue d'analyser les pressions liées à l'isomorphisme et le rôle des entrepreneurs et des travailleurs institutionnels, ceux de SAP pour saisir les pratiques situées de mise en œuvre de la RSE au niveau micro.

## 1.1 L'état de l'art de la RSE. De l'organisation à son écosystème

L'entreprise en tant que « *nœud de contrats* » suppose un lien de dépendance entre l'organisation et les acteurs de son environnement. C'est donc dans une relation d'interactivité que l'organisation agit, ce que la théorie des parties prenantes démontre.

### 1.1.1 Les parties prenantes, lier les acteurs pour opérationnaliser les réponses stratégiques

Dans un texte fondateur de 1984, Freeman cité par Capron & Quairel (2007, 2016, p. 33) pose les bases d'un concept théorique qui « *apparait, dans l'ensemble de la littérature académique ou managériale, comme indissociable de la RSE* ». Bien que polysémique (Mullenbach-Servayre, 2007), la *Stakeholder Theory* « *s'est (...) imposée comme un cadre de référence complémentaire visant à préciser les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce (ou devrait exercer) ses responsabilités sociales* » (Gond & Igalens, 2019, p. 39).
Cette théorie ne réduit plus l'entreprise à une unique vision de satisfaction actionnariale ; elle ouvre la firme à son environnement avec lequel elle entretient des liens : les parties prenantes. La théorie des partie prenantes, au-delà du seul management stratégique, pose les fondements de questions d'éthique organisationnelle, de politique et de gouvernance. Les parties prenantes, d'après la liste d'origine de Freeman (1984) sont les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société.

Freeman (1984) la définit de la manière suivante : « *Personnes ou groupes de personnes sans le support desquelles l'organisation cesserait d'exister.* »

#### *1.1.1.1 Une approche instrumentale et normative*

La figure 1-1 ci-dessous illustre les parties prenantes de l'entreprise reliées à l'entreprise par des flèches bidirectionnelles qui explicitent la double relation de l'entreprise avec son environnement.
Éloignée de la vision économique traditionnelle d'une organisation objectivée, l'approche par les parties prenantes (*stakeholders*) place la gouvernance de la RSE au-delà de la seule relation d'agence dirigeants / actionnaires. Elle la situe auprès de « *participants possédant un droit légitime sur l'entreprise* » (Hill & Jones, 1992, cités par Capron & Quairel, 2016).
Dans une vision systémique et fondatrice (Caroll, 1979, 1989), il est entendu que les parties prenantes primaires (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) sont en interaction avec les parties prenantes secondaires (associations, collectivités territoriales, services de l'État, etc.) dans une relation contractuelle explicite ou implicite.

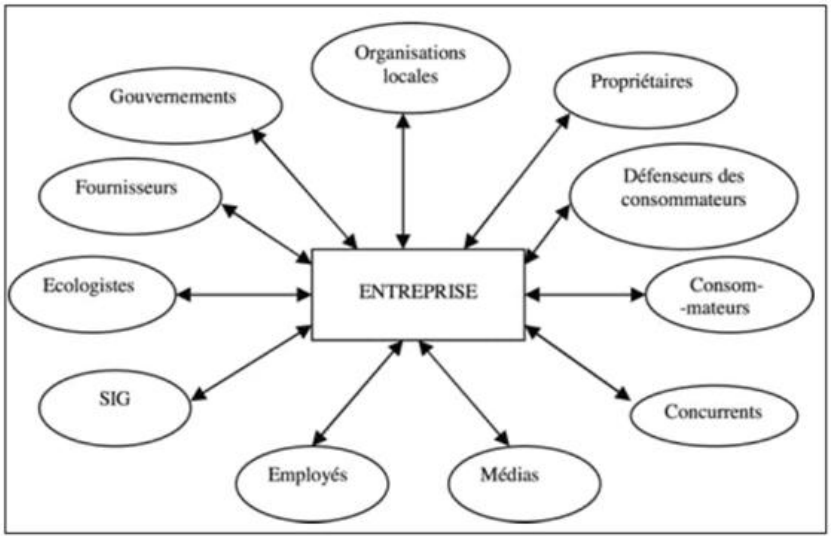



*Figure 1-1 Les parties prenantes de l'entreprise (Freeman, 1984)*[16]

Mitchell et *al*. (1997) vont au-delà et posent trois critères de pertinence afin d'identifier et de classer les parties prenantes. L'objectif de cette démarche dynamique en fonction des événements est de modéliser la RSE dans un contexte d'opérationnalisation. Chacune de ces parties prenantes est catégorisée à un instant T si elle possède, un, deux ou trois critères. Ceux-ci sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

- Le pouvoir[17] est défini par les auteurs comme « *une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire face à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela* ».

[16] D'après Mullenbach-Servayre (2007).
[17] Mitchell *et al.*, reprennent la définition donnée par Pfeffer (1994).

- La légitimité[18] est « *une perception ou une hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions* ».
- L'urgence est relative à la sensibilité au temps ET à l'importance de la demande ou de la relation pour le demandeur.

De ces trois critères, Mitchell *et al.* (1997) déterminent une classification en trois catégories de parties prenantes :

- latente (« *latente stakeholder* ») si celle-ci possède un seul des critères reconnus par le dirigeant de l'entreprise, parmi le pouvoir, la légitimité et l'urgence ;
- en attente (« *expectant stakeholder* ») si elle possède deux de ces critères ;
- d'autorité (« *définitive stakeholder* ») si elle possède les trois critères.

Enfin, chacune de ses catégories se subdivisent pour donner au total une arborescence de parties prenantes en sept sections :

- les parties prenantes latentes, sont divisées en parties prenantes « *dormante*s », « *discrétionnaires* » et « *urgentes* » ;
- les parties prenantes en attente, sont réparties en parties prenantes « *dominantes* », « *dangereuses* » et « *dépendantes* » ;
- les parties prenantes d'autorité, sont celles « *qui font autorité* ».

Le tableau 1-1 ci-dessous constitué à partir des publications de Mitchell *et al.* (1997), Donaldson & Preston (1997), Mullenbach-Servayre (2007), Laarraf *et al.* (2015) offre une lecture simplifiée de la segmentation des parties prenantes et de leur degré de prise en compte par l'entreprise.

| Partie prenante principale | Partie prenante associée | Attribut des Parties prenantes | | | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pouvoir | Légitimité | Urgence | |
| Parties prenantes Latentes | Dormantes | x | | | Peuvent devenir influentes. L'entreprise doit rester attentive (ex. lobbying). |
| | Discrétionnaires | | x | | L'entreprise peut agir en leur faveur de manière volontaire (ex. actionnaires minoritaires). |
| | Urgentes | | | x | Par manque de pouvoir et de légitimité, ce type de partie prenante ne peut agir (ex. riverains). |

[18] Mitchell *et al. (1997)*, reprennent la définition donnée par Suchman en 1995.

| Partie prenante principale | Partie prenante associée | Attribut des Parties prenantes | | | Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pouvoir | Légitimité | Urgence | |
| Parties prenantes en attentes | Dominantes | x | x | | Influence sur l'entreprise (ex. Comité de direction). |
| | Dangereuses | x | | x | Caractère coercitif et violent qui risque de porter préjudice à l'entreprise (ex. grévistes). |
| | Dépendantes | | x | x | Dépendantes à d'autres parties prenantes pour avoir du pouvoir (ex. population touchée par une pollution). |
| Partie prenante d'autorité | Qui font autorité | x | x | x | La survie de l'entreprise dépend de l'attention portée à ce type de partie prenante (ex. clients, donneurs d'ordre). |

*Tableau 1-1 Les parties prenantes par attribut – synthèse de l'auteur*[19]

D'autres modèles sont proposés pour définir les parties prenantes.
Tout d'abord, celui de Caroll & Näsi (1997, cité par Mullenbach-Servayre, 2007) sera brièvement présenté ici. Les auteurs maintiennent la catégorisation entre parties prenantes internes et externes en les distinguant selon leur localisation ou leur sphère d'action par rapport à l'entreprise.
Également Martinet (1984, cité par Mullenbach-Servayre, 2007) ajoute à ces deux catégories, une qu'il nomme « *ubiquisites* » : des partenaires proches des partie prenantes internes, tels les syndicats, l'inspection du travail, les administrateurs, etc.
Cette approche par les parties prenantes « *omniprésente dans toute la littérature sur la RSE* » (Capron & Quairel, 2016, p. 36) oriente la recherche vers la légitimité des groupes en tant qu'attributs de reconnaissance ayant la capacité d'influencer le champ des décisions actuelles ou à venir. Il s'agit d'une approche instrumentale de la RSE. Cependant, le principal reproche adressé à cette théorie concerne le manque de consensus autour de la définition même des parties prenantes, de leur modalité d'identification — s'agit-il de groupes ou d'individus ? — et, par conséquent, des modes opératoires qui en découlent (Mercier, 2001 cité par Mullenbach-Servayre, 2007).

C'est à travers les études de Pasquero (2005) que la théorie des parties prenantes se précise par deux visions : l'une utilitariste, l'autre normative, respectivement une approche orientée vers le *business* et une approche éthique.
L'approche éthique ou normative, reconnait la dimension économique mais s'en distingue par sa finalité morale. Elle repose sur le principe selon lequel il convient d'agir parce que l'action est juste (Mullenbach-Servayre, 2007 citant Donaldson & Preston, 1995). Si chaque acteur accorde une valeur différente à cette dimension, tous partagent néanmoins l'idée d'une responsabilité fondée sur des obligations morales.

[19] D'après Mitchell et *al.* (1997), Donaldson & Preston (1995), Mullenbach & Servayre (2007), Laarraf et *al.* (2015).

L'approche utilitariste pour sa part, se rapproche davantage de la pratique managériale opérationnelle : elle relie l'intérêt des parties prenantes aux objectifs de performance économique et financière (Lépineux *et al.*, 2016). D'une vision de dépendance à l'égard des ressources, l'approche utilitariste sous-entend des relations de coopération et de performance (Wood, 1991). Cette approche se résumerait de la manière suivante : ''à la condition que des pratiques soient mises en œuvre, des résultats peuvent être obtenus''. Capron (2003, p. 11) qualifie cette vision utilitariste « *d'utilitaire-stratégique* ».
Il s'agit dans ce contexte d'observer la réaction de l'organisation aux intérêts des parties prenantes. Cette vision utilitariste ou instrumentale aide à établir un lien entre la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise et la création de valeur, de performance et *in fine* d'avantage compétitif (Jones, 1995). Freeman, dans son texte séminal de 1984, qualifie cette théorie comme un instrument par lequel les dirigeants gèrent efficacement l'approche stratégique de leur modèle économique.

La figure 1-2 ci-dessous « *La Pyramide de Caroll* », illustre la vision instrumentale de la RSE au moins dans ses deux premiers niveaux de recherche de rentabilité et du respect de la loi. Ce positionnement de la RSE dans une approche par les parties prenantes répond à la loi d'airain de la responsabilité énoncée plus tôt par Davis (1960), notamment que « *toute décision managériale est multifactorielle et ne peut être évaluée selon les seuls critères économiques : trois ordres de critères entrent dans l'évaluation des décisions : technique, économique et humain* » (cité par Lépineux et *al.*, 2010, 2016, p. 41). C'est ce que Chandler (1977) qualifiera plus tard de « *main visible des managers* » par le fait de rendre apparentes les actions donnant corps à la RSE ; concept qualifié par la suite de « *donnée empirique observable »* (François Lépineux *et al.*, 2016, p. 49).

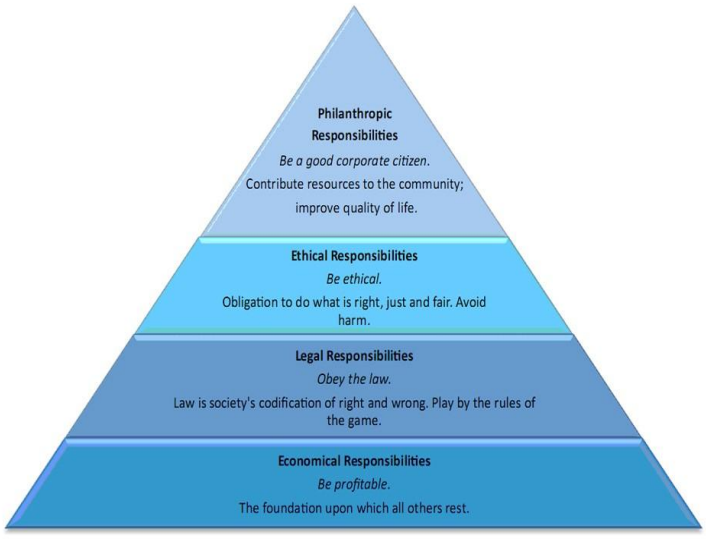



*Figure 1-2 La pyramide des responsabilités de Caroll (1979)*

Cette « *donnée empirique observable* » fait écho à la notion d'autocontrôle de l'entreprise (Jones, 1980) évaluée dans une logique processuelle selon laquelle l'encadrement de la RSE repose sur des procédures qui sont l'objet d'opportunités d'opérationnalisation par les dirigeants (Jones, 1980). L'autocontrôle oriente donc la RSE vers une approche de chemin plutôt que de but ; autrement dit, la mise en mouvement compte davantage que le seul résultat. Ce postulat oriente l'objet de la recherche d'un point de vue managérial car il suppose de la part de l'entreprise un encadrement de décisions ET d'actions ; encadrement établi par des procédures et leur évaluation (Lépineux *et al.*, 2016). Ce point développé par Lépineux et *al.* (2016) conduit à la notion d'enjeux placés au cœur d'un management engagé dans l'action en

faveur d'un groupe — qu'il soit interne et / ou externe. La RSE dépasse alors les nombreux concepts multidimensionnels, parfois abscons, et rend davantage lisible et opérationnalisable sa mise en œuvre « *de droit* » et « de *légitimité* » (Clarkson, 1995 cité par Lépineux et *al*., 2010, 2016, p. 58). Cette conception micro, centrée sur le manager, s'inscrit dans une double approche — à la fois culturaliste et sociocognitive — telle que proposée par Burrell & Morgan (1979).

Elle est d'abord culturaliste, en ce qu'elle repose sur un processus d'échanges de valeurs au sein du contexte organisationnel. Cette approche met l'accent sur l'intégration des valeurs et des cadres qui orientent le fonctionnement de l'organisation. La performance sociétale de l'entreprise en découle, les dimensions normatives influent directement les processus décisionnels. Dans cette perspective, la culture, la structure organisationnelle et les valeurs portées par les managers jouent un rôle déterminant (Swanson, 1999). À l'échelle micro, la RSE serait ainsi qualifiée d'implicite (Matten & Moon, 2008) dans la mesure où elle est ''dictée'' aux managers de proximité par des normes émanant de l'État, des Institutions ou de la technostructure.
Elle est ensuite sociocognitive en raison de son orientation à la fois subjectiviste et constructiviste. La première met en lumière le rôle du pouvoir informel et l'importance des normes et valeurs associées à la RSE ; la seconde renvoie aux dynamiques de changement. Gond & Igalens (2019, p. 54) décrivent cette approche comme « *un ordre négocié, toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs* ». Cette approche interroge aussi l'interdépendance entre la construction des entreprises et celle de la société.

C'est à cette condition que la théorie des parties prenantes énoncée par Caroll (1979) entre dans le champ de recherche de la RSE. Elle vient préciser le caractère performatif de la RSE en dépassant les seuls débats normatifs, la sensibilité sociale et les résultats et impacts des politiques RSE par un modèle construit comme un *continuum* intégrant *Social Responsibility*, *Social Issues* et *Social Responsiveness* (Lépineux *et al*., 2016 ; Gond & Igalens, 2019).

#### *1.1.1.2 Une approche par les parties prenantes à plusieurs niveaux*

Le paragraphe précédent dans sa conceptualisation des parties prenantes — et malgré l'effet dynamique proposé par Mitchell *et al.* (1997) — reste à un niveau amont d'identification et de prise en compte des parties prenantes visant à adapter le modèle stratégique de l'entreprise et à définir sa gouvernance. Adoptant une perspective macro, ces modèles ne prennent pas en compte la place de l'individu et réduisent les acteurs à de simples ''inputs organisationnels''. Une telle approche tend alors à occulter la diversité des niveaux d'appréciation de la RSE, qu'il s'agisse des mécanismes reliant celle-ci aux résultats obtenus ou des conditions qui influencent l'évolution de ce rapport dans le temps.
Ainsi, Aguinis & Glavas (2012) proposent un modèle davantage centré sur une approche micro tenant compte des interactions individuelles.
Par facilité de lecture, il est proposé dans un premier temps de synthétiser la pensée des auteurs sous forme de tableaux reprenant leur analyse portant sur 588 articles de revues et 102 livres et chapitres de livres.

Les travaux de recherche d'Aguinis & Glavas (2012) reposent sur trois concepts clés : les prédicteurs (*predictors*), les médiateurs (*mediators*) et les modérateurs (*moderators*) définis de la manière suivante :

- les prédicteurs sont les « *antécédents des actions et des politiques RSE. Ils sont à l'initiative des démarches RSE* » ;
- les médiateurs sont les « *variables qui expliquent les processus et les mécanismes sous-jacents qui font que les initiatives RSE sont liées à un résultat* » ;
- les modérateurs décrivent les « *conditions dans lesquelles les initiatives de RSE influencent les résultats* ».

Les niveaux d'analyse sont au nombre de trois : institutionnel, organisationnel et individuel que nous synthétisons dans les trois tableaux suivants (1-2 à 1-4).

- Le niveau Institutionnel :

| **Commentaires** | Influence des parties prenantes sur les recettes, les ressources et la réputation de l'entreprise. Les normes et certifications peuvent faire diminuer l'importance de la RSE en devenant des activités symboliques servant à respecter au minimum les exigences. |
|---|---|
| Prédicteurs | Parties prenantes : Actionnaires, consommateurs, communauté locale, groupes d'intérêt, réglementation, normes et certifications.<br>Modes de pressions : Instrumental (intérêt personnel), relationnel (relation entre les membres du groupe), moral (normes éthiques, principes moraux). |
| Médiateurs | La RSE améliore la réputation de l'entreprise et donc accroit ses performances financières. Peu d'études sur ce sujet. |
| Modérateurs | La relation entre RSE et résultats est d'autant plus forte que les parties prenantes ont du pouvoir, de la légitimité et que la réglementation est accrue. |
| Conclusions | 1/ Actions et influences des parties prenantes sont un indicateur important des actions et politiques RSE.<br>2/ Réglementation, normes et certification ont une incidence sur les types d'actions et de politique de RSE mises en œuvre.<br>3/ Les forces institutionnelles peuvent conduire les entreprises à des politiques RSE symboliques (apaiser les demandes de parties prenantes ou satisfaire des exigences minimales de normes).<br>4/ La RSE améliore la réputation des entreprises et renforce la fidélité des clients.<br>5/ La relation RSE / résultat, évolue en fonction du pouvoir et de la légitimité des parties prenantes et de la réglementation. |

*Tableau 1-2 Niveau institutionnel : prédiateurs, médiateurs et modérateurs – synthèse de l'auteur d'après Aguinis & Glavas (2012)*

- Le niveau organisationnel :

| **Commentaires** | L'engagement en RSE se fait principalement pour des raisons instrumentales (résultats financiers escomptés) et normatives (valeurs de l'entreprise). Des résultats non financiers découlent de la RSE (amélioration des pratiques de gestion, qualité des produits, efficacité opérationnelle, attrait pour les investisseurs). La relation RSE / résultats, est renforcée lorsque le niveau d'exposition de l'entreprise est élevé et que la taille de l'entreprise est importante. Les ressources immatérielles et les interprétations managériales de la RSE sont des opportunités. |
|---|---|
| Prédicteurs | 1/ Motivation instrumentale de l'entreprise (améliore le résultat et la compétitivité).<br>2/ Motivations normatives (sens des responsabilités, d'une morale, de la bonne gestion).<br>3/ Variables propres de l'entreprise (alignement RSE et valeurs de l'entreprise).<br>4/ Ouverture de l'entreprise aux relations avec la société (élargir les conseils d'administration aux externes fait aller au-delà de l'intérêt exclusif des actionnaires). |

| | |
|---|---|
| **Commentaires** | L'engagement en RSE se fait principalement pour des raisons instrumentales (résultats financiers escomptés) et normatives (valeurs de l'entreprise). Des résultats non financiers découlent de la RSE (amélioration des pratiques de gestion, qualité des produits, efficacité opérationnelle, attrait pour les investisseurs). La relation RSE / résultats, est renforcée lorsque le niveau d'exposition de l'entreprise est élevé et que la taille de l'entreprise est importante. Les ressources immatérielles et les interprétations managériales de la RSE sont des opportunités. |
| Médiateurs | Les interprétations managériales de la RSE favorisent le lien RSE / Résultats. |
| Modérateurs | La relation RSE / résultat financier est renforcée par les ressources financières de l'entreprise. La relation engagement RSE / résultat financier est accrue par le degré de contact que l'entreprise a vis-à-vis du public. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus les ressources et la visibilité de l'entreprise renforcent la relation RSE / Résultats financiers. |
| Conclusions | Les méta-analyses mettent en évidence une relation positive mais modérée dans la relation RSE / Résultats financiers, en particulier lorsque la réputation de l'entreprise est utilisée comme un indicateur. D'autre part, la RSE est également associée à des résultats non financiers tels que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de la qualité des produits et des pratiques managériales. Ces éléments viennent renforcer la réputation de l'organisation lui procurant un avantage concurrentiel et / ou une source d'attractivité pour investisseurs institutionnels. |

*Tableau 1-3 Niveau organisationnel : prédiateurs, médiateurs et modérateurs - synthèse de l'auteur d'après Aguinis & Glavas (2012)*

- Le niveau individuel :

| | |
|---|---|
| **Commentaires** | 1/ Des motifs normatifs influencent l'engagement en RSE (alignement sur les valeurs personnelles).<br>2/ La participation aux activités et politiques RSE influence positivement l'engagement des employés, leurs performances, comportements et attitudes.<br>3/ Le management joue un rôle clé dans l'identité organisationnelle. |
| Prédicteurs | L'engagement de la chaine managériale dans la RSE développe chez les employés des idées créatives.<br>1/ Les valeurs personnelles influencent l'engagement dans la RSE.<br>2/ La congruence entre valeurs individuelles et valeurs organisationnelles.<br>3/ L'intérêt relationnel et moral.<br>4/ Les contextes décisionnels au sein des organisations favorisent la compétence, la relation et l'autonomie des employés et sont à l'origine de l'engagement en matière de RSE. |
| Médiateurs | Vision et valeurs RSE déclinées par les managers ainsi qu'identité et fierté organisationnelle influencent positivement les efforts des employés et donc les performances de l'entreprise. |
| Modérateurs | L'engagement et la sensibilité à l'éthique des managers améliorent la relation RSE / résultat. |
| Conclusions | Travailler pour une entreprise socialement responsable conduit pour les employés à :<br>1/ une identification organisationnelle.<br>2/ un comportement de citoyenneté organisationnelle.<br>3/ un engagement, de la performance et de la créativité.<br>4/ une amélioration des relations.<br>5/ une attractivité de l'entreprise. |

*Tableau 1-4 Niveau individuel : prédicteurs, médiateurs et modérateurs - synthèse de l'auteur d'après Aguinis & Glavas (2012)*

L'analyse de la littérature menée par Aguinis & Glavas (2012) fait ressortir deux éléments essentiels pour la recherche présentée.

Le premier concerne le lien étroit entre les cadres théoriques mobilisés et le niveau d'analyse retenu pour étudier la RSE. Ainsi, les travaux s'appuyant sur la TNI privilégient une approche macro, centrée sur les dynamiques institutionnelles. Ceux fondés sur la théorie des parties

prenantes adoptent plutôt une perspective organisationnelle en termes de ressources. Enfin, les recherches mobilisant la justice organisationnelle, l'influence sociale, l'autodétermination ou d'autres cadres psychologiques explorent la RSE au niveau individuel.
Le second constat : la plupart de ces approches repose sur un seul niveau d'analyse, sans articulation entre les dimensions institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Ceci conduit les auteurs à distinguer deux formes d'engagement en matière de RSE. La première, qualifiée de réactive, renvoie aux situations où les entreprises s'engagent sous la contrainte en réponse à des pressions externes. La seconde, dite proactive, correspond au cas où l'engagement relève d'un choix motivé par une intention stratégique ou éthique. Nous les synthétisons dans le tableau 1-5 ci-dessous.

| Commentaires | Catégorie réactive | Catégorie proactive |
|---|---|---|
| Prédicteurs | Pression des parties prenantes et pressions coercitives. | Désir de répondre aux besoins psychologiques des individus. Améliorer l'adéquation entre organisation et employés en termes de valeurs/ motivation instrumentale et / ou normatives |
| Médiateurs | Raisons pour lesquelles les initiatives RSE conduisent à certains résultats :<br>1/ résultats de relation (entreprise / partie prenantes ou employés / managers).<br>2/ résultats de valeur basés sur l'interprétation de la RSE en tant qu'opportunité (identité organisationnelle). | |
| Modérateurs | Les quatre ''P'' :<br>1/ les **p**ersonnes (cadres supérieurs, managers, employés) qui s'engagent et sont sensibles à la RSE.<br>2/ la **p**lace, le lieu (le pays où l'entreprise est située).<br>3/ le **p**rix (coût perçu de la RSE, coûts investis dans la RSE, la R&D).<br>4/ le **p**rofil (caractéristiques organisationnelles et contextuelles, taille de l'entreprise, l'état des ressources). | |
| Conclusions | Résultats externes ou internes selon qu'ils affectent les parties prenantes externes ou internes. | |

*Tableau 1-5 Catégories réactives et proactives : prédicteurs, médiateurs et modérateurs - synthèse de l'auteur d'après Aguinis & Glavas (2012)*

Pour conclure, Aguinis & Glavas (2012, p. 952 et suivantes) présentent un modèle (figure 1-3) offrant une lecture pluri-niveaux de la RSE. Cette modélisation relie les déterminants (prédicteurs, médiateurs, modérateurs), les mécanismes et les effets (les résultats). Ce schéma montre d'abord que l'engagement en RSE découle de facteurs situés à trois niveaux : institutionnel (régulation, pression des parties prenantes), organisationnel (gouvernance, mission, ressources) et individuel (valeurs, engagement des managers). D'autre part, il indique que la relation entre initiatives de RSE et résultats, passe par des médiateurs (les interprétations managériales, l'identité organisationnelle ou le leadership) et qu'il est modulé par des conditions comme la visibilité de l'entreprise, sa taille, son secteur ou les initiatives de ses salariés. Enfin, le modèle fait apparaître que les effets de la RSE (réputation, performance financière, réduction du risque, engagement et fierté des salariés, etc.) se situent eux aussi à ces différents niveaux, justifiant par là-même l'analyse pluri-niveau de la RSE.

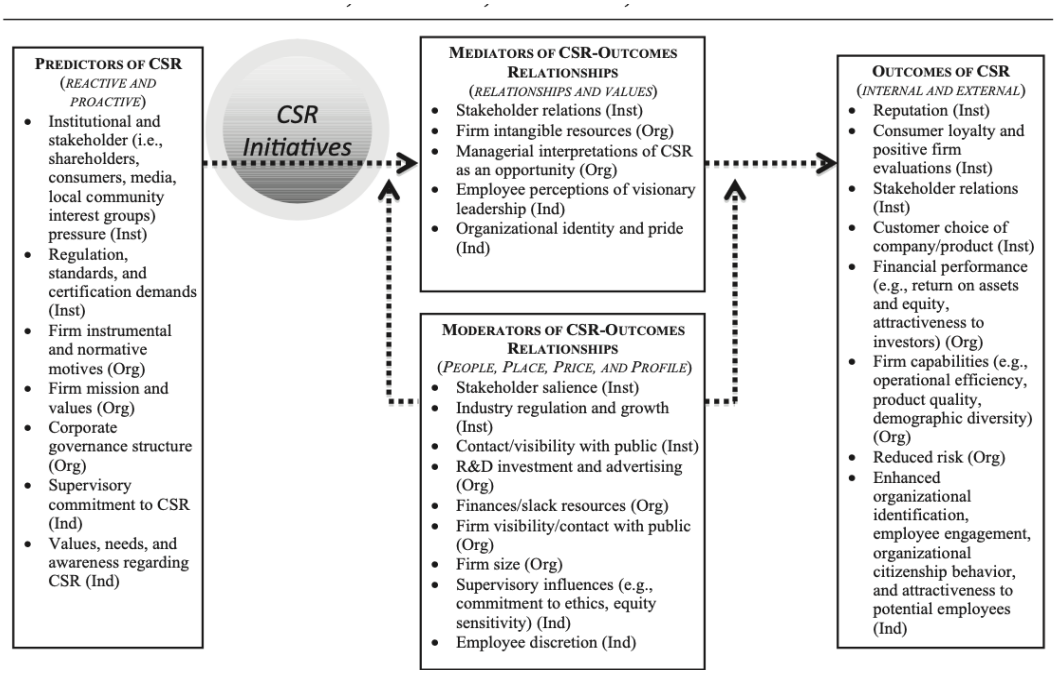



*Figure 1-3 Lecture pluri-niveau associée aux cadres théoriques (Aguinis & Glavas (2012, p. 952)*

### *1.1.1.3 Une approche par les parties prenantes séquentielle*

L'étude d'Aguinis & Glavas (2012) ne se limite pas à décrire les interactions entre prédicteurs, médiateurs et modérateurs conduisant à des résultats internes ou externes de la RSE ; elle met surtout en lumière les lacunes de la littérature existante. Maon *et al.* (2010) avaient déjà ouvert cette voie en adoptant une approche par les capacités internes, posant les premières bases des développements organisationnels nécessaires à l'intégration et à l'appropriation de la RSE. Cette théorie encastrée dans celle des parties prenantes postule que les membres de l'organisation, individuellement et collectivement, dépassent le concept de RSE en internalisant leurs valeurs à tous les niveaux, rejoignant ainsi l'appel de De Woot (2005) à passer d'une culture de l'économie à une culture des valeurs. Cette invocation de De Woot ouvre un espace de réflexion entre l'organisation et l'individu, entre une démarche institutionnelle et un engagement personnel, l'individu devenant lui-même l'incarnation de l'intégrateur de la politique RSE (Swanson, 1995, 1999).

Maon *et al*. (2010, p. 25) approfondissent cette notion d'intégrateur RSE en soulignant que « *la culture (...) d'une organisation constitue (...) un cadre qui fournit des orientations sur des questions telles que la manière dont le travail [*est*] effectué, la façon dont le gens pensent et normalisent les interactions* ». Sur cette base, les auteurs proposent un processus d'intégration de la RSE structuré en trois phases et sept étapes qui ne suivent pas nécessairement un *continuum* et que le tableau[20] 1-6 ci-dessous vient synthétiser.

[20] Ce tableau prend ses sources parmi les auteurs suivants : Jones et *al*. (2007) ; Zadek (2004) ; Mirvis & Googins (2006) ; Van Marrewijk & Were (2003) ; Phillips (2003) ; Lindgreen & Wynstra (2005) ; Porter & Kramer (2006) ; Roome (2006) ; Dunphy et *al*. (2003) ; Reidenbach & Robin (1991).

| Phase | Étape | Description |
|---|---|---|
| #1. Phase culturelle de réticence | N°1. Étape de renoncement | La RSE n'est pas un élément de valeur de l'organisation. Elle apparaît comme une contrainte sujette à oppositions. L'organisation ignore son propre impact social et environnemental ; elle n'est pas favorable à la RSE et conteste les affirmations des parties prenantes. L'intérêt dominant de l'organisation est son intérêt propre. Elle adopte une posture de « boîte noire » vis-à-vis de son environnement et des parties prenantes. |
| #2. Phase culturelle de compréhension | Chronologie de la phase #2 culturelle de compréhension | La RSE commence à apparaître comme protectrice de valeurs et outil de gestion des risques. L'organisation cherche à minimiser les risques opérationnels et réduit les charges environnementales et sociales. Toujours autonome, elle considère les parties prenantes d'un point de vue instrumental et adapte ses processus à court terme. Les principes de RSE sont progressivement traduits en pratique de gestion et l'organisation entre en phase d'apprentissage culturel. |
| | N°2. Étape d'autoprotection | Activités RSE limitées manquant de cohérence et de structure. Les activités potentiellement nuisibles de l'organisation sont niées ou ajustées à la marge. |
| | N°3. Étape de mise en conformité | Absence de relations interactives entre l'organisation et son environnement extérieur. La direction générale devient sensible aux menaces que fait peser la RSE sur la pérennité de l'organisation. La structure se concentre sur des exigences externes. Les cadres réglementaires et les normes industrielles sont respectés *a minima*. L'organisation présente aux parties prenantes internes de l'entreprise les premières directives en matière d'environnement, de santé et de sécurité **dont l'opérationnalisation incombe aux services fonctionnels.** |
| | N°4. Étape de recherche de capacités | La RSE influence les valeurs et les convictions de l'entreprise à travers le développement de pratiques et de connaissances. L'organisation devient sensible aux questions de RSE et s'ouvre de manière interactive à de nouvelles catégories de parties prenantes. |
| #3. Phase culturelle d'ancrage | Chronologie de la phase #3 culturelle d'ancrage | Les savoir-faire en RSE s'étendent. Les relations vis-à-vis des parties prenantes externes normatives s'élargissent de manière proactive et collaborative par de nouveaux modes de gestion, d'intégration et une mobilisation des ressources internes. La RSE devient un axe de création de valeurs et d'innovation dans une relation d'alliance durable. |
| | N°5. Étape de soins | **La RSE s'inscrit désormais dans une vision à long terme et exige une coordination transversale.** L'organisation enclenche la publication externe de rapports RSE mettant en avant les résultats, programmes et initiatives. |
| | N°6. Étape de stratégie | La RSE devient l'objectif dominant. L'organisation va au-delà des attentes et axe se stratégie sur des valeurs. L'entreprise manifeste sa volonté de se situer en « *employeur de choix* ». Elle développe des initiatives innovantes en partenariat avec les parties prenantes. |
| | N°7. Étape de transformation | La RSE est intégrée de manière transparente et collaborative à chaque aspect de l'organisation et de ses activités. Elle implique l'adoption de valeurs éthiques (bien-être humain, durabilité écologique, etc.). Coopération inter et multisectorielle pour diffuser l'expertise RSE. |

*Tableau 1-6 Processus d'intégration de la RSE synthèse de l'auteur d'après Maon et al. (2010)*

Si, dans une finalité de satisfaction des parties prenantes, les auteurs de ce processus évoquent en demi-teinte l'implication des services fonctionnels ou transverses (parties en gras et soulignées dans le tableau ci-dessus) dans l'ancrage RSE, ils précisent néanmoins que les organisations peuvent connaître des désalignements culturels au sein même de leur structure ; ce que les auteurs appellent « *des différences sub-culturelles* » (Maon et *al*., 2010, p. 34). Cette étude alerte également sur le pouvoir managérial qualifié de « *contrôle managérial* » (Maon et *al*., 2010, p. 35) et de ses influences voire incidences sur les valeurs données à la RSE au sein d'une structure organisationnelle donnée.
En effet, des écarts culturels appliqués à la RSE subsistent parfois entre les approches opérationnelles et fonctionnelles. Ceci s'explique, selon les auteurs, par la culture dominante installée au sein de ces deux types de population et par les sous-cultures présentes au sein de l'organisation.

### 1.1.2 *Corporate Social Responsiveness* : une vision précurseuse des parties prenantes

Les trois phases d'intégration et de maturité vers la RSE présentées ci-dessus ne sont pas sans rappeler le courant *Corporate Social Responsiveness* (dorénavant nommé CSR) développé par Ackerman & Bauer dans les années 1970. Ce courant de recherche gestionnaire dans le champ « *Business & Society* » prend en considération les dimensions organisationnelles et ses enjeux de transformation relatifs aux « *processus de production et à la conduite de processus de changements organisationnels transversaux* » (Daudigeos *et al.*, 2010, p. 3). Cette théorie explicite les changements organisationnels et managériaux comme préalables à l'intégration des parties prenantes : « (...) *Nous pensons que le phénomène que nous avons étudié concerne la capacité de l'entreprise moderne à apprendre à institutionnaliser la nouveauté* » (Ackerman & Bauer, 1976 cités par Daudigeos et *al*. 2010, p. 16). Ainsi, les auteurs proposent trois phases structurelles afin d'intégrer la RSE comme routines dans les organisations des entreprises. Nous en donnons les éléments synthétiques dans le tableau 1-7 ci-dessous :

| Phase | Description |
|---|---|
| #1. Policy Statements (Prise de conscience) | Formulation par le dirigeant des orientations politiques. C'est une phase d'engagement. Les impacts opérationnels sont mal cadrés. Les compétences et les ressources manquent. L'engagement organisationnel est pauvre parce que contraint. Les bénéfices d'une démarche RSE sont incompris. |
| #2. Learning phase (phase d'apprentissage) | L'enjeu RSE est caractérisé. L'orientation politique se transforme en réponses techniques. Création d'une compétence spécifique au sein de l'organisation : Le « *special issue specialist* » qui caractérise les problèmes, identifie les interlocuteurs. Doté de compétences politiques et de négociation, il occupe une position intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les *middle managers*. Son rôle demeure marginal vis-à-vis des opérationnels qui restent frileux. |
| #3. Organizational involvement and commitment (engagement organisationnel) | Appropriation de la démarche par les acteurs opérationnels et institutionnalisation d'un traitement organisationnel. Transformation des procédures et allocation de ressources. Le « *special issue specialist* » perd son rôle moteur et devient soutien aux opérationnels. |

*Tableau 1-7 Processus d'intégration de la RSE - synthèse de l'auteur d'après Ackerman & Bauer (1976)*

Ces deux courants théoriques — celui des parties prenantes développé notamment par Maon *et al*. (2010) ainsi qu'Aguinis & Glavas (2012) d'une part et celui de la *Corporate Social Responsiveness* formulé par Ackerman et Bauer (1976), d'autre part — convergent vers un enseignement central qui sera retenu dans cette étude, que Daudigeos *et al*. (2010, p. 20) résument comme « *un travail de modélisation de l'institutionnalisation de la RSE* ». Il ne s'agit donc pas seulement pour l'entreprise d'intégrer la RSE à son organisation, mais de comprendre la manière dont celle-ci réagit aux pressions institutionnelles (Arcelus & Schaeffer, 1982, cités par Daudigeos *et al.*, 2010). Daudigeos *et al.* (2010) fondent leur analyse sur trois points qui apparaissent fondamentaux dans le cadre de cette revue de littérature : tout d'abord, le changement stratégique ne relève pas de la seule volonté du dirigeant, mais s'inscrit dans un contexte stratégique et organisationnel plus large. D'autre part, l'apprentissage organisationnel repose à la fois sur l'intervention de nouveaux acteurs et sur des symboles qui reconfigurent les significations. Enfin, les écarts aux systèmes de gestion, aux formes d'organisations, ou aux comportements établis tendent à être perçus comme illégitimes au regard d'un cadre institutionnalisé.
Ces trois points amènent les travaux de recherche à poursuivre la revue de la littérature en s'orientant dorénavant vers la théorie néo-institutionnelle développée dans la section suivante.

### 1.1.3 Synthèse de la section 1.1

L'appropriation de la RSE : un processus institutionnel encastré dans le changement organisationnel.

L'entreprise, conçue comme nœud de contrats (Capron & Quairel, 2016) entretient une relation d'interactivité permanente avec son écosystème d'acteurs. C'est précisément le mérite de la théorie des parties prenantes, qu'énonce Freeman en 1984, de poser les fondations d'une conception systémique de la gouvernance RSE, dépassant la seule relation d'agence dirigeants-actionnaires. Or, cette théorie, bien qu'omniprésente dans la littérature managériale, demeure limitée dans sa capacité à rendre compte de l'intégration organisationnelle effective de la RSE. En effet, si Mitchell et *al*. (1997) proposent un cadre de classification dynamique des parties prenantes selon trois attributs — pouvoir, légitimité, urgence — et si Aguinis & Glavas (2012) enrichissent l'analyse par une approche pluri-niveaux (institutionnel, organisationnel, individuel), ces contributions esquissent davantage les conditions externes qu'elles n'expliquent les ressorts internes du changement.

C'est ici qu'intervient un deuxième courant, celui du *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman & Bauer, 1976). Ce courant rompt avec l'optique macro des parties prenantes en se concentrant sur la capacité de l'entreprise moderne à « *institutionnaliser la nouveauté* ». Les auteurs dessinent trois phases structurantes : formulation politique, phase d'apprentissage avec émergence du

« *special issue specialist* », et appropriation organisationnelle diffuse. Cette perspective demeure précurseuse car elle pointe l'enjeu véritable : non pas d'identifier les parties prenantes, mais de transformer les processus organisationnels pour que la RSE devienne une pratique ordinaire avec des routines, incarnée dans les structures et les valeurs.

Maon et *al*. (2010) systématisent cette logique processuelle en proposant sept étapes distribuées sur trois phases—réticence, appropriation, ancrage—au sein desquelles le rôle des services fonctionnels et transverses se révèle crucial, bien que souvent perçu en demi-teinte. Ces auteurs alertent en outre sur les sous-cultures organisationnelles : des écarts risquent de subsister entre approches opérationnelles et fonctionnelles, reflétant autant des divergences culturelles qu'un contrôle managérial façonnant les significations attribuées à la RSE.

L'enseignement convergeant de ces deux courants théoriques, tel que l'énoncent Daudigeos et *al*. (2010), réside en trois principes fondamentaux. Premièrement, le changement stratégique échappe à la seule volonté du dirigeant ; il est imposé par un contexte institutionnel plus large. Deuxièmement, l'apprentissage organisationnel s'enracine dans l'apparition de nouveaux acteurs et de symboles structurants. Troisièmement, les écarts aux systèmes institués sont jugés à l'aune de leur légitimité institutionnelle.

Ces constats ouvrent dès lors l'horizon théorique vers le néo-institutionnalisme. Car il s'agit moins de modéliser une appropriation linéaire de la RSE que de comprendre comment l'organisation répond aux pressions institutionnelles, comment elle négocie son rapport aux normes, et comment les acteurs intermédiaires—notamment les services support—médiatisent l'absorption du changement. C'est à cette condition que la RSE s'enracine, non comme contrainte externe imposée, mais comme recomposition interne des logiques d'action organisationnelle elle-même.

## 1.2 L'état de l'art de la RSE. D'une approche institutionnalisée à l'individu

La Théorie Néo-Institutionnelle (dorénavant nommée TNI) complète pour l'essentiel sur un plan macro, le débat autour de la RSE par le rôle central de l'entreprise en termes de création de richesses et de réponse aux attentes des parties prenantes.

Ainsi, lorsque Ben Slimane développe les voies d'opérationnalisation de la RSE, c'est sous l'angle de « *développement de stratégies d'influences de l'environnement (…) par des entrepreneurs institutionnels »* (Ben Slimane 2009, p. 66). Il envisage alors la RSE dans son mode de diffusion et de mises en pratiques dans l'environnement de l'entreprise et prolonge ainsi l'expression « *d'entrepreneur institutionnel* » théorisée par DiMaggio dès 1988.

Ce point issu des travaux de Scott (2003) explicite par conséquent l'organisation en tant que « *système ouvert sur son environnement subissant des pressions exogènes l'obligeant à s'adapter et à réagir sous peine de disparaitre* » (Ben Slimane, 2009, p. 66).

C'est au travers des travaux de DiMaggio & Powell (1983) que la TNI place l'organisation et l'individu comme encastrés dans des systèmes de valeurs, de croyances et de normes. Cet encastrement façonne leurs buts et leurs pratiques (Bensebaa & Beji-Becheur, 2007).

Par ailleurs, la TNI réfute l'hypothèse selon laquelle seule la prise de décision rationnelle d'un manager permettrait à une organisation de s'adapter à ses environnements naturels et porterait l'efficience comme LE moteur de changements structurels. Ce sont au contraire des influences qui constitueraient et formaliseraient les structures ; ce que DiMaggio & Powell (1983) qualifient d'isomorphisme.

On mesure alors un écart entre d'une part, la pratique managériale propre à l'organisation, guidée par une rationalité interne qui oriente sa manière d'intégrer et de répondre aux enjeux de RSE et, d'autre part, les dynamiques de changement qui s'imposent à elle sous l'effet des transformations institutionnelles. Cette tension illustre la confrontation entre les logiques d'action endogènes inhérentes à l'organisation, et les pressions exogènes qui traduisent l'évolution des normes et attentes institutionnelles.

### 1.2.1 L'isomorphisme au cœur du déploiement des politiques RSE

Dans une section précédente ont été exposées les pressions exercées par les parties prenantes. Or, cette théorie n'entre pas en contradiction avec les principes d'institutionnalisation. Au contraire, elle vient avec une hauteur supérieure compléter, renforcer et expliciter les changements organisationnels, stratégiques, opérationnels et de reporting (Roszkowska & Aluchna, 2017). C'est ce que DiMaggio & Powell (1983) qualifient de processus de légitimation et ce que Ménard (2003) situe sur deux plans : d'une part l'environnement institutionnel en tant que cadre de référence et de règles politiques, sociales ou légales et, d'autre part, les arrangements institutionnels qui renvoient aux modes organisationnels mis en pratiques par les acteurs. Greif (2006) quant à lui, définit l'institutionnalisation comme un système de règles, de croyances et d'organisations. Plus tard, Scott (2014) complètera cette définition par une approche normative d'éléments culturels et cognitifs.

L'émergence de la TNI trouve sa source dans l'observation des effets que les transformations macro-institutionnelles exercent sur le niveau micro des organisations (Aoki, 2001). En

d'autres termes, toute évolution de l'environnement institutionnel modifie la nature et l'intensité des pressions exercées par les parties prenantes, contraignant les organisations à ajuster ou à réinventer leurs modes de fonctionnement interne. Roszkowska & Aluchna (2017) soulignent que ces changements souvent induits ou prescrits, relèvent moins d'une recherche d'efficacité structurelle que d'une volonté de préserver la légitimité organisationnelle auprès de marchés. Dans cette perspective, DiMaggio & Powell (1983, 1992, 1997) montrent que les réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles, tout comme les interactions entre les entreprises, tendent à produire un effet d'isomorphisme, c'est-à-dire une homogénéisation des pratiques managériales et des structures organisationnelles. Ils distinguent à cet égard trois formes d'isomorphisme : l'isomorphisme coercitif résultant de pressions formelles et informelles émanant d'organisations dont l'entreprise dépend ; l'isomorphisme mimétique, issu du processus d'imitation volontaire d'autres acteurs perçus comme légitimes ; et l'isomorphisme normatif découlant des dynamiques professionnelles partagées, notamment des parcours éducatifs et des référentiels de compétence communs.
Dans le cas précis de la RSE, Greenwood & Suddaby (2002) identifient quatre acteurs institutionnels dont le poids pèse sur les changements organisationnels. Ces quatre acteurs sont les suivants :

- Les « *law makers* » (politiciens, groupes de pressions, etc.).
- Les « *market makers* » (financiers).
- Les « *model makers* » (consultants, système éducatif, etc.).
- Les « *gouvernance enactors* » (top management, actionnaires, membres du conseil d'administration).

C'est à partir de ces éléments que Roszkowska & Aluchna (2017) proposent un référencement des stratégies RSE et de l'isomorphisme qui figurent dans le tableau 1-8 ci-dessous :

| CSR mode | CSR strategy | Isomorphism mechanism |
|---|---|---|
| Corporate irresponsibility | No CSR activity | None |
| Defensive | CSR adopted under the political and social pressure aimed at maximization of shareholder value<br>Ad hoc CSR activities not related to core business strategy<br>Cost avoidance | Coercive<br>Legal |
| Charitable | CSR adopted under the social pressure aimed at satisfying stakeholders expectations<br>CSR activity not related to core business strategy, limited to community involvement and sponsorships<br>Altruistic giving back to the society | Coercive Cultural/ Normative |
| Promotional | CSR adopted under the social pressure aimed at maximization of shareholder value<br>CSR activity not related to core business strategy, limited to PR<br>Image building/ white- and greenwashing | Coercive Cultural/ Mimetic |
| Strategic | CSR adopted under uncertainty and market pressure aiming at of maximization of shareholder value<br>CSR activity related to core business strategy based on management systems and standards<br>CSR supports business strategy (win-win assumption) | Mimetic/ Normative |
| Systemic | CSR adopted under organizational culture pressures aiming at maximization of shared value.<br>CSR activity integrated with core business strategy<br>Sustainable business models | Normative |

*Tableau 1-8 Diffusion de l'isomorphisme et des modèles stratégiques de RSE (Roszkowska & Aluchna., 2017, p. 9*

Dans le cadre de la présente étude, il est proposé de s'intéresser particulièrement à la RSE stratégique et à la RSE systémique (parties encadrées en orange dans le tableau ci-dessus). En effet, ces visions abordent davantage l'aspect micro, objet principal de la revue de la littérature. Les auteurs Roszkowska & Aluchna (2017) démontrent que la RSE stratégique fait référence à la vision instrumentale. La finalité des managers est d'optimiser leurs décisions et actions vis-à-vis des parties prenantes et de minimiser les risques à l'égard de ces derniers. La RSE stratégique est diffusée via des mécanismes isomorphiques mimétiques et normatifs. Ces processus de diffusion sont rendus effectifs via (i) une professionnalisation des managers sensibilisés à la culture RSE et (ii) par la promotion de standards, de bonnes pratiques et d'un système de management efficace.
Quant à la RSE systémique, elle relève d'une RSE intégrée au cœur de métier et à la stratégie de l'entreprise par un mécanisme isomorphique normatif. Ceci suppose une infusion dans toutes les strates de l'organisation des valeurs RSE et de leur mise en pratique dont les managers sont les principaux porteurs dans la conduite des opérations.

Ces deux modèles d'intégration de la RSE, qu'ils soient stratégiques et / ou systémiques, supposent une implication de toute la structure organisationnelle et doivent être portés par les acteurs de l'entreprise pour qu'elle en devienne opérationnelle.

### 1.2.2 L'entrepreneuriat institutionnel. Une approche macro déclinable

L'entrepreneur Institutionnel a été défini par DiMaggio en 1988, en tant « *qu'entreprises mettant en œuvre des stratégies et agissant sur l'environnement* ». Ben Slimane (2009, p. 66) citant Hardy & Maguire (2008), parle alors « *d'influences* » sur l'environnement. Cette précision venait compléter la définition de Holm (1995) citée par Ben Slimane (2009, p. 67) « *L'entrepreneur Institutionnel a une vision stratégique du rapport entre l'Entreprise et son environnement. Il a la capacité d'agir individuellement au sein d'une coalition, à changer et à altérer les mêmes pressions environnementales qui contraignent leurs actions* ».
Cet entrepreneur en plus d'avoir la volonté d'agir, doit en avoir les capacités. Celles-ci, selon Maguire *et al.* (2004) sont principalement orientées vers les aptitudes et le sens visant à amener les acteurs de l'organisation à coopérer. Ben Slimane (2009, p. 67) précise la « *dimension didactique* » de ce profil, c'est à dire savoir « *théoriser, convaincre, intéresser, rassurer, mobiliser* ». Enfin, et la précision a son importance, l'entrepreneur institutionnel doit avoir la « *capacité à échapper à la contrainte de la structure »* (Ben Slimane, 2009, p. 69). Ainsi, pour une institutionnalisation de la RSE il faut que celle-ci passe des idées à la mise en pratique et soit rendue effective. L'institutionnalisation doit alors être entendue, non dans une « *suite d'accords intersubjectifs* », mais davantage dans une dimension gouvernable et mesurable comme un résultat cognitif conséquence de l'encastrement de croyances et de schémas d'actions standardisées (Bensebaa & Béji-Becheur, 2007, p. 71). Ainsi, l'institutionnalisation de la RSE passe par trois niveaux exposés par Goody (1986) et Kallinikos (1996) cités par Bensebaa & Béji-Becheur (2007, p. 72) : « (i) *Le discours et la communication orale, (ii) le langage écrit et (iii) la mesure par la codification formelle* », autrement dit et respectivement, les idéaux, les discours et les techniques. Les idéaux représentent le sens social ; les discours

se rapportent à des modèles représentatifs ; les techniques se réfèrent aux résultats, aux mesures d'évaluation et à leurs contrôles. C'est ce que représente la figure 1-4 ci-dessous :

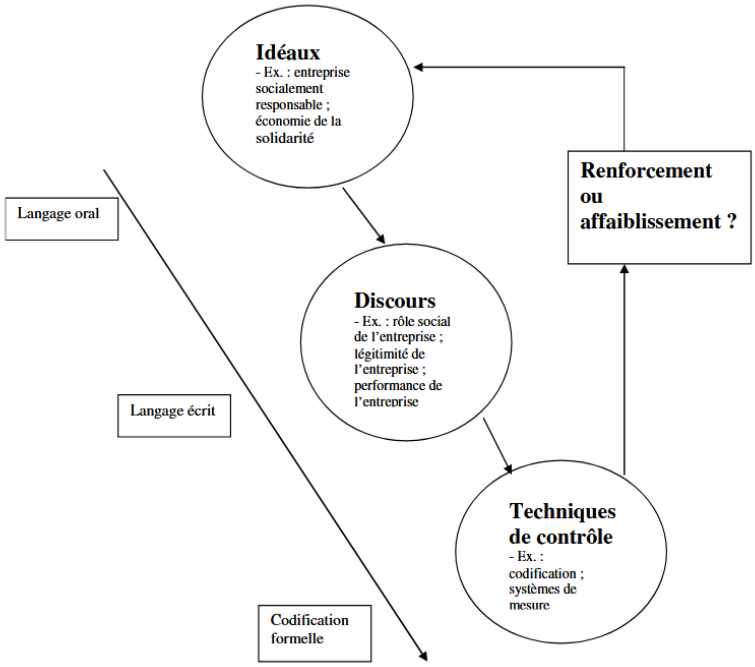



*Figure 1-4 Processus d'institutionnalisation et de rationalisation (Bensebaa & Beji-Becheur (2007, p. 74) d'après Hasselbladh & Kallinikos, 2000)*

La finalité de l'entrepreneur institutionnel dans une logique RSE est de légitimer le respect de la loi et des règles et de les internaliser par la construction d'arrangements institutionnels. Son objectif est également de les rendre visibles dans une logique de communication vers les parties prenantes (Le Borgne *et al.*, 2009). C'est ainsi un équilibre basé sur une combinaison instrumentale (ce qui touche les parties prenantes) et normative (via la recherche de légitimité), qui débouche sur la pratique de la RSE.

La revue de la littérature relative à la RSE dans une lecture institutionnalisée demeure cependant assez restreinte dans ses apports normatifs au sens d'arrangements institutionnels. Ce cadre théorique a pour ambition de cibler dans ses dispositifs une logique macro à des fins de satisfaction des parties prenantes de l'organisation (Caroll, 1999). C'est à ce titre que les articles traitent davantage des rapports de RSE, des chartes éthiques ou des politiques Santé Sécurité et bien-être au travail (Le Borgne *et al.*, 2009 ; Barthe *et al.*, 2010). Néanmoins, la TNI reste significativement éloignée du champ managérial en tant qu'apprentissage organisationnel, stratégique et entrepreneurial (Silva & Figueiredo, 2017). Autrement dit, du lien entre le discours et sa mise en pratique opérationnelle en actions quotidiennes menées par les agents qui composent l'organisation.

La ‘‘pierre manquante’’ semble être celle constituée par les acteurs qui rendent opérationnelle la RSE. En d'autres termes, la manière dont sont traités au quotidien les enjeux de RSE en réponse aux attentes des parties prenantes dans le management de l'activité de l'entreprise (Bensebaa & Béji-Becheur, 2007). En effet, si le discours et les ressources dans leurs constructions définissent la RSE, ils ne sont pas mesurables car non encore opérants dans

des pratiques standards objectivées. (Silva & Figueiredo 2017 ; Bensebaa & Béji-Becheur, 2007). Silva & Figueiredo (2017, p. 3) avancent une voie de recherche complémentaire en affirmant que pour « *stabiliser une logique institutionnelle, la pratique doit être définie à la fois comme point de départ de la RSE et comme la conséquence de nombreuses pratiques qui stimulent de nouvelles logiques institutionnelles* ». Ils illustrent leur raisonnement par la figure 1-5 ci-dessous :

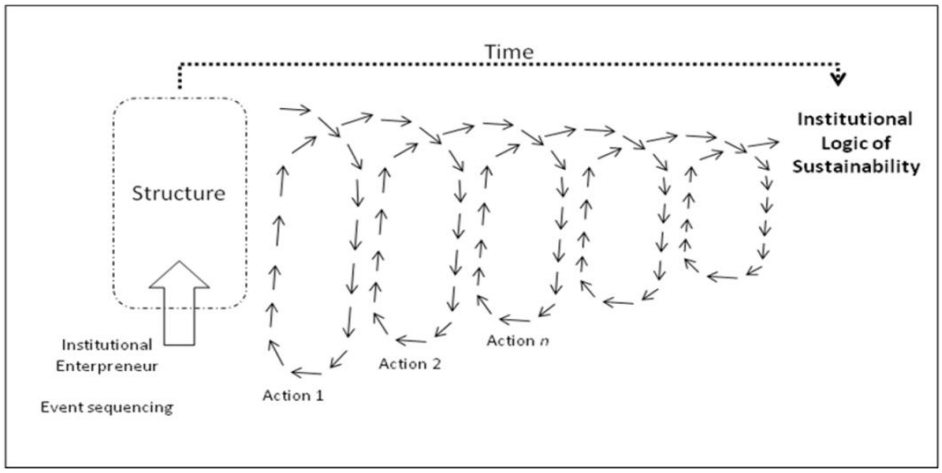



*Figure 1-5 Développement d'une logique institutionnelle durable (ILS) (Silva & Figueiredo, 2017, p. 3)*

Cette figure 1-5 propose une conceptualisation de la durabilité comme pratique issue d'un processus de changement organisationnel ancré dans l'analyse institutionnelle. Les auteurs affirment que la durabilité est à la fois cause et résultat de transformations structurelles portée par des entrepreneurs institutionnels qui introduisent des actions imprégnées de valeurs durables et contribuent à stabiliser une logique institutionnelle durable (ILS). En s'appuyant sur les travaux de Giddens (1984) « *la pratique est le résultat d'un processus de structuration ; elle est causée par les interactions entre les agents et les structures produites socialement, ainsi que par la production et la reproduction des actions dans les routines quotidiennes* » (Silva & Figueiredo, 2017, p. 7). Ainsi la logique institutionnelle devient une pratique lorsqu'elle transforme à la fois les agents et les structures, de telle sorte que les projets de RSE assortis de normes et de procédures modifient progressivement les comportements. La pratique suppose alors de considérer d'une part « *ce que les personnes font concrètement et d'autre part la manière dont les actions deviennent une façon de penser ou de comprendre le sens des pratiques organisationnelles* » (Silva & Figueiredo (2017, p. 7-8).

### 1.2.3 Une lecture critique de la théorie néo-institutionnelle

À ce stade de notre raisonnement, il semble nécessaire d'adopter une posture critique à l'égard de la TNI, et ce pour trois raisons principales :

- La TNI ne rend pas compte de la constitution des acteurs et des objets impliqués dans les processus d'institutionnalisation (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).
- Au travers d'une étude longitudinale de plus de 140 articles publiés entre 1977 et 2016, les recherches s'appuyant sur la TNI en ont fait une théorie fragmentée, tentaculaire dans ses concepts qui rendent confus voire inexistant le terme même

d'Institutionnalisme : « *Il est difficile de s'accorder sur ce qu'une institution n'est pas, parce que les institutions sont devenues tout et n'importe quoi* ». (Alvesson & Spicer, 2018, p. 8).

- La question de la multiplicité institutionnelle est souvent limitée à deux logiques s'opposant et conduisant à la domination de l'une d'entre elles dans un champ stabilisé. Cette approche « *réduit les interactions entre logiques et la manière dont ces interactions influencent les processus et les résultats institutionnels* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 362).

Ces trois éléments invitent à interroger les limites du cadre théorique mobilisé. S'agit-il pour nos travaux de nous appuyer sur la TNI afin de porter notre attention sur les règles et les significations qui définissent les relations sociales (Lawrence & Suddaby, 2006) ? Par ailleurs, comment distinguer en l'absence de définitions explicites, les notions de « *culture, signification, pratiques matérielles, règles, légitimation* » (Alvesson & Spicer, 2018, p. 9) ?
Pour répondre à ces interrogations, il convient de les aborder par le prisme des logiques institutionnelles dont l'idée centrale repose sur le fait qu'une institution n'est pas seulement constituée de règles et de structures mais aussi de sens partagé, de schémas mentaux, de catégories, de façons de raconter la réalité qui rendent certaines actions naturelles ou évidentes (Scott, 1995). Dit autrement, pour un champ donné, quels buts sont légitimes et quels moyens sont acceptables pour les atteindre (Scott, 1995). Dans l'univers de la TNI, la réponse est donnée par l'articulation simultanée entre des idées et des pratiques ; elles sont une « *combinaison ''fin-moyens'' propres à un champ* » (Daudigeos, 2009, p. 63). Dans cette logique, Khurram & Charreire Petit (2017), s'appuyant sur Thornton & Ocasio (1999) définissent les logiques institutionnelles comme un « *modèle socialement construit et historique de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles par lesquels les individus produisent et reproduisent leur substance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent un sens à leur réalité sociale* » (Thorton & Ocasio, 1990, cités par Khurram & Charreire Petit, 2017, p. 490). Le travail de Khurram & Charreire Petit (2017) met l'accent sur la dimension dynamique de ces logiques : en étudiant le champ de la micro-finance, ils montrent comment des logiques dominantes sont progressivement remises en cause, hybridées ou remplacées par d'autres logiques, modifiant ce qui est perçu comme légitime ou allant de soi. Ce processus de changement institutionnel s'accompagne alors d'une recomposition des relations entre acteurs du champ (Khurram & Charreire Petit, 2017), si bien que « *les parties prenantes qui étaient saillantes hier peuvent ne plus l'être aujourd'hui* » (Khurram & Charreire Petit, 2017, p. 485), dès lors que changent les buts légitimes, les critères de performance et les formes de légitimité reconnues dans le champ. Ainsi, le changement institutionnel ne consiste pas seulement en une modification d'outils ou de structures, mais en une transformation des schèmes d'interprétation et des critères de légitimité qui organisent l'action collective. Ces logiques, principalement étudiées sous un angle relationnel, traitent néanmoins insuffisamment de la question de savoir comment pensent, interprètent et parlent les acteurs, que ce soit d'eux-mêmes, des autres et des enjeux (Hasselbladh & Kallinikos, 2000). Ainsi, alors que Fine & Hallett (2014, p. 1786) s'interrogent sur la question de savoir « *s'il existe quelque chose qui ne soit pas une logique institutionnelle ?* », Cloutier & Langley (2013) traitent la théorisation des logiques institutionnelles au travers de « *quatre*

*angles morts* » de la TNI. Ceux-ci ont comme dénominateur commun *« le sens qui naît de l'interaction sociale* » (Langley & Cloutier, 2013, p.362) ; appréciation qui sera rejointe cinq ans plus tard par Alvesson & Spicer (2018, p. 8), se limitant à dire de l'institution « *qu'elle est quelque chose de social* ». Ainsi résumées, quatre critiques formulent les angles morts : (i) La gestion des conflits qui naissent de l'interaction sociale au niveau micro n'est pas traitée dans sa pluralité. (ii) Les aspects processuels de la légitimité (luttes rhétoriques, discursives et techniques) sur ce qui est légitime ou non sont faiblement explorés. (iii) La dimension morale des logiques institutionnelles ne s'arrête pas à la seule conformité – que la TNI traduit par la notion de légitimité – aux composantes d'un champ institutionnel. (iv) Les logiques institutionnelles gagneraient à dépasser la seule conscience quotidienne au profit de la matérialité des formes institutionnelles (y compris lorsqu'elle est interdépendante de l'activité humaine, par exemple l'environnement).

Malgré ces zones d'ombre, la TNI demeure le courant dominant de théorisation relatif aux organisations (Vogel, 2012 cité par Alvesson & Spicer, 2018, p. 6). Alvesson & Spicer (2018, p. 6-7) démontrent à partir d'une étude longitudinale couvrant 37 années de publications (1980-2017) dans la revue *Organization Studies*, que près de la moitié des articles entre 2007 et 2017 s'appuie sur la TNI. Cette prolifération de recherche amène une multitude de concepts aux ramifications démesurées qui ne font qu'entrainer le trouble dans la compréhension de cette théorie. Des auteurs (Ben Slimane, 2009, 2019, Ben Slimane & Leca, 2010, Cloutier & Langley, 2013 et Alvesson & Spicer, 2018) militent pour une utilisation de la TNI plus étroite, plus ciblée et en définitive mieux outillée parce qu'elle sera ainsi circonscrite à des frontières claires. Ces outils davantage micro-dynamiques visent à voir les acteurs comme « *réflexifs, orientés vers des objectifs et capables d'agir par eux-mêmes* » (Lawrence et *al*., 2013 cités par Alvesson & Spicer, 2018, p. 11). Les recherches de Currie & Spyridonidis, (2016) ont démontré que l'ajustement mutuel autorisait des agents non dominants *a priori*, à se voir transférer du pouvoir par des agents institutionnellement ''dormants''.

### 1.2.4 La pierre manquante à l'opérationnalisation de la RSE

L'institutionnalisation de la RSE doit être envisagée non comme l'aboutissement d'un processus, mais comme son point central, c'est-à-dire le pivot de son opérationnalisation. La pratique en constitue dès lors l'instrument et est portée par l'entrepreneur institutionnel, entendu non pas comme un « *héros* » (Ben Slimane, 2019, p. 23) mais comme une organisation ou un individu agissant au sein d'un champ donné (DiMaggio, 1988).
D'un point de vue macro, l'institutionnalisation repose sur des pratiques d'apparence stables et récurrentes (Ben Slimane, 2009). Sur le plan micro, en revanche, les pratiques demeurent dynamiques et en constante évolution à l'intérieur d'un système cherchant sans cesse à gagner en efficacité. C'est en ce sens que Giddens (1984) et Orlikowski (1996) cités par Cardinale (2018, p. 139) rappellent que les organisations « *n'ont pas d'existence en dehors de l'action et que la continuité des routines sociales se rejoue quotidiennement dans l'activité des individus* ». Ainsi, l'institutionnalisation des pratiques ne devient effective que lorsqu'elles sont incarnées par les acteurs eux-mêmes. Giddens (1984) précise d'ailleurs que ces pratiques résultent d'un processus de structuration continuellement reconstruit. Deux directions

complémentaires se dégagent alors : la première renvoie à l'institutionnalisation de la RSE dans les discours et les normes ; la seconde concerne la mise en pratique d'actions dynamiques institutionnalisées par les acteurs de l'organisation. Ce lien est notamment mis en évidence par Bourdieu (1980) lorsqu'il articule le champ organisationnel et la pratique institutionnalisée. Selon l'auteur, cette articulation se forme à travers le caractère itératif d'actions répétées, lesquelles se transforment en pratiques faisant émerger l'organisation et les conditions de sa stabilité. Dans cette perspective, Aguinis & Glavas (2019, p. 1060) rappellent que, compte tenu de l'étendue et de la complexité de la RSE, celle-ci doit être appréhendée comme « *une construction (...) qui englobe la stratégie et les pratiques organisationnelles (...). Ce sont les individus qui façonnent la RSE et qui sont également affectés par les politiques et les actions de RSE d'une entreprise* ». Or, un courant théorique vient se nourrir de la TNI en se reposant partiellement sur celle-ci. Il s'agit de Strategy-as-Practice (nommée SAP dorénavant). Cette approche théorique éclaire la complexité des processus de RSE qui viennent influencer l'organisation au sens large tant d'un point de vue des membres qui la composent ou qui y sont externes (Gioia *et al*., 2010) que de l'organisation (*Johnson et al.*, 2007). Dans ces conditions, la revue de la littérature sera complétée par le courant SAP. Complémentaire de la TNI, celui-ci est détaillé en ces termes : « *Les pratiques doivent être entendues comme un phénomène institutionnalisé qui influence ce que font les acteurs de l'organisation et de quelles manières leurs stratégies se développent dans les organisations* » (Johnson et *al*., 2007, p. 13).

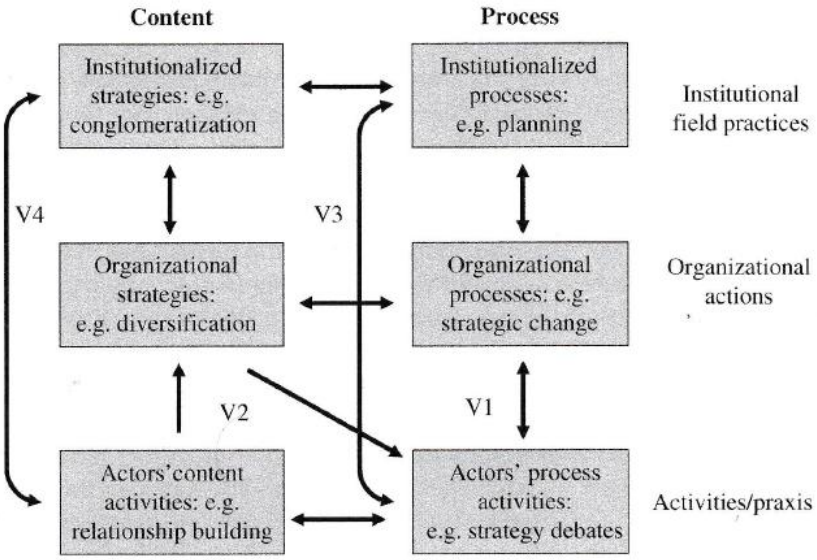



*Figure 1-6 Une carte éclatée du management stratégique (Johnson et al., 2007, p. 18)*

La figure 1-6 ci-dessus organise le champ SAP autour des liens entre trois niveaux : Le micro qui représente les activités des individus ; le méso, constitué des processus et stratégies organisationnelles ; et le macro, caractérisé par les logiques et pratiques institutionnelles. Cette « *carte éclatée du management stratégique* » exprimée par quatre relations verticales (V1 à V4) montre que la stratégie ne saurait être interprétée comme un processus mais comme un faisceau d'activités opérationnelles encastrées dans des systèmes formels, des routines et des cadres institutionnels plus larges. Nous en proposons une description

synthétique qui repose exclusivement sur les détails donnés par les auteurs Johnson et *al*. (2007, pp. 16-26).

- V1 relie les activités des personnes aux processus organisationnels. Il s'agit de comprendre comment les interactions concrètes « *informent et constituent les processus organisationnels* » et réciproquement comment systèmes et procédures formels façonnent ce que font les individus au quotidien.
- V2 relie les activités aux stratégies organisationnelles. La question clé est de savoir « *comment les activités des personnes sous-tendent les stratégies organisationnelles ?* », qu'il s'agisse de coordination dans une diversification liée ou de pratiques qui fondent l'avantage concurrentiel, souvent au-delà des seules routines formalisées.
- V3 met en lien les processus de management stratégique institutionnalisés tels que les outils, les cycles de planification, les dispositifs de contrôle, et les activités dans les organisations. Il s'agit de suivre la « *traduction du niveau supérieur des institutions vers le niveau inférieur de l'activité* » par exemple lorsque des dispositifs de planification ou des outils de conseil reconfigurent le travail des acteurs.
- V4 relie les stratégies institutionnalisées (modes dominants de diversification, de différenciation) aux activités micro. La question devient : comment les acteurs s'approprient-ils ces modèles dominants, en dévient-ils ou les réinterprètent-ils et avec quels effets stratégiques ?

Cette figure 1-6 revêt une importance particulière dans notre recherche, notamment au regard des enjeux d'appropriation entre les IPR et la base opérationnelle. En effet, au sein de cet ensemble, l'entrepreneur institutionnel occupe une position charnière. Par leurs activités, ces acteurs contribuent à transformer des logiques d'actions existantes, à introduire de nouveaux discours et à faire évoluer les pratiques institutionnalisées. Ils apparaissent ainsi comme des médiateurs entre les dynamiques V1 à V4, jouant un rôle déterminant dans les changements de logiques stratégiques. Enfin, cette figure interroge leurs auteurs pour savoir « *de quelles manières ces systèmes sont mis en œuvre et la façon dont cette interaction conduit à de la variation et à de l'expérimentation. De même, il est essentiel de comprendre comment les aspects plus informels du comportement modifient les procédures opératoires standard, influencent les processus de changement dans les organisations ou permettent aux systèmes plus formels d'une organisation de surpasser ceux d'autres organisations* ». Johnson et *al*. (2007) promeuvent cette approche pour quatre raisons que nous citons exhaustivement.

- « *Une grande partie des travaux sur le leadership transformationnel reste centrée sur le leader, en mettant souvent en avant des concepts vagues tels que le leadership "charismatique" ou "inspirant" et en ignorant toute dimension d'échange dans le leadership ou toute activité concrète menée par les leaders (Barker 1997 ; Yukl 1999)* » (p. 19).
- « *La construction des liens repose sur ce que les personnes font concrètement pour nouer et maintenir des relations (Huxham & Vangen, 2005), au travers de réseaux sociaux actifs. Si l'on veut étudier cela, il faut des enquêtes fines, menées sur de petits échantillons, capables de saisir à la fois la subtilité de relations économiquement*

*précieuses et leur sensibilité à l'action (ou à l'inaction) managériale (Grant et al., 1988)* » (p. 20).

- « *Les initiatives stratégiques doivent être étudiées en termes d'activités des personnes (c'est pourquoi la flèche descendante partant de la boîte "stratégie organisationnelle" traverse en diagonale la partie "processus" de la carte)* » (p. 21).
- « *Le défi pour la recherche qui cherche à analyser cela est de combiner une connaissance intime des activités micro-locales avec une attention constante au contexte institutionnel plus large qui informe et encadre ces activités* » (p. 22).

### 1.2.5 Strategy-as-Practice, une théorie en résolution de la réconciliation macro / micro

Le courant Strategy-as-Practice (SAP) est défini par Jarzabkowski (2005) et Johnson et *al.* (2007) comme une activité stratégique qui n'est pas réservée à la seule entreprise. Dans la vision SAP, la stratégie est « *quelque chose que les gens font* » (Johnson et *al.,* 2007, p. 3). Autrement dit, c'est « *l'activité stratégique des acteurs au sein de l'organisation* » (Johnson et *al.,* 2007, p. 8). Ce courant s'ancre dans les études sociologiques de Giddens et Bourdieu et vient enrichir le champ théorique par une approche micro privilégiant une porosité de frontières avec d'autres courants théoriques. La figure ci-dessous résume ces porosités avec quatre courants stratégiques représentés sur deux axes. Un axe vertical avec la vision progressive d'une focale macro / micro. Un axe horizontal avec un *continuum* de gauche à droite explorant le contenu de la pratique stratégique depuis une approche élargie jusqu'à une approche par les processus. Il s'agit d'expliquer le ''comment'' de la mise en œuvre stratégique. La construction de SAP est par essence de « *relier chaque quartile plus étroitement entre eux* » (Johnson et *al.*, 2007, p. 38) et d'en faire la résolution du cheminement théorique stratégique.

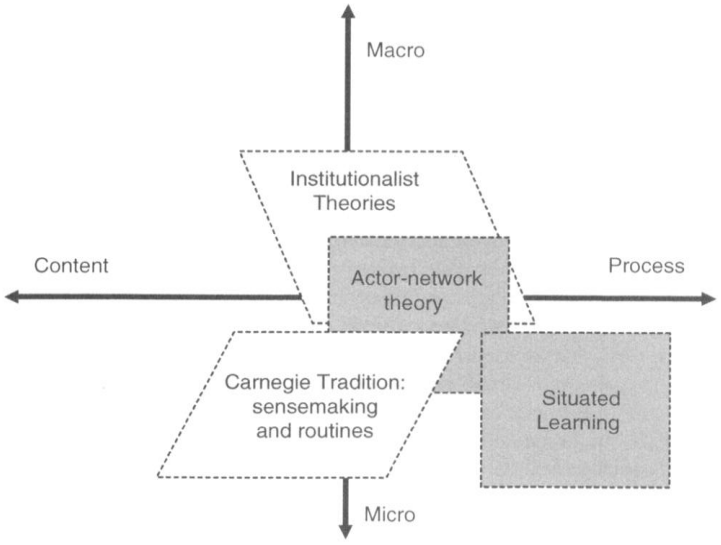



*Figure 1-7 Quatre ressources théoriques pour la recherche en Strategy-as-Practice (Johnson et al. 2007, p. 37)*

La partie de la figure 1-7 qui retient notre attention concerne le positionnement des théories institutionnelles. Dans une perspective de porosité des frontières, SAP en retient l'approche fondée sur les règles et les normes (Johnson et *al.*, 2007), autrement dit l'institutionnalisation de la stratégie en tant que phénomène social et système d'influence des environnements institutionnels (Meyer & Rowan, 1977[21]). Johnson et *al.* (2007, p. 43) approfondissent cette articulation en s'appuyant sur les travaux de Young et *al*. (2001[22]), Kostava & Roth (2002[23]) et Mezias (1990[24]), en affirmant que « *l'équilibre de la recherche se situe jusqu'à présent du côté gauche de la figure alors que des pratiques rationnelles tels que les rapports financiers ou la gestion de la Qualité Totale étendent le terrain des institutions du côté des processus* ». Les mêmes auteurs (Johnson et *al.*,2007, p. 44) établissent ainsi un pont entre la TNI et SAP en concluant : « *Les théoriciens institutionnalisés sont déjà, dans leurs recherches, en voie d'établir des connections entre les niveaux macro et micro. L'analyse du discours (...) et les notions de dialectique sont toutes invoquées afin de conceptualiser l'interdépendance entre l'activité à un niveau micro et l'institutionnalisation à un niveau macro* ». C'est dans la continuité de cette articulation conceptuelle que se poursuit la revue de la littérature relative à la RSE. Il convient toutefois de souligner que les travaux portant spécifiquement sur une approche de la RSE centrée sur l'individu demeurent encore limités.

Comme le rappellent Aguinis & Glavas (2012, p. 943) une revue de la littérature sur la RSE montre que seuls « *4% des articles relatifs à la RSE sont consacrés à l'individu* », dont « *50% sont publiés depuis 2005* ». Lorsqu'elles existent, les études disponibles portent sur les cadres intermédiaires et leur rôle dans la mise en œuvre des démarches RSE. Ces recherches s'intéressent à la manière dont ces acteurs agissent au sein de périmètres organisationnels fragmentés, marqués par des structures multidivisionnelles complexes et une multiplicité de parties prenantes externes. Valiorgue (2016a, p. 21) justifie l'appel à SAP afin de comprendre de quelles manières les membres d'une organisation pratiquent le déploiement de la RSE dans des « *logiques de responsabilité ou d'irresponsabilité qui ne sont pas décidées par l'entreprise mais par ses membres*. ». Si Mintzberg (1982, 2003, p. 270) parle de « *balkanisation de la ligne hiérarchique* » tiraillée entre la technostructure, le sommet stratégique et la base opérationnelle, le cadre intermédiaire ne demeure pas moins à l'intersection des pratiques qui rendront tangible la RSE dans son opérationnalisation. La revue de littérature sur cette population est donc fondée sur les « *discours* », les « *routines* » et les « *règles* » (Valiorgue, 2016a, p. 23) qui donnent corps à une politique RSE ; ce que SAP nomme la *Praxis.* Johnson et *al*. (2007, p. 27) la définissent comme « *le rôle que l'acteur individuel tient au sein de structures institutionnalisées et des routines construites, l'influence de son activité au sein de structures profondes et larges*. » Valiorgue (2016a, p. 23) complète cette définition en parlant « *du flux d'activités en situation, accomplies socialement ayant des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et son insertion dans son environnement* ». Selon Johnson et *al*. (2007, p. 27),

[21] Cités par Johnson et *al*. 2007, p. 43.
[22] Ibid.
[23] Ibid.
[24] Ibid.

le terme *Praxis* peut être rapproché de celui de « *strategizing* » employé par Whittington (1996, 2006, 2015). Dans le tableau 1-9 ci-dessous figurent les apports du courant SAP à la contribution des cadres intermédiaires en termes d'activités stratégiques et du contenu de l'action qui en découlent.

| Auteurs | Activités principales | Contenu de l'action |
|---|---|---|
| Balogun (2003) | Implémentation du changement et *sensemaking* | – allouer des ressources<br>– coordonner les activités<br>– donner du sens à l'action |
| Balogun et Johnson (2004) | *Sensemaking* et *sensegiving* | – interpréter et donner du sens à sa propre action<br>– interpréter et donner du sens à l'action collective |
| Rouleau (2005) | Interprètes et vendeurs du changement auprès des parties prenantes externes | – traduire le changement avec des mots et des supports appropriés<br>– décoder la stratégie avec des arguments pertinents en fonction des cibles<br>– discipliner les clients et vendre les orientations stratégiques<br>– justifier et légitimer le changement avec des arguments |
| Rouleau et Balogun (2011) | Interpréter et donner du sens par le discours | Performer une conversation = capacité à faire passer un message pertinent (métaphores, symboles) auprès des différentes cibles<br>Se représenter la scène = capacité à inclure et relier les acteurs impliqués et concernés par la stratégie |
| Teulier et Rouleau (2013) | Donner du sens aux relations interorganisationnelles dans des environnements turbulents | Construction d'espaces de traduction et de discours signifiants entre organisations |

*Tableau 1-9 Apport du courant SAP à la contribution des cadres intermédiaires (Valiorgue, 2016a, p. 24)*

Comme le montre Valiorgue (2016a) dans son étude de cas sur la « *Fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires »*, l'enseignement principal de ce tableau tient au rôle du management intermédiaire, à la fois comme travailleur institutionnel et comme praticien. Valiorgue (2016a, p. 28) place ces travailleurs institutionnels en « *interprètes de la démarche RSE* ». Ceux-ci lui donnent du sens (*sensegiving*), condition préalable à la diffusion et à la traduction de la RSE en « *normes, représentations et croyances* » (Valiorgue, 2016a, p. 28). Ces étapes sont complétées par Havard & Ingham (2017, p. 6) postulant que les managers intermédiaires doivent remplir à l'égard d'une opérationnalisation de la RSE deux rôles : « *celui d'interpreter (donner du sens à la RSE pour soi et pour les autres) et d'implementer (qui renvoie à des pratiques de responsabilité pour les managers eux-mêmes et à l'incitation à ces pratiques par leur entourage)* ». *Interpreter* et *Implementer* sont résumés dans le tableau 1-10 ci-dessous. Ils font écho au *sensegiving* (pour *interpreter)* tel qu'exposé par Balogun (2003) et Balogun et *al*. (2003) dans le tableau 1-9 (p. 43) dans sa partie teintée en couleur orange et les complètent par le *sensemaking* (via l'*implementer*) en ajoutant une étape intermédiaire centrée sur le travailleur institutionnel.

| | | Nature de l'activité | |
|---|---|---|---|
| | | **Construction de sens (*interpeter*)** | **Implémentation (*implementer*)** |
| Orientation | Pour soi | Dans quelle mesure la RSE fait sens pour le manager ? | Dans quelle mesure le manager pratique la responsabilité ? |
| | Pour autrui | Comment le manager diffuse le sens de la RSE dans son entourage ? | Comment le manager amène les autres (collaborateurs, parties-prenantes) à pratiquer la RSE ? |

*Tableau 1-10 Les rôles exercés par les managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'un programme RSE (Havard & Ingham, 2017, p. 9)*

Avant de pouvoir débuter un changement (*implementer*) et d'en valoriser la valeur que le cadre intermédiaire génère par son opérationnalisation, le travail institutionnel prend la forme de conversations stratégiques et éthiques (Valiorgue, 2016a ; Havard & Ingham, 2017). Ces étapes ne sauraient se construire sans préalablement une prise de conscience de la part du cadre intermédiaire et des enjeux qui lui font face : le *sensegiving* ou *interpreter (Valiorgue, 2016a ; Havard & Ingham, 2017*). Le travailleur institutionnel doit alors prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes dans ses prises de décision. Ces attentes font néanmoins l'objet d'interprétation diverses, souvent marquées par des biais et des décalages de compréhension entre acteurs dont les intérêts et les attentes ne sont pas nécessairement convergentes. Le premier de ces biais provient du cadre intermédiaire lui-même, qui opère une distorsion de l'information à travers ses propres schémas cognitifs (Valiorgue, 2016a et b). D'un point de vue stratégique, l'enjeu du cadre intermédiaire dans l'opérationnalisation de la RSE, réside principalement dans sa capacité à obtenir et mobiliser des ressources (Maon et *al.,* 2010). Celles-ci émergent de conversations stratégiques que Valiorgue (2016a, p. 29) distingue en trois catégories : les conversations ascendantes, orientées vers les niveaux hiérarchiques supérieures ; les conversations descendantes, à destination des équipes managées ; et les conversations externes, tournées vers les parties prenantes. Selon Valiorgue (2016a, p. 30), la légitimation des décisions nait de « *conversations éthiques ritualisées »* qui passent par un échange et des attentes sur les valeurs morales ancrées dans « *l'engagement personnel* ». Ce n'est qu'au terme de ce processus ritualisé qu'un changement opérationnel monitoré est en mesure de se réaliser (Valiorgue, 2016a). Ce changement est mené en vue d'opérationnaliser la RSE en faveur des parties prenantes, tant externes qu'internes à l'organisation. Ce changement se veut également source de valeurs pour l'entreprise, mais vecteur de coûts induits par le changement. Cette phase d'opérationnalisation de la RSE déclenchée par le cadre intermédiaire prend la forme de changements organisationnels menée sur deux front simultanés : (i) le *sensegiving* qui continue de jouer une fonction majeure du point de vue organisationnel au travers de la « *continuité de l'activité de l'entreprise et de la mise en œuvre des évolutions nécessaires* » (Havard & Ingham, 2017, p. 8) ; (ii) le rôle d'*implementer* qui se déploie au sein de la structure managée par le cadre intermédiaire. Havard & Ingham (2017, p. 8) s'appuyant sur les travaux de Floyd & Woolbridge (1994) le décrivent comme « [*mettant] en évidence la capacité des managers intermédiaires à influencer leurs subordonnées et leurs supérieurs hiérarchiques lors de la mise en œuvre du changement et à l'orienter de manière convergente ou divergente par rapport aux objectifs définis initialement*. »

Havard & Ingham (2017) soulignent les tensions susceptibles de survenir lors de la phase d'*implementer*, notamment en raison des remises en cause de routines établies. Valiorgue (2016a) met quant à lui en lumière l'hétérogénéité discursive — tant sur le fond que sur la forme — des travailleurs institutionnels, ainsi que leur capacité à appréhender l'information dans sa globalité et à adapter leurs discours en fonction de leurs interlocuteurs : autant d'éléments qui relèvent de ce qu'il nomme la compétence politique. Ce processus s'accompagne d'une succession d'apprentissages individuels et collectifs (Havard & Ingham, 2017).

Dans cette dynamique propre à la perspective SAP, le *sensemaking* et le *sensegiving* apparaissent comme des leviers essentiels de l'opérationnalisation de la RSE. Cette phase revêt une importance particulière dans la mesure où elle conduit le cadre intermédiaire à donner du sens à l'action de ses équipes tout en conférant simultanément une signification à ses propres pratiques orientées vers la mise en œuvre.

Ce point fera l'objet d'un développement spécifique dans le paragraphe suivant dédié au *sensemaking* et au *sensegiving*.

#### *1.2.5.1 Sensemaking, sensegiving et leurs fonctions interprétatives et traductrices*

Selon Balogun (2003) cité par Havard & Ingham (2017, p. 8) « *les managers intermédiaires contribuent à donner du sens pour eux-mêmes (sensemaking) mais aussi pour les personnes de leur entourage (sensegiving)* ». Le *sensegiving* s'entend comme un outil interprétatif connexe au changement (Havard & Ingham, 2017). Aguinis & Glavas (2019, p. 1057) parlent de « *mécanisme unificateur par lequel les individus sont des agents proactifs et intentionnels* ». *Sensegiving* et *sensemaking* dépassent ainsi les liens formels tenus par les acteurs dans l'organisation et n'existent que du fait des interactions présentes dans la structure au sein de l'entreprise (Weick, 1995 cité par Johnson et *al*., 2007) et en dehors de l'organisation telles que les parties prenantes externes (Balogun & Johnson, 2004 cités par Havard & Ingham, 2017). La particularité de la RSE dans la largeur et la profondeur des thèmes qu'elle embrasse se poursuit bien au-delà du seul cercle de l'entreprise et de son organisation. C'est pourquoi rattacher le *sensemaking* de la RSE à l'individu participe plus globalement à donner à cet individu un sens au travail qu'il accomplit et est incarné par la « *variété des compétences, l'identité de la tâche et la signification de celle-ci* » (Aguinis & Glavas, 2019, p. 1058).

Dans une étude portant sur le déploiement d'un programme de RSE à La Poste, les chercheurs Havard & Ingham (2017) ont mis en évidence un processus structuré en plusieurs étapes, chacune présentant une certaine porosité avec la suivante et une dépendance vis-à-vis de la précédente :

1. les managers créent d'abord du sens pour eux-mêmes vis-à-vis du programme de RSE ;
2. ils appliquent les pratiques de RSE ;
3. ils pratiquent sur eux-mêmes le programme de RSE déployé ;
4. ils transmettent ces pratiques à leurs collaborateurs et plus largement à leur entourage (parties prenantes internes et externes) ;
5. ils mobilisent des ressources en faveur de leurs parties prenantes ;
6. ils encouragent leurs parties prenantes à pratiquer le programme de RSE en objectifs formalisés et valorisés sous la forme de reconnaissance de pratiques.

Ce processus est simplifié dans la figure 1-8 ci-dessous qui en présente les lignes principales :

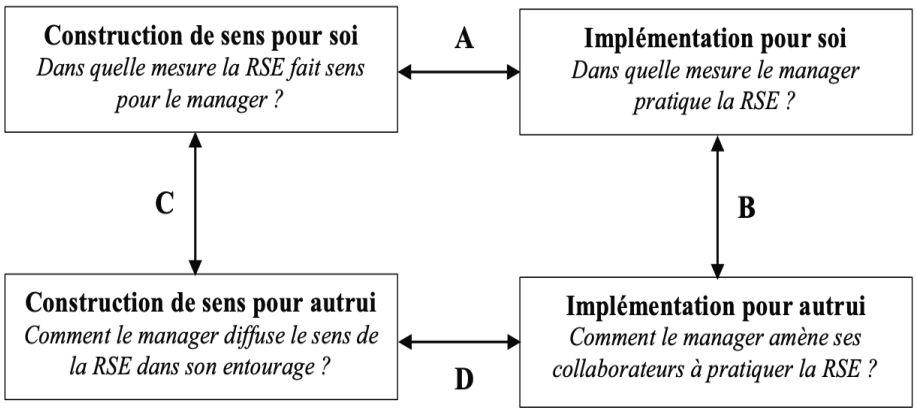



*Figure 1-8 Complémentarité des rôles des managers intermédiaires (Havard & Ingham, 2017, p. 15)*

Selon Havard & Ingham (2017), même si les managers ne sont ni informés ni formés à la politique de RSE mise en en œuvre dans l'entreprise étudiée, la présence d'un « *ancrage RSE dans les missions et valeurs* » (Havard & Ingham, 2017, p. 12) de celle-ci ne freine pas le déploiement du programme de RSE auprès des parties prenantes. Les chercheurs montrent que La Poste, par son histoire, entretient un lien intrinsèque avec les valeurs et les missions de la RSE. Par ailleurs, Aguinis & Glavas (2019) soulignent que le *sensemaking* en contexte de RSE, trouve son origine dans un engagement personnel, enraciné dans les valeurs individuelles que chacun exprime à travers son comportement. Dans le cas particulier de la RSE, l'appropriation se manifeste ainsi par des prises de décisions (Havard & Ingham, 2017) qui en constituent la mise en pratique. Ces auteurs observent que la dimension ''RSE'' et son impact sur les parties prenantes, constituent le premier facteur mobilisé dans la décision, avant même les valeurs organisationnelles. Dès lors, *sensemaking* et *sensegiving* se trouvent légitimés par le prisme des parties prenantes au regard de la responsabilité qui s'exprime dans la décision.

Il n'en demeure pas moins, comme le souligne Valiorgue (2016a), que les valeurs de l'entreprise conditionnent le comportement et les principes d'appropriation de la RSE par les collaborateurs et également à l'égard des parties prenantes. Si le cadre intermédiaire communique peu sur le contenu d'un programme de RSE par manque d'information, Havard & Ingham (2017) relèvent en revanche que les services transversaux ont une appétence plus forte aux campagnes de sensibilisation des programmes RSE, notamment à destination des parties prenantes externes. Ainsi, *sensemaking* et *sensegiving* demeurent étroitement liés et les processus de prise de décision en représentent l'opérationnalisation. Celle-ci se concrétise par la formulation et la formalisation d'objectifs en « *lien avec la RSE* » (Havard & Ingham, 2017, p.7). D'autre part, si l'ancrage des missions et des valeurs de RSE d'une entreprise facilitent les processus de *sensemaking* et *sensegiving,* deux facteurs influencent le déploiement d'un programme RSE et les modifications organisationnelles qui en découlent : la communication à l'égard de la chaine hiérarchique des ressources RSE d'une part et les

valeurs individuelles qui viennent en préalable et en renforcement des rôles d'*implementer* et d'*interpreter* (Havard & Ingham, 2017) d'autre part.
Dès lors, *sensemaking* et *sensegiving* placent la RSE sur un plan micro qui renvoie plus généralement à la notion de ''signification''. Aguinis & Glavas (2012) démontrent que la ''signification'' constitue deux outils principaux à l'opérationnalisation de la RSE. Elle donne à l'individu les caractéristiques de son emploi, et elle leur permet de façonner la RSE. Dans une étude sur la prise de conscience et la recherche de sens par le travail fondé sur la RSE comme antécédent, Aguinis & Glavas (2019, p. 1065) fournissent un modèle (figure 1-9 ci-dessous) qui aide à appréhender la manière avec laquelle les individus, membres d'une organisation, perçoivent la RSE de manière disjointe.

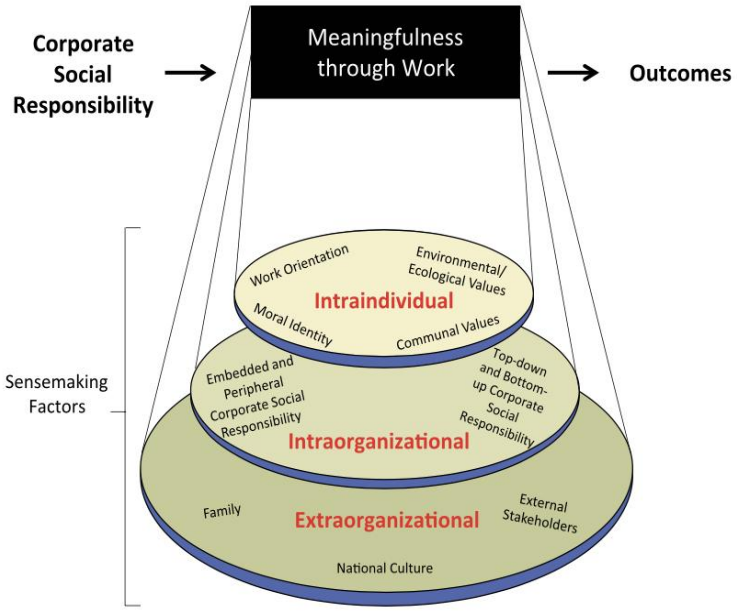



*Figure 1-9 Sensemaking comme mécanisme sous-jacent et unificateur expliquant comment les individus expérimentent la responsabilité sociétale des entreprises et trouvent un sens à leur travail (Aguinis & Glavas, 2019, p. 1065)*

Aguinis & Glavas (2019) proposent un modèle du *sensemaking* de la RSE structuré autour de trois niveaux de facteurs : intra-individuels, intra-organisationnels et extra-organisationnels. Ces facteurs influencent la manière dont les individus construisent du sens autour de la RSE et trouvent de la signification dans leur travail. Ils font comprendre pourquoi les salariés ne vivent pas tous la RSE de la même façon, ni avec la même intensité.

Les facteurs de *sensemaking* intra-individuels renvoient à ce qui se joue à l'intérieur de la personne. Aguinis & Glavas (2019) retiennent notamment l'orientation au travail (emploi, carrière ou vocation), l'identité morale, les valeurs environnementales/écologiques et les valeurs dites « *communales* » centrées sur le bien-être d'autrui. Ces dimensions orientent la façon dont le salarié interprète la RSE et la relie à ce qui fait sens pour lui, par exemple une vocation à « *contribuer au bien commun* » ou une forte sensibilité écologique.

Les facteurs intra-organisationnels concernent la manière dont la RSE est pensée et mise en œuvre dans l'entreprise. Les auteurs distinguent en particulier une RSE intégrée dans la stratégie et les activités courantes, d'une RSE périphérique, plus symbolique. Ils soulignent aussi la différence entre des démarches *top-down*, portées principalement par la direction, et des dynamiques *bottom-up*, dans lesquelles les salariés s'engagent comme intrapreneurs sociaux ou « *job crafters* » de la RSE.
Enfin, les facteurs extra-organisationnels renvoient à ce qui dépasse les frontières de l'entreprise, tout en influençant la manière de « *faire sens* » de la RSE. Aguinis & Glavas (2019) mettent en avant le rôle de la famille, des parties prenantes externes (bénéficiaires des actions de RSE) et de la culture nationale dans la façon dont les individus évaluent et vivent la RSE. Les contacts avec les bénéficiaires externes ou le fait d'évoluer dans un environnement familial et culturel valorisant la responsabilité sociale renforcent ainsi l'expérience de la RSE comme source de sens et de contribution.

Nous indiquons synthétiquement dans les tableaux ci-dessous (1-11 à 1-13) les principaux facteurs de *sensemaking* de la RSE, selon Aguinis & Glavas (2019, pp. 1065-1074)

| Niveau | Facteurs principaux | Effet sur la perception, le sens de la RSE |
|---|---|---|
| **Intra-individuel** | Orientation au travail (emploi, carrière, vocation. | Une orientation de type ''vocation'' amène à voir le travail comme contribution au bien commun, ce qui renforce la perception de la RSE comme porteuse de sens. « *Moyen de contribuer au bien commun et d'améliorer le monde* ». |
| | Identité morale. | Une identité morale forte amplifie le lien entre RSE et expérience de travail ''significative'', la RSE étant perçue comme alignée avec ses propres normes et principes. « *L'identité morale (normes, croyances) influence la perception du sens et la signification de la RSE* ». |
| | Valeurs environnementales / écologiques. | Des valeurs pro-environnementales conduisent à interpréter positivement les engagements RSE, en particulier ceux liés à l'écologie, et à y trouver une utilité personnelle et professionnelle. « *L'attractivité de l'organisation et la perception de l'adéquation des valeurs. La RSE procure au salarié la sensation d'être utile. Les valeurs environnementales ont un effet sur la signification du travail* ». |
| | Valeurs communales. | Des valeurs tournées vers le bien-être d'autrui renforcent l'interprétation de la RSE comme démarche bienveillante et prosociale, favorisant l'engagement et les comportements d'aide. « La *RSE accroît l'engagement organisationnel par un processus prosocial de prise de conscience où les salariés interprètent celle-ci comme une attitude bienveillante* ». |

*Tableau 1-11 Facteurs de sensemaking de la RSE - Niveau Intra-individuel. D'après Aguinis & Glavas (2019, p. 1065)*

| Niveau | Facteurs principaux | Effet sur la perception, le sens de la RSE |
|---|---|---|
| **Intra-organisationnel** | RSE intégrée *vs* périphérique. | Une RSE intégrée à la stratégie et aux opérations quotidiennes est vécue comme plus authentique et génératrice de sens, tandis qu'une RSE périphérique ou symbolique produit des effets neutres voire négatifs. |
| | RSE top-down *vs* bottom-up. | Une RSE imposée de manière *top-down* peut être vécue comme source de contraintes, alors qu'une RSE portée *bottom-up* aide les salariés à façonner leur travail et à y trouver davantage de sens. : « *Le leadership influence la mise en œuvre de la RSE par les employés par le biais de leurs propres visions et valeurs* ». |

*Tableau 1-12 Facteurs de sensemaking de la RSE - Niveau Intra-organisationnel. D'après Aguinis & Glavas (2019, p. 1065)*

| Niveau | Facteurs principaux | Effet sur la perception, le sens de la RSE |
|---|---|---|
| **Extra-organisationnel** | Parties prenantes externes. | Le contact avec les bénéficiaires externes de la RSE renforce la dimension relationnelle du travail et accroît le sentiment de contribution utile. |
| | Famille. | Le fait d'avoir des proches qui accordent de l'importance à la RSE ou à l'impact social du travail renforce la recherche et l'expérience de sens à travers la RSE. |
| | Culture nationale. | Dans des cultures plus sensibles aux enjeux sociaux, la RSE tend à être perçue comme plus légitime et porteuse de sens, même si des effets positifs existent aussi dans des contextes plus individualistes. |

*Tableau 1-13 Facteurs de sensemaking de la RSE - Niveau Extra-organisationnel. D'après Aguinis & Glavas (2019, p. 1065)*

Cette étude est d'un apport significatif pour le présent travail de recherche, car elle ajoute à SAP une grille de lecture complémentaire pour penser l'appropriation de la RSE par les acteurs et leurs pratiques concrètes au sein de l'organisation. Au-delà de la seule question du sens attribué à la RSE (le ''pourquoi ?''), les auteurs s'intéressent à comprendre le ''comment ?'', c'est-à-dire les processus par lesquels ce sens se construit. Le modèle d'Aguinis & Glavas (2019) considère les individus comme des membres agissants de l'organisation et propose des éléments pour comprendre les raisons que ces acteurs donnent à la construction d'un certain sens de la RSE. Ce sens, façonné par leurs valeurs, leur morale, leur orientation professionnelle et leurs perceptions, devient un facteur d'unification autour de la RSE laquelle, en retour, contribue à unifier le sens donné au travail.

### 1.2.6 Synthèse de la section 1.2

> La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) vient approfondir le débat sur la RSE en considérant l'entreprise comme un système ouvert, encastré dans un environnement de normes, de croyances et de règles qui façonnent ses buts et ses pratiques, davantage que ne le ferait la seule rationalité managériale tournée vers l'efficience. Elle met ainsi au premier plan les pressions institutionnelles qui

obligent les organisations à s'adapter sous peine de perdre leur légitimité, voire de disparaitre.

Au cœur de cette dynamique, DiMaggio & Powell (1983) posent l'isomorphisme comme principe structurant des transformations organisationnelles, en distinguant trois mécanismes principaux : coercitif, mimétique et normatif. Ces formes d'isomorphisme expliquent pourquoi des entreprises, soumises à des pressions similaires, tendent à adopter des dispositifs et des pratiques de RSE comparables, souvent davantage pour maintenir leur légitimité auprès des marchés que pour optimiser leur efficacité structurelle. Greenwood & Suddaby (2002) identifient à ce titre quatre catégories d'acteurs institutionnels – « *law makers* », « *market makers* », « *model makers* » et « *gouvernance enactors* » – qui pèsent fortement sur les orientations RSE.

Dans cette perspective, Roszkowska & Aluchna (2017) proposent une cartographie des modèles de RSE en lien avec les mécanismes d'isomorphisme, qui conduit à focaliser l'attention sur deux formes particulières : la RSE stratégique et la RSE systémique. La première renvoie à une vision instrumentale de la RSE visant à optimiser les décisions managériales vis-à-vis des parties prenantes et à minimiser les risques ; elle est diffusée par des mécanismes mimétiques et normatifs via la professionnalisation et la diffusion de standards. La seconde, la RSE systémique, suppose une intégration profonde des valeurs RSE au cœur du métier et des strates organisationnelles, soutenue par un isomorphisme normatif et par l'action des managers comme porteurs quotidiens de ces valeurs.

Dans ce contexte, l'entrepreneur institutionnel occupe une place singulière. Héritier de DiMaggio, il est décrit comme un acteur ou une coalition d'acteurs capables non seulement de formuler une vision stratégique du rapport entre l'entreprise et son environnement, mais aussi d'infléchir les pressions qui pèsent sur elle. Ses capacités se déclinent autour d'aptitudes didactiques – théoriser, convaincre, mobiliser – et d'une faculté décisive à échapper partiellement aux contraintes structurelles pour transformer le cadre institutionnel lui-même. L'institutionnalisation de la RSE, entendue comme encastrement d'idéaux, de discours et de techniques, repose alors sur trois registres : le sens social, les modèles représentatifs et les dispositifs de mesure et de contrôle.

Pour autant, la TNI fait l'objet de critiques qui invitent à resserrer et outiller son usage. D'une part, elle rend imparfaitement compte de la constitution concrète des acteurs et des objets pris dans les processus d'institutionnalisation ; d'autre part, sa prolifération conceptuelle conduit certains auteurs à dénoncer un élargissement qui ne fait que la fragmenter. La question de la multiplicité institutionnelle est également traitée de manière réductrice, souvent ramenée à une opposition binaire de logiques, au détriment de l'étude fine des conflits, des luttes de légitimité et de la matérialité des formes institutionnelles.

La ‘‘pierre manquante’’ réside alors dans le passage du discours à la pratique, autrement dit dans le rôle des acteurs qui rendent la RSE opérante au quotidien. Les travaux mobilisant Bourdieu (1980), Giddens (1984), ou Orlikowski (1996) insistent sur le fait que les organisations n’existent pas en dehors des actions qui les rejouent continuellement et que l’institutionnalisation des pratiques n’est envisageable que lorsqu’elle est incarnée par des acteurs dans des routines stabilisées. C’est à cet endroit que Strategy-as-Practice (SAP) offre un prolongement précieux de la TNI.

SAP s’intéresse à la stratégie comme ‘‘quelque chose que les gens font’’ en articulant trois niveaux : micro (activités des individus), méso (processus et stratégies organisationnelles), macro (logiques et pratiques institutionnelles). La « *carte éclatée du management stratégique* » proposée par Johnson et *al*. (2007) met en évidence une série de liens verticaux (V1 à V4) qui organisent les circulations entre activités concrètes, processus formels, dispositifs institutionnalisés et modèles stratégiques dominants. Dans cette configuration, l’entrepreneur institutionnel apparaît comme un acteur charnière des traductions entre niveaux, notamment en ce qui concerne l’appropriation de la RSE.

Les travaux reposant sur SAP, prolongés par Valiorgue (2016a), Havard & Ingham (2017), ou encore Aguinis & Glavas (2019), désignent les cadres intermédiaires comme travailleurs institutionnels, interprètes et praticiens de la RSE. Leur activité se déploie dans un double registre : *sensemaking* (donner du sens pour soi) et *sensegiving* (donner du sens pour autrui), au travers de conversations stratégiques et éthiques ascendantes, descendantes et externes. L’opérationnalisation de la RSE se matérialise alors dans des décisions, des objectifs formalisés, des ajustements organisationnels et des apprentissages successifs qui articulent valeurs individuelles, ressources disponibles et attentes des parties prenantes.

Enfin, les modèles proposés par Aguinis & Glavas (2019) montrent que la RSE devient un puissant vecteur de signification du travail, à la croisée de facteurs intra-individuels (vocation, identité morale, valeurs environnementales), intra-organisationnels (intégration *versus* périphérie de la RSE, dynamique ascendante ou descendante) et extra-organisationnels (contact avec les bénéficiaires, parties prenantes externes). La TNI, complétée par SAP, conduit alors à saisir la RSE comme un phénomène à la fois institutionnalisé et pratiqué, où les individus façonnent la RSE autant qu’ils sont façonnés par elle.

# Chapitre 2 - Du rôle des services fonctionnels : communauté et individus

Si la théorie des parties prenantes demeure un courant théorique usuel dans l'étude de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, elle constitue néanmoins à l'égard du fonctionnement de l'organisation de la firme, un modèle davantage descriptif qu'opérationnalisable. L'opérationnalisation est en effet interprétée dans le cadre de cette théorie comme l'intégration de nouveaux partenaires redéfinissant d'un point de vue macro les rôles et les positions d'influences et par conséquent la gouvernance de l'entreprise (Rasoloflo-Distler, 2010). Théorie essentielle à la mise en place d'une démarche de RSE, la théorie des parties prenantes fixe, intègre et pilote les objectifs stratégiques plus qu'elle ne les opérationnalise (Capron & Quairel, 2007) dans un cadre de représentation et de catégorisation des acteurs.

Les études de niveau micro — encore peu nombreuses dans la littérature sur l'opérationnalisation de la RSE (Aguinis & Glavas, 2019) — abordent rarement la question de son instrumentation. Pourtant, appliquée aux acteurs stratégiques, une telle approche favoriserait une intégration structurelle de la RSE. Cette lacune s'explique : la théorie des parties prenantes s'attache avant tout à décrire, évaluer et gérer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de ses différents publics et à examiner leur influence sur la gouvernance. Sa dimension instrumentale demeure centrée sur les groupes d'acteurs pour lesquels seules les conséquences importent (Jones, 1995). Ainsi, la mobilisation de cette théorie relève principalement des travaux qui cherchent à concilier les intérêts des parties prenantes et ceux de l'entreprise, d'une part, et à analyser les conséquences organisationnelles de ces arbitrages (Donaldson & Preston, 1995, cités par Mullenbach-Servayre, 2007) d'autre part. Cependant, Maon et *al.* (2010), dans leur approche séquentielle (voir Chapitre 1, paragraphe 1.1.1.3), établissent un lien entre la théorie des parties prenantes et la TNI à travers la notion d'intégrateur RSE. Introduite initialement par Swanson (1995, 1999) puis enrichie par Maon et *al*. (2010, p. 25), cette notion crée des passerelles entre la culture organisationnelle, les structures de travail, la cognition des membres et l'interaction des normes au sein de l'entreprise.

L'état de l'art développé dans le chapitre précédent centré sur l'opérationnalisation de la RSE, met en évidence des lacunes qui empêchent d'appréhender de manière complète l'objet visant à comprendre **pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?** Cependant, il apparaît que les cadres de la TNI et de SAP, par les complémentarités mises en lumière notamment par Aguinis & Glavas (2019) ainsi que Johnson et *al.* (2007), ouvrent la voie à un champ d'étude qu'il convient d'explorer au-delà de la seule littérature consacrée à la RSE.

> Cette volonté d'élargir l'état de l'art entend ancrer le sujet de l'étude dans les éléments théoriques que les deux écoles TNI et SAP offrent au chercheur.

En distinguant les structures intra-organisationnelles — telles que la base opérationnelle et les services support — ce chapitre vise à comprendre les processus empiriques et dynamiques d'appropriation. Il cherche également à analyser dans le champ organisationnel, les leviers stratégiques mobilisés par les services fonctionnels qui contribuent à la diffusion et à la généralisation de la RSE auprès des exploitants. Les limites mises en évidence dans le premier chapitre sont regroupées en cinq axes structurants qui orientent la réflexion menée dans ce deuxième chapitre.

- Analyser la RSE sous l'angle individuel, afin de mieux comprendre les processus qui incitent les acteurs à s'engager dans des actions de RSE et à élaborer des stratégies au niveau micro.
- Développer des dispositifs de recherche multi-niveaux, combinant des approches conceptuelles distinctes pour éclairer les interactions individuelles entre niveaux hiérarchiques.
- Explorer les processus conduisant des actions RSE à leurs résultats, en mettant en évidence les mécanismes internes qui les relient.
- Mobiliser la TNI pour examiner les micro-fondations de la RSE, c'est-à-dire les actions et interactions individuelles qui participent à la construction institutionnelle (Powell & Colyvas, 2008).
- S'appuyer sur SAP afin de comprendre les processus de création de sens et d'identifier pourquoi et comment les équipes s'approprient la RSE dans leurs pratiques quotidiennes.

De ces cinq voies qui cherchent à répondre aux lacunes soulevées dans le chapitre premier, la problématique « **pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ? »** scindera en deux questions de recherche énoncées de la manière suivante :

1. **Pourquoi et comment les services support influencent-ils l'environnement de la base opérationnelle à des fins d'appropriation de la RSE ?**
   Cette question de recherche sera traitée dans le cadre de la TNI au travers du champ organisationnel, de considérations managériales, de légitimité, d'autorité transversale.

2. **Pourquoi et comment les services support interagissent-ils avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles ?**
   Cette interrogation sera quant à elle appréhendée dans le positionnement mixte et convergent entre TNI et SAP, à travers des considérations relatives à l'entrepreneur ou travailleur institutionnel d'un point de vue du langage, du comportement et de la reconnaissance (*sensemaking* et *sensegiving*).

Ainsi, il est proposé d'organiser ce chapitre de la manière suivante :
Le deuxième chapitre ''**du rôle des services fonctionnels, communauté et individus**'' est structuré en deux sections. La première section ''**les contextes d'influence des services support**'' a pour objectif de préciser le rôle des services fonctionnels dans l'opérationnalisation de la RSE en les situant au sein du champ organisationnel, dans une perspective néo-institutionnelle. Cette section s'appuie en premier lieu sur les travaux de Daudigeos (2009, 2013), de Daudigeos & Valiorgue (2009) et de Schaltegger et *al*. (2023), qui montrent comment les experts fonctionnels occupent une position périphérique en tant qu'artisans d'un travail d'institutionnalisation. Elle examine ensuite, à partir de Capron & Quairel (2006), les deux modalités de management de la performance – intégrée et dissociée – pour montrer comment la dissociation des modes de pilotage fonctionnel, sert à répondre aux pressions institutionnelles tout en maintenant un équilibre entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Enfin, la section traite du sujet de la légitimité, entendue dans le sillage de Suchman (1995) comme étant le caractère approprié des actions au regard de normes et valeurs partagées, en soulignant que la contribution des services support à la performance de la RSE dépend de leur capacité à construire et à maintenir une légitimité cognitive, sociopolitique et morale dans le champ organisationnel, condition préalable à toute forme d'autorité transversale et d'autorité par procuration au sein de l'entreprise.
La seconde section ''**considérations sur les services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs institutionnels à la croisée de la TNI et de SAP**'' poursuit l'analyse en requalifiant les services fonctionnels comme entrepreneurs et travailleurs institutionnels, à l'interface de la TNI et de la SAP, afin de saisir plus finement les processus d'appropriation de la RSE par le sens au sein de la base opérationnelle. Cette section mobilise tout d'abord les travaux de Hardy & Maguire (2016) et de Lawrence et *al*. (2009) pour inscrire ces acteurs dans les dynamiques d'entrepreneuriat institutionnel. Dans ce prolongement, la section s'appuie sur SAP pour analyser le travail institutionnel des services support comme un enchaînement de pratiques de *sensemaking* et de *sensegiving*, en reprenant la modélisation de Gioia & Chittipeddi (1991) retravaillée par Johnson et *al*. (2007). Ce travail du sens est ensuite éclairé par le *strategizing* proposée par Jarzabkowski (2005), qui distingue différentes configurations de légitimité structurelle et interprétative, et par les apports de Suddaby et *al*. (2013) sur la mise en visibilité des micro-activités. Enfin, la section introduit la perspective des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) pour nuancer l'idée d'un champ structuré par des rapports de domination, en mettant en évidence les compromis au regard de l'épreuve.

## 2.1 Les contextes d'influences des services support

À cette étape, il convient de poser deux définitions dans le but de circonscrire la revue de la littérature : Les opérationnels et leurs managers puis, les services support.

1- Les opérationnels et leurs managers

La base opérationnelle et ses cadres intermédiaires, que nous désignons indifféremment selon leur niveau hiérarchique comme ''exploitants'' ou ''œuvrants'', s'opposent aux services fonctionnels, également appelés supports ou experts. Tandis que Taylor les définit comme un

travail opérationnel distinct du travail fonctionnel, Mintzberg (1982, 2003, pp. 41 ; 43-46) les situe pour partie dans la base opérationnelle et pour partie dans la ligne hiérarchique. Si la base opérationnelle « *constitue le cœur de chaque organisation*[25] » elle représente aussi la partie « *où la standardisation est généralement la plus poussée*[26] ». La ligne hiérarchique quant à elle, se caractérise par un mode de coordination fondé sur la supervision directe et se situe entre la base opérationnelle et le sommet stratégique de l'organisation. Cette ligne hiérarchique qui doit « *servir de symbole*[27] » est traversée par des « *flux de décisions [souvent en lien avec] l'allocation des ressources*[28] ». Elle gère à la fois les conditions de « *frontières entre son unité et l'environnement de l'organisation et la formulation de la stratégie*[29] ». Mintzberg (1982, 2003) souligne enfin que plus la ligne hiérarchique se rapproche de la base opérationnelle « *moins le travail est abstrait*, *plus l'horizon temporel est court et plus les analystes standardisent son travail en imposant à son unité de nouvelles règles de fonctionnement*[30] ».

*2- Les services support*

Les services support ou fonctionnels, appelés également services experts, s'opposent aux services opérationnels ou œuvrants et « *se définissent généralement par rapport à leur contraire : l'opérationnel, renvoyant à la vieille distinction entre ''staff*[31]*'' et ''line*[32]*''* » (Daudigeos, 2009 p. 14). Taylor a théorisé cette fonction en la définissant en tant que travail intellectuel qui se dissocie du travail opérationnel, justifiant ce point par la rationalité économique d'employer des individus spécialisés. « *Taylor distingue les responsables fonctionnels en charge de la liaison entre le département d'organisation et les ouvriers, qu'on pourrait qualifier aujourd'hui de services fonctionnels décentralisés ou ''locaux'' et d'autre part le département d'organisation qui regroupe toutes les fonctions en ''central''* » (Lambert, 2005, p. 28). Emerson (1909) précise que les services fonctionnels servent à améliorer les procédés, à mettre sous contrôle les organisations, ce que Weber exposera en 1922 en parlant de « *corps collégiaux*[33] » qui aident le dirigeant à décider et à contrôler les experts locaux. La littérature poursuit la caractérisation de cette population que Mintzberg (1982, 2003) situe dans la technostructure, éloignée de la base opérationnelle et de la ligne hiérarchique. En 1939, Roethlisberger & Dickson cités par Lambert (2005, p. 30) les qualifient de spécialistes, d'analystes ou de technologistes apportant, « *pour ce qui semble pertinent à leur point de vue* (…) *sans chercher à imposer des règles arbitraires* (…) *des améliorations sur des procédés et des méthodes* » voire des innovations. Ces démarches, d'après les auteurs, ne sont pas sans

[25] Mintzberg (1982, 2003) p. 41 et pp. 43-46.
[26] Ibid.
[27] Ibid.
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Selon Dalton (1950, 1957) cité par Daudigeos (2009, p. 14), le ''*staff*'' sert l'organisation en soutenant indirectement la ''line''. Selon Dalton, le ''*staff*'' est constitué d'experts.
[32] Selon Dalton (1950, 1957) cité par Daudigeos (2009, p. 14), la ''*line*'' est impliquée directement et dispose d'une autorité exclusive dans le processus de production principal.
[33] Weber, M. (1922 [1968], cité par Daudigeos (2009, p. 168).

conséquences sur la base opérationnelle, notamment sur les « *traditions de métier et de corporation, et sur les codes sociaux [car ces démarches] subordonnent encore davantage l'employé à la structure sociale de l'entreprise* ». Cette subordination donne lieu à des recherches et c'est notamment en 1950 que Dalton cité par Lambert (2005, p. 31) évoque les tensions entre fonctionnels et opérationnels, une population jeune et diplômée pour les premiers *versus* une population expérimentée et connaissant l'organisation pour les seconds. Cette différence se trouvant être accentuée par des codes qui ne se rejoignent pas et une répartition de l'autorité qui manque de clarté.

### 2.1.1 Les services support dans le champ organisationnel

L'analyse de la fonction support peut s'effectuer en observant l'organisation à travers trois dimensions constitutives des champs d'action des experts appartenant à la technostructure : (i) les modes de gouvernance, (ii) les structures organisationnelles et (iii) les relations de travail. Ce cadre d'observation met en évidence les liens entre les fonctions support et les parties prenantes au sens large, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. La littérature, en qualifiant cet expert « *d'acteur périphérique* » à la RSE (Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 33), lui reconnaît néanmoins sa fonction « *d'acteur* ». Ce positionnement périphérique lui confère la capacité d'interagir avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, de s'immerger au cœur des centres opérationnels et de contribuer activement au déploiement de la RSE.

Dans un travail longitudinal conséquent, Daudigeos (2009), établit une cartographie compréhensive de l'expert fonctionnel. En appuyant ses travaux de recherche majoritairement sur ceux d'Ackerman & Bauer (1973, 1976, 1977), de Mintzberg (1979), de Burgelman (1983, 1996) et enfin de Ghoshal (2000), l'auteur propose une première modélisation de cette fonction jusqu'alors inexplorée. Construite par un travail minutieux de reconstitution de la pensée organisationnelle depuis la vision classique de Taylor, Weber et Fayol jusqu'à l'entreprise néolibérale en passant par une approche chandlérienne, Daudigeos (2009) pose une réflexion sur l'intégration et le pouvoir transversal de l'acteur périphérique au sein d'un système ouvert et institutionnalisé. Cette modélisation se conclue par quatre positions du service fonctionnel : l'ajustement mutuel, le travail aux frontières, la maîtrise des systèmes d'information et l'intégration par la contrainte douce.
Nous en donnons synthétiquement des clés de lecture (Daudigeos, 2009, pp. 193-204) avant de les reproduire dans un tableau 2-1 ci-dessous :

- L'ajustement mutuel est à observer comme un moyen de coordination entre des acteurs. Il se différencie des procédures ou des ordres formels par les échanges, les négociations jusqu'à trouver ensemble une manière de travailler qui convienne à chacun. Dans les organisations décentralisées, ce mécanisme devient central pour traiter les problème nouveaux ou mal cadrés.
- Le travail aux frontières désigne les activités de l'organisation avec son environnement. L'objectif recherché est dans un premier temps de capter et d'interpréter les attentes, les normes et les pressions externes (le *sensemaking*), puis dans un second temps de diffuser vers l'extérieur la vision et les rationalisations produites en interne pour influencer les parties prenantes (le *sensegiving*).

- La maîtrise des systèmes d'information renvoie à la capacité à concevoir, piloter et utiliser des outils de gestion tels des indicateurs, des tableaux de bord, qui relient la stratégie et l'action. Les experts fonctionnels transforment ainsi des actions concrètes en données lisibles, comparables et discutables. Ils mobilisent ces chiffres non seulement pour contrôler, mais aussi pour soutenir le dialogue, l'apprentissage et l'autodiscipline des opérationnels.
- L'intégration par la contrainte douce ''*soft power*'' repose sur des mécanismes plus subtils qui combinent la standardisation des compétences et les valeurs (telles que la formation ou la culture), une transparence interne (par exemple des indicateurs publics, des comparatifs) et des dispositifs d'audit et d'évaluation. Cette combinaison pousse alors les acteurs à s'autodiscipliner et à aligner leurs comportements sur les attentes de l'organisation.

| Bureaucratie classique : courroie auxiliaire de la direction | Bureaucratie renouvelée : réducteur d'incertitude pour les décideurs | Entreprise néolibérale : agent d'ajustement |
|---|---|---|
| **Conseil aux dirigeants et à la ligne hiérarchique en général pour la conception des processus de travail et la préparation des décisions stratégiques** | Conseil aux dirigeants pour la définition des plannings. | Ajustement mutuel à tous les niveaux hiérarchiques :<br>- facilitateur de la coordination directe des autres membres de l'organisation.<br>- accompagnement de l'exploration par les opérationnels. Cadrage des enjeu émergents.<br>- ''vente'' des enjeux émergents aux décideurs. |
| | Travail frontière (*boundary spanning*). Intermédiaire entre l'organisation et son environnement. Réduit l'incertitude de l'environnement pour l'entreprise et sert de zone tampon entre les pressions institutionnelles et le cœur opérationnel (découplage). | Travail aux frontières à double sens (*sensemaking*, *sensegiving*) :<br>- mise en scène des pressions externes.<br>- transfert des rationalisations internes au-delà des frontières juridiques. |
| **Coordination par la supervision et le contrôle. Définition et courroie de transmission des règles abstraites et impersonnelles de la bureaucratie** | Intégration des différentes sous-unités de l'organisation dominées par un mouvement centrifuge. Cette intégration se fait par deux moyens : la standardisation des procédés et la négociation directe. La négociation est menée en mobilisant l'autorité déléguée de la chaîne hiérarchique amont et en rappelant la légitimité des règles abstraites qui gouvernent l'organisation. | Maîtrise des systèmes d'information pour faciliter le pilotage à distance par les indicateurs de gestion et le contrôle externe. |
| | | Intégration par la contrainte douce (*soft power*) : standardisation des compétences et des valeurs par la formation, l'auto-contrôle par la compétition interne et l'organisation d'un contrôle externe par les audits. |

*Tableau 2-1 Comparaison des rôles des experts fonctionnels qui pourraient permettre la gestion des enjeux sociaux dans la bureaucratie classique, la bureaucratie renouvelée et dans l'entreprise néaolibérale. (Daudigeos, 2009, p. 204)*

Avec cette mise en perspective d'importance, Daudigeos éclaire une première voie pour appréhender plus précisément une population qu'il nomme « *les artisans d'un travail d'institutionnalisation* » (Daudigeos, 2009, p. 25). Ces fonctions, presque toujours liées à plus d'une région du réseau (Daudigeos & Valiorgue, 2009 ; Mintzberg, 1982, 2003) deviennent « *les forgerons non plus de la ''cage de fer'' mais plutôt de chaînes de fer qui tiennent ensemble dans une même rationalité des acteurs distants qui n'appartiennent pas au même périmètre juridique* » (Daudigeos, 2009, p. 24). Cependant, malgré ces balisages solidement posés, ceux que la littérature anglo-saxonne appelle les ''*staff specialists*'' ou '' *staff professionals*'' restent

en marge des études consacrées à la RSE qui privilégient les recherches sur la ligne hiérarchique (*top*, *middle* et ''*line*'') plutôt que sur ceux « *qui cadrent le travail de tous les autres : les experts fonctionnels* » (Daudigeos, 2009, p. 161).
En effet, si le cadre intermédiaire, personnage principal des recherches publiées à ce jour, est un outil[34] à l'opérationnalisation de la RSE, les services fonctionnels ou support en sont un instrument[35] en cela qu'ils contribuent à la réalisation des processus d'opérationnalisation par des relations entre les individus composant l'organisation et les parties prenantes externes.
Ainsi :

- L'entreprise dans son mode de gouvernance exprime une hypersensibilité aux questions de réputation et devient en ce sens une « *chose publique* » (Gomez & Korine, 2009 cités par Daudigeos, 2009, p. 109).
- Son modèle organisationnel se veut de plus en plus organique (Burns & Stalker, 1964) pour une plus forte proximité et une réactivité accrue aux pressions des parties prenantes ; l'entreprise s'organise en réseaux (Ghoshal & Bartlett, 1998) et favorise une décentralisation verticale et horizontale qui voit l'éclatement de ses périmètres régaliens, la parcellisation de la prise de décision et la complexité des processus tout au long de la chaine de valeurs.
- Les conditions de travail requièrent davantage de flexibilité avec des frontières entre managers et managés qui tendent à s'estomper. On assiste alors à des relations de travail collaboratives, ponctuées de réunions auxquels des experts participent quand leurs compétences sont requises parallèlement à un renforcement du contrôle par une suite de reportings variés (Daudigeos & Valiorgue, 2009).

C'est dans ce cadre que les principes opératifs de la RSE s'effectuent et doivent être mesurés (Mathieu & Reynaud, 2007) selon une structuration normative nécessitant des « *repères stables de coordination* » (Gabriel & Gabriel, 2004, cités par Durif et *al*. 2008, p. 60).

Les services support, fonctionnels dédiés à la RSE œuvrent dans un champ organisationnel commun, ce que la TNI qualifie comme « *un ensemble d'organisations partageant idéalement les mêmes valeurs, les mêmes pratiques et des constructions symboliques identiques »* (Friedland & Alfort, 1991, p. 248). Cet espace symbolique ne se conçoit pas autrement que reposant sur trois piliers idéologiques fondamentaux : la sphère sociale, la sphère environnementale et la sphère économique. Ces trois sphères renvoient de manière engagée aux conséquences long-termistes intergénérationnelles de l'action collective en

[34] Gilbert Simondon (1958, p. 114), « *[…] on entend par outil l'objet technique qui permet de prolonger et d'armer le corps pour accomplir un geste, et par instrument l'objet technique qui permet de prolonger et d'adapter le corps pour obtenir une meilleure perception ; l'instrument est outil de perception. Certains objets techniques sont à la fois des outils et des instruments, mais on peut les dénouer […] selon la prédominance de la fonction active ou de la fonction perceptive* ». Du monde d'existence des objets techniques ».

[35] Éric Bruillard (1998) « *L'outil façonne alors que l'instrument instruit* » L'ordinateur à l'école. De l'outil à l'instrument. Sciences et technologie de l'information et de la communication pour l'éducation et la formation. N° 5/1. pp. 63-80.

responsabilité. Ainsi, de projet politique de développement durable, la RSE devient projet managérial.

> Dorénavant élément incontournable de la politique de l'entreprise par sa recherche d'intégrité écologique, environnementale, sociétale et économique (Dontenwill, 2005), les champs d'actions de la RSE par les services support deviennent indissociables du champ organisationnel défini comme « *des systèmes de croyances des acteurs du domaine qui orientent leurs activités et leur donnent sens* » (Scott et *al.*, 2000, p. 20).

Le concept de ''champ organisationnel'' a été développé au début des années 1980 dans un ouvrage « *le sens pratique* » écrit par Bourdieu (1980). Ce livre explicite la notion de champ institutionnel comme structurellement organisé dans des logiques contingentées par des avantages, des spécificités et des enjeux que l'on peut mettre en avant ; ces logiques favorisent une structuration fruit d'interactions prenant appui sur les ressources possédées et utilisées par les acteurs. Ces ressources sont définies pas Bourdieu comme étant l'économique, le culturel, le social ou le symbolique. Le champ est ainsi qualifié d'espace de positions où les participants partagent des intérêts (les enjeux) ; tous cherchant à capter une partie du ''*capital spécifique''* au champ. Or, si chaque champ dispose de ses règles propres et identitaires de fonctionnement, une constante existe cependant, celle de la lutte entre les dominants du champ et les acteurs périphériques (Bourdieu, 1980). Ce point sera relativisé dans une sous-section (2.2.2) consacrée aux économies de la grandeur.

En 1991, dans une perspective fondée sur une conception cognitive des acteurs organisationnels, Powell & DiMaggio (1991) précisent que le principe du champ organisationnel repose sur l'institutionnalisation de l'environnement, envisagée sous son angle organisationnel. Selon ces deux auteurs fondateurs de la TNI, les acteurs, à travers leurs prismes de rationalité, agissent de manière non réflexive et routinière. Cette rationalité « *pénètre dans l'organisation en créant les lunettes à travers lesquelles les acteurs voient le monde et plus précisément la structure, l'action et la pensée* » (DiMaggio & Powell, 1991, p. 13). Cette conception met en lumière l'idée que les structures cognitives façonnent la manière dont les acteurs perçoivent et reproduisent les normes institutionnelles, contribuant ainsi à la stabilité et à la cohérence du champ organisationnel. Dans cette continuité, Oakes et *al.* (1998, p. 260), cités par Hardy & Maguire (2016, p. 7), complètent la perspective en soulignant que les champs institutionnels sont des « *systèmes structurés de positions sociales au sein desquels des luttes ou des manœuvres ont lieu pour les ressources, les enjeux et l'accès* ». Cette approche met l'accent sur la dimension politique et conflictuelle des champs, où les acteurs négocient et redéfinissent en permanence les équilibres de pouvoir et de légitimité.

### 2.1.2 Les services support, au regard d'un positionnement managérial et d'autorité

À l'intersection de ces trois aspects abordés dans la section précédente — gouvernance, structure organisationnelle et relation de travail — se situe le binôme cadre intermédiaire / fonctions support ou expert. Or, la position périphérique de ce dernier en « *acteur-relais »* (Ben Slimane, 2019, p. 15) renvoie à un champ de compétences spécifiques et à une posture intermédiaire entre pilotage stratégique et action opérationnelle. Cette posture trouve un écho direct dans le concept de rationalité limitée (Simon, 1978). Cette notion, déjà sous-jacente dans le courant SAP a été mise en évidence par Valiorgue (2016a et b) ainsi que Havard & Ingham (2017) dans la sous-section 1.2.5, à travers l'analyse des biais de compréhension (*sensemaking*) et de transmission (*sensegiving*) observés chez le travailleur institutionnel. En raison des convergences entre la TNI et SAP, analysées dans les sous-sections 1.2.4 et 1.2.5, notamment à travers les figures du travailleur institutionnel et de l'entrepreneur institutionnel, le phénomène de rationalité limitée est à la fois repris et étendu par la TNI au champ organisationnel. Il s'inscrit dans une logique de management de la performance dissociée (Capron & Quairel, 2006) et trouve son expression dans les dynamiques d'entrepreneuriat institutionnel. Ces éléments seront développés dans les lignes suivantes. Il apparaît donc nécessaire, en amont, d'approfondir le concept de rationalité limitée, avant d'aborder l'entrepreneur institutionnel dans une perspective néo-institutionnelle et le travailleur institutionnel dans une approche issue de SAP.

#### *2.1.2.1 La rationalité limitée*

L'organisation de l'opérationnalisation de la RSE touche un large spectre normatif, réglementaire, technique dont la base œuvrante a pour mission sa mise en action. Une multitude de leviers est à activer et des décisions sont à porter sur la chaine de valeurs qui donne corps à la RSE. Considérant l'incapacité de l'esprit des individus à faire porter une décision rationnelle standard optimale (Simon, 1987), faire interagir l'œuvrant et l'expert aide à construire, accompagner voire légitimer la décision des cadres intermédiaires ; processus qui, dans cette approche, décentre la décision de la seule vision séquentielle du cadre intermédiaire en l'amenant à une aide à la décision par des « *chemins périphériques »* (Chanut et *al.*, 2011, p. 97, 104).

Si l'on peut parler d'un « *expert* » ou de « *médiateurs sans pouvoir hiérarchique* », (Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 37), le terme de support dans le sens d'individus rationnels « *qui agissent en fonction de la réalisation [des buts]* » lui sera préféré (Chanut et *al.*, 2011, p. 98), dans le sens où le service support fonctionnel demeure dans son rôle d'instrument[36] à l'opérationnalisation de la RSE. Il autorise alors l'œuvrant, en tant qu'outil qui façonne, à porter ses décisions dans un spectre plus large, moins fragmentaire et incomplet de la chaine de valeurs. Le ‘‘support à la réalisation’’ ouvert sur la RSE circonscrit à son champ d'application, contribue en synergie avec la base opérationnelle à explorer des solutions en dehors des habitudes ; solutions qui tendent vers une représentation moins incertaine du

[36] Se reporter aux notes de bas de page de la sous-section 2.1.1.

monde extérieur (Chanut, et *al.*, 2011). L'opérationnalisation de la RSE par le cadre intermédiaire est alors transformée en « *engagement à agir* » (Chanut, et *al.*, 2011, p. 104). Cependant, cet abaissement relatif de la contrainte (corollaire de la rationalité limitée) portée par le cadre intermédiaire dans son processus décisionnel accompagné, n'annihile pas les incertitudes qui découlent des conséquences de la mise en œuvre des décisions (Chanut, et *al.*, 2011, p. 108[37]). Il s'en suit une opérationnalisation de la décision ancrée dans l'action et dans la capacité à traiter l'information, ce que Tran (2018, p. 55) qualifie de rationalité procédurale en opposition à la rationalité substantielle de Simon. Ainsi, cadre intermédiaire-outil[38] et expert-instrument[39] par une coordination qualifiée d'ajustement mutuel (Crozier, 1963) participent par leurs complémentarités et leur interdépendance à une simplification des situations et à un amoindrissement de la rationalité limitée des parties. Cette combinaison fait tendre vers une opérationnalisation de la décision technique et stratégique la plus adaptée au contexte et aux enjeux. L'objectif étant de réduire le risque consécutif à une prise de décision mal appréhendée ou sous-évaluée dans ses conséquences.

Ce positionnement s'éloigne d'une vision taylorienne des fonctions support en tant que simples transmetteurs de directives auprès du terrain. Il les situe au contraire dans l'action au regard des risques. Ce qui sous-entend des interactions entre les éléments d'un système et une forme de myopie des acteurs (Chanut et *al.*, 2011). La rationalité limitée des parties, partiellement annihilée par leurs compétences respectives, est dans ces conditions considérée comme levier de minimisation du risque et d'optimisation de la décision. La question de la rationalité limitée se pose alors sous un nouvel angle. En effet, si les acteurs périphériques accompagnent la base opérationnelle à réduire de manière optimale les aléas (Wybo, 2000) ; si ces mêmes acteurs experts aident l'organisation à satisfaire les parties prenantes (Carroll, 1999) alors quel positionnement managérial non hiérarchique adoptent ces services fonctionnels dans le champ organisationnel de la RSE ? Traiter cette question de management en dehors d'une quelconque autorité hiérarchique directe, revient à placer dans le champ organisationnel une communauté en capacité de contribuer à répondre aux questions de performances économiques, environnementales, sociales et de satisfaire de manière concomitante les enjeux sociétaux, de manager et de participer à la décision (Mintzberg, 1982, 2003). Capron & Quairel (2006) offrent une approche nourrie par la TNI qui en partie palie la rationalité des acteurs et optimise les processus d'évaluation et de décision de ceux-ci. Cette approche qualifiée de management de la performance dissociée de la RSE s'oppose au management de la performance intégrée de la RSE. Il est proposé de les passer en revue dans les deux paragraphes suivants.

#### *2.1.2.2 Le management de la performance intégrée*

La première partie de l'alternative est qualifiée par Capron & Quairel (2006, p. 10) de management de la performance intégrée de la RSE. Cette approche fonctionnelle repose soit

[37] Chanut et *al*., 2011 citant Padioleau, 1999.
[38] Se reporter aux notes de bas de page de la sous-section 2.1.1.
[39] Se reporter aux notes de bas de page de la sous-section 2.1.1.

sur une logique comptable et financière, soit sur un système d'indicateurs cohérents et interconnectés. Ces deux modalités, complémentaires, constituent ensemble une instrumentation de la performance globale.

L'approche monétaire (ou comptable et financière) repose sur la mesure des résultats (*lagging indicators*). Elle vise, à travers un rôle de traducteur du résultat *ex-post* à intégrer dans la sphère économique les coûts et les investissements liés aux dimensions environnementales et sociales ou sociétales. Bien que cette intégration demeure encore limitée, elle précise la vision stratégique de l'entreprise, en reliant l'amélioration du résultat à la réalisation des objectifs de RSE.
L'approche *Sustainability Balanced Scorecard* mobilise quant à elle, des indicateurs de processus d'actions (*leading indicators*). Cette méthode de pilotage de la performance ajoute aux indicateurs financiers des indicateurs instrumentaux non financiers, créant ainsi des leviers d'actions destinés à améliorer la performance RSE.

Cette approche du management de performance intégrée, bien qu'elle élargisse le champ du pilotage économique à la RSE, reste proche d'une vision utilitariste du *business case*[40] dans la mesure où elle ne saisit la performance RSE que de manière fragmentée.

#### *2.1.2.3 Le management de la performance dissociée*

Les auteurs Capron & Quairel (2006, p. 13) ouvrent une seconde voie : le management de la performance dissociée. Celui-ci s'appuie sur la TNI et repose sur le lien préexistant entre la performance et les acteurs la mettant en œuvre. Ce management de la performance dissociée est qualifié par Capron & Quairel (2006, p. 13) de « *pro-actif* » en cela qu'il concilie les intérêts conflictuels entre les acteurs tout en assurant un équilibre entre eux grâce au maintien du mythe consistant à placer sur un même niveau d'importance les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Cette approche de la mesure de la performance RSE par la TNI postule qu'afin de ne pas rendre les objectifs conflictuels, les interactions entre des sous-systèmes sont ignorées. Capron & Quairel (2006, p. 13) en reprenant les travaux de Meyer & Rowen (1977) et citant Brignall & Modell (2000, p. 290), qualifient la dissociation comme un « *processus de désintégration des différentes entités de la structure de l'organisation pour répondre aux pressions institutionnelles lorsqu'elles impliquent une conformité à des normes incohérentes* ». Ainsi, dans la vision néo-institutionnelle, davantage que la maximisation de l'efficacité, c'est la recherche de légitimité qui est visée et qui s'impose par la préservation de chacun dans son domaine de contrôle. La sous-section 2.1.3. sera consacrée à cette notion.

[40] Le *business case* est une vision où l'économique constitue l'objectif final. Le comportement « vertueux » dans les sphères sociales et environnementales étant censées servir cet objectif. Le *business case* est un des trois cas rentrant dans la vision utilitariste de la performance de la RSE développée par Bieker & Gminder (2001). Les deux autres visions sont le *Human Case* (la sphère économique et environnementale est au service du développement humain) et le *Green Case* (la sphère économique et sociale est au service de la protection de l'environnement).

L'hypothèse constatée par les auteurs est celle de la diversité des systèmes d'informations au sein d'une organisation. Ces systèmes, source de reporting, contribuent par leur dissociation à répondre à diverses parties, qu'elles soient internes ou externes. Un reporting financier est ainsi piloté par la direction financière. Un reporting hygiène, santé, sécurité, environnement est placé sous la responsabilité de la direction hygiène, santé, sécurité et environnement. Un reporting social est administré par la direction des ressources humaines et un reporting qualité est rattaché à la direction de la qualité, etc. Ces reportings sont agrégés au profit de la direction générale et constituent la matière utilisée pour évaluer globalement la performance RSE. Se dessinent alors, sous les prismes cognitifs de la direction générale qui interprète les résultats, de nouveaux leviers d'actions à déployer adressés aux opérationnels et aux services fonctionnels ; et qui par conséquent, sont à intégrer à leurs feuilles de route respectives.
Si le management dissocié de la mesure de la performance RSE assure une « *conformité symbolique* » aux parties prenantes (Capron & Quairel, 2006, p. 14), son intégration auprès de la base opérationnelle et des services support suscite des tensions lorsque de nouveaux enjeux sont imposés par des sous-systèmes extérieurs à la culture dominante. Dans ce cas, celle-ci tend à être préservée tandis que les injonctions issues des sous-systèmes sont négligées : « *les individus confrontés à des injonctions contradictoires ont tendance à négliger un des deux messages émis, en général celui qui engendre le moins d'impact négatif pour eux* » (Capron & Quairel, 2006, p. 14 faisant référence à Le Roy, 1996). Le management de la performance dissociée segmente ainsi les pratiques selon les compétences et les périmètres organisationnels concernés. ''Chacun dans sa fonction'' résumerait à tort ce mode de management, qu'il convient plutôt d'entendre comme ''chacun dans son expertise'', dans une logique de légitimation des processus de reporting et de décision. C'est dans ce cadre défini par la TNI, que les fonctions support doivent être analysées en tant qu'acteurs experts impliqués dans la structuration de la performance. La question de la légitimité y occupe une place centrale, aussi bien pour les actions que pour les acteurs. Bédé et *al*., (2012, p. 85) soulignent que « *l'appropriation est un processus cognitif qui peut passer par une construction de la légitimité* », tandis que Mitchell et *al*. (1997) identifient la légitimité comme l'un des trois critères[41] fondamentaux de classification des parties prenantes. La RSE, en tant que champ d'étude multidimensionnel, doit ainsi être envisagée à différents niveaux d'analyse. C'est dans cet esprit que Capron & Quairel, (2016) recommandent d'orienter la recherche vers la légitimé des groupes, envisagée comme un attribut de reconnaissance leur conférant la capacité d'influencer le champ décisionnel présent ou futur. Clarkson (1995, p. 106) postule d'ailleurs que, pour rendre la RSE véritablement opérationnalisable, sa mise en œuvre doit reposer sur un double fondement de droit et de légitimité. La TNI répond à cette exigence en proposant une lecture micro de la légitimité dépassant les seules conditions macro d'isomorphisme. La section suivante approfondit cette question à l'échelle des services support, acteurs clés de l'appropriation et de la diffusion des normes RSE.

[41] Les deux autres étant « le pouvoir » et « l'urgence ». Voir paragraphe 1.1.1.1. « une approche instrumentale et normative ».

### 2.1.3 Les services support, légitimité et autorité par procuration au cœur de l'opérationnalisation

#### *2.1.3.1 La légitimité*

La légitimité est le préambule nécessaire à l'étude de l'autorité transversale. Elle constitue le préalable indispensable à la compréhension du concept d'entrepreneur institutionnel développé dans une seconde section à venir. La légitimité induit la perception appropriée des actions dans des cadres culturels et partagés (Suchman, 1995). Si DiMaggio & Powell (1992) la définissent en tant que contrainte pesant sur les organisations soumises aux pressions normatives de l'environnement, c'est Suchman (1995, p. 174) qui en précise le terme en élargissant le cadre d'analyse et en le situant dans une vision davantage micro : « *Perception générale sur les actions d'une entité quant à son caractère désirable ou approprié au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Cette définition n'est pas sans rappeler celle donnée par DiMaggio et Powell (1983) lorsqu'ils placent l'organisation et l'individu comme encastrés dans des systèmes de valeurs, de croyances et de normes. Il en découle que la légitimité est le résultat d'un jugement social porté par les parties prenantes (Durat & Bolleckern, 2012). C'est par conséquent une étude comportementale et positionnelle des acteurs qui fait comprendre la construction de la légitimité des services support et leur capacité à transmettre à la base opérationnelle les processus d'appropriation de la RSE.

Alors que l'autorité repose sur un pouvoir légitime, la légitimité est une nature particulière de la relation d'autorité (Charmettant, 2012). Ce chapitre, éloigné dans ses concepts de la légitimité weberienne en tant qu'ordre hiérarchique, de prérogatives vis à vis du commandement et d'une asymétrie, aborde au contraire la question de la légitimité au travers de l'efficience et de la coordination des actions dans une vision néo-institutionnelle. Si l'autorité suppose la notion de désobéissance, la légitimité sous-entend la remise en cause (Charmettant, 2012, p. 42). C'est tout l'enjeu qui s'impose aux services fonctionnels : garantir l'efficience et l'effectivité des actions transmises et entreprises. Ainsi, la légitimité perçue par des acteurs identifiés à un contexte donné et circonstancié demeure un champ d'étude central de la TNI car elle conditionne l'existence et la continuité des pratiques et des formes organisationnelles (Deephouse et *al.*, 2017). Elle s'évalue au travers de trois critères : tout d'abord cognitifs, quand une pratique entre en décalage avec les schémas existants, puis sociopolitique, qui renvoie au soutien d'acteurs influents de l'environnement ; et enfin, morale, lorsqu'une pratique ou une forme organisationnelle est en cohérence avec le cadre culturel existant (Bessire et *al*., 2012 ; Buisson, 2005 ; Bédé et *al*. 2012). Suchman (1995) et Bédé et *al*. (2012) précisent que la légitimité, du fait des remises en causes potentielles, devrait d'avantage être qualifiée de recherche de légitimité.

Suchman (1995) approfondit cette distinction sémantique en proposant une approche dynamique de la légitimité, articulée autour de deux grandes familles. La première, dite dynamique normative, repose sur trois critères d'appréciation. Le premier est procédural,
c'est-à-dire fondé sur l'adhésion de l'organisation à des procédures et techniques socialement reconnues comme acceptables. Le second est personnel, proche de la légitimité charismatique décrite par Weber ; selon Suchman (1995), cette dimension personnelle

favorise un accès plus aisé aux terrains d'étude et aux organes de direction. Enfin, la légitimité conséquentielle renvoie au jugement porté sur ce qui est accompli, autrement dit à la performance intrinsèque de l'activité menée. La seconde famille, qualifiée de dynamique cognitive, vise quant à elle à renforcer la visibilité de l'acteur ou de la fonction concernée, en l'ancrant dans l'inconscient collectif. Elle tend ainsi à faire de cet acteur un élément perçu comme incontournable par ses parties prenantes, tout en marquant son indépendance à l'égard de la direction générale et des équipes opérationnelles.

Les travaux récents menés par Schaltegger et *al*. (2023) traitant des *Corporate Change Agents for Sustainability* (CAS) prolongent cette réflexion sur la légitimité pour le cas spécifique de ces acteurs au sein des organisations. Schaltegger et *al*. (2023, p. 145) les définissent de la manière suivante : « *ce sont des individus [à l'intérieur de l'entreprise] qui déterminent fondamentalement si et dans quelle mesure une entreprise considère la durabilité ou la néglige* ». En d'autres termes, la légitimité RSE dans l'organisation est indissociable de la légitimité de ceux qui portent, traduisent et opérationnalisent ces enjeux au quotidien. Les auteurs montrent que tous les acteurs exposés à des questions de durabilité ne peuvent pas être considérés comme CAS et qu'il convient alors d'identifier ceux qui « *contribuent efficacement au changement radical nécessaire d'une organisation afin de parvenir à une société qui fonctionne dans un espace opérationnel sûr et juste, dans les limites du système terrestre (...) et poursuivent délibérément (plutôt plus que moins) un changement organisationnel radical en faveur de la durabilité* » (Schaltegger et *al*., 2023, pp. 146-147). Quelques années auparavant, Daudigeos (2013, p. 723) situait déjà précisément cette question pour les professionnels fonctionnels, en soulignant que ces derniers sont « *des employés qui sont chargés de résoudre des problèmes organisationnels en utilisant leurs connaissances professionnelles, mais qui n'appartiennent pas à la hiérarchie d'autorité et manquent donc de légitimité de rang* ». Ainsi, Schaltegger et *al*. (2023) et Daudigeos (2013) se rejoignent en mettant en évidence le « *déficit de légitimité* » (Schaltegger et *al*., 2023) des acteurs de la durabilité, souvent contraints de composer avec une reconnaissance incertaine de leur mandat et de leurs priorités dans l'organisation (Daudigeos, 2013 ; Schaltegger et *al.*, 2023). Pour contourner cette fragilité, Daudigeos (2013, p. 724) montre que ces professionnels construisent « *des connexions diverses et flexibles au sein de l'organisation ainsi qu'avec de nombreuses parties externes* » qui sont à considérer comme des « *tactiques d'influence* » (Daudigeos, 2013, p. 743) pour asseoir, dans la pratique, une légitimité qui leur est peu reconnue formellement.

Suchman (1995, pp. 602-604) recommande d'étudier la légitimité, particulièrement en période de changement institutionnel ou de crise afin de porter un regard sur « *les tensions et les synergies* » entre leurs différentes typologies : l'intérêt *versus* la morale ; le discours *versus* ce qui va de soi. Il poursuit en indiquant qu'une analyse sur des séquences pourraient mettre en relief les stratégies de légitimation (acquisition, maintien, réparation). Cela permettrait de voir dans quelles conditions « *certains enchaînements deviennent eux-mêmes institutionnalisés* ». Cette manière de relier les types de légitimité en caractérisant l'environnement (technique *versus* institutionnel, stable *versus* incertain) servira à expliquer pourquoi certaines formes de légitimité dominent selon les phases du cycle de vie

organisationnel. Bédé et *al.* (2012) quant à eux apportent une ressource complémentaire à Suchman (1995) en recommandant de rapprocher le sujet de la légitimité de celui de la traduction afin d'analyser plus finement les jeux de négociation, les traductions et les résistances dans une dimension culturelle. Ben Slimane (2019) enfin, alerte sur le fait qu'une légitimité qui viendrait à être remise en cause pourrait conduire à une désinstitutionalisation. En d'autres termes, il s'agirait d'une rupture de sens qui aurait pour impact la mise à mal des mécanismes de coordination entre les individus avec pour conséquence toute impossibilité d'une action collective.

Pour donner suite à cet état, la recherche menée ne peut être axiomatique. Comme cela a été vu précédemment, la portée de l'action des services fonctionnels repose en partie sur des notions de légitimité. Mais qu'en est-il de l'autorité de cette communauté d'experts en support qu'on qualifie parfois de *management transversal*, sans autorité directe, située hors de la ligne hiérarchique et hébergée dans la technostructure (Mintzberg, 1982, 2003) ? La TNI répond à ce point.

#### *2.1.3.2 Une autorité transversale*

La décentralisation verticale et partiellement horizontale de l'organisation a pour effet un aplatissement des strates hiérarchiques (Friedman, 2005). Ce rétrécissement entre le sommet stratégique et la base opérationnelle donne accès aux services fonctionnels à une relation privilégiée avec les cadres dirigeants et les fait bénéficier ainsi d'une « *autorité par procuration* » (Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 34). Cette forme d'autorité est d'autant renforcée lorsque le service fonctionnel se trouve dans une structure dédiée et spécifique dépendant de la direction générale avec un nombre significatif de subordonnés et des ressources lui permettant de faire autre chose que la seule mécanique de fonctionnement de son service (Bülher 1979 cité par Aubry, 2017, p. 107). Cette position trouve un écho direct dans la typologie des CAS développée précédemment et proposée par Schaltegger et *al*. (2023). En effet, les auteurs distinguent notamment les *internal support CAS*, situés dans les unités de services partagés, qui ont « *un rôle de leadership axé sur le contenu dans l'ensemble de l'organisation car ils coordonnent la durabilité à l'intérieur de l'organisation* » (Schaltegger et *al*., 2023, p. 148). En d'autres termes, ces acteurs exercent une autorité transversale fondée moins sur la hiérarchie que sur leur « *expertise et leurs convictions personnelles* » (Schaltegger et *al*., 2023, p. 150), leurs capacités de coordination et leur rôle de traduction des enjeux de durabilité : « *les CAS sont caractérisés par de fortes convictions et valeurs partagées selon lesquelles la durabilité constitue un objectif final clé devant être atteint en priorité* » (Schaltegger et *al*., 2023, p. 147). Nous reproduisons dans le tableau suivant les « *compétences clés des six différents archétypes de CAS* » (tableau 2-2) tel qu'elles sont présentées par Schaltegger et *al*. (2023, p. 153) et surlignons en orange les archétypes se rapprochant de la fonction d'IPR : *Internal support* et *Functional CAS* (*Change Agent for Sustainability*). Nous faisons suivre ce tableau par une mise en perspective des différences constitutives de ces deux fonctions au travers de leurs dimensions respectives.

| | Archetype of change agent for sustainability | Examples of key competencies | Exemplary references to existing literature |
|---|---|---|---|
| 1 | *Strategic CAS as part of strategic apex*: Chief sustainability officer, vice president sustainability | Interpersonal, communication, organizational and leadership skills, commercial and strategic orientation, etc. | Laasch and Conaway (2015); Lindgreen et al. (2011); Painter-Morland (2011)<br>With regard to personality traits: Pelster and Schaltegger (2022) |
| 2 | *Internal support CAS as part of the internal support structure (e.g., in CSR department)*: Explicit sustainability managers in a specialized function in the firm | Interpersonal, communication, internal boundary-spanning transdisciplinary skills, etc. | Caniglia et al. (2021); Girschik (2020a); Hesselbarth and Schaltegger (2014); Kiesnere and Baumgartner (2019); Wesselink et al. (2015) |
| 3 | *Mainstream operational CAS as part of the mainstream operational line*: Sustainable managers in mainstream management roles | Role-specific disciplinary knowledge, leadership, and team skills, etc. | Anderson and Bateman (2000); Battilana et al. (2009); Beckmann et al. (2020a, 2020b) |
| 4 | *Functional CAS as part of the technostructure*: Functional managers with dedicated sustainability responsibility (e.g., carbon accountant in accounting dept.) | Role-specific disciplinary knowledge combined with sustainability knowledge, etc. | Jacobson et al. (2014); Schaltegger et al. (2015) |
| 5 | *Informal CAS as often hidden and informally operating actors*: Social and sustainability intrapreneurs; employee activists | Boundary-spanning, transdisciplinary skills, reframing skills, etc. | Girschik et al. (2022); Linnenluecke et al. (2009); Reihlen et al. (2022) |
| 6 | *External support CAR: Formally external to the company and part of the external boundary-spanning support structure*: Consultants, secondees, advisors, strategic alliance partners) | External boundary-spanning skills, reframing skills, sustainability knowledge about best practices, benchmarks, etc. | Gond and Brès (2020); Gond et al. (2024); Hübel et al. (2022) |

*Tableau 2-2 Compétences clés des six différents archétypes du CAS - Change Agent for Sustainability (Schaltegger et al., 2023, p. 151)*

| Dimension | *Internal support CAS* | *Functional CAS* |
|---|---|---|
| **Position dans l'organisation** | Unités de support interne, fonctions RSE centrales. | Fonctions métier spécialisées. |
| **Type de rôle** | Coordination, pilotage de la durabilité. | Mise en œuvre de la durabilité dans un process donné. |
| **Portée du rôle** | Ensemble de l'organisation. | Un domaine fonctionnel précis. |
| **Nature du mandat** | RSE / durabilité comme objet principal du poste. | RSE intégrée à une fonction métier implicite ou ajoutée. |
| **Légitimité** | Légitimité de contenu et de coordination. | Légitimité d'expertise technique et de performance. |
| **Précisions** | Fonction portant la cohérence globale de la RSE, la traduction des enjeux et la coordination inter-métier. | Traducteurs de la RSE dans un sous-système précis. |

*Tableau 2-3 Auteur. Tableau synthétique des archétypes Internal Support et Functional CAS, d'après Schaltegger et al. (2023)*

Les fonctions support ainsi construites par leurs convictions, participent à la stratégie RSE en tant qu'experts et conditionnent l'inscription de nouveaux objectifs dans la *scorecard* de l'entreprise et en assurent la « *traduction en langage managérial* » (Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 33). Même s'ils occupent une position fonctionnelle, les services support offrent aux opérationnels une expertise nourrie de leur regard externe. Ils s'appuient sur l'expérience acquise aux côtés des opérationnels qu'ils savent adapter aux contextes locaux afin de favoriser un meilleur alignement des acteurs et de leurs pratiques avec la chaine de valeurs (Katz & Allen, 1982, cités par Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 34). Ces techniciens fonctionnels disposent d'outils divers de normalisation tant internes qu'externes et sont ouverts sur leur environnement ; ce qui en fait également des traducteurs de signaux captés en dehors de la sphère de l'entreprise et notamment auprès des parties prenantes (associations d'usagers,

sous-traitants, normes législatives et professionnelles, services de l'État, instituts divers, etc.). Schaltegger et *al*. (2023, p. 147) insistent sur le fait que ces acteurs doivent « *combiner une large variété de compétences et de savoir-faire qui leur permettent d'être efficaces dans leur poursuite de la création de changement pour la durabilité* ». Cette multiplicité de compétences fait écho à la *practical Agency* décrite par Daudigeos (2013) qui montre que les professionnels fonctionnels mobilisent un répertoire d'actions pour peser sur les routines organisationnelles. En s'appuyant sur la notion de *episodic power*, l'auteur rappelle que ces acteurs recourent à « *des mesures stratégiques relativement discrètes initiées par des acteurs guidés par leurs intérêts propres* » (Daudigeos, 2013, p. 728 s'appuyant sur les travaux de Clegg, 1989) pour surmonter les limites de leur absence d'autorité formelle. Cette capacité à activer ponctuellement des leviers d'influence, sans remettre frontalement en cause l'ordre établi, constitue une dimension significative de l'autorité transversale. Ainsi les services support, par leur maillage et leur appartenance à une organisation fonctionnelle calquée sur les structures opérationnelles (Daudigeos & Valiorgue, 2009) collaborent et agissent en vue d'une opérationnalisation de la RSE. Dans ces conditions, l'autorité transversale s'assimile à un ''pouvoir'' au sens néo institutionnel, c'est-à-dire une *« capacité à influencer les processus cognitifs des dominants comme des dominés* » pour accroître ou maintenir leur pouvoir d'acteurs (Huault & Leca, 2009, p. 142). On comprend dans cette vision le positionnement de l'institution au regard des acteurs et le phénomène d'ascendance de l'un sur l'autre, notamment dans le cas où les institutions dominent les acteurs ou dans le cas où l'institution est remise en cause et n'est plus tenue pour acquise. Daudigeos (2013, p. 723) souligne à ce propos le paradoxe de l'agence encastrée où ces professionnels sont « *des membres permanents de l'organisation et de son système établi de normes, croyance et routines — et en même temps ils sont censés remettre en cause cet ordre* ». Ce paradoxe sera repris dix ans plus tard par Schaltegger et *al*. (2023) dans la définition qu'ils donnent des CAS en tant qu'agents de changement pour la durabilité qui visent des transformations radicales tout en opérant dans des contextes marqués par des inerties organisationnelles fortes. Ce paradoxe se trouve au centre de notre volonté de comprendre comment par la construction de sens les IPR parviennent à transformer de l'intérieur l'organisation tout en y étant pleinement intégrés.

Dans le cadre de cette étude, il s'agira d'évaluer dans quelle mesure les services support sont considérés comme une institution à part entière, et, le cas échéant, de déterminer leur capacité à exercer un pouvoir à même d'opérationnaliser la RSE au sein de la base opérationnelle. L'institution est ici entendue comme un processus par lequel des pratiques deviennent tenues pour acquises (Berger & Luckmann, 1996 ; Tolbert & Zucher, 1983 cités par Huault & Leca, 2009, p. 134). Plus les pratiques s'institutionnalisent, moins les acteurs s'interrogent sur leur origine ; les règles se substituent progressivement aux rapports inorganisés, limitant ainsi le pouvoir discrétionnaire des individus. DiMaggio & Powell (1992) soulignent en ce sens que les institutions contribuent à réduire l'incertitude. Qualifier les services support de ''relais'', c'est dès lors assimiler cette population à des « ponts » reliant les concepts à la mesure, puis, *in fine*, à la RSE : ils incarnent le lien entre les courants théoriques et l'approche micro-organisationnelle. Les services support, dans une vision néo-

institutionnelle doivent ainsi être appréhendés comme un organe de transmission du processus d'institutionnalisation.

Ainsi, après avoir consacré une partie à l'analyse des contextes d'influence des fonctions support, il convient désormais d'examiner leur encastrement dans le champ organisationnel auquel elles appartiennent pleinement. Il a été montré précédemment que les problématiques de management s'accompagnent nécessairement des notions de légitimité et d'autorité qui constituent des préalables indispensables à toute action visant à opérationnaliser la RSE. En effet, comment envisager la mise en mouvement d'une politique d'entreprise – en l'occurrence la RSE – si les individus et les communautés en interaction avec la base opérationnelle sont dépourvus de légitimité et d'autorité ? C'est précisément dans ce champ organisationnel de la RSE que s'inscrivent les fonctions support, qui, bien qu'elles ne disposent pas d'un statut hiérarchique sur les œuvrants, exercent un pouvoir indirect. Acteurs-relais et médiateurs, les services fonctionnels occupent une position centrale entre les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les opérateurs. Par un management de la performance dissociée, ils contribuent à corriger les biais de rationalité, à rendre visibles les enjeux RSE mesurables et à identifier les dysfonctionnements. Par leur autorité, ils influencent ; par leur légitimité, ils rendent la base opérationnelle plus visible, tout en la stimulant dans une dynamique de montée en performance.

La seconde section de ce chapitre est ainsi dédiée à l'entrepreneur / travailleur institutionnel en vue d'alimenter la seconde question de recherche : **pourquoi et comment les services support interagissent-ils avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles ?**
À ce stade il convient de rappeler que la notion d'entrepreneur institutionnel telle que définie par la théorie néo-institutionnelle se confond avec celle de *Travailleur Institutionnel* développée par Strategy-as-Practice[42].
Pierre angulaire de la réflexion sur l'opérationnalisation de la RSE, le thème de l'entrepreneur / travailleur institutionnel renforce le lien tel qu'il a été mis en évidence par les deux cadres théoriques sollicités.

Le positionnement de cette section occupe une place centrale dans la présente recherche, et ce pour quatre raisons.

- La première, c'est que la notion d'entrepreneur / travailleur institutionnel illustrée des fonctions support apportera, au terme des enquêtes terrain, des réponses quant au *gap* mis en évidence sur l'opérationnalisation de la RSE ;
- La deuxième raison tient en la volonté de contribuer au renforcement de la vision micro que la TNI recherche

[42] Se rapporter aux sous-sections 1.2.4. « *La pierre manquante à l'opérationnalisation de la RSE* », 1.2.5. « *Strategy-as-Practice, une théorie en résolution de la réconciliation macro / micro* » et à la figure 1.7. « *Quatre ressources théoriques pour la recherche en Strategy-as-Practice* ».

- La troisième raison consiste, par le concept d'entrepreneur / travailleur institutionnel, à enrichir et à rapprocher les deux courants théoriques sollicités pour ces travaux, TNI et SAP ;
- Enfin, la quatrième raison, résidera dans l'apport managérial en cela que la terminologie d'*entrepreneur / travailleur institutionnel* autorisera à porter un regard complémentaire sur les fonctions support dans le monde de l'entreprise (mais cela doit être démontré par les recherche opératives) et de les percevoir éventuellement en *praticiens*.

### 2.1.4 Synthèse de la section 2.1

Les services support ont été présentés dans cette section en tant qu'acteurs périphériques (Daudigeos, 2009 ; 2013 : Daudigeos & Valiorgue, 2009) mais centraux dans l'opérationnalisation de la RSE, articulant rationalité limitée, management de la performance et enjeux de légitimité et d'autorité dans le champ organisationnel. Cette section s'est d'abord appuyée sur les travaux de Daudigeos (2009) répertoriant les rôles des services fonctionnels depuis l'organisation bureaucratique classique jusqu'à l'entreprise néolibérale. Pour cette dernière forme organisationnelle, il présente les services fonctionnels en tant qu'agent d'ajustement au travers de quatre positions : l'ajustement mutuel, le travail aux frontières, la maîtrise des systèmes d'information et l'intégration par la contrainte douce.

Ont été d'abord distingués des services fonctionnels ou experts, la base opérationnelle et la ligne hiérarchique. Si la base opérationnelle constitue le cœur standardisé de l'organisation, la ligne hiérarchique, en supervision directe, se situe entre le sommet stratégique et le terrain, avec un travail d'autant moins abstrait qu'il est proche des opérations et davantage soumis aux règles imposées par les analystes. Les services support quant à eux sont définis, dans la lignée de Taylor et de Mintzberg (1982, 2003), comme effectuant un travail intellectuel spécialisé, dissocié du travail opérationnel, regroupé en partie en structures centrales et en partie en entités décentralisées. Historiquement, ces fonctions apparaissent comme des spécialistes / analystes visant à améliorer les procédés, mais générant des tensions avec les opérationnels du fait de différences de profils, de codes et d'ambiguïtés d'autorité.

À travers trois dimensions du champ d'action, les services support sont appréhendés respectivement suivant les modes de gouvernance, les structures organisationnelles et les relations de travail. Situés comme acteurs périphériques de la RSE (Daudigeos, 2009 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009), ils bénéficient cependant d'une capacité de médiation qui les relie aux différentes parties prenantes internes et externes et leur confère un rôle dans le déploiement de la RSE. Dans des organisations de plus en plus organiques, en réseau, décentralisées et marquées par des relations de travail plus collaboratives et contrôlées, ces fonctions support deviennent des nœuds transverses de la circulation de l'information RSE. Elles évoluent dans un champ organisationnel défini par la TNI

comme un espace partagé de valeurs, de pratiques et de symboles. Ce champ est structuré autour des trois sphères : la sphère sociale, la sphère environnementale et la sphère économique. Celles-ci transformant la RSE de projet politique en projet managérial.
À partir du concept de rationalité limitée de Simon (1987), il a été analysé l'articulation entre la base œuvrante, le cadre intermédiaire et l'expert. Le couplage œuvrant–expert sert à construire et légitimer la décision du cadre intermédiaire en ouvrant des chemins périphériques de décision qui élargissent le spectre d'analyse au-delà de la seule perception séquentielle du manager. En mobilisant la distinction entre outil et instrument (Simondon, 1958), le cadre intermédiaire serait qualifié d'outil quand le service support serait l'instrument agissant comme support à la réalisation plus que comme simple transmetteur de directives. Par un ajustement mutuel, leurs compétences complémentaires réduisent partiellement la rationalité limitée et contribuent à des décisions techniques et stratégiques mieux adaptées et orientées vers la réduction des risques associés à une mauvaise appréciation des conséquences.

Capron & Quairel (2006) sont mis à profit en tant que pivot pour discuter deux approches de la performance RSE : intégrée et dissociée. Le management de la performance intégrée articule une approche monétaire (indicateurs *ex-post*) et une *Sustainability Balanced Scorecard* (indicateurs de processus). Il demeure ainsi marqué par une logique utilitariste de type *business case*, pilotant la performance RSE de manière fragmentée et subordonnée à l'économique. Le management de la performance dissociée, fondé sur la TNI, suppose une pluralité de systèmes d'information et de reportings, chacun piloté par une fonction experte (finance, QHSE, ressources humaines, etc.), agrégés par la direction générale. Cette dissociation vise moins l'efficacité que la légitimité, en assurant une conformité symbolique aux normes institutionnelles, mais au prix possible de tensions, d'injonctions contradictoires et de la préservation d'une culture dominante au détriment des nouveaux enjeux. La légitimité apparaît comme une condition préalable à l'autorité transversale et à l'action des services support dans l'appropriation de la RSE. S'inscrivant dans la TNI, il est retenu la définition de Suchman (1995) en termes de perception sociale du caractère désirable et approprié des actions au sein d'un système de normes et de valeurs. Il en résulte que la légitimité est la conséquence d'un jugement des parties prenantes et doit être envisagée de manière normative (procédurale, personnelle, conséquentielle) et cognitive (ancrage de la fonction dans l'inconscient collectif organisationnel). La légitimité conditionne la continuité des pratiques et se construit au travers de jeux de traduction, de négociations et de résistances, de sorte que sa remise en cause risque de mener à la désinstitutionalisation et à la rupture de l'action collective. Aussi, dans un contexte de décentralisation et d'aplatissement hiérarchique, les services fonctionnels bénéficient d'une autorité par procuration liée à leur proximité avec la direction générale et à leur position d'experts dotés de ressources propres. Leur rôle consiste à traduire la stratégie RSE en langage

managérial, à inscrire de nouveaux objectifs dans les outils de pilotage et à normaliser les pratiques via des instruments internes et externes de contrôle. En tant que traducteurs et relais entre parties prenantes externes, direction et opérationnels, les services support agissent comme un organe de transmission de l'institutionnalisation de la RSE influençant les processus cognitifs des acteurs. Plus les pratiques qu'ils portent deviennent institutionnalisées, plus elles sont tenues pour acquises, réduisant ainsi l'incertitude et le pouvoir discrétionnaire. Ces pratiques positionnent les services support comme médiateurs structurants entre macro-logiques institutionnelles et micro-pratiques organisationnelles.

La section s'achève en articulant position périphérique, rationalité limitée, management dissocié, légitimité et autorité transversale avec la figure d'entrepreneur / travailleur institutionnel. Les services support, sans autorité hiérarchique directe apparaissent dès lors comme un construit relationnel au croisement de dynamiques cognitives et symboliques (Suchman, 1995) et sont décrits comme des acteurs-relais qui, bien qu'au cœur d'un réseau reliant dirigeants, cadres intermédiaires et opérateurs, ont un déficit de légitimité (Schaltegger et *al*., 2023) mais déployant en plus de leur expertise, des tactiques d'influence discrètes (Daudigeos, 2013 ; Schaltegger et *al*., 2023). Ils rendent ainsi visibles les enjeux RSE, corrigent les biais de rationalité et stimulent la montée en performance. Cette configuration prépare l'analyse ultérieure quant à la manière dont ces services — à l'intersection de la TNI et de SAP — interagissent avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles d'appropriation et d'institutionnalisation de la RSE.

## 2.2 Considérations sur les services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Une vision à la croisée de la TNI et de SAP

Au regard de la section 1.2, la notion d'entrepreneur institutionnel (TNI) ou de travailleur Institutionnel (SAP) doit se comprendre au travers de deux notions introductives et séquentielles : le travail institutionnel d'une part et le cadre transactionnel d'autre part.
La TNI prend en compte le rôle des acteurs et leurs capacités à influencer leur environnement cognitif et institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2010). L'acteur est alors encastré dans un processus collectif.

Le travail institutionnel rend compte des actions des acteurs qui veulent modifier leur environnement et / ou le maintenir, voire le défendre. À l'échelle des travaux d'opérationnalisation de la RSE et des processus d'appropriation, œuvrant et services fonctionnels ont parfois des objectifs distincts. La TNI, dans sa vision micro, adopte une approche à la fois stratégique et politique (DiMaggio, 1988) pour analyser la manière dont les acteurs organisationnels créent les conditions structurelles de la perpétuation d'un ordre favorable à travers l'adhésion au changement individuel et collectif. Cette dynamique se manifeste par l'imposition de standards, la diffusion de bonnes pratiques, la mise en place de

mécanismes de soutien et la production de discours venant légitimer et stabiliser ces pratiques. C'est par conséquent vers des travaux de compréhension de l'activité telle qu'elle est accomplie que les recherches doivent s'effectuer. Cette notion de travail institutionnel apparaît fondamentale au regard de l'étude menée.

La TNI offre, selon Lawrence et *al*. (2009), deux grandes orientations. La première concerne les activités institutionnelles qui portent sur l'action des agents dans les processus sociaux, lesquels peuvent être remis en cause ou renforcés par des actions stratégiques. La seconde regroupe les activités exigeant un effort cognitif, mobilisant la capacité des acteurs à s'extraire des routines et pratiques institutionnalisées au profit d'attitudes plus réflexives, marquées par la recherche des antécédents explicatifs des phénomènes observés. Les auteurs invitent toutefois à dépasser l'opposition classique entre des acteurs dopés (« *powerfull* ») par les institutions et les héros (« *heroic figures* ») en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Lawrence et *al*. (2009, p. 1) appellent ainsi à recentrer l'analyse sur des pratiques concrètes, « *souvent banales et invisibles* », plutôt que sur « *l'accomplissement de grands succès de changements institutionnels* » (p. 10). Ils distinguent enfin trois formes de travail institutionnel : la création, le maintien et la disruption, chacune s'appréciant au regard de l'accomplissement, du degré d'intentionnalité, ainsi que de l'effort cognitif et politique requis. Nous présentons ci-dessous ces trois formes.

- La création d'institutions consiste à « *remodeler les règles (…), les systèmes de croyance (…) et les abstractions* » (Lawrence et *al*., 2009, p. 8) afin d'installer une nouvelle manière ''normale'' de faire les choses ;
- Le maintien des institutions relève d'efforts souvent routiniers, discrets et peu visibles par lesquels les acteurs font en sorte que des institutions existantes restent stables, pertinentes et efficaces « *en veillant au respect des systèmes de règles (…) par la reproduction des normes et systèmes de croyance existants* » (Lawrence et *al*., 2009, p. 9). Ce type de travail requérant un travail continu de surveillance, d'ajustement, de rappel des normes et de réaffirmation de leur légitimité ;
- La disruption d'institution regroupe quant à elle les pratiques où des acteurs affaiblissent, délégitiment des pratiques de leurs fondements moraux ou réglementaires. Ce sont des tentatives visant à « *perturber les institutions en dissociant une pratique, une règle (...) de son fondement moral et en sapant les présupposés et croyances fondamentales* » (Lawrence et *al*., 2009, p. 9).

Au travers de ces trois catégories, les auteurs invitent à porter une attention particulière à l'intentionnalité qui sous-tend le travail institutionnel au niveau individuel — qu'il s'agisse des habitudes, du jugement présent ou de la projection vers l'avenir. Cette perspective met en lumière la notion d'effort, qu'il soit cognitif, émotionnel ou politique, comme critère distinctif entre le travail institutionnel et la simple reproduction routinière. Lawrence et *al*. (2009, p. 17) précisent à ce titre que : « *cela implique d'informer les individus des mécanismes de domination institutionnalisés, de les aider à réfléchir à ces mécanismes et, à terme, à développer la capacité de transformer ces institutions. En d'autres termes, l'objectif est d'aider les individus à devenir capables d'accomplir un travail institutionnel* ». L'idée de transaction sous-jacente renvoie à un contrat implicite et/ou explicite, toujours fondé sur une dimension relationnelle et ne se rapporte donc pas à une relation de subordination hiérarchique. En

revanche, la transaction aide à appréhender le rôle structurant des relations interpersonnelles dans une logique de coordination organisationnelle. Dans une approche micro, cette notion de transaction se relie directement à deux concepts : celui d'*enforcability* et celui d'*enforcement* (North, 1981 ; Greif, 1998 ; Aoki, 2001). Le premier renvoie à la capacité de mettre en place *ex-ante* des règles et des procédures dont la mise en œuvre est réalisable, tandis que le second désigne l'ensemble des dispositifs garantissant *ex-post* l'opérationnalité de ces règles afin de sécuriser les transactions entre les agents. C'est dans ce contexte que vont opérer l'entrepreneur et le travailleur institutionnel qui seront étudiés successivement dans un cadre néo-institutionnel, puis, au travers du courant SAP. Ces sous-sections se déroulent de manière complémentaire aux sous-sections 1.2.3 et 1.2.4 en cela qu'elles abordent de façon détaillée l'aspect micro et opérationnel de cette catégorie d'acteurs.

## 2.2.1 L'entrepreneur institutionnel

### *2.2.1.1 L'entrepreneur institutionnel dans le contexte de la TNI*

La littérature néo-institutionnelle dans une vision micro définit l'entrepreneur institutionnel comme celui « *qui a un intérêt dans des arrangements institutionnels particuliers et qui exploite les ressources pour créer des nouvelles institutions ou transformer les institutions existantes* » (Maguire et *al*., 2004, p. 657). Cette définition est complétée par celle de Beckert (1999[43]) qui relève deux caractéristiques chez les entrepreneurs institutionnels : « *un acteur qui fait montre de capacité à exercer un regard réflexif sur les pratiques institutionalisées et peut concevoir des modes alternatifs d'accomplissement des objectifs* ». L'entrepreneur institutionnel — qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe d'acteurs ou d'une organisation porteuse de changement — constitue une notion paradoxale, dans la mesure où la TNI envisage l'acteur comme encastré (*embedded*) dans son environnement institutionnel. Dès lors, comment concevoir l'émergence de nouvelles pratiques ou la transformation de normes et de valeurs profondément ancrées ? L'entrepreneur institutionnel se situe précisément au cœur du changement institutionnel ; il incarne la mise en œuvre de la pratique humaine face aux tensions et contradictions existantes, dans le but d'engager d'autres acteurs dans une action collective de transformation du champ.

Comme cela a été souligné précédemment lors de l'analyse du management dissocié, la TNI distingue deux types d'acteurs : les acteurs dominants et les acteurs périphériques. Dans le cadre de cette recherche, il s'agira de déterminer comment ces deux catégories se manifestent concrètement. Selon Daudigeos & Valiorgue (2009, p. 36), les experts relèvent à la fois des « *acteurs périphériques et centraux* ». Cette position intermédiaire mérite une attention particulière, car si l'acteur dominant détient le pouvoir d'initier le changement, il peut tout autant être incité à l'inaction, la stabilité institutionnelle servant souvent ses intérêts. À l'inverse, l'acteur périphérique, bien qu'il dispose d'une vision plus ouverte et d'un potentiel d'innovation plus fort, se trouve limité par son absence de pouvoir hiérarchique et par un manque de ressources qui l'empêchent de contraindre les autres — en particulier les

[43] Cité par Bergeron & Castel (2016, p. 55).

acteurs dominants — à reconnaître la nécessité du changement (Garud et *al*., 2007 ; Greenwood & Suddaby, 2006).

Le tableau 2-4. ci-dessous établi d'après les recherches de Hardy & Maguire (2016) synthétise les attributs des entrepreneurs institutionnels et les facteurs de changements. Afin d'en faciliter la lecture, nous donnons les définitions des quatre attributs qui le composent :

- **Les propriétés** reprennent les caractéristiques, qualités et capacités spéciales. Les acteurs et leurs intérêts, objectifs et stratégies sont façonnés par les institutions, la culture et l'histoire (Hardy & Maguire, 2016, p. 6, d'après Clemens & Cook, 1999 et Meyer, 2006).
- **Les positions** sont créées par les champs ou des positions sociales. Elles ne sont pas nécessairement liées à des postes occupés qui donneraient aux acteurs du pouvoir ; ce qui n'exclut pas les acteurs dominants de la qualité d'entrepreneurs institutionnels. Les acteurs périphériques en entrepreneurs institutionnels sont moins ancrés dans le terrain et plus réceptifs aux idées alternatives (Hardy & Maguire, 2016, p. 9, d'après Greenwood & Suddaby, 2006). Ils sont également motivés par la manière d'obtenir du terrain des changements institutionnels. Les positions tenues par les entrepreneurs institutionnels créent des fenêtres d'opportunités (Hardy & Maguire, 2016, p. 10, d'après Meyer, 2006).
- **Les stimuli** favorisent le développement de changements institutionnels. Parce que les institutions structurent et rendent prévisibles le comportement des acteurs, elles réduisent le degré d'incertitude. À l'opposé, un degré de certitude trop élevé dans l'institution serait facteur de changement institutionnel. D'autre part, du diagnostic d'un problème peut naitre un changement et des pratiques développées, éprouvées dans un domaine et apportant des résultats positifs. Des preuves d'efficacité font évoluer l'institution. Enfin, il est possible qu'un domaine fasse coexister deux institutions ou plus et le fasse entrer en conflit les unes avec les autres. Il existe une porosité des membres entre institutions avec des histoires et des expériences différentes et donc un éventail de pratiques distinctes.
- **Les états du domaine** en crise sont une occasion pour l'entrepreneur institutionnel de mettre fin à une inertie institutionnelle en « *forçant le lancement d'expériences peu orthodoxes qui divergent des pratiques établies* » (Hardy & Maguire, 2016, p. 14 d'après Hoffman, 1999). Ces domaines en crise facilitent l'entrée de nouveaux acteurs dans l'organisation, alimentent une remise en question des pratiques établies et sensibilisent à de nouvelles opportunités (Hardy & Maguire, 2016, p. 14 d'après Greenwood *et al.*, 2002 et Greenwood & Suddaby, 2006). Dans un domaine émergent, le changement institutionnel limite le pouvoir des *acteurs dominants*, car moins contraignant dans ses aspects normatifs et moins isomorphiques.

| Attributs | Caractéristiques (et références) |
|---|---|
| Propriétés | 1- Cognition individuelle qui se traduit en actions dans l'environnement institutionnel (George, Chattopadhyay, Sitkin, Barden, 2006).<br>2- Influences psychosociales (Kisflavi, Maguire, 2011).<br>3- Réflexivité autonome (Mutch, Delbridge, Ventresca, 2006 ; Leca & Naccache, 2006).<br>4- Capacité d'induire la coopération entre les autres (Fligstein, 2001). |

| Attributs | Caractéristiques (et références) |
|---|---|
| Positions | 1- Possession de ressources (Everett, 2002).<br>2- Légitimité (Maguire, 2004).<br>3- La position centrale d'un acteur peut être étendue à d'autre domaines (Rao *et al.,* 2003 ; Boxenbaum & Battilana, 2005 ; Greenwood & Suddaby, 2006).<br>4- Acteur périphérique et - ou externe (Levy & Sculley, 2007 ; Hensman, 2003 ; Lebllebici *et al*., 1991). |
| Stimuli | 1- L'incertitude (Pfeffer & Salancik, 1978).<br>2- Un degré de certitude trop élevé (Beckert, 1999).<br>3- Un dysfonctionnement (Greenwood & Suddaby, 2006).<br>4- Une technique éprouvée (Lee & Pennings, 2002).<br>5- Coexistence de plusieurs institutions dans un domaine (Clemens & Cook, 1999). |
| États du domaine | 1- Domaine en crise (Fligstein & Mara-Drita, 1996).<br>2- Événements perturbateurs, chocs, secousses, bouleversements sociaux, technologiques, changements réglementaires, medias (Hoffman, 1999 ; Fligstein, 1991 ; Meyer, 1982, ; Greenwood et *al.*, 2002 ; Greenwood & Suddaby, 2006).<br>3- Émergents (Maguire *et al*., 2004). |

*Tableau 2-4 Classification des attributs de l'entrepreneur institutionnel - synthèse de l'auteur d'après Hardy & Maguire (2016)*

Il convient de préciser que l'entrepreneur institutionnel, pour déclencher les changements liés aux *stimuli* ou à l'état des domaines, doit donner une traduction des phénomènes et s'assurer que cette traduction soit comprise et partagée.

La traduction renvoie à des processus de négociation et de stabilisation en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels qui ne sont pas pour autant prévisibles.

Le tableau 2-5 ci-après répertorie les étapes et sujets connexes à cette traduction.

| Champs interprétatifs | Caractéristiques (et références) |
|---|---|
| Le discours micro | 1- Les institutions se forment lorsque les significations (ressources) sont partagées (Zilbert, 2002).<br>2- Négociations entre les parties sous forme de récits de pratiques (Zilbert, 2002). |
| La communication de pressions institutionnelles | 1- Encadrer et théoriser le changement (Rothenberg & Levy, 2012). |
| Enjeux discursifs | 1- L'affirmation des préférences (Grant & Hardy, 2004).<br>2- L'enjeu des influences de pouvoir (Zilbert, 2006). |
| Documentaire | 1- Production, distribution et consommation d'écrits (Maguire & Hardy, 2009). |

*Tableau 2-5 Classification de la traduction chez l'entrepreneur institutionnel - synthèse de l'auteur d'après Hardy & Maguire (2016)*

Les étapes préalables, constituées par les attributs de l'entrepreneur institutionnel et par ses champs interprétatifs orientés vers le changement institutionnel, s'inscrivent dans des logiques stratégiques propres à l'acteur de l'entreprise institutionnelle. Ces logiques sont synthétisées dans le tableau 2-6 ci-après. Les stratégies mises en œuvre par l'entrepreneur institutionnel ne consistent pas uniquement à substituer de nouvelles méthodes aux pratiques existantes ; elles visent également à favoriser l'adhésion des acteurs au projet de transformation. Pour réussir, l'entrepreneur institutionnel doit ainsi mobiliser des ressources, élaborer des logiques de changement institutionnel et établir de nouvelles relations entre les acteurs, afin de susciter une adhésion collective durable aux nouvelles orientations.

Afin de faciliter la lecture du tableau, nous présentons une définition de chacune des stratégies.

- **Les ressources** telles que définies en premier lieu par DiMaggio (1988) sont politiques, financières et organisationnelles (Beckert, 1999 ; Greenwood & Suddaby, 2006), matérielles (Lawrence & Suddaby, 2006). Elles peuvent également être culturelles, discursives, scientifiques ou historiques et de l'ordre des affiliations et des réseaux (Hardy & Maguire, 2016).
- **La justification** se rapproche de la légitimité et prend des formes discursives.
- **Les relations** correspondent à l'établissement de nouvelles connexions, de nouveaux réseaux entre les acteurs de l'institution.

| Stratégies | Caractéristiques (et références) |
|---|---|
| Ressources matérielles | 1- Contrôler suffisamment de ressources pour les imposer ; acteur dominant voire puissant (Dorado, 2005).<br>2- Négocier avec d'autres acteurs du fait de la dépendance à certaines ressources (Colomy, 1998).<br>3- Mécanismes d'échange entre ressources ; soutien à un projet en contrepartie d'avantages tangibles ou intangibles (Colomy, 1998).<br>4- Incitations positives en échange de soutien (Colomy, 1998).<br>5- Menaces ou une situation inchangée ne serait pas pire qu'une situation projetée (Turner & Killian, 1987).<br>6- Recrutement d'alliés venant d'autres institutions (Holm, 1995).<br>7- Appuis normatifs et / ou juridiques (Garud *et al*., 2002).<br>8- Faire appel à des autorités supérieures (Greewwood *et al*., 2002). |
| La justification | 1- Communication à d'autres acteurs des éléments de justification de changement et de légitimation (Cred *et al.*, 2002).<br>2- Théoriser le changement en mettant en relation situation actuelle et situation projetée (Greenwood et *al.*, 2002 ; Hardy & Maguire, 2010 ; Suddaby & Greenwood, 2005).<br>3- Susciter une action collective en la faisant reposer sur l'identification du problème, le diagnostic de responsabilités et ce qu'il faut pour le corriger et l'encouragement des acteurs à participer au changement (Benford & Snow, 2000 ; Creed *et al.*, 2002).<br>4- Présenter un projet de changement institutionnel conforme aux mythes institutionnels (Colomy, 1998).<br>5- S'inspirer des logiques de terrain existantes et des discours dominants pour rendre le changement compréhensible (Seo & Creed, 2002 ; Hardy & Philips, 1999 ; Hargadon & Douglas, 2001). |
| Les relations | 1- Faire coopérer d'autres acteurs (Colomy, 1998). |

*Tableau 2-6 Classification des stratégies de l'entrepreneur institutionnel – synthèse de l'auteur d'après Hardy & Maguire (2016)*

Pour conclure ce paragraphe, l'entrepreneur institutionnel dans la TNI se distingue par sa capacité à identifier les opportunités de changement qui émergent à la suite de *stimuli* tels que l'incertitude ou les contradictions. Les travaux de Lounsbury & Crumley (2007) illustrent d'ailleurs le rôle entrepreneurial de divers acteurs dans la création et la consolidation de nouvelles institutions. Toutefois, certains auteurs, comme David & Bitkine (2009), soulignent le flou analytique du concept et l'affaiblissement de son pouvoir explicatif, appelant à le préciser à la lumière d'autres cadres théoriques. En combinant la TNI avec SAP, il devient possible de redonner du relief aux pratiques concrètes qui se déploient et se diffusent au sein d'un champ institutionnel donné. Alvesson & Spicer (2018, p. 9) rappellent à ce titre que l'analyse de l'entrepreneur institutionnel sous la seule lentille de la TNI présente une ''myopie trop passe-partout'', limitant la compréhension de la dynamique réelle des pratiques. Dans le même esprit, plusieurs auteurs ont souligné que la recherche sur l'entrepreneuriat institutionnel tend à négliger les relations de pouvoir qui traversent les domaines institutionnels (Munir, 2015 ; Willmott, 2015). Trop souvent, les acteurs non dominants y sont

ignorés, au profit d'une focalisation sur les figures centrales du pouvoir. Suddaby (2015, p. 93) invite d'ailleurs les chercheurs à « *résister à la tentation d'adopter le point de vue des "dominants"* ». Une orientation similaire avait déjà été formulée par Lawrence et *al*. (2009, p. 19), lorsqu'ils proposaient de « *déplacer l'attention des acteurs puissants et centraux [dominants] vers ceux qui se trouvent en périphérie de la société* ». C'est précisément ce regard porté sur les acteurs périphériques que ce travail adopte, afin d'analyser leur contribution au changement institutionnel et à la diffusion de la RSE au sein des organisations. Le paragraphe suivant présente ainsi la figure de l'entrepreneur institutionnel sous l'angle de SAP.

#### *2.2.1.2 Le travailleur institutionnel dans un contexte de SAP*

Le travailleur institutionnel est une notion issue de SAP, courant initié par Whittington en 1996 dans la revue « *Long Range Planning* ». Deux points structurants méritent d'être rappelés afin de préciser le cadre dans lequel ce concept est étudié. Premièrement, SAP repose sur le principe que la formation de la stratégie traverse l'ensemble des strates de l'organisation et qu'elle est mise en pratique par tous ses membres, y compris ceux qui interviennent en dehors de ses frontières formelles. Elle se définit comme un ensemble d'actions construites à travers des « *interactions sociales, des routines et des conversations* », (Rouleau et *al.*, 2007, p. 18). Deuxièmement, la pratique vise à comprendre comment et avec quels outils les individus accomplissent leurs actions dans des contextes façonnés par des relations sociales, des règles, des routines, des savoir-faire, des significations et des finalités porteuses de sens (Whittington, 1996, p. 732 ; Jarzabkowski, 2004 ; 2005). SAP cherche à mettre en évidence les codes organisationnels, les modèles stratégiques et les outils techniques qui participent à la mise en œuvre des stratégies à travers une construction sociale fondée sur le *sensemaking*, le *sensegiving*, les discours et les rituels. Les fondateurs et principaux contributeurs de SAP (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2003 ; 2004) rattachent la stratégie à trois dimensions interdépendantes.

La première, la « *pratique* », renvoie à une spécialité professionnelle fondée sur les comportements routiniers mobilisés par les acteurs dans leurs activités de stratèges. Ces comportements s'expriment souvent à travers des mécanismes informels, tels que la rhétorique utilisée dans le travail stratégique (Johnson et *al.*, 2007, p. 26). La seconde, la « *praxis* », est liée à l'action concrète, guidée par la pratique et se manifeste par l'activité des membres de l'organisation qui s'inspirent de pratiques préexistantes définies par la société. Elle traduit « *l'influence de l'activité de [l'acteur individuel] au sein de structures profondes et larges* » (Johnson et *al.*, 2007, p. 27) ; le terme *praxis* est à rapprocher de celui de « *strategizing* » employé par Whittington (1996, p. 732 ; 2006 ; 2015). Enfin, la troisième dimension concerne les praticiens, c'est-à-dire les acteurs qui exercent le travail de stratège chacun selon sa sensibilité, son éducation et son expérience singulière. Cette approche répond aux questions centrales que posent SAP : « *quels sont les modèles stratégiques, avec quels outils techniques et avec quels codes organisationnels ?* » (Rouleau *et al.*, 2007, p. 18).

Comme cela a été étudié dans la première partie de l'état de l'art (section 1.2.5), le travailleur institutionnel se définit aussi par les notions de *sensemaking* et *sensegiving*, respectivement

du sens qu'il se donne à lui-même et du sens qu'il donne à autrui (Valiorgue, 2016a ; 2016b). Ce comportement interprétatif s'inscrit dans la *Praxis* — ou le *strategizing* — du travailleur institutionnel et converge vers celui de l'entrepreneur institutionnel dans la mesure où tous deux doivent proposer une traduction des phénomènes et veiller à ce que cette traduction soit comprise et partagée (cf. tableaux 2-4 à 2-6 du paragraphe précédent).

Alors qu'au paragraphe 1.2.5.1, les notions de *sensemaking* et de *sensegiving* ont été abordées dans une perspective centrée sur le déploiement de la RSE, à partir de l'étude de Havard & Ingham (2017), il apparaît pertinent dans cette section consacrée au travail institutionnel, d'y revenir en les replaçant cette fois dans leur formulation séminale proposée par les travaux fondateurs de SAP (Jarzabkowski, 2004 ; 2005 ; Johnson et *al.*, 2007). Cette seconde mobilisation[44] constitue un enrichissement conceptuel en cela qu'elle fait passer d'un usage appliqué à un programme de RSE à une conceptualisation plus théorique du rôle du travailleur institutionnel comme producteur (*sensemaking*) et diffuseur (*sensegiving*) de sens dans les processus de changements stratégiques. Ce déplacement marque l'entrée dans une vision micro, centrée sur les pratiques par lesquelles les acteurs font et donnent le sens à la stratégie. Johnson et *al.* (2007) s'appuyant sur une publication de Gioia & Chittipeddi (1991), décrivent le processus de sens dispensé par le travailleur institutionnel comme une suite interactive d'allers-retours entre ce dernier et ceux auxquels les discours et les publications sont adressés. Ils qualifient le *sensegiving* comme un acte « *d'influence qui génère de l'action par la recherche d'implication des acteurs* » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 443). Le processus de *sensegiving* développé par les auteurs est résumé ci-dessous :

1. Collecter, rassembler l'information, observer et échanger avec les parties afin d'interpréter et de comprendre la situation.
2. Traduire sa propre interprétation en une vision évolutive.
3. Communiquer la vision et ses conséquences aux parties prenantes concernées.
4. Rencontrer ses parties prenantes et échanger avec elles afin d'obtenir un retour sur les efforts à accomplir pour aboutir à la mise en place de la vision.
5. Ajuster sa propre vision en tenant compte des réticences.
6. Détailler progressivement les conséquences de la décision ajustée.

Grâce aux travaux de Gioia & Chittipeddi (1991), analysés par Johnson et *al*. (2007, pp. 137-151), il est possible d'approfondir la compréhension de la notion de *sensemaking* et de préciser celle de *sensegiving*. Comme cela a été établi précédemment (paragraphe 1.2.5.1), le *sensemaking* renvoie à un processus cognitif interprétatif par lequel les acteurs parviennent à construire une nouvelle conceptualisation de la situation, tandis que le *sensegiving* désigne un processus d'action orientée visant à influencer le *sensemaking* des parties prenantes. Or, l'article de Gioia & Chittipeddi (1991) donne des ouvertures enrichissantes en démontrant que la pratique est un processus itératif alternant *sensemaking* et *sensegiving*. Cette alternance

[44] La première mobilisation (Havard & Ingham, 2017), est située dans un cadre RSE appliqué, tandis que la seconde mobilisation répond à l'ancrage théorique SAP.

construit progressivement une « *réalité négociée autour d'une vision* » (p. 149). Ce processus d'aller et retour passe par des phases intermédiaires :

- *l'envisioning* qui est l'élaboration d'une vision ;
- *le signaling* qui est la diffusion de la vision aux parties prenantes. Cette diffusion crée une « *ambiguity-by-design* » qui remet en cause chez les parties prenantes leurs schémas interprétatifs existants ;
- le *re-visioning* qui déclenche chez les parties prenantes une forme d'anxiété, de questionnement ;
- l'*energizing* qui est l'ouverture au changement où les parties prenantes réinterprètent la vision en la traduisant en engagement collectif et en action concrète ce qui donne au praticien un levier d'influence symbolique qui rétroagit sur la vision du praticien.

Nous reproduisons ci-dessous la figure 2-1 théorisée de Gioia & Chittipeddi (1991, p. 444).

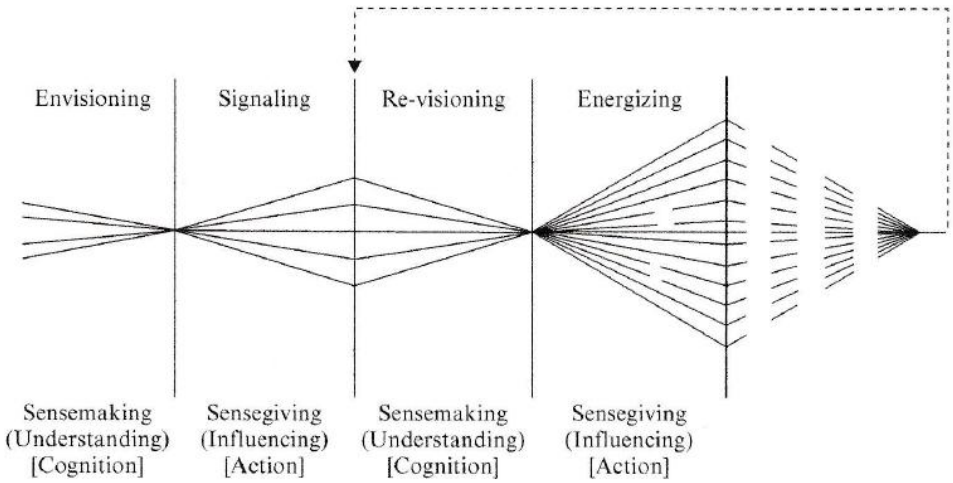



*Figure 2-1 Processus impliqués dans l'initiation au changement stratégique (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 444)*

Dans une seconde étude[45] consacrée au travailleur institutionnel et citée par Johnson et *al*. (2007), la recherche met en évidence la nécessité de conceptualiser le processus relatif au changement et de l'inscrire dans le temps, depuis une période zéro ''T'', jusqu'à la période d'opérationnalisation ''T+n''. La vertu de ce procédé est de quatre ordres :

- mettre en exergue les événements processuels de l'action du travailleur institutionnel ;
- identifier les conséquences de ce processus sur les modifications organisationnelles qu'un changement de sens provoque chez les acteurs concernés ;
- relever les écarts entre ce qui était prévu et ce qui n'était pas identifié au début du projet ;

[45] Balogun & Johnson (2004)

- identifier les acteurs dominants et l'évolution de leur statut. Ce point renvoie aux questions de légitimité et d'autorité sur un plan organisationnel horizontal, pouvant évoluer vers l'introduction d'une relation verticalisée. Cette phase viendrait à observer un acteur périphérique devenu praticien soutenu ou contraint par une ligne hiérarchique, que celle-ci la relie à la base opérationnelle ou qu'elle soit présente dans la technostructure.

SAP appréhende la notion de travailleur institutionnel en la décentrant de la compréhension du seul manager pour la concentrer sur des pratiques sociales décorrélées des seules catégories des cadres. L'action stratégique du travailleur institutionnel est alors observée dans une optique d'apprentissage de la performance stratégique. En d'autres mots, c'est la combinaison du formel et de l'informel qui aide à repérer les micro-activités, à les comprendre et à rendre explicite (Suddaby *et al.*, 2013) ce que Jarzabkowski (2005, pp. 86-98) qualifie de « *légitimité structurelle* » *versus* « *légitimité interprétative* ». Nous en reproduisons la synthèse dans la figure 2-2 ci-dessous :

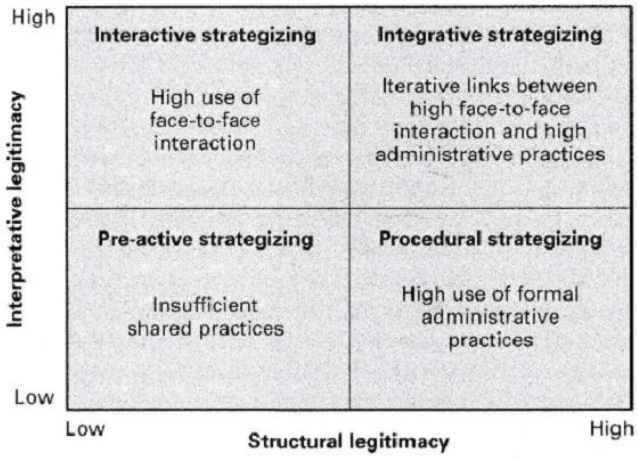



*Figure 2-2 La matrice du strategizing (Jarzabkowski, 2005, p. 161)*

L'auteur présente dans cette figure les quatre configurations différentes de légitimité (structurelle *versus* interprétative) autour de quatre façons de faire de la stratégie dans l'organisation.

- *Pre-active strategizing* correspond à des activités encore peu ou pas reconnues comme stratégiques au niveau organisationnel. Ces activités n'ont ni légitimité structurelle (pas de dispositifs formels, de procédures, de budgets stabilisés), ni légitimité interprétative (pas de sens partagé ni de cadre commun de signification). Il s'agit d'initiatives locales, émergentes, souvent *bottom-up* ou bien des idées de *top managers* qui sont encore confinées à un petit cercle et non introduites dans la vision stratégique ;
- *Procedural strategizing* vise à construire une forte légitimité structurelle en inscrivant l'activité dans les dispositifs administratifs formels de l'organisation. L'activité est routinisée, encadrée par des procédures, des systèmes de reporting, des règles, ce qui la rend durable mais conduit parfois à une dérive, à forte inertie et à une perte progressive de légitimité interprétative (on continue à faire, mais on ne sait plus très bien pourquoi, ni avec quel sens). Ce type de stratégie est nécessaire pour donner un

ancrage durable aux nouvelles activités, même s'il doit être périodiquement réaffirmé ;

- *Interactive strategizing* consiste à construire une forte légitimité interprétative au moyen d'interactions en face-à-face entre top managers et membres des communautés concernées. Cette approche est centrale pour introduire de nouvelles stratégies potentiellement controversées (cf. modèle de Gioia & Chittipeddi, 1991, figure 2-1), dépasser les résistances, recadrer le sens d'activités existantes et générer des compréhensions partagées suffisantes pour qu'elles deviennent dominantes. Ce travail n'est toutefois pas durable et doit être continuellement reconstruit, surtout dans des communautés dispersées ou aux intérêts divergents ;
- *Integrative strategizing* combine forte légitimité structurelle et forte légitimité interprétative autour d'une même activité. Cette stratégie repose sur des allers et retours itératifs entre interactions en face-à-face (pour renouveler en continu les cadres de sens partagés) et adaptations des dispositifs formels (pour aligner procédures, structures et buts actualisés). Ce type de stratégie sert soit à réaliser de façon continue une activité existante en évitant la dérive, soit à la faire évoluer de manière incrémentale, par modifications continues, entre légitimité structurelle et interprétative. Dans cette logique, il est opportun d'étudier les acteurs suivant trois perceptions : soit par une perception comportementale, soit par une approche par la reconnaissance, soit enfin, par le langage.

Ces trois approches font consensus tant d'un point de vue de la TNI que du courant SAP et sont développées dans le paragraphe suivant.

#### *2.2.1.3 Entrepreneur / Travailleur institutionnel, convergence TNI et SAP pour une analyse des services support*

Comme le soulignent Okhuysen & Bonardi (2011), lorsqu'un sujet demeure mal connu ou insuffisamment compris, il est nécessaire d'adopter une approche multi-théorique afin d'en saisir toute la complexité. En nous concentrant sur les points de convergence entre la TNI et SAP, nous cherchons à apporter un éclairage complémentaire sur le rôle joué par les services fonctionnels. Cette posture analytique vise à mieux comprendre les processus que cette population met en œuvre pour favoriser, à travers la construction du sens, l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle.

Ainsi, la TNI et SAP partagent un pragmatisme en s'accordant sur des écarts significatifs entre les comportements organisationnels et la façon dont ceux-ci sont expliqués, à savoir ce que font réellement les organisations et les acteurs qui la composent. Dans ce contexte, l'étude des processus comportementaux compte davantage que leurs résultats socio-culturels (Suddaby et *al.*, 2013). L'autre point structurant des mêmes auteurs tient au rôle du langage dans la réalité organisationnelle et de la création des conditions symboliques dans lesquelles les pratiques organisationnelles et institutionnelles sont à même d'exister.

En abordant successivement les dimensions de comportement, de reconnaissance et de langage, les tableaux 2-7 à 2-9 ci-après, présentent les principaux points de convergence entre

les deux cadres théoriques mobilisés. Ils proposent une synthèse des travaux de Suddaby et *al*. (2013) sur l'articulation entre TNI et SAP.

- Le comportement : convergence entre TNI & SAP

| | Apports de la TNI sur le comportement (porosité avec SAP) | Apports de SAP sur le comportement (porosité avec la TNI) |
|---|---|---|
| Mots-clés | Comportements spécifiques utilisés pour créer, maintenir et changer les institutions. | Ce que font les acteurs. Les comportements routiniers sont encapsulés dans la pratique et transcendent les frontières de l'organisation. |
| Mots-clés | Explorer les façons dont les acteurs négocient leur environnement institutionnel. | Il existe des pratiques institutionnelles individuelles et des réseaux de pratiques institutionnelles collectives (réunions et outils de décisions). |
| Convergences | Nécessité de s'occuper des gens et de ce qu'ils font réellement de manière habituelle ou quotidienne afin de comprendre comment fonctionne la structure. La question de l'identité des auteurs d'outils et de la manière avec laquelle ils sont utilisés différemment suivant les acteurs et le contexte aide à comprendre les changements institutionnels. La découverte de l'activité et de la dynamique que sous-tend l'organisation est pertinente pour mieux comprendre le fondement des institutions (leur création, maintien, perturbation, interactions et les négociations entre les multiples acteurs). | |

*Tableau 2-7 Comportement : convergence TNI & SAP – synthèse de l'auteur d'après Suddaby et al., 2013*

- La reconnaissance : Convergence entre TNI & SAP

| | Apports de la TNI sur le comportement (porosité avec SAP) | Apports de SAP sur le comportement (porosité avec la TNI) |
|---|---|---|
| Mots-clés | Cognition humaine qui est un des trois piliers de la pensée institutionnaliste et qui renvoie à la légitimité, aux pratiques humaines de prise de décision subjective et d'interprétation humaine. Réputation et statut qui renvoient à la notion de légitimité individuelle. | Compréhension des processus de production de sens sociaux, notamment lors de changements. Notion de sens partagé. |
| Mots-clés | Notion de *sensemaking* aux processus institutionnels de catégorisation de l'environnement comme générant des menaces ou des opportunités de légitimité. | Évolution des schémas via des processus complexes d'interactions entre les acteurs dans des logiques de coordination (interprétation de la tâche) et de ce qui constitue des actions pertinentes guidées par leur expérience du comportement des autres. Perception des pratiques d'encadrement et manières dont elles sont reconnues et institutionnalisées en tant que schéma de contrainte et de ressource. |
| Mots-clés | Intérêt pour la compréhension affective des institutions et les émotions dans les processus institutionnels qui sont des structures interprétées avec des systèmes de sens partagés et des processus continus de création de sens collectifs. | |
| Convergences | Des dynamiques émotionnelles dirigent des processus organisationnels en influençant l'interprétation et l'importance de l'activité quotidienne dans la création d'émotions susceptibles d'être institutionnalisées. L'émotion est un point de référence important pour la création de sens. | |

*Tableau 2-8 Reconnaissance : convergence TNI & SAP - synthèse de l'auteur d'après Suddaby et al., 2013*

- Le langage : Convergence entre TNI & SAP

| | Apports de la TNI sur le comportement (porosité avec SAP) | Apports de SAP sur le comportement (porosité avec la TNI) |
|---|---|---|
| Mots-clés | Langage ou discours sont des pratiques quotidiennes qui vont au-delà du seul reflet de la réalité. Le langage est constitutif des règles, structures de connaissance et des institutions sociales. Il construit la légitimité et est impliqué dans l'action. | La stratégie est une pratique discursive.<br>Elle peut donner du pouvoir à certains, tout en en privant d'autres. |
| Mots-clés | Le langage est utilisé stratégiquement pour abandonner les pratiques auparavant tenues pour acquises et encourager la diffusion des pratiques, la création de nouvelles catégories institutionnelles et le processus de travail et de changement institutionnel. | Lien latent avec le niveau sociétal ou institutionnel. |
| Convergences | Impacts des pratiques micro-linguistiques. Effet réel de la langue et de son influence sur les résultats organisationnels (lien micro / méso). | |

*Tableau 2-9 Langage : Convergence TNI & SAP – synthèse de l'auteur d'après Suddaby et al., 2013*

### 2.2.2 Une nuance sur la notion de domination : l'apport des économies de la grandeur

À ce niveau de la revue de la littérature il apparait nécessaire de porter à la connaissance du lecteur une nuance quant à la notion de ''domination'' qui apparait en filigrane de l'état de l'art et notamment concernant la légitimité et l'autorité.

Nous l'avons montré, SAP s'appuie notamment sur la TNI lorsqu'elle analyse les acteurs d'un champ organisationnel dans leur relation avec d'autres champs. Or, Bourdieu (1980) situe ces champs au regard de règles et d'identités propres, conduisant à des luttes entre les acteurs dominants de champs. Selon le sociologue, la domination désigne la capacité des acteurs les mieux dotés en capitaux (économique, social, culturel et symbolique) à imposer les principes de vision et de division qui définissent les jeux légitimes et ses enjeux. Cette perspective au sein de la TNI, sert à penser le champ, non comme un espace de pressions isomorphes, mais comme un espace de luttes où certaines organisations occupent des positions dominantes leur donnant ainsi le pouvoir de fixer des normes légitimes. Dans la perspective de la TNI, cette domination revêt une dimension symbolique : les ''dominés'', à travers leurs pratiques, reconnaissent comme légitimes les règles imposées par les ''dominants''.

#### *2.2.2.1 Contextualisation de la nuance*

Capron & Quairel (2006, p. 14), en abordant la question du management de la performance dissociée, considèrent cette domination comme étant la conséquence de conflits d'intégration au sein de la base opérationnelle par de nouveaux enjeux introduits par les services fonctionnels.

Suchman (1995), puis Bédé et *al.* (2012), s'attachent à comprendre de quelles manières certaines formes de légitimité en viennent à dominer. Chez ces auteurs, la domination est pensée comme un contrôle de « *stratégies à l'intérieur de blocs allant de la conformité à la*

*résistance, du passif à l'actif, du préconscient au contrôlant, de l'impuissant à l'influent et de l'habituel à l'opportuniste* » (Suchman 1995, p. 599). Cette domination, qualifiée de « *soustraction* » (Suchman, 1995, p. 583), donne à certains acteurs la capacité de contrôler les cadrages normatifs associés aux différentes formes de légitimité. Suchman montre ainsi que les organisations dominantes imposent leurs intérêts par ce qui est tenu pour acceptable au sein d'un champ organisationnel donné, et qui, de ce fait, devient légitime. Bédé et *al.* (2012) prolongent la réflexion de Suchman en intégrant les jeux de pouvoir et de légitimation comme producteurs de positions dominantes, avec « *une norme qui fournit un modèle à suivre* » (Bédé et *al.*, 2012, p. 86). En articulant champ organisationnel et légitimité institutionnelle, ces auteurs décrivent de quelles manières les acteurs « *établissent des règles du jeu dans un contexte déjà soumis à des règles plus ou moins strictes* » (Bédé et *al.*, 2012, p. 85). C'est par la mise en place de standards de ''bonne conduite'' que les rapports de domination se renforcent au sein des champs organisationnels. Enfin, Huault & Leca (2009, 2012) insistent sur le fait que la domination est constitutive des processus institutionnels, avec des « *institutions qui elles-mêmes dominent les acteurs* » (2012, p. 134), et non un simple ''bruit de fond'' externe au champ organisationnel. Huault & Leca (2012) explicitent ainsi les rapports de pouvoir et les asymétries dans l'analyse des champs. Nous reproduisons dans le tableau 2-10 ci-dessous leurs travaux (2012, p. 137). Les auteurs mettent en relation le degré d'institutionnalisation avec la dimension du pouvoir dans les évolutions des logiques d'institutionnalisation. Ce tableau démontre que « *la montée en puissance du pouvoir des institutions marque fondamentalement le processus d'institutionnalisation* » (Huault & Leca, 2012, p. 138), processus qui passe par des étapes successives de ''pouvoir'' : « *fondé sur les relations interpersonnelles ou l'absence d'institution* » ; de ''domination'' : « *fondée sur les institutions qui assurent aux dominants un pouvoir stable* » ; et de ''contrôle'' : « *qui correspond au respect par les acteurs des rôles que leur fixent les institutions et donc au pouvoir de celles-ci* » (Huault & Leca, 2012, p. 144).

| **Degré d'institutionnalisation** | **Extériorisation** *(Pas d'institution)* | **Objectivation** *(Institutions présentes)* | **Intériorisation** *Institutions tenues pour acquises (statut ontologique)* |
|---|---|---|---|
| **Rapport pouvoir discrétionnaire/contrôle** | | | |
| **Pouvoir discrétionnaire** | Important | Limité (le dominant *comme le dominé* sont limités par l'institution) | Absent (le contrôleur se contente d'exercer le contrôle) |
| **Contrôle** | Absent | Contrôle | Contrôle |
| **Type de pouvoir** | Pouvoir par les acteurs : Pouvoir épisodique | Pouvoir par les acteurs s'appuyant sur les institutions : Domination | Pouvoir par les institutions : Contrôle |
| **Nature de l'agence** | Agent politique | Agent politique | Corps, objet de police |
| **Qui exerce le pouvoir ?** | Tous les acteurs | Dominants | Institutions |
| **Sources de pouvoir** | Ressources, réseaux, incertitude… | Institutions | Institutions |

*Tableau 2-10 Degré d'institutionnalisation et dimensions du pouvoir (Huault & Leca, 2012, p. 137)*

Huault & Leca (2012, p. 144-146) ouvrent un nouveau champ d'analyse quand ils affirment : « *que cette grille entre en résonnance avec le programme de recherche originel du néo-institutionnalisme sociologique, permettant d'infléchir l'analyse actuelle du pouvoir. Ce courant a réhabilité l'acteur stratégique (…) grâce à la notion d'entrepreneur institutionnel,*

*(…) capable de remettre en cause toutes les institutions. (…) Il ne s'agit plus de savoir qui se cache derrière les pratiques institutionnelles et comment cette personne, ou ce groupe, les manipule à son bénéfice, mais de rendre compte du pouvoir de la norme et de la manière dont elle se déploie* ».

#### *2.2.2.2 La justification de la nuance*

Ainsi, au vu de ces développements, nous souhaitons relativiser ces principes de ''dominant – dominé'' tels qu'ils apparaissent dans la TNI et SAP.et conformément aux recommandations de Suddaby (2005) et Lawrence et *al*. (2009) Pourquoi apporter cette nuance ?
Au travers de la question de recherche « *pourquoi et comment les services support interagissent-ils avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles ?* », les Ingénieurs Préventeurs des risques (IPR), en tant qu'acteurs périphériques fonctionnels, entretiennent des rapports avec la base opérationnelle qui nous apparaissent éloignés de la notion de ''pouvoir'' traditionnellement exposée dans les deux courants théoriques sur lesquels reposent notre recherche. Si Huault & Leca (2012) ouvrent l'opportunité d'une contribution « *sociologique* » (pp. 134 ; 144), Cloutier & Langley (2013) la confirment pour mieux comprendre les logiques institutionnelles dans lesquelles « *les acteurs organisationnels endossent une logique particulière plutôt qu'une autre dans les processus institutionnels* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 361). Enfin « *l'utilisation de la sociologie de la critique met à disposition des outils concrets pour le chercheur voulant développer une approche critique en sciences de gestion* » (Taupin, 2013, p. 163). C'est avec cette ligne directrice que les auteurs mettent à profit un chapitre de la sociologie pragmatique française : les économies de la grandeur (EW[46]) théorisées par Boltanski & Thevenot (1991) mettant en évidence la « *coexistence de plusieurs logiques* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 362). En s'appuyant sur une approche de micro-niveau, les économies de la grandeur aident à saisir comment, dans des situations concrètes, les acteurs mobilisent, combinent et hiérarchisent des registres de justification pour résoudre des « *disputes ou un désaccord sur des croyances divergentes* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 369). À ce niveau micro, les logiques apparaissent comme une « *boîte à outils* » (Cloutier & Langley, 2013, pp. 369 ; 375) de ressources morales, cognitives et matérielles que les individus activent dans l'action, au travers d'épreuves, de compromis et d'objets qui incarnent les logiques, pour *« produire des arrangements et des compromis permanents qui permettent l'action collective* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 370). En d'autres termes, les compromis permettent de « *réduire les tensions (...) et permettent la coexistence des différents intérêts et manières de penser ensemble* » (Taupin, 2015, p. 165).

Il ne s'agit pas dans notre recherche de rajouter un champ théorique aux deux autres déjà mis à contribution. Cependant, et comme nous y invitent Cloutier & Langley (2013), nous souhaitons porter un regard sur la construction de logiques institutionnelles micro en dépassant la notion de ''dispute'' de la TNI résumée par une opposition d'acteurs dominants *versus* acteurs dominés. Ainsi, sans trop nous attarder sur les économies de la grandeur qui

[46] EW : Economics of Worth.

constitueraient à elles seules un travail de recherche (peut-être davantage sociologique), nous mettrons à profit deux concepts qui nous apparaissent clé pour mieux cerner les processus de construction de sens : la notion d'épreuve et celle de mondes communs. Cette approche reposera quasi exclusivement sur le travail séminal de Boltanski & Thevenot (1991), ceci afin de rester au plus près de la pensée des auteurs.

#### *2.2.2.3 Les lignes directrices majeures des économies de la grandeur*

Dans leur ouvrage paru en 1991, Boltanski et Thévenot proposent une science sociale des fondements de l'accord, qu'ils présentent comme une alternative aux paradigmes individualistes. Ces derniers, défendus notamment par Bourdieu, constituent le socle sur lequel reposent les principes de légitimité tels que les décrit la TNI. Or, les auteurs marquent une différence radicale avec la notion de ''domination'' de Bourdieu, en inscrivant leur réflexion dans un paradigme de l'accord, qui est le moyen de justifier ses actes au nom d'un bien commun. Pour cela, Boltanski & Thevenot (1991) s'appuient sur des grandeurs et construisent des cités que nous reprenons dans un tableau 2-11 ci-dessous issu des travaux de Cloutier & Langley (2013). Ces mondes (auquel on ajoute parfois ''le monde par projet[47]'' et ''le monde de la cité verte[48]'') se justifient « *lors des situations de dispute, où les acteurs mobilisent les objets, matériels ou symboliques, en fonction des principes supérieurs auxquels ils font appel* » (Taupin, 2013, p. 164). À ce point du développement, il est important de noter que les économies de la grandeur *« étudient la dynamique de l'accord, le processus qui engage la constitution de mondes communs relativement stables* » (Taupin, 2015, p. 164).

**Table 1.** Summary Description of Each "EW" World (after Boltanski & Thévenot, 1991).

| |
|---|
| **The inspired world** |
| The realm of creativity and "art." In this world, what is most valued is that which is passionate, emergent, spontaneous, and inspired. The creative journey, with its ups and downs, its moments of elation, and its subsequent feelings of doubt and suffering, is what life "is all about": an adventure, an endless horizon of mystery, and a discovery. The journey is the end, not the means. Moments of "genius" are unpredictable and unexpected: They appear in flashes and sparks. Actors in this world are repulsed by habit and shun routines. They dream, imagine, take risks, and "live." |
| **The domestic world** |
| The realm of the "family" in its symbolic sense. In this world, what is valued is that which is firm, loyal, selfless, and trustworthy. Hierarchy and tradition play central roles. Superiors are informed and wise, and must care and nurture those who are lower in the hierarchy. Great importance is attached to one's upbringing, as upbringing and good manners reflect where one "comes from." The priority of actors in this world is on preserving, protecting, and nurturing the unit (family, guild, group, etc.) to which one belongs, as without this unit, one is nothing. |
| **The world of fame** |
| The realm of fame and popularity. In this world, what is valued is that which is visible, famous, influential, fashionable, and recognized. The worth of actors is determined by the opinion of others. To be banal, unknown, or forgotten is shameful. An "undiscovered" genius is a contradiction, as a genius cannot be genial if not known. Any and all means for achieving fame and recognition are sought after and legitimate. |
| **The civic world** |
| The realm of duty and solidarity. In this world, what is valued is that which is united, representative, legal, official, and free. Individuals in this world accede to worth by freely joining and being part of a collective, their individual will subordinated to the general will, that which seeks the common good, the good of all. Leaders are elected and valued because they represent the aspirations of the masses. To place individual interests ahead of collective interests is panacea in this world. One for all, and all for one. |
| **The market world** |
| The realm of money and the market. In this world, what is valued is rare, expensive, valuable, and profitable. The law of the market prevails, and actors deemed worthy are those who know how to take advantage of it and reap its rewards (e.g., wealth). Wealth is an end, and individuals with dignity in this world are "detached from the chains of belonging and liberated from the weight of hierarchies." This gives them the ability to judge market opportunities objectively, unemotionally, and thus "win." |
| **The industrial world** |
| The realm of measures and efficiency. In this world, what is valued is precise, functional, professional, productive, efficient, and useful. A world where technological objects and scientific methods take center stage. Optimization and progress are noble pursuits. All forms of "waste" are frowned upon. Actors in this world are professional, hardworking, focused, and thorough. Perfection is to be found in the optimally functioning system (whether mechanical, technological, or human). |

Note: EW = economies of worth.

*Tableau 2-11 Description sommaire de chaque monde des économies de la grandeur Boltanski & Thevenot (1991), d'après Cloutier & Langley (2013), p. 365)*

[47] Boltanski & Chiapello (1999)
[48] Lafaye & Thévenot (1994, 510).

Les économies de la grandeur apportent notamment une réponse aux micro-fondations des logiques institutionnelles. C'est parce que celles-ci « *sous-spécifient la manière dont les acteurs influencent et sont influencés par les logiques environnantes (…) que les EW adoptent une approche de type boîte à outils et fournissent un répertoire détaillé de ressources culturelles, cognitives et normatives mobilisées par les acteurs pour faire face aux luttes de légitimité rendant explicites les processus qui sous-tendent la récursivité* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 371). D'autre part, pour la question précise de la légitimité, les économies de la grandeur utilisent le concept de ''test'' pour expliquer comment les luttes de légitimité sont résolues et surmontées. Ce ''test'' rend possible un accord ou rend intelligible un désaccord en transformant des opinions en jugements fondés sur des grandeurs communes, donc défendables. Le ''test'' est inhérent à la critique et démontre, en situation, la légitimité des décisions.

- L'épreuve (Boltanski & Thevenot, 1991, pp. 168-176) :
  Nous résumons le chapitre en gardant l'esprit de formulation des auteurs :

> L'épreuve transforme un désaccord en nouvelle disposition juste, en s'appuyant sur un « *supérieur commun* » (nous le détaillerons dans le point suivant) et sur la préparation « *d'une situation qui se tient* » (pp. 168 et 172) épurée des éléments étrangers et des grandeurs inappropriées. Boltanski & Thevenot distinguent d'abord le litige sur les grandeurs « *du différend* » (p. 169) portant sur la nature même des êtres qui importent, rappelant qu'on peut apporter « *sans être grand* » (p. 169). Le litige ouvre un procès en trois mouvements : (i) mise en évidence d'une « *défaillance* » (p. 169) telle qu'une querelle ou un conflit. (ii) controverse sur les faits pertinents et les contingences (maladies, intempéries, etc.) permettant ou non de diminuer durablement les être défaillants. Et enfin, (iii) la transformation des accidents en défaillances par une épreuve plus pure qui absorbera la contingence et réajustera la distribution des grandeurs.
> Néanmoins, l'épreuve ne supprimera jamais totalement le « *tohu-bohu* » (p. 171) des contingences qui maintiennent l'incertitude et rendent possible la pluralité des mondes communs, par contraste avec un « *univers édénique*[49] *ou rien n'arrive jamais par hasard* » (p. 171) et où l'épreuve deviendrait inutile. Or, dans les situations préparées (cours, concours, examens), tout l'enjeu est de « *désactiver* » (p. 172) les grandeurs étrangères pour juger « *sans acception de la personne* » (p. 173) et éviter que d'autres mondes ne retournent le dispositif.
> La véritable épreuve est décrite comme un « *grand moment où les masques tombent* » (p. 173) et où chacun fait l'épreuve de sa « *vraie grandeur* » (p. 173). L'épreuve exige de limiter espace et temps, de clarifier la situation et d'écarter les distractions, afin que l'accord sur les principes de justice puisse advenir et que la cité se prolonge en monde par la création continue d'objets au fil des épreuves.

[49] En référence au jardin d'Eden : « *l'Éden par où s'engouffre le tohu-bohu est la tentation du particulier et de la chute qui ouvrent la possibilité d'un univers à plusieurs mondes communs* » (Boltanski & Thevenot, 1991, p. 171).

Formulée en termes de sciences de gestion, l'épreuve serait une situation organisée pour trancher un désaccord en mettant la légitimité des personnes dans un cadre pensé pour être juste. Le litige est un désaccord qui ne remet pas en cause le type de monde concerné (domestique, industriel, civique, etc.). Or, les problèmes apparaissent sous forme de défaillances (une panne, un conflit, une personne qui ne serait pas à la hauteur d'une tâche ou d'une fonction, etc.) qui signalent que la répartition des valeurs est mal ajustée. Les auteurs affirment qu'il y a toujours des circonstances perturbatrices (maladies, intempéries, contexte personnel, etc.) qui brouillent les jugements. Le procès autour de l'épreuve sert d'abord à discuter de ce qui relève vraiment du fait — pertinent pour juger — et ce qui n'est que contingence, puis éventuellement à transformer ce qui semblait accidentel en élément intégré dans un nouveau dispositif plus pur.

Une « *situation qui se tient* » (pp. 168 et 172) est un cadre préparé pour le jugement où l'on écarte autant que possible les éléments étrangers au monde concerné pour éviter que d'autres critères de valeur ne s'invitent. Par exemple, dans un examen, on cherche à neutraliser les signes de richesse ou de pauvreté pour juger « *sans acception de la personne* » (p. 173) pour rester dans l'exemple, sur les seuls principes du monde civique.

Ainsi, dans une véritable épreuve, la situation est clarifiée, chacun retrouve sa place légitime ; la « *vraie grandeur* » (p. 173) de chacun apparait et idéalement coïncide avec le bien commun. Mais ce réglage reste toujours provisoire, car le « *bruit des circonstances contingentes* » (p. 171) et la coexistence de plusieurs mondes empêchent qu'un ordre définitivement juste et stable ne s'installe. Nachi (2015, pp. 56-57) résume l'épreuve sociologique dans l'acception de Boltanski & Thévenot comme « *une caractéristique qui soutient l'idée d'un acteur libre (…), capable d'ajuster son action aux situations (…). Dans le même temps (…) l'acteur doit tenir compte de certaines contraintes inhérentes à la situation pour pouvoir ajuster au mieux ses actions et les coordonner avec d'autres, c'est-à-dire agir en commun. (…) C'est dans l'épreuve où les personnes font preuve de leurs compétences soit pour agir, soit pour désigner, qualifier, juger ou justifier quelque chose ou quelqu'un : un être* ».

- La grille d'analyse des mondes commun :

Le tableau 2-12 ci-dessous reprend de manière synthétique la grille d'analyse des mondes communs qui décrivent des objets, des états de grandeur. Cette grille explique comment des personnes se coordonnent autour d'une idée commune, de ce qui compte vraiment. Un principe supérieur définit ce qui a de la valeur, à partir duquel on classe les personnes, les actions comme plus ou moins importantes pour le bien commun. Chaque monde a alors ses types de personnes, ses objets, ses épreuves, sa manière de juger et sa façon propre de rendre la réalité évidente.

Nous listons dans le tableau (2-12) suivant les treize mondes communs[50] :

[50] Hormis les formulations en caractères gras figurant en tête de la colonne « caractéristiques », toutes les descriptions proviennent de l'ouvrage de Boltanski & Thevenot (1991).

| Catégories | Caractéristiques |
|---|---|
| **Principe supérieur commun** | **L'idée centrale qui dit ce qui compte le plus.**<br>Principe qui définit ce qui compte vraiment et à partir de quoi les êtres peuvent être jugés équivalents ou comparables. Il fonde le bien commun et la coordination. Il permet de dire que « a » et « b » se valent sous un certain rapport (opinion, efficacité, etc.). |
| **État de grand** | **Ceux qui représentent cette idée et servent d'exemple.**<br>Position de ceux qui incarnent le principe supérieur commun et servent de repères pour les autres. Les grands garantissent l'ordre, rendent visible la mesure de l'importance et coordonnent l'action collective. |
| **Dignité des personnes** | **Tous peuvent, en principe, participer à ce bien commun.**<br>Tous partagent une même humanité, définie par une « vraie nature » ou une innocence qui fonde leur capacité à accéder au bien commun. Chaque cité spécifie cette dignité en l'ancrant dans une faculté humaine (émotion, mémoire, habituation, désir, etc.) transformée en capacité d'accord avec autrui. |
| **Répertoire des sujets** | **Les types de personnes reconnues dans ce monde.**<br>Liste des types de personnes pertinentes dans un monde, classées notamment comme « petits êtres » et « grands êtres ». Ces sujets sont définis par leur capacité ou non à incarner la grandeur (par exemple, porter une lignée, un domaine, une responsabilité). |
| **Répertoire des objets et des dispositifs** | **Les choses et outils qui montrent qui est important.**<br>Ensemble des objets et dispositifs qui matérialisent et objectivent la grandeur (règlements, diplômes, bâtiments, machines, etc.). Leur agencement avec les sujets dans des situations cohérentes rend visible et mesurable l'importance des personnes. |
| **Formule d'investissement** | **Pour devenir grand, il faut accepter des sacrifices.**<br>Règle qui lie l'accès à l'état de grand à un sacrifice, organisant une « économie de la grandeur » où les avantages sont « balancés » par des charges. Devenir grand suppose de renoncer aux plaisirs particuliers de l'état de petit. |
| **Rapport de grandeur** | **Façon d'organiser grands et petits entre eux.**<br>Relation d'ordre entre les états de grandeur, qui précise comment l'état de grand comprend et intègre l'état de petit au nom du bien commun. Les textes canoniques montrent comment les grands « expriment » les petits avec des termes distincts de ceux qui qualifient la grandeur elle-même. |
| **Relations naturelles entre les êtres** | **Types de liens et d'actions possibles entre êtres et choses.**<br>Verbes et types de relations qui doivent être cohérents avec les grandeurs des sujets et des objets qu'ils relient. Certaines relations supposent des grandeurs équivalentes, d'autres un gradient, et elles peuvent parfois ne mettre en jeu que des objets (monde industriel, monde marchand). |
| **Figure harmonieuse de l'ordre naturel** | **Image d'un ordre juste et bien réglé.**<br>Configuration considérée comme une « réalité » juste, où la distribution des états de grandeur est conforme à la formule d'investissement. Chaque monde affirme ainsi que sa figure du supérieur commun est « la réalité » (par exemple, l'opinion ou les faits marchands). |
| **Épreuve modèle** | **Situation test qui révèle qui est vraiment grand.**<br>Grand moment préparé pour tester la grandeur, où un dispositif pur et consistant est engagé et où l'issue reste incertaine. C'est la scène exemplaire qui met à l'épreuve la validité du principe supérieur commun. |
| **Mode d'expression du jugement** | **Manière de dire publiquement qui a gagné ou perdu.**<br>Façon dont se manifeste, dans chaque monde, la sanction de l'épreuve et la voix du supérieur commun. Chaque cité a un style spécifique de jugement qui marque publiquement qui est grand ou petit. |
| **Forme de l'évidence** | **Ce qui semble aller de soi dans ce monde.**<br>Mode de connaissance propre à chaque monde, qui rend les jugements légitimes « évidents ». Ce qui est tenu pour indiscutable ou naturel varie selon le principe supérieur commun. |
| **État de petit et déchéance de la cité** | **Rester tourné vers ses petits intérêts, au risque du désordre.**<br>L'état de petit est souvent défini négativement, par défaut de grandeur, et par une autosatisfaction centrée sur le bonheur particulier. Aux limites, la petitesse peut annoncer le « chaos » et la « dénaturation » des êtres, ou révéler des grandeurs d'une autre nature, rabaissées dans des figures de dénonciation. |

*Tableau 2-12 Grille d'analyse des mondes communs – synthèse de l'auteur d'après Boltanski & Thevenot, 1991, pp. 177- 181*

Le tableau 2-13 ci-dessous reprend les six mondes des économies des grandeurs et les mettent en relation avec les mondes communs. Boltanski & Thevenot (1991, p. 167) définissent les mondes communs comme « *la façon dont on exprime les autres, dont on les incarne, dont on les comprend ou encore dont on les représente (autant de modalités qui dépendent de la cité considérée)* ».

| 'Mondes communs' | Marché | Industrie | Civique | Domestique | Inspiré | Opinion |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mode d'évaluation (grandeur) | Le prix, le coût. | L'efficacité technique | Le bien-être collectif | Le respect, la réputation | La grâce, la singularité, la créativité | Le renom, la gloire, |
| Test | Le marché, la compétitivité | La compétence, la fiabilité | L'égalité, la solidarité | La confiance | La passion, l'enthousiasme | La popularité, le public, la reconnaissance |
| Format d'épreuve pertinent | Monétaire | Mesurable : critères, statistiques | Formel, officiel | Oral, exemplaire, garanti personnellement | Implication et expression émotionnelles | Sémiotique |
| Objets qualifiés | Des biens ou des services circulant dans un marché sans entraves | L'infrastructure, le projet, l'objet technique, la méthode, le plan | Les règles et régulations, les droits fondamentaux, les politiques de protection | Le patrimoine, local, l'héritage | Le corps ou l'article investi émotionnellement, le sublime | Le signe, le média |
| Etres humains qualifiés | Le client, le consommateur, marchant, le vendeur | L'ingénieur, le professionnel, l'expert. | Les citoyens égaux, la solidarité, les syndicats | L'autorité | Les êtres créatifs, les artistes | Les célébrités |

*Tableau 2-13 les six mondes des économies de la grandeur (Taupin, 2015, p. 164 adapté de Thévenot, Moody & Lafaye, 2000, p. 241)*

Afin de clarifier la compréhension du tableau, nous en proposons une lecture au travers d'un exemple. Dans le monde ''civique'' ce qui est ''grand'' c'est le bien-être collectif. À contrario, ce qui serait ''petit'' serait par exemple l'individualisme. Le ''test'' désigne la situation concrète dans laquelle les personnes doivent mettre à l'épreuve la valeur relative des êtres. C'est le moment où une prétention à la grandeur est confrontée à une réalité pratique qui peut la confirmer ou l'infirmer dans un monde commun. Dans l'exemple du monde ''civique'', le ''test'' serait de faire preuve de solidarité.

Pour conclure sur la nuance apportée au principe de domination inhérent à la légitimité développé par la TNI et SAP, l'éclairage de Boltanski & Thevenot (1991) formule une idée clé : l'opposition entre les choses est à proscrire car il n'existe pas de ''forme'' unique qui serait bonne ou mauvaise, mais plusieurs qui coexistent et entrent naturellement en tension. Ces pluralités de formes structurent les rapports au sein d'une organisation faisant parfois naître des tensions lorsque des liens apparaissent là où l'on s'attendrait à de l'impartialité. Les économies de la grandeur nous poussent à observer des scènes de disputes sous un autre angle : celui des « *symétries* » (p. 24) qui existent entre les catégories que les acteurs mobilisent pour « *justifier ou critiquer leurs actions* » (p. 26). Ainsi, de la diversité des justifications découlent une pluralité de grandeurs, chacune offrant une façon spécifique de

rendre une preuve acceptable. Enfin, Boltanski & Thevenot (1991), et c'est là une des richesses du modèle, articulent le pluralisme dans un seul et même cadre ceci afin de ne pas réduire le regard à des explications de contexte ou de recherche d'unité dans les comportements qui effaceraient la diversité réelle « *du sens du juste* » (p. 28). Le modèle proposé autorise les acteurs à passer d'un registre à un autre tout en gardant des « *exigences communes* » (p. 29). Enfin, les économies de la grandeur proposent une autre manière de penser le lien social, en considérant que chaque personne est capable de passer d'un monde à l'autre par des compromis qui s'organisent « *comme des montages composites* » (p. 32). Ces compromis sont à entendre selon les auteurs comme le fait de se « *mettre d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. La situation de compromis demeure composite mais le différend est évité* » (p. 338). Ce courant met en évidence les acteurs au travers de « *leurs discours et de leur recherche d'un bien commun* » (Taupin, 2013, p. 163) afin de comprendre « *la manière dont les acteurs convergent dans leurs actions* » (Taupin, 2013, p. 172). Par conséquent les économies de la grandeur font appréhender le principe de légitimité selon un angle plus ouvert qui s'apprécie sous deux justifications : l'une en référence à un bien commun, l'autre à un principe de justice. Dit autrement, « *un état stable, [donc légitime], est celui qui aura su résister à de multiples épreuves* » (Nachi, 2015, p. 74) et la résistance à l'épreuve se mesure à la capacité de réversibilité des états des acteurs.

En conclusion de cette section, une analyse combinée de la TNI et de SAP fait considérer les organisations et les institutions non pas comme des structures objectives formelles durables, détachées des acteurs qui les ont créées, mais davantage comme des résultats contingents d'interactions continues et d'interprétations intersubjectives des individus et des groupes sociaux par lesquelles elles sont construites et dans lesquelles les acteurs sont encastrés.

Au vu de la revue de la littérature et du cadre d'analyse présentés dans cette section, notamment par des approches théoriques mixtes, les travaux qui suivent éclairent quant au fonctionnement de services supports délaissés en partie par la recherche en sciences de gestion. Si l'étude de cette population apparaît nécessaire au moins pour entamer d'autres travaux de recherche, elle semble justifiée aux fins de compréhension des phénomènes de traduction de la RSE auprès de la base opérationnelle.

### 2.2.3 Synthèse de la section 2.2

Cette section articule une conception des services fonctionnels comme entrepreneurs et travailleurs institutionnels, en croisant la TNI, SAP et, en contrepoint, les économies de la grandeur pour nuancer la notion de domination et déplacer le regard des seuls acteurs dominants vers les acteurs périphériques pour éclairer leurs micro-pratiques.

Le travail institutionnel est entendu comme l'ensemble des actions par lesquelles des acteurs cherchent à créer, maintenir ou perturber des institutions, en influençant leur environnement cognitif et normatif. La TNI, dans sa version micro,

décrit comment les standards, les bonnes pratiques, les dispositifs de soutien et les discours structurent des conditions favorables à l'adhésion individuelle et collective au changement. Ce travail se déploie dans un cadre transactionnel entendu comme un contrat relationnel, explicite ou implicite, qui ne renvoie pas à une pure subordination hiérarchique mais à des agencements de coordination sécurisés par des dispositifs d'« *enforcability* » et d'« *enforcement* » (North, 1981 ; Greif, 1998 ; Aoki, 2001).

L'entrepreneur institutionnel quant à lui est défini comme un acteur ou un collectif d'acteurs capable de réflexivité sur les pratiques instituées et de conception de modes alternatifs d'action. Pris dans un paradoxe – encastré dans un champ institutionnel et pourtant porteur de changement – il se situe au cœur des tensions entre acteurs dominants et périphériques. La littérature distingue l'entrepreneur institutionnel selon trois caractéristiques (Hardy & Maguire, 2016). Tout d'abord en fonction de ses attributs (propriétés cognitives et réflexives, positions au sein du champ, *stimuli* déclencheurs, états du domaine), puis de ses champs interprétatifs (travail de traduction, cadrage discursif, production documentaire) et enfin en fonction de ses stratégies (mobilisation de ressources, justification, recomposition de relations). Les crises de domaine, l'incertitude ou au contraire une certitude trop élevée ouvrent des fenêtres d'opportunité pour ces acteurs, notamment lorsqu'ils occupent des positions périphériques, moins encastrées et plus réceptives aux idées alternatives.
Alors que les travaux centrés uniquement sur la TNI tendent à ''héroïser'' l'entrepreneur institutionnel et à négliger les relations de pouvoir qui structurent les champs, ils laissent cependant dans l'ombre une grande partie des membres du domaine autres que les dominants (Lawrence et *al*., 2009). D'où la nécessité de combiner TNI et SAP (Okhuysen & Bonardi, 2011) pour redonner du relief aux pratiques ordinaires, souvent banales et invisibles, par lesquelles se construisent et se transforment les institutions.

SAP déplace la focale de la stratégie comme plan vers la stratégie comme pratique, produite dans toutes les strates de l'organisation, y compris par des acteurs situés en dehors de la hiérarchie formelle. Selon Johnson et *al.* (2007), le cadre repose sur l'articulation de la pratique (routines, outils, codes organisationnels), de la *praxis* (le *strategizing* comme activité) et des praticiens (ceux qui font effectivement le travail de stratégie). Dans ce contexte, le travailleur institutionnel est défini par les dynamiques de *sensemaking* et de *sensegiving* : le sens qu'il construit pour lui-même et celui qu'il offre aux autres (Balogun, 2003 ; Balogun et *al*. 2003 ; Valiorgue, 2016a, 2016b).

Le processus de *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991) est décrit comme une séquence itérative d'allers-retours : collecte et interprétation de l'information, élaboration d'une vision, diffusion volontairement ambiguë, réception des réactions, révision de la vision et étude progressive des conséquences. Cette

alternance entre *sensemaking* et *sensegiving* produit une « réalité négociée » (Gioia & Chittipeddi, 1991) autour d'une vision partagée, dans laquelle le travailleur institutionnel dispose d'un levier d'influence symbolique sur les parties prenantes. L'inscription temporelle des processus met en évidence les événements processuels, les effets organisationnels des changements de sens, les écarts entre prévu et imprévu et l'évolution des statuts d'acteurs dominants ou périphériques.
La matrice du *strategizing* proposée par Jarzabkowski (2005) articule légitimité structurelle (ancrage dans les dispositifs formels) et légitimité interprétative (sens partagé) pour caractériser différentes configurations de stratégie. Le *pre-active strategizing* renvoie à des activités émergentes, peu reconnues, sans ancrage formel ni sens partagé stabilisé ; le *procedural strategizing* consolide une forte légitimité structurelle, au prix possible d'une érosion du sens. L'*interactive strategizing* construit une forte légitimité interprétative par l'interaction face-à-face, tandis que l'*integrative strategizing* combine les deux formes de légitimité grâce à des ajustements itératifs entre dispositifs formels et cadres de signification. Ce cadre offre une grille de lecture particulièrement pertinente pour analyser les micro-activités des services support dans leurs tentatives d'appropriation et de diffusion de la RSE.

Par la suite il a été proposé d'étudier une convergence analytique entre TNI et SAP autour de trois entrées : le comportement, la reconnaissance et le langage (Suddaby et *al.*, 2013). Sur le plan comportemental, les deux approches insistent sur la nécessité de s'intéresser à ce que font réellement les acteurs au quotidien, aux pratiques routinières, aux négociations de l'environnement institutionnel et aux réseaux de pratiques qui traversent les frontières organisationnelles. Du point de vue de la reconnaissance, la TNI place la focale sur la cognition, la légitimité, la réputation et les émotions, tandis que SAP met l'accent sur les processus de production de sens partagé à travers les interactions et les coordinations. Concernant le langage enfin, la TNI considère discours et langage comme constitutifs des règles, des structures de connaissance et de la légitimité, tandis que SAP appréhende la stratégie comme pratique discursive, distribuant ou déniant du pouvoir. Les deux courants convergent ainsi sur l'importance des pratiques micro-linguistiques et de leurs effets réels sur les résultats organisationnels, en articulant niveaux micro et méso. Cette triple convergence légitime l'usage combiné de TNI et SAP pour analyser les services support dans leurs dimensions comportementales, symboliques et discursives.

Un dernier paragraphe introduit une nuance importante sur la notion de domination telle qu'elle irrigue TNI et SAP, notamment via les travaux de Bourdieu (1980). Plutôt que de s'en tenir à une opposition binaire entre dominants et dominés, il est proposé de s'appuyer sur la sociologie pragmatique de Boltanski & Thévenot (1991) et les économies de la grandeur pour penser les disputes de légitimité en termes de registres de justification et de mondes

communs. À ce niveau micro, Cloutier & Langley (2013) exposent que les logiques institutionnelles deviennent une *« boîte à outils* » de ressources morales, cognitives et matérielles mobilisées par les acteurs pour traverser des épreuves, construire des compromis et stabiliser l'action collective.

La notion d'épreuve occupe une place centrale : elle désigne une situation organisée pour trancher un désaccord en ajustant la distribution des grandeurs au regard d'un principe supérieur commun et dans le cadre d'une « *situation qui se tient* ». L'épreuve transforme un litige en nouvelle disposition juste sans éliminer totalement le « *tohu-bohu* » des contingences, ce qui maintient la possibilité d'une pluralité de mondes et d'arrangements. La grille d'analyse des mondes communs (principe supérieur, états de grandeur, objets, épreuves modèles, modes de jugement, formes d'évidence, etc.) décrit comment se structurent les rapports et les justifications au sein d'une organisation.

Cette perspective conduit à relativiser les schémas hiérarchiques et unidimensionnels de domination. Plutôt que d'opposer mécaniquement services fonctionnels et base opérationnelle en termes de pouvoir, ou de position dans un organigramme, l'enjeu devient de repérer les registres de justification mobilisés, les mondes dans lesquels les acteurs se situent et les épreuves par lesquelles ils ajustent en permanence leurs arrangements (Nachi, 2015). Pour l'étude des Ingénieurs Préventeurs des Risques comme acteurs périphériques, cette articulation entre TNI, SAP et économies de la grandeur ouvre la voie à une compréhension fine des processus d'appropriation de la RSE, ceux-ci se trouvant être au croisement du comportement, de la reconnaissance et du langage, dans une pluralité de mondes communs plutôt que dans une simple dialectique de domination.

# DEUXIEME PARTIE EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE

## INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE

*« Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit »*

Gaston Bachelard, La formation de l'esprit scientifique, 1938, Éditions Vrin, Paris

C'est sur une déclinaison de la RSE à ses niveaux les plus micro, que la recherche portera son attention et notamment en saisissant par une analyse qualitative inductive pourquoi les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle et comment le font-ils ? Ces deux aspects du *comment ?* et du *pourquoi ?* (qu'il reste à observer puis à théoriser) semblent intrinsèquement liés car ils résultent de l'action de femmes et d'hommes encastrés dans une structure et dans leurs propres paradigmes. Cette double question qui se nourrit de la RSE et de son transfert opérationnel pour ne pas dire de sa conscientisation, permet de « *donner à voir les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer ou s'affronter* » (Dumez, 2011 cité par Livian, 2018 p. 77).

Cette partie composée de deux chapitres est dédiée au ''**positionnement épistémologique et méthodologique**''. Elle s'ouvre sur le chapitre 3 consacré au ''**cadre épistémologique de la recherche, une approche mixte aux frontières**''. Ce chapitre explicite le positionnement épistémologique adopté en le situant dans une approche interprétativiste travaillée aux frontières de paradigmes adjacents. Après avoir précisé la construction du problème de recherche né d'un manque dans la littérature, ce chapitre formalise ensuite un cadre analytique multi-paradigmatique en référence à Gioia & Pitre (1990) en montrant comment un cœur interprétativiste – ancré dans le modèle de Burrell & Morgan (1979) – peut déborder de ses frontières afin de saisir conjointement le sens, les pratiques, les structures et les rapports de pouvoir. Ce chapitre permet de démontrer que l'interprétativisme et ses frontières adjacentes, offrent un cadre pertinent pour penser l'articulation entre TNI, SAP et EW autour de la question de recherche. Le quatrième chapitre ''**méthodologie de déploiement de l'étude qualitative**'' expose la méthodologie qualitative inductive d'étude de cas unique en précisant à la fois le positionnement interprétatif et le rôle du chercheur-salarié. Ce chapitre présente également le choix d'un cas inspiré des recherches de Daudigeos (2009) et Valiorgue (2016b) et expose les enjeux de réflexivité et d'éthique qui se présentent au salarié-chercheur (Gioia et *al*., 2012 ; Charreire Petit & Durieux, 2014 ; Aggeri, 2016 ; Avenier & Gavard-Perret, 2018). Dans un second temps, sont justifiés le choix de Suez à l'aune des phases culturelles de la RSE (Maon et *al*., 2010) puis la construction et la mise en œuvre du guide d'entretiens semi-directifs (ethnologie, récit de vie et projection) ainsi que les modalités de collecte. Enfin, ce chapitre explicite la stratégie d'analyse des données en combinant les apports de Saldaña (2021) sur les cycles de codage avec la ''méthode Gioia'' pour passer des concepts de premier ordre issus du langage des acteurs aux thèmes de second ordre puis aux dimensions agrégées, dans une logique de montée en abstraction.

# Chapitre 3 - Positionnement épistémologique

La problématique « **pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?** » a été construite au sens ''popperien'' dans la perspective d'apporter une réponse sous la forme d'un enrichissement de la connaissance. Il convient de rappeler que ce *problème* (au sens où l'entend Popper) est né d'une carence, autrement dit d'un manque constaté dans la recherche portant sur l'opérationnalisation de la RSE.

Le plan de ce chapitre repose sur deux sections. Tout d'abord ''**le cadre épistémologique de la recherche : approche mixte aux frontières**'' articulée en deux sous-sections. La première sous-section explicite le cadre épistémologique général en l'ancrant dans une démarche qualitative inductive née d'une carence dans la littérature et justifie le choix d'un courant principal accompagné de frontières adjacentes pour traiter les formes de connaissance et leur mode de transmission (Charreire Petit & Durieux, 2014 ; Audet & Larouche, 1988). D'autre part, elle pose la nécessité d'un dispositif qui refuse la juxtaposition de théories au profit d'un positionnement multi-paradigmatique, capable d'élargir le champ de vision et de produire une théorie originale (Dumez, 2010 ; Gioia & Pitre, 1990 ; Corley & Gioia, 2011). La seconde sous-section présente l'approche épistémologique par les frontières en définissant le paradigme comme mode de pensée collectif et en montrant, à partir des matrices de Burrell & Morgan (1979) et des prolongements notamment de Gioia & Pitre (1990), Kuhn (1962) et Audet & Larouche (1988) comment la porosité des paradigmes autorise des travaux situés dans des zones de transition, favorables à une lecture multi-niveau de l'appropriation de la RSE. La seconde section ''**l'interprétativisme, révélateur d'une étude qualitative**'' se décompose en deux sous-sections. La première installe l'interprétativisme comme positionnement principal en soulignant que l'étude des processus de construction de sens et d'appropriation de la RSE suppose une observation compréhensive de réalités multiples (Burrell & Morgan, 1979 ; Gurd, 1990 ; Dumez, 2010 ; Gioia et *al*., 2012). Pour conclure, la seconde sous-section explicite le positionnement épistémologique complémentaire et la synthèse multi-paradigmatique en montrant comment le travail aux frontières permet de traiter conjointement le *comment ?* et le *pourquoi ?,* d'articuler micro et macro-processus et de penser les enjeux de pouvoir, consolidant ainsi un cœur interprétativiste ouvert aux frontières paradigmatiques (Burrell & Morgan, 1979 ; Habermas, 1981 ; Deetz & Kersten, 1983 ; Audet & Larouche, 1988 ; Gioia & Pitre, 1990).

## 3.1 Le cadre épistémologique de la recherche : une approche mixte aux frontières

Peu de recherches ont été menées à ce jour sur les services fonctionnels et moins encore quant à leur rôle dans les processus de construction de sens. Ainsi, l'existence d'un cadre de référence robuste pour l'objet de la recherche ne permet pas de s'appuyer solidement sur des études précédentes qui confirmeraient, infirmeraient ou préciseraient des positions.

S'agissant de produire de la connaissance, ce travail s'est appuyé sur la revue de littérature en tant que cadre d'analyse de la question de recherche. Il s'agit par conséquent de traiter la question épistémologique au travers de la forme que prennent les connaissances associées à la façon dont elles sont transmises (Audet & Larouche, 1988). Ainsi, proposer un cadre épistémologique revient à préciser un point fondamental : la justification du cadre analytique que nous positionnons dans un courant principal et des frontières adjacentes. Les sous-sections suivantes justifient le positionnement majeur interprétatif élargi aux bornes ténues de courants adjacents. Il convient en outre de justifier que notre recherche qualitative inductive interprétative est « *marquée par la volonté de progresser du particulier au général, (…) d'établir des liens entre les choses* » (Charreire Petit & Durieux, 2014 p. 82). Deux raisons justifient l'induction. D'une part pour « *opérer [par l'exploration théorique] un lien entre deux champs théoriques jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs (…) pour avancer une autre compréhension des choses* » (Charreire Petit & Durieux, 2014 p. 90). D'autre part pour l'utilisation de l'exploration empirique « *lorsque le chercheur s'intéresse à des phénomènes mal connus (…) pour donner du sens à des observations dont il ne sait rien* » (Charreire Petit & Durieux, 2014 p. 91). Ainsi, de l'exploration menée, découlent nos choix épistémologiques.

### 3.1.1 Le cadre analytique

Dumez (2010, p. 6) postule qu'un travail de recherche doit poser un « *cadre analytique rigoureux et cohérent ne juxtaposant pas des écoles de pensées, des théories ou des concepts d'origine divers, incohérents entre eux* ».
Ce point est à mesurer à la lumière des travaux de Gioia & Pitre (1990) enrichis par ceux de Lewis & Grimes (1999), Ardalan (2008) et Corley & Gioia (2011). En effet, le ''manque'' mis en évidence dans cette approche et l'appel à deux courants théoriques, permet de se poser la question quant à une approche multi-paradigmatique. Celle-ci permettrait d'élargir le champ de vision pour l'étude du sujet. Gioia & Pitre (1990) estiment que la production d'une théorie par un seul champ paradigmatique rétrécit la construction de la théorie à élaborer. Gioia & Pitre (1990, p. 584), en s'appuyant sur les travaux de Burrell & Morgan (1979) plaident pour une *« nature multidimensionnelle de la réalité* » ; un cadre épistémologique dominant, majeur, central ''débordant'' aux frontières d'autres paradigmes, s'appuyant sur le *« franchissement de frontières floues des paradigmes* » (Gioia & Pitre, 1990, p. 584).
Le travail consacré à la revue de littérature a porté ses choix sur deux courants de pensées principaux : la TNI et SAP, et un courant adjacent, les économies de la grandeur.
Il a été démontré et d'autres auteurs avant ce travail l'ont également prouvé (Johnson et *al*., 2007 ; Suddaby et *al*., 2013 ; Elbasha & Avetisyan, 2018), que certaines notions communes à ces deux théories principales se complétaient.

Ainsi la problématique invite à mettre l'humain et le contexte social (entreprise, environnement, services proposés, etc.) au cœur du dispositif de réflexivité. Ces sommes d'influences qui constituent la systémique organisationnelle supposent de nécessaires interactions chercheur / sujet de recherche et s'éloignent de fait des *sciences de la nature*. Ces artefacts nous positionnent dans ce qui est qualifié de « *Sciences de l'artificiel* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 12 citant Simon, 1969) en ce sens que « *des phénomènes sont*

*façonnés par des intentions humaines*. » (Avenier & Gavard-Perret, 2018. p. 14) et la connaissance est « *apprise au travers d'un processus actif de construction du chercheur* » (Allard-Poesi & Perret, 2014. p. 18). C'est dans ce contexte qu'il convient de s'interroger sur le paradigme épistémologique permettant « *l'étude de la constitution de connaissances valables* » (Piaget, 1967 cité par Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 16).
Ceci nous amène à nous interroger sur la nature de la connaissance que le présent travail produira. Envisageons-nous de contribuer à la construction d'une réalité ? Quelle utilité porteront ces travaux ? Comment l'interprétation du chercheur garantira-t-elle son indépendance ?
Ces trois questions conditionnent le cheminement qui permet d'aller au-delà de la seule contribution théorique. En effet, l'objectif de ces travaux est de mettre en évidence des concepts et d'observer leurs interrelations à des fins explicatives de la survenance d'un phénomène (Gioia & Pitre, 1990) ; la recherche présentée ambitionne par conséquent de bâtir une contribution théorique pour l'avenir. Si le cadre se veut délibérément original il doit être tout autant utile pour le développement de travaux futurs tant en management qu'en organisation (Corley & Gioia, 2011) et garantir la rigueur inhérente à la production de connaissances. Nous proposons ainsi dans les lignes suivantes de sortir d'une forme de manichéisme paradigmatique pour au contraire adapter notre cheminement aux phénomènes observés dans un contexte multi-théorique.
Cette volonté se justifie par deux raisons principales. D'une part, il s'agit de chercher à appréhender la nature différemment. À cet égard, les auteurs Smith (1997), Gioia & Pitre (1990) ainsi que Morgan & Smircich (1980), cités par Corley & Gioia (2011, p. 17), invitent le chercheur à « *violer les attentes induites par le paradigme* ». D'autre part, cette démarche vise à contribuer aux avancées scientifiques par des « *idées fondées sur une pensée originale, particulièrement révélatrice, surprenante, voire transformatrice* » (Corley & Gioia, 2011, p. 17).

C'est tout le choix du paradigme épistémologique qui conditionnera la meilleure adéquation entre ces questions et les réponses qui y seront apportées avec comme volonté essentielle et centrale de « *générer des perspectives multiples sur des sujets de préoccupation premiers* » (Gioia & Pitre, 1990. p. 585). Autrement dit, précisent les auteurs, la recherche de vérité doit aboutir à « *une recherche de l'exhaustivité découlant de différentes visions du monde* » (Gioia & Pitre, 1990. p. 587). Ce choix d'un positionnement paradigmatique conditionne de manière essentielle la construction de la théorie qui résultera de ces travaux.

### 3.1.2 L'approche épistémologique par les ''frontières''

Le paradigme épistémologique rencontre plusieurs définitions portant chacune des nuances sémantiques qui participent cependant à la réflexion et au positionnement que nous adopterons. Il est commun de faire référence à celle de Kuhn (1962, p. 175) : « *Un paradigme désigne l'ensemble des croyances, des valeurs, des techniques, etc., partagées par les membres d'une communauté donnée. Cela renvoie à un type particulier d'élément de cette constellation : les solutions concrètes d'énigmes qui, utilisées comme modèles ou exemples, peuvent se substituer aux règles explicites pour servir de base à la résolution des autres*

*problèmes de la science normale* ». Cependant, c'est l'approche synthétique de Gioia & Pitre[51] (1990, p. 585) que nous adopterons : « *Un paradigme est une perspective générale ou un mode de pensée qui reflète des croyances et des hypothèses fondamentales sur la nature des organisations* ». Les raisons qui nous portent à retenir cette définition se justifient par les perspectives multiples que cette approche pose sur les sujets de recherche en sciences de gestion. En effet le terme « *croyances* » ajouté à celui « *d'hypothèses* » concourt à faire cohabiter des points de vue enrichis de différents positionnements conjuguant phénomènes sociaux et organisationnels (Gioia & Pitre, 1990). Ils sont une façon de voir par des postulats la conceptualisation du monde. Burrell & Morgan (1979) ont défini une matrice selon les dimensions objectif-subjectif et régulation-changement radical, comprenant quatre paradigmes de recherche.

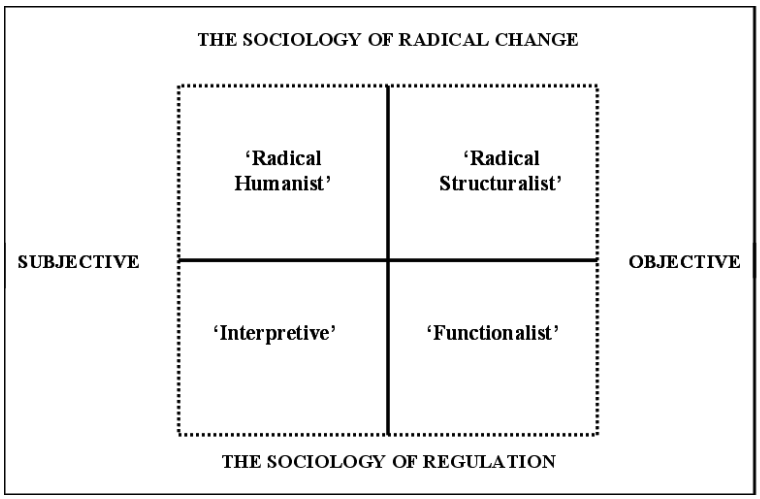



*Figure 3-1 Les quatre paradigmes (Burrell & Morgan, 1979 cités par Gioia & Pitre, 1990, p. 585)*

Cette matrice ci-dessus (figure 3-1) suppose au travers de ses principes, deux larges champs d'études conditionnant les positionnements méthodologiques : la méthode idéographique (qualitative et majoritairement subjective) et la méthode nomothétique (quantitative et basée sur la statistique assumée comme objective).

D'autre part, l'opposition régulation / changement radical met en lumière une approche respectivement d'intégration *versus* de contradictions ; d'ordre ou d'équilibre *versus* de domination ou de paradoxes ; de stabilité *versus* de changements.

Les auteurs Burrell & Morgan (1979) ont démontré une perméabilité sur l'axe régulation / changement radical (Audet & Larrouche, 1988 ; Gioia & Pitre, 1990 ; Ardalan, 2008). Cependant si Burrell & Morgan (1979) précisent qu'il est impossible de porter un jugement scientifique sur la pertinence d'un paradigme qui vise à expliquer un phénomène à partir d'un autre paradigme, il demeure envisageable de disposer de plusieurs théories reposant sur des paradigmes différents pour aborder la même question sous des angles distincts. Toutefois, et c'est là un point fondamental, il serait inconcevable et intellectuellement erroné de construire

[51] Inspirée de Kuhn (1962) et de Guba & Lincoln (1994).

une synthèse paradigmatique en raison de « *l'incompatibilité fondamentale des hypothèses, du vocabulaire et des objectifs paradigmatiques* » (Gioia & Pitre, 1990 p. 599).
Néanmoins, les frontières des différents paradigmes étant continues, voire floues[52], cette porosité frontalière limitée peut être vue comme des zones de transitions (Gioia & Pitre 1990, p. 599). Dans ces conditions, il est alors permis, voire souhaitable, de considérer les dimensions paradigmatiques sur un *continuum* pour lesquels l'empilement des paradigmes est certes impossible, mais dont les travaux aux frontières, à la marge, sont éclairants. C'est dans cet esprit que Gioia & Pitre (1990) affirment que la construction d'une théorie originale fondée sur un seul paradigme restreint la production de connaissances. Selon ces deux auteurs, l'approche multi-paradigmatique doit alors être encouragée pour théoriser des questions disparates ; elle est une « *meilleure façon de favoriser des portraits plus complets de phénomènes organisationnels complexes* » (Gioia & Pitre, 1990. p. 587) ; c'est une façon « *d'apprendre davantage que ce qu'une seule vue peut expliquer* » (Gioia & Pitre, 1990, p. 590).
Notre sujet impose cette vue multiple et complémentaire. En effet la question de l'appropriation d'un champ aussi large que la RSE d'une population A (les exploitants situés dans la base opérationnelle) par l'action d'une population B (les IPR en tant que fonctions support hébergés dans la technostructure) astreint à voir les constructions organisationnelles comme des structures d'activités multiples aux enjeux et sources de pouvoirs ; aux formes linguistiques et aux intérêts personnels divers. Ce point est illustré par les études menées par Mintzberg (1982, 2003) relatives aux enjeux de décentralisations horizontales et à l'équilibre de la balance organisationnelle supposant les principes intégrateurs et différentiateurs. À ce titre, Deetz & Kersten (1983) encouragent à « *analyser les situations à partir de plusieurs perspectives différentes* (…) [ce qui] *permet d'éviter les biais par certains présupposés et le biais introduit par la prétention naïve de n'avoir aucun biais* ». Cette préconisation de Deetz & Kersten (1983, p. 183) est complétée par Van Maanen & Barley[53] (1985) qui suggèrent que « *le dilemme entre approches plus au moins subjectives et approches plus au moins objectives peut être résolu par l'idée de culture organisationnelle* (…)*. Ce processus favorise l'analyse simultanée de micro et de macro-processus »*.
Dans ces conditions, et comme il sera précisé dans le chapitre méthodologique, Gioia & Pitre (1990, p. 592) soulignent que « *traverser ces zones de transition floues est facilitée par l'utilisation de concepts du second ordre qui sont des constructions explicatives utilisées pour décrire les dimensions de la compréhension scientifique (par rapport aux concepts du premier ordre, qui se manifestent par les personnes qui vivent un phénomène). Les concepts du second ordre aident à clarifier les possibilités de communication entre les zones de transition de paradigmes, car c'est à ce niveau d'abstraction que les concepts apparentés ou analogues deviennent plus évidents* ».

Cet ancrage épistémologique à crans complémentaires vise à répondre à l'objection de Bochner (1985) selon laquelle du fait des diversités des réalités organisationnelles et des biais

[52] Gioia & Pitre (1990, p. 592) citant (i) Bochner (1985) et (ii) Geertz (1980)
[53] Van Maanen & Barley (1985) dans G. Gurd (1990, p. 184)

générés par une perspective unique, « *une vue pluraliste et à perspectives multiples devient une nécessité pour parvenir à toute sorte de vue globale* » (Gioia & Pitre, 1990, p. 595 se référant à Bochner, 1985). Dit autrement, et pour résumer de quelques mots notre ancrage multi-paradigmatique : afin d'avoir une compréhension la plus étendue et profonde du sujet de la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE via les services support au profit des opérationnels, nous admettons pouvoir bénéficier de contributions provenant d'autres paradigmes aux frontières de notre positionnement épistémologique principal. Ceci permettant de considérer les aspects des phénomènes observés tant par le *pourquoi ?* que par le *comment ?* La section suivante le démontrera.

## 3.2 L'interprétativisme, révélateur d'une étude qualitative

Étudier la manière et les raisons dont les services support construisent le sens de la RSE auprès de la base opérationnelle suppose une observation fine du matériau à des fins compréhensives. Celle-ci, telle que décrite par Dumez (2010, p. 11) vise à comprendre objectivement des acteurs et à saisir leurs interprétations « *ni totalement déterminées ni totalement indéterminées et hasardeuses »* de la réalité. À l'opposé d'une étude psychologique, il s'agit de comprendre une réalité, d'interpréter des intentions et des motivations d'individus en interactivité. Cela suppose de la part du chercheur deux étapes clés. Dans un premier temps, l'immersion dans la réalité donnée puis dans un second temps chercher à l'interpréter et à la comprendre (Perez, 2008. p. 104).

### 3.2.1 Le positionnement épistémologique principal

Le paradigme interprétativiste, tel que représenté dans la figure 3-1 (p. 100) de Burrell & Morgan (1979) est influencé par le subjectivisme et par la régulation. Par définition, ce paradigme conduit à des croyances de réalités multiples en perpétuelle évolution. Si l'objectif du chercheur est de trouver des ordres au sein des phénomènes observés, ceux-ci demeurent néanmoins subjectifs dans leurs compréhensions du fait qu'ils sont contingents aux valeurs humaines qui affectent les processus (Ardalan, 2008). La compréhension avec les biais qui en sont inhérents constitue le fondement de ce paradigme. Ardalan (2008, p. 520) précise que « *le monde n'est rien d'autre que la construction subjective d'êtres humains individuels qui créent et entretiennent un monde social dont le sens est partagé de manière intersubjective* ». Burrell & Morgan (1979) cités par Gurd (1990, p. 181) postulent que l'interprétativisme se fonde sur le comportement et le langage des acteurs qui forgent de manière intersubjective et volontaire les organisations et élaborent des stratégies. Le paradigme interprétativiste suppose alors que le chercheur reconnaisse son rôle au sein du phénomène étudié et que les valeurs humaines affectent le processus de recherche du point de vue des individus engagés dans leurs activités. La méthode déployée est alors nécessairement compréhensive dans la façon avec laquelle les acteurs s'expriment dans leurs actions et dans un contexte spécifique.

Il est ainsi proposé au travers d'une étude de cas unique de s'inscrire majoritairement dans l'interprétativisme et de construire des interprétations en prenant garde d'exposer le cheminement cognitif du chercheur dans ses propres interprétations. Il s'agit de « *comprendre*

*comment les individus donnent du sens aux situations qu'ils vivent* » (Sandberg, 2005 cité par Avenier, 2017 p. 61). Et Dumez (2010 p. 13) de préciser que dans une démarche qualitative il n'est pas nécessaire d'exiger du chercheur interprétatif une objectivité dans sa démarche, mais « *qu'elle doit par contre être formulée de telle sorte (…) qu'elle puisse faire l'objet d'un processus de critique rationnelle de la part de la communauté (…)* ».

Aussi, en premier lieu, et comme cela a été défini en préambule à cette étude, les termes ''construction de sens'' et ''appropriation'' justifieraient à eux seuls l'approche interprétativiste. En effet, si le processus d'appropriation n'est pas seulement cognitif, mais « *multidimensionnel (instrumental, socio-politique, symbolique) dont les effets induisent sur les dynamiques organisationnelles »* (Bessire et *al*., 2012 pp. 59-60), il n'en est pas moins le fruit « *d'interactions dans le groupe dont les écarts font partie intégrante et dont le changement est un état normal d'usage* » (Angélique Roux, 2007 p. 126). Par conséquent, par ce positionnement épistémologique interprétativiste, il devient possible d'identifier des schémas processuels du sens donné aux situations par une position critique à l'égard des pratiques sociales existantes. Ce positionnement permettra également de « *révéler et de générer de nouveaux concepts et idées* » (Gioia et *al*., 2012 p. 15).

D'autre part, l'approche qualitative dans un positionnement interprétativiste consiste à saisir un phénomène en fonction du langage, des intentions, des motivations et représentations de la population étudiée. À ce titre, le chercheur interprétativiste devra s'approprier le langage et les codes du matériau (Perret & Girod, 2003). C'est à cette condition que les critères de validité des observations produiront de la connaissance.

Cependant, compte tenue de la multi-dimensionnalité du sujet, il convient de faire appel — dans des conditions limitées aux frontières du positionnement épistémologique principal — à un positionnement complémentaire. La sous-section ci-dessous expose cela dans le cadre de la figure 3-1 (p. 100) de Burrell & Morgan (1979).

### 3.2.2 Positionnement épistémologique complémentaire pour une vision élargie

Dans la continuité des travaux de Burrell & Morgan (1979), l'*humanisme radical* et le *fonctionnalisme* (respectivement ancrés dans le subjectivisme et l'objectivisme) se trouvent adjacents au paradigme interprétativiste principal sollicité dans nos travaux. Il est proposé de les exposer successivement afin de justifier notre positionnement principal élargit aux frontières.

#### *3.2.2.1 Interprétativisme / Humanisme radical*

Le paradigme humaniste radical porte une attention particulière sur les modes de domination. Il s'agit dans ce paradigme de savoir pourquoi cela se produit et de trouver des moyens pour que les acteurs se libèrent des contraintes. Parmi les écoles de pensée à la frontière de ce paradigme on trouve la théorie herméneutique critique[54]. Il est important de noter que le

[54] Selon Habermas (1981), l'herméneutique critique repose sur l'idée que toute compréhension passe par un horizon de précompréhension. Au-delà qu'une pratique ''fasse sens'' il s'agit de mettre à jour les structures de

positionnement de ce courant de pensée dans l'humanisme radical se situe à la frontière de l'interprétativisme (Ardalan, 2008)[55]. Gioia & Pitre (1990, p. 589) présentent le paradigme humaniste radical comme la théorie du ''pourquoi ?'' : « *Alors que les partisans de la construction d'une théorie interprétative se concentrent sur le ''comment ?'' dont une réalité sociale particulière est construite et maintenue, les humanistes radicaux se concentrent sur le ''pourquoi ?'' de cette construction et se demandent quels intérêts sont servis par la construction et la sublimation au niveau de la structure profonde (…). Les représentations de points de vue opposés sont donc présentées en thermes théoriques et la résolution des intérêts concurrents se fait souvent par des méthodes dialectiques* ». Gioia & Pitre (1990, p. 594) recommandent un positionnement paradigmatique mixte interprétativiste / Humaniste radical pour compléter les processus de structuration issus de l'interprétativisme : « *Les humanistes radicaux agissent sur leurs connaissances de la structure profonde en construisant une théorie pour exposer les distorsions causées par ces structures réifiées et en essayant d'élever la conscience des individus concernés ; les interprétativistes, en revanche, remplissent leurs objectifs théoriques en fournissant des descriptions détaillées des processus de structuration fondées sur des règles* ». Les deux tableaux ci-dessous (3-1 et 3-2) issus de Gioia & Pitre (1990, pp. 591-592) reprennent les mises en perspective des deux approches : l'approche principale (surlignée orange) et l'approche complémentaire (surlignée bleu). Le tableau 3-1 présente des comparaisons entre les approches de construction de théories dans les différents paradigmes. Le tableau 3-2 montre comment des étapes analogues dans le processus d'élaboration d'une théorie diffèrent généralement d'un paradigme à l'autre. Les auteurs précisent que « *chaque tableau est présenté comme une représentation prototype ; aucun n'est considéré comme exact, exhaustif ou invariant*. » (Gioia & Pitre, 1990, p. 590).

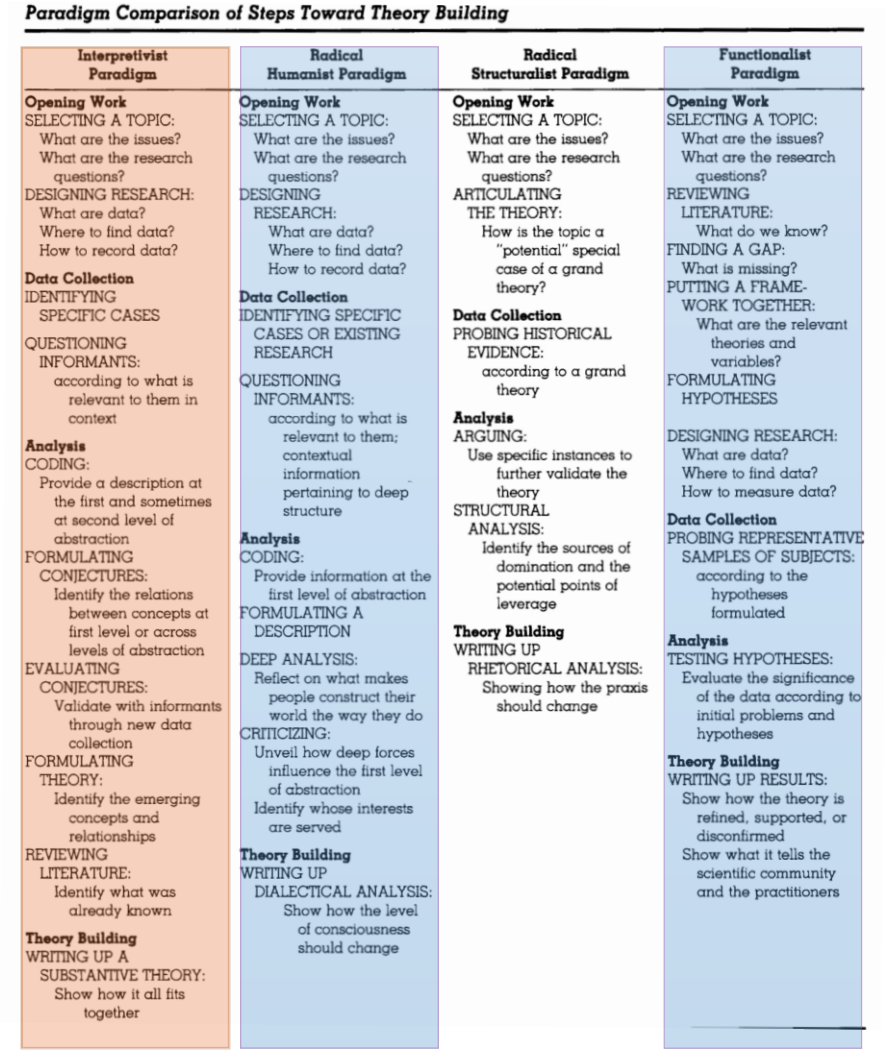
**Paradigm Differences Affecting Theory Building**

| Interpretivist Paradigm | Radical Humanist Paradigm | Radical Structuralist Paradigm | Functionalist Paradigm |
|---|---|---|---|
| **Goals**<br>To DESCRIBE and EXPLAIN in order to DIAGNOSE and UNDERSTAND | **Goals**<br>To DESCRIBE and CRITIQUE in order to CHANGE (achieve freedom through revision of consciousness) | **Goals**<br>To IDENTIFY sources of domination and PERSUADE in order to GUIDE revolutionary practices (achieve freedom through revision of structures) | **Goals**<br>To SEARCH for regularities and TEST in order to PREDICT and CONTROL |
| **Theoretical Concerns**<br>SOCIAL CONSTRUCTION OF REALITY<br>REIFICATION PROCESS<br>INTERPRETATION | **Theoretical Concerns**<br>SOCIAL CONSTRUCTION OF REALITY<br>DISTORTION<br>INTERESTS SERVED | **Theoretical Concerns**<br>DOMINATION<br>ALIENATION<br>MACRO FORCES<br>EMANCIPATION | **Theoretical Concerns**<br>RELATIONSHIPS<br>CAUSATION<br>GENERALIZATION |
| **Theory-Building Approaches**<br>DISCOVERY through CODE ANALYSIS | **Theory-Building Approaches**<br>DISCLOSURE through CRITICAL ANALYSIS | **Theory-Building Approaches**<br>LIBERATION through STRUCTURAL ANALYSIS | **Theory-Building Approaches**<br>REFINEMENT through CAUSAL ANALYSIS |

*Tableau 3-1 Différences paradigmatiques affectant la construction d'une théorie (Gioia & Pitre, 1990, p. 591)*

sens qui peuvent être discutées. Les acteurs cherchent l'entente en mobilisant des arguments susceptibles d'être acceptés par tous dans des conditions de discussion non contrainte.

[55] La démarcation avec l'interprétativisme est tellement fine que certains auteurs la situent parfois en tant que courant du paradigme interprétativiste (Gurd, 1990 ; Putnam & Pacanowsky, 1983).



***Paradigm Comparison of Steps Toward Theory Building***

| Interpretivist Paradigm | Radical Humanist Paradigm | Radical Structuralist Paradigm | Functionalist Paradigm |
|---|---|---|---|
| **Opening Work**<br>SELECTING A TOPIC:<br>What are the issues?<br>What are the research questions?<br>DESIGNING RESEARCH:<br>What are data?<br>Where to find data?<br>How to record data? | **Opening Work**<br>SELECTING A TOPIC:<br>What are the issues?<br>What are the research questions?<br>DESIGNING RESEARCH:<br>What are data?<br>Where to find data?<br>How to record data? | **Opening Work**<br>SELECTING A TOPIC:<br>What are the issues?<br>What are the research questions?<br>ARTICULATING THE THEORY:<br>How is the topic a "potential" special case of a grand theory? | **Opening Work**<br>SELECTING A TOPIC:<br>What are the issues?<br>What are the research questions?<br>REVIEWING LITERATURE:<br>What do we know?<br>FINDING A GAP:<br>What is missing?<br>PUTTING A FRAME-WORK TOGETHER:<br>What are the relevant theories and variables?<br>FORMULATING HYPOTHESES<br><br>DESIGNING RESEARCH:<br>What are data?<br>Where to find data?<br>How to measure data? |
| **Data Collection**<br>IDENTIFYING SPECIFIC CASES<br><br>QUESTIONING INFORMANTS:<br>according to what is relevant to them in context | **Data Collection**<br>IDENTIFYING SPECIFIC CASES OR EXISTING RESEARCH<br><br>QUESTIONING INFORMANTS:<br>according to what is relevant to them; contextual information pertaining to deep structure | **Data Collection**<br>PROBING HISTORICAL EVIDENCE:<br>according to a grand theory | **Data Collection**<br>PROBING REPRESENTATIVE SAMPLES OF SUBJECTS:<br>according to the hypotheses formulated |
| **Analysis**<br>CODING:<br>Provide a description at the first and sometimes at second level of abstraction<br>FORMULATING CONJECTURES:<br>Identify the relations between concepts at first level or across levels of abstraction<br>EVALUATING CONJECTURES:<br>Validate with informants through new data collection<br>FORMULATING THEORY:<br>Identify the emerging concepts and relationships<br>REVIEWING LITERATURE:<br>Identify what was already known | **Analysis**<br>CODING:<br>Provide information at the first level of abstraction<br>FORMULATING A DESCRIPTION<br><br>DEEP ANALYSIS:<br>Reflect on what makes people construct their world the way they do<br>CRITICIZING:<br>Unveil how deep forces influence the first level of abstraction<br>Identify whose interests are served | **Analysis**<br>ARGUING:<br>Use specific instances to further validate the theory<br>STRUCTURAL ANALYSIS:<br>Identify the sources of domination and the potential points of leverage | **Analysis**<br>TESTING HYPOTHESES:<br>Evaluate the significance of the data according to initial problems and hypotheses |
| **Theory Building**<br>WRITING UP A SUBSTANTIVE THEORY:<br>Show how it all fits together | **Theory Building**<br>WRITING UP<br>DIALECTICAL ANALYSIS:<br>Show how the level of consciousness should change | **Theory Building**<br>WRITING UP<br>RHETORICAL ANALYSIS:<br>Showing how the praxis should change | **Theory Building**<br>WRITING UP RESULTS:<br>Show how the theory is refined, supported, or disconfirmed<br>Show what it tells the scientific community and the practitioners |

*Tableau 3-2 Comparaisons paradigmatiques des étapes vers l'élaboration d'une théorie (Gioia & Pitre, 1990, p. 593)*

### *3.2.2.2 Interprétativisme / Fonctionnalisme interactionniste*

En se référant à la figure 3-1 (p. 100) de Burrell & Morgan (1979), interprétativisme et fonctionnalisme pourraient sembler difficilement compatibles par leur positionnement subjectiviste pour l'un et objectiviste pour le second. Cependant, comme le présentent Gioia & Pitre (1990) les franchissements des frontières paradigmatiques par leur perméabilité ne sont possibles qu'aux bornes des zones de transition elles-mêmes.

La figure 3-2 ci-dessous détaille par ses courants le paradigme fonctionnaliste. Se distingue, le courant interactionniste[56].

[56] Certains auteurs qualifient ce courant de théorie de l'analyse stratégique ou de théorie des choix stratégiques (Bernoux, 1985).

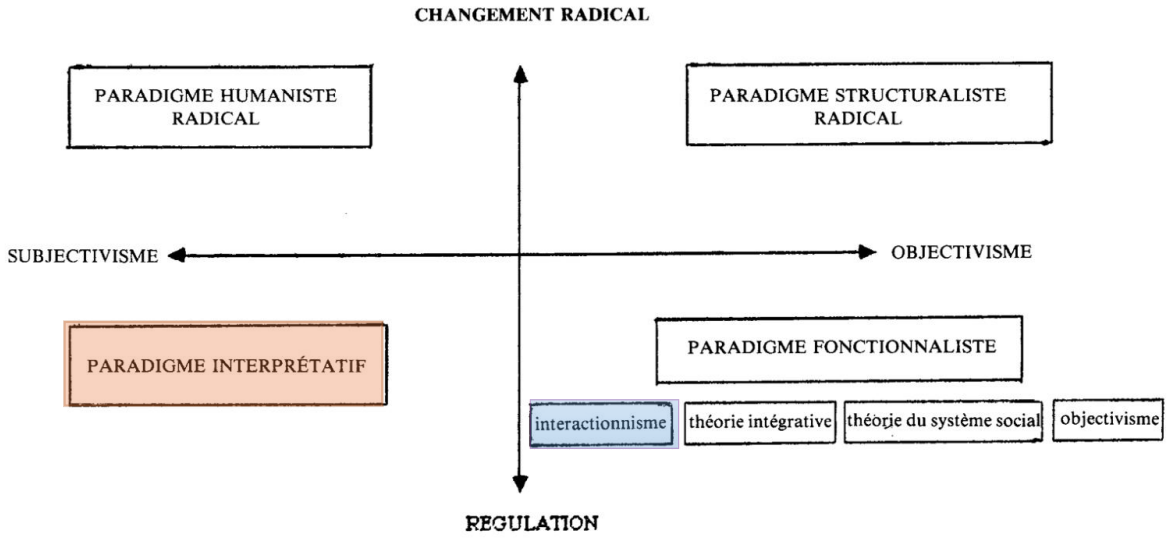



*Figure 3-2 Les paradigmes et approches en sciences sociales (Audet & Larouche, 1988, p. 9)*

Ce courant considère l'acteur comme volontairement encastré dans son contexte, et non soumis à un déterminisme structurel. Il s'intéresse ainsi à la signification que les acteurs attribuent aux processus d'interaction, à travers l'interprétation de leurs actions, gestes et comportements (Audet & Larouche, 1988). Selon Bernoux (cité par Audet & Larouche, 1988, p. 12), ce courant repose sur trois postulats : le premier affirme que, « *les individus n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Les buts et objectifs sont propres à chacun des acteurs* » ; le deuxième souligne que « *les acteurs ont un degré de liberté relative qui implique des choix et une possibilité de jeu autonome. Ces autonomies se combinent dans des jeux de pouvoir, le pouvoir central essayant de contrôler l'autonomie des acteurs qui à leur tour tentent de lui échapper* » ; et enfin, le troisième postulat précise que « *dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée, car celles des autres et les contraintes de l'environnement rendent impossible la recherche de la solution idéale* ».

Cette théorie, développée par Audet & Larouche (1988), met sur un même plan, le niveau institutionnel (macro), le niveau fonctionnel (méso) et le niveau organisationnel (micro). Gioia & Pitre (1990) par le travail à la frontière interprétativisme / fonctionnalisme recommandent d'étudier conjointement l'action humaine et les structures organisationnelles. En effet cette analyse indissociée met en évidence les capacités d'une structure à influencer et à contraindre les activités structurantes elles-mêmes. Barley (1986) cité par Gioia & Pitre (1990, p. 592) énonce que « *la structure est conçue simultanément comme un flux d'action continue et comme un ensemble de traditions ou de formes institutionnalisées qui reflètent et limitent cette action* ».

### *3.2.2.3 Synthèse du positionnement multi paradigmatique*

Pour conclure ce chapitre, notre positionnement épistémologique sera principalement ancré dans l'interprétativisme avec la mise à contribution de deux de ses frontières : le paradigme humaniste radical et l'interactionnisme fonctionnaliste.
En effet, comme nous venons de le démontrer et notamment par les éclairages apportés par Gioia & Pitre (1990), le courant paradigmatique interprétativiste est particulièrement adapté au positionnement de SAP et de la TNI. Nous reprenons synthétiquement dans le tableau 3-3 ci-dessous les éléments justificatifs d'un tel positionnement épistémologique.

| Théorie | Burrell & Morgan (1979) | Audet & Larouche (1988) | Acteurs | Débordement frontalier paradigmatique (Gioia & Pitre, 1990) |
|---|---|---|---|---|
| **SAP** | Principalement interprétativiste : focus sur : le sens / les pratiques / les interactions. | Principalement Interprétativiste : compréhension du sens / des pratiques. | Travailleurs institutionnels : les acteurs entretiennent, ajustent et transforment par leurs pratiques quotidiennes. | Légère incursion vers un fonctionnalisme - interactionniste (les pratiques stabilisent un ordre local). |
| **TNI** (dans son aspect micro par les logiques processuelles) | Principalement interprétativiste (logiques vécues au niveau micro) et fonctionnaliste (institutions structurantes). | Principalement interprétativiste. À la frontière interprétatif et fonctionnaliste : structures de sens saisies via les usages et les interprétations des acteurs. | Entrepreneur institutionnel : certains acteurs contestent, recombinent et créent des institutions ouvrant la question du pouvoir et du changement. | Légère incursion vers le paradigme humaniste radical (critique de l'ordre établi, asymétries, émancipation relative). |
| **EW** | Nettement interprétativiste : régime de justification, des épreuves, des mondes communes. Dimension pragmatiste. | Principalement Interprétativiste : partir des situations, des disputes et des justifications. | Les acteurs sont vus comme capables de critiquer, justifier, chercher des compromis entre différentes grandeurs. | Petite ouverture vers l'humanisme radical par la prise en compte du courant herméneutique critique et des hiérarchies de grandeur. |
| **Positionnement global de la thèse** | Cœur interprétativiste : sens, pratique, justifications, épreuves de la RSE dans les services support. | Principalement interprétativiste. | Combinaison de travail institutionnel (SAP) et entrepreneuriat institutionnel (TNI) pour décrire et comprendre l'action des acteurs périphériques. | Positionnement aux frontières de l'interprétativisme avec incursion vers le fonctionnalisme – interactionniste et l'humanisme radical. |

*Tableau 3-3 Auteur : Notre positionnement multi-paradigmatique*

Reprenant le schéma de Burrell & Morgan (1979), cela se schématise (figure 3-3) de la façon suivante :

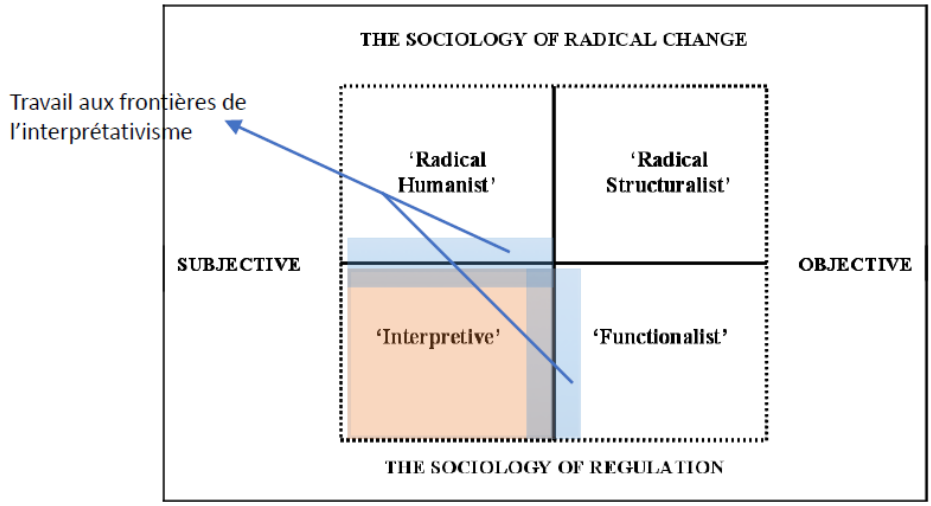



*Figure 3-3 Notre positionnement multi-paradigmatique d'après la figure de Burrell & Morgan (1979)*

En orange, notre positionnement principal interprétativiste.
En bleu, notre positionnement complémentaire par le travail aux frontières au travers du courant herméneutique critique (paradigme humanisme radical) et l'interactionnisme (paradigme fonctionnaliste).
Ainsi la problématique « **pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?** » est encadrée par un multi-paradigme qui permet de garantir la production d'une connaissance originale (Gioia & Pitre, 1990) et valable. Ce positionnement élargi aux frontières paradigmatiques permet dans ces conditions et tenant compte de sommes d'influences, d'étudier le sens aux actions que les services support se donnent à eux-mêmes et à leurs parties prenantes internes. Notre positionnement épistémologique vise ainsi à rendre intelligible les processus d'actions (dénommés construction de sens) d'un acteur habituellement défini comme ''périphérique'' en le recentrant dans un univers d'expertise et de support à la base opérationnelle. Ce positionnement rendra par conséquent visibles les interactions sociales complexes, parfois contradictoires des réalités observées entre les acteurs.

# Chapitre 4 - La méthodologie de déploiement de l'étude qualitative

La méthodologie présentée dans les sections suivantes s'inscrit dans une démarche qualitative inductive d'une étude de cas simple. Elle se positionne dans un champ interprétatif. Par un regard porté sur un système social — les acteurs périphériques — jusqu'alors méconnus dans leurs interactions avec la base opérationnelle, ce cas est exploratoire en cela qu'il vise à découvrir de nouveaux résultats (Yin[57], 2003 ; 2009). D'autre part, l'étude de cas s'en trouve d'autant plus justifiée qu'elle recherche « *de nouvelles idées générées par l'immersion dans un cas riche grâce à une approche inductive* » (Siggelkow[58], 2007). Enfin, cette recherche ne néglige pas dans ses attentes le renforcement des convergences entre TNI et SAP.

La méthodologie développée s'appuie majoritairement sur celles déployées par deux groupes d'auteurs. Il nous semble approprié de s'en inspirer :

- Daudigeos (2009) pour le secteur de la construction et Valiorgue (2016b) pour ses travaux auprès d'une entreprise de travail temporaire.
- Oakes *et al*. (1998) quant aux conséquences de l'apparition de plans de charge et de mesure de performance au sein de musées provinciaux au Canada. Ces chercheurs établissent un lien micro - macro entre l'organisation et l'institutionnalisation. Ils posent une convergence entre la TNI et SAP et mixent le champ institutionnel et les notions de capital social, symbolique et culturels définissant le travailleur institutionnel.

Le plan du chapitre 4 prend la forme suivante : la première section explicite ''**le rapport du chercheur à son objet de recherche**'' notamment vis-à-vis de son statut de salarié-chercheur et des risques d'indigénisation. Après avoir présenté les précautions méthodologiques retenues pour garantir extériorité, réflexivité et éthique en mobilisant notamment Gioia et *al*. (2012), Aggeri (2016), Charreire Petit & Durieux (2014), Avenier & Gavard-Perret (2018) et Giddens (1984), elle montre comment l'appartenance au terrain devient à la fois ressource d'accès et contrainte à encadrer. La deuxième section précise ''**le cadre de référence**'' de la démarche en l'inscrivant dans une méthodologie qualitative discursive et une étude de cas interprétative, orientée vers la compréhension processuelle de la construction de sens aux fins d'appropriation de la RSE. En s'appuyant sur Yin (1994 ; 2003), Wacheux (2005) et Grenier & Josserand (2014), elle justifie le choix d'un cas exploratoire et expose la logique de décomposition puis d'identification de forme afin de relier les trajectoires des IPR aux processus qu'ils engagent auprès de la base opérationnelle. La troisième section présente ''**le choix du terrain et des unités d'analyse**'' en articulant le Groupe Suez, Suez Recyclage & Valorisation France et la population des IPR comme services support au cœur de la construction de sens de la RSE. S'appuyant sur Maon et *al*. (2010) et Aguinis & Glavas (2019), cette section démontre pourquoi un groupe situé en phase culturelle d'ancrage offre un contexte privilégié pour étudier des acteurs périphériques faiblement présents dans la littérature. La quatrième section décrit le ''**dispositif empirique de collecte des données**'',

[57] Cité par Barlatier, 2018, p. 139.
[58] Cité par Barlatier, 2018, p. 136.

centré sur une enquête qualitative par entretiens semi-directifs complétés par des données secondaires organisationnelles. En référence à Gavard-Perret (2018), Langley & Abdallah (2011) ou Avenier (2017), elle précise l'élaboration et le test des guides, la composition de l'échantillon, les modalités de conduite des entretiens, ainsi que les principes de triangulation et de validation interne retenus dans une perspective interprétativiste. La cinquième section par le ''**codage des données**'' explicite le cheminement analytique adopté pour passer du matériau brut à la modélisation théorique, en s'appuyant sur la méthode Gioia et l'usage de NVivo. Mobilisant les apports de Gioia et *al*. (2012), Saldaña (2021), Point (2018), Mbengué et *al*. (2014) et Ben Slimane & Leca (2010), elle présente les étapes de pré-codage, de construction de la data structure (concepts de premier ordre, thèmes de second ordre, dimensions agrégées) et de mise en correspondance progressive entre les catégories. Enfin, la sixième section justifie le ''**parti pris d'une voix**'' et répond aux recommandations d'Aguinis & Glavas (2012) en privilégiant la profondeur d'analyse plutôt que la diversité des profils interrogés.

## 4.1 Le rapport chercheur / objet de recherche

Dans le cadre de cette recherche, il importe de préciser qu'au moment de la rédaction de ces lignes, le chercheur est salarié du Groupe Suez, au sein de l'unité Recyclage & Valorisation France, et rattaché à un département où œuvrent notamment les Ingénieurs Préventeurs des Risques — population constituant l'objet de l'étude. Il convient également de mentionner qu'il a, par le passé, exercé une fonction de responsable hiérarchique auprès d'une partie de cette population. Toutefois, au moment de la réalisation des entretiens semi-directifs, et plus largement durant la phase de collecte des données, il n'existait plus de lien hiérarchique ou de relation de subordination entre le chercheur et les participants interrogés. Or, Gioia et *al*. (2012 p. 19) alertent sur le risque que le chercheur, au gré des entretiens, ne « *devienne indigène* ». Cette notion selon les auteurs, renvoie au fait d'être « *trop proche du terrain de recherche et d'adopter essentiellement le point de vue de l'informateur, perdant ainsi la perspective de haut niveau nécessaire pour élaborer des théories éclairées* ». Gioia et *al*. (2012 p. 19) appuient leur propos par la nécessité pour le chercheur « *d'adopter un point de vue extérieur* ». Se posent ainsi les questions d'extériorité et de neutralité du chercheur qu'il convient d'équilibrer par des mécanismes de « *contre-transfert* »[59] (Aggeri, 2016). D'autre part, Charreire Petit & Durieux (2014, p. 91) rappellent que le chercheur doit être capable d'aborder les phénomènes étudiés sans préconceptions, dans une posture de *tabula rasa*. Cependant, selon les auteurs, une telle exigence demeure illusoire : le chercheur ne peut se détacher complètement de ses connaissances, de ses cadres cognitifs et culturels. Ses observations « *sont guidées par ce que nous sommes capables de voir et par ce que nous sommes préparés à voir* ». Ainsi, même le choix d'un ancrage paradigmatique, tel que nous le présentions dans le chapitre précédent, peut être interprété comme le reflet de la personnalité du chercheur, de ses « *aspirations ou affinités naturelles* » (Charreire

[59] La notion de « *contre-transfert* » a été développée par Girin (1990). Cette méthode vise à permettre au chercheur de s'extraire de son terrain de recherche par des confrontations régulières auprès de ses pairs. Matheu (1986) parlera de « *familiarité distante* »

Petit & Durieux, 2014, p. 91). Cela confirme que la neutralité totale et l'absence *d'a priori* relèvent davantage d'un idéal régulateur que d'une réalité empirique de la recherche. Ces précisions posées, cette section vise à expliciter les précautions méthodologiques adoptées pour garantir l'extériorité du chercheur, tout en soulignant en quoi sa position au sein de l'entreprise peut constituer un atout dans une démarche qualitative inductive fondée sur l'étude d'un cas unique.

Pour approcher la « *vérité-verrité*[60] », nous détaillerons plus en avant la manière utilisée pour lever d'éventuels biais de désirabilité sociale qui auraient pu être développés par les interviewés. Ainsi, au regard des recommandations énoncées ci-dessus par Gioia et *al*. (2012), la position du chercheur — qui représente un atout dans l'accès aux données — doit être encadrée. Cette perméabilité du chercheur à l'organisation et à ses contraintes constitue cependant un média, un moyen, la « *condition même de la production de connaissances* » (Château-Terrisse et *al.*, 2016. p. 51). L'appartenance au terrain de recherche n'est alors pas plus un biais que celui de l'angle avec lequel on étudie une structure sociale. Deux hypothèses posées viennent en effet moduler cet éventuel biais :

- Gioia *et al*. (2012 p. 17), postulent que : « *[le chercheur] est une personne bien informée, en mesure de dégager des schémas dans les données, ce qui permet de dégager des concepts et des relations qui pourraient échapper à la conscience des informateurs* ».
- Avenier & Gavard-Perret (2018 p. 35) affirment que : « *la justification de la validité de cette interprétation exige d'en donner une description épaisse ; de montrer qu'elle correspond effectivement à ce que les acteurs font (et pas seulement à ce qu'ils disent qu'ils font)* ». Giddens (1987, cité par Perez, 2008 p. 108) parlera de « *conscience pratique* » et de la nécessité pour le chercheur de s'élever au niveau de la « *conscience discursive* ».

L'essentiel réside dans l'éthique qu'impose ce double statut de salarié-chercheur. Cette éthique est encadrée par deux points :

- Tout d'abord, comme l'indiquent Oakes et *al.* (1998, p. 266), pour une étude s'inscrivant dans un champ SAP avec une porosité TNI, il convient pour le chercheur de « *travailler à la pratique de la réflexion épistémique, c'est à dire à la reconnaissance et à l'action d'une vision de lui-même en tant que chercheur qui contribue à produire de la culture et de la théorie tout en étant un produit de ses propres conditions socio-historiques (Pels, 1995 ; Bourdieu & Wacquant, 1992)* ».
- D'autre part, l'article précise : « *Bourdieu a cependant insisté pour que les chercheurs dépassent la réflexivité narcissique en exigeant de l'analyste qu'il reconnaisse sa propre position dans le domaine intellectuel, pour soumettre la position de l'observateur à la même analyse critique que celle de l'objet construit en question (Barnard, 1990. p. 75)* ».

Par conséquent, depuis l'origine de cette recherche le *salarié-chercheur* s'est désencastré afin d'avoir et l'indépendance et le recul indispensables à l'objectivité sans pour autant nier sa propre position. Ce point sera mis en œuvre dès la constitution de l'échantillon de recherche

[60] Trinquecoste (2022, p. 379), citant Bachelard (1949, p. 38).

et tout au long de ses travaux en excluant systématiquement des entretiens les équipes appartenant au périmètre managérial du salarié-chercheur.

Au-delà du risque d'*indigénisation* formulé par Gioia et *al*. (2012), se posent d'un point de vue plus général les questions d'éthique et de réflexivité pour le ''chercheur-manager-salarié''. Ces questions relèvent de l'ambiguïté : être à l'extérieur tout en étant à l'intérieur.
Le ''chercheur-praticien'' peut être alors considéré simultanément comme un informateur et comme un chercheur et rendre compte de pratiques contextualisées au-delà des seuls discours. À ce titre, Château-Terrisse et *al*. (2016, p. 46) précisent que « *l'action est elle-même génératrice de connaissances* ». Ainsi, le chercheur du fait de son positionnement au sein de la structure Suez Recyclage & Valorisation France, peut apporter un œil averti sur une forme de ''narration'' recueillie lors des entretiens ; autrement dit, sur la distinction entre « *ce qui est fait et ce qui est dit qui est fait* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 35) ; c'est d'une critique réflexive dont il est alors question (Avenier & Gavard-Perret, 2018 p. 36) ; critique permettant de nuancer l'intersubjectivité structurant le contexte (Mérini & Ponté, 2008). Cette critique réflexive trouvera sa forme par la mise en œuvre d'outils de recoupements servant à objectiver les incohérences relevées à l'occasion des entretiens.

Par conséquent, nous pouvons affirmer que l'absence de tout lien hiérarchique ou fonctionnel du chercheur vis-à-vis des praticiens étudiés, constitue une force. En effet, non seulement le chercheur ne répond en rien « *à une attente de complaisance vis-à-vis des certitudes établies, voire à une demande de confirmation de ces certitudes* » (Berry, 2003 cité par Daudigeos, 2009 p. 218), mais au contraire il lui est offert une liberté et un accès à un terrain de recherche large, touchant les plus hauts niveaux de l'entreprise, l'autorisant sans tabous et glissements entre la problématique présentée dans ce travail et la réalité exprimée par les acteurs (Abbott, 1992 cité par Daudigeos, 2009. p. 218). Ces prérequis étant posés, trois points apparaissent majeurs :

- pour limiter les biais et les notions de désirabilité sociale, le chercheur exclut de son étude la population qui lui est rattachée directement ou indirectement ;
- afin d'éviter toute suggestivité dans les questions, les projets de guides d'entretiens sont présentés puis validés par le directeur de recherche puis testés auprès de la population cible ;
- les premières interprétations des données recueillies ont donné lieu à des échanges en premier lieu avec le directeur de recherche puis systématiquement lors des différents comités de suivi individuels qui ont rythmé ces travaux.

Ainsi, la relation de dépendance qui aurait pu exister entre le chercheur et son objet de recherche est levée par la volonté « *d'offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche (…) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire le cheminement* ». (Avenier & Gavard-Perret, 2018. p. 32-33).
Par conséquent, l'auteur de ce travail ne se positionne pas dans le ''qui es-tu ?'' mais inconditionnellement dans le ''d'où parles-tu ?''. En effet, il s'agit moins d'une interrogation ontologique qui porterait sur l'identité de l'auteur de ces travaux, que de sa position

pragmatique et critique à l'égard du travail mené. Dans l'énonciation du ‘‘d'où parles-tu ?'', l'expression du rédacteur est celle d'un chercheur, le ramenant, tel qu'énoncé par Foucault, à sa condition d'appartenance à un ordre scientifique dans des régimes de justification.

Enfin, et c'est peut-être là le point essentiel, le positionnement principal épistémologique interprétativiste permet quant à lui de cautionner la crédibilité et l'authenticité des données collectées par un chercheur-salarié de l'entreprise qui lui ouvre ses portes et l'autorise à choisir son terrain de recherche[61] (voir annexe A – Charte de recherche). En effet, l'interprétativisme impose de « *décrire le cheminement cognitif du chercheur à partir du matériau empirique constitué par la recherche. (…) Le chercheur doit montrer comment il a contrôlé et vérifié ses interprétations tout au long de la recherche, et pris en compte l'influence exercée par sa propre subjectivité et les références théoriques ayant implicitement ou explicitement guidée la recherche* » (Avenier, 2017 pp. 61-62, faisant référence à Sandberg, 2005). Il n'en demeure pas moins que « *la connaissance que nous développons doit beaucoup à ce que nous sommes et à notre projet de connaissance* » (Valiorgue, 2016b. p. 25).

Il convient dorénavant d'exposer la manière avec laquelle nous allons déployer notre étude pour formuler une théorie. Ces travaux par l'indexation des événements (anonymisation et organisation des données, codifications, etc.) et leur modélisation répondront à des normes et valeurs propres à la communauté scientifique. En s'extrayant des tensions relatives aux interprétations, cela concourra à l'externalisation donc au désencastrement du salarié-chercheur pour une proposition de connaissances valables dans un processus de recherche « *pragmatique et transgressif* » (Sandberg 2005 cité par Avenier & Gavard-Perret, 2018. p. 35).

### 4.2 Le cadre de référence

Comme cela a été explicité dans les premiers chapitres de ce travail et rappelé dans le positionnement épistémologique, la notion de processus est sous-jacente à la construction de sens pour l'appropriation. Ainsi, cette recherche reposant sur des praticiens et des enjeux de positionnement, il apparait d'une part, que la méthode qualitative discursive est appropriée pour accéder au réel. Yin (1994) justifie l'utilisation de la méthode qualitative par la nécessité de comprendre le ‘‘comment ?'' et le ‘‘pourquoi ?'' lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel. D'autre part, la collecte qualitative discursive permet d'accéder à une proximité avec les interlocuteurs afin d'appréhender au plus proche du réel le rôle des acteurs, plutôt que leur métier ou leur fonction. Comme le souligne Wacheux (2005, pp 11-12), l'étude de cas se justifie par trois raisons : « (i) *la volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement même de sa production pour*

[61] À ce titre, une convention de recherche a été rédigée par le salarié - chercheur et validée par l'entreprise qui l'emploie ; convention stipulant explicitement l'interdiction de ‘‘mélange des genres'' entre sa fonction et les travaux de recherche portant sur la population qui lui est rattachée directement ou indirectement. D'autre part, cette convention précise que le doctorant ne peut utiliser son statut de salarié et ses attributions managériales pour obtenir l'assentiment des personnes destinées à être interviewées. (voir annexe A – Charte de recherche).

*appréhender les dynamiques des situations ; (ii) la nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations ; et enfin (iii) l'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs dans l'entreprise* ».

Au vu de la problématique, l'étude de cas apparait ici comme l'approche méthodologique la plus appropriée afin de comprendre les processus que déploie la population méconnue des services support et leurs actions en faveur de l'opérationnalisation de la RSE vis-à-vis de la base opérationnelle. Il s'agit en effet d'étudier des phénomènes réels dans leurs contextes et de répondre à la fois au « *pourquoi ?* et au *comment ?»* (Yin, 2003 cité par Barlatier, 2018. p. 136). C'est vers une compréhension que nos travaux se tournent. Une compréhension qui se justifie à la fois par la faiblesse des matériaux empiriques et par les recherches théoriques menées jusqu'alors. Cette nécessité de compréhension est qualifiée par Yin, 2009 (cité par Barlatier, 2018, pp. 139-140) de cas exploratoire révélateur, car *« il donne l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène préalablement inaccessible et représentant un point d'intérêt visant à la découverte de nouvelles causalités et / ou de résultats* ».
Rappelons également que notre objectif est de développer les points de convergence entre la TNI et SAP, notamment au travers respectivement des notions d'entrepreneur institutionnel et de travailleur institutionnel. Par conséquent cette étude de cas doit permettre de consolider la littérature par l'émergence de données terrain en appréhendant les IPR dans l'ensemble de leur fonction que Grenier & Josserand (2014, p. 135) appellent « *l'identification de forme »*. Cependant, il nous parait opportun de procéder préalablement à une « *décomposition* » de la population IPR. Nous en justifions les raisons.
Comme l'indiquent Grenier & Josserand (2014, pp. 136-137), la *décomposition* permet d'établir à une échelle unitaire, des liens entre les éléments que l'on cherche à décrire. Dans le cas de cette étude, nous chercherons à comprendre les IPR au travers des « *fondements de leur nature, de leurs représentations, (...) de leur principales préoccupations* ». Ce point nous apparait majeur, car au travers des racines biographiques de cette population, nous découvrirons une des justifications de la structuration des processus qu'ils engagent à des fins de construction de sens vis-à-vis de la base opérationnelle. Enfin, c'est à partir de la *décomposition*, que nos travaux pourront s'orienter vers l'*identification de forme* pour « *appréhender l'objet dans son ensemble (...) démontrant ainsi que les propriétés globales d'une forme particulière peuvent avoir plus d'importance que les propriétés de chacun des éléments la composant* ». Par cette méthode, Grenier & Josserand (2014, p. 137) affirment que « *le chercheur introduit un certain ordre dans la complexité d'observations discrètes. (…) Chaque catégorie lui sert de point de repère et peut travailler de manière plus précise* ».

Dans la section suivante, nous présentons notre terrain de recherche ainsi que les critères qui nous permettent d'identifier une population cible : les IPR chez Suez Recyclage & Valorisation.

## 4.3 Présentation et choix des unités d'analyse – le terrain de recherche

Cette recherche vise à étudier les fonctions support dans leurs capacités à construire du sens pour permettre à la base opérationnelle de s'approprier la RSE afin de la rendre effective,

tangible, réelle. Le choix d'un objet de recherche pour la problématique posée est essentiel et néanmoins délicat. En effet, et cela a été démontré tout au long de l'état de l'art, la population étudiée est inexplorée, rendue quasi invisible dans la littérature. C'est là le fondement du *gap-spotting* sur lequel a été construit la recherche présentée. Nos travaux n'ont d'autre objectif que celui de poser les premières pierres dans la recherche relative aux services fonctionnels. Aussi convient-il, et c'est là un point fondamental pour un cas unique exploratoire dans une démarche qualitative inductive, de ne pas sélectionner un terrain qui rajouterait des éléments complexifiant la compréhension d'une population laissée en marge de la littérature.

> C'est parce que le sujet est novateur et s'inscrit dans un champ d'étude naissant (rappelons que 4% des articles et publications de recherche sur la RSE sont dédiés à l'aspect micro - Aguinis & Glavas, 2012) que le terrain de recherche doit permettre d'obtenir « *un portait simplifié d'une partie du monde réel* » (Lave & March, 1975). Ce que la recherche nomme cartographie c'est ce que le terrain doit représenter de manière satisfaisante et intelligible de la réalité pour agir comme un guide (Axelrod, 1997).

Décomplexifier, c'est en premier lieu trouver un terrain exempt de contraintes en amont de l'analyse. Maon et *al.* (2010) nous suggèrent des choix de terrain lorsqu'ils théorisent trois phases culturelles de la RSE. Ainsi, une entreprise dépourvue de gouvernance RSE dont la seule finalité serait instrumentale ou pire, sujette à un « *égoïsme d'entreprise* » (Maon et *al.*, 2010, p. 25). En d'autres termes, pour notre sujet, il n'est pas envisageable d'étudier des services fonctionnels dans une entreprise *greenwashée,* qui ''verdit en façade''. Car en définitive, nous ne répondrions pas objectivement à la problématique si la donnée principale d'entrée était biaisée. Le tableau 4-1 ci-dessous est une synthèse des travaux de Maon et *al.*, 2010. Il justifiera notre choix de terrain.

| | Phase culturelle de réticence | Phase culturelle de compréhension | Phase culturelle d'ancrage |
|---|---|---|---|
| **Type de culture des parties prenantes** | « *Égoïsme d'entreprise* » centrée sur les actionnaires, fortement auto-référencée, avec très peu de considération pour les autres. | Culture « *instrumentaliste* » où l'on s'ouvre progressivement aux parties prenantes jugées utiles, dans une logique « *d'intérêt bien compris* ». | Cultures à « *large moralité* » (proche du profil « *moraliste* » et « *altruiste* ») : orientation davantage tournée vers autrui, intégrant parties prenantes normatives et dérivées. |
| **Finalité dominante de la RSE** | Absence de véritable finalité RSE qui est perçue comme une contrainte à contourner plutôt que comme une opportunité. | La RSE est d'abord vue comme un outil de protection de la valeur (conformité, réputation, « *licence d'opérer* ») plus que comme un véritable levier de création de valeur. | La RSE est conçue comme créatrice de valeur et levier d'innovation, puis comme vecteur de transformation sociétale et de durabilité à long-terme. |
| **Rapport aux parties prenantes** | Les parties prenantes sont réduites aux actionnaires, les autres ne sont envisagées que via des relations contractuelles ou comme des sources potentielles de critiques à contenir. | Intégration sélective des parties prenantes considérées comme « *utiles* » ; développement de relations plus interactives, surtout pour gérer les risques et les attentes convergentes. | Rapprochement avec un ensemble élargi de parties prenantes : relations fondées sur le dialogue, la coopération, puis le co-innovation et des alliances durables. |

| | Phase culturelle de réticence | Phase culturelle de compréhension | Phase culturelle d'ancrage |
|---|---|---|---|
| **Logique morale & stratégique** | Moralités limitée fondée sur l'intérêt propre à court-terme ; posture de réaction, de défense ou de rejet vis-à-vis des demandes sociales. | Approche essentiellement instrumentale : passage de la défense à l'accommodement ; la moralité reste indexée sur l'avantage économique et le respect des règles formelles. | Moralité intrinsèque tempérée par le pragmatisme ou moralité intrinsèque dominante ; posture allant de l'accommodement proactif à la proactivité stratégique et à la transformation. |
| **Place de la RSE dans la culture et le pilotage** | La RSE est quasi absente des objectifs et des outils ; l'organisation cherche surtout à « *gagner à tout prix* » et à minimiser toute contrainte sociale ou environnementale. | La RSE devient progressivement « *digne d'intérêt* » puis « *influente* » : mise en place de politiques, de plans d'actions fonctionnels puis transversaux, de reporting interne et de communication orientée image. | La RSE est d'abord « *incarnée* » puis « *profondément enracinée* » dans l'organisation : intégrée aux systèmes de management, à la stratégie, puis au cœur du modèle d'affaires et de l'identité organisationnelle. |

*Tableau 4-1 Les trois phases culturelles de la RSE, synthèse de l'auteur d'après Maon et al., 2010, pp. 29-34*

Nous allons ainsi procéder à une série de filtres qui nous amèneront progressivement à l'identification de la population étudiée. Nous schématisons nos principes de raffinage par la figure 4-1 ci-dessous :

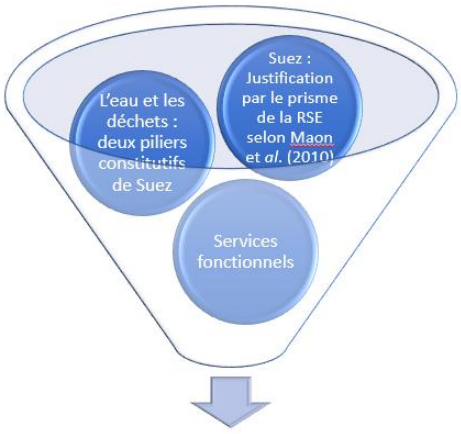



*Figure 4-1 Principes de raffinage pour l'identification de la population cible*

### 4.3.1 Suez, un cadre macro de recherche adapté

Au travers d'un tableau (4-2) de correspondances entre la classification de Maon et *al.* (2010) et le rapport de durabilité de Suez 2024, nous justifions que ce Groupe se situe dans la « *phase culturelle d'ancrage de la RSE* » selon la terminologie de Maon, et *al*. (2010). En effet, au-delà de la logique de conformité, la durabilité est portée au plus haut niveau de décision avec un conseil d'administration et des actionnaires[62] engagés dans l'investissement responsable, la

[62] Meridian (38,2% de parts) : société d'investissement, entreprise à mission et gestionnaire d'actifs d'infrastructures publiques durable (22 mds de dollars en gestion de portefeuille). Global Infrastructure Partner (38,2% de parts) : gestionnaire de fonds d'infrastructures (170 mds de dollars d'actifs sous gestion). La Caisse des dépôts et consignations (18,7% de parts): constituer une alliance d'acteurs publics et privés qui s'engagent dans les territoires pour accélérer la transformation écologique. (Rapport de durabilité Suez 2024, p. 4). À cet actionnariat, il faut rajouter les salariés à hauteur de 4,5% et 0,3% d'actions propres.

neutralité carbone et les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). C'est la durabilité qui structure la gouvernance du Groupe, sa stratégie et son modèle d'affaires.

| Caractéristiques | Phase culturelle d'ancrage selon Maon et *al.* (2010) | Positionnement de Suez (d'après le rapport de durabilité 2024) |
|---|---|---|
| **Type de culture des parties prenantes** | Cultures à « *large moralité* » (proche du profil « *moraliste* » et « *altruiste* ») : orientation davantage tournée vers autrui, intégrant parties prenantes normatives et dérivées. | -Feuille de route développement durable articulant plan de transition climat et taxonomie européenne autours d'enjeux collectifs (climat, eau, biodiversité, droits humains) en lien avec des partenaires techniques (Carbone 4), des régulateurs. (CSRD) et des marchés financiers (obligations vertes).<br>-Parties prenantes internes considérées comme une fin et non comme un moyen : salariés considérés en tant que collectif central (dialogue social ; enquêtes sociales, politique de Droits Humains, renforcement de la culture HSE, Speak Up & Stop) ;<br>-Communautés et clients publics/privés sont intégrés via des offres énergie bas carbone et la co-construction de la trajectoire 1,5°C. |
| **Finalité dominante de la RSE** | La RSE est conçue comme créatrice de valeur et levier d'innovation, puis comme vecteur de transformation sociétale et de durabilité à long-terme. | -Feuille de route climat avec cadre de croissance durable (décarbonation). Développement de nouveaux modèles d'affaires (biogaz, carburants alternatifs, etc.).<br>-RSE créatrice de valeur économique et vecteur de transformation<br>-RSE moteur d'innovations (invest. R&D x 2 d'ici 2027, solutions pour aider les clients à sa décarboner, alignement taxonomie UE sur 31% de CA, émission d'obligations vertes pour 5,4 mds d'€. |
| **Rapport aux parties prenantes** | Rapprochement avec un ensemble élargi de parties prenantes : relations fondées sur le dialogue, la coopération, puis le co-innovation et des alliances durables. | Logiques de co-innovation et d'alliances durables : rapport aux clients publics et industriels structuré en termes de co-transition (réduire les émissions des clients, adapter des infrastructures, développer de solutions circulaires).<br>-Processus de double matérialité : catégories de parties prenantes multiples pour identifier les impacts, risques et opportunités sur le climat, l'eau, la biodiversité, le droit du travail, etc. ;<br>-Dialogue social multiniveau (Groupe / Europe / France / local) avec de accords collectifs et intégration des représentants des salariés dans la co-élaboration de la feuille de route développement durable ;<br>-Partenariat techniques et financiers (Carbone 4, agences ESG, investisseurs obligations vertes) pour construire les trajectoires de résilience. Allocation de capital alignée sur la taxonomie et les plans d'adaptation des sites. |
| **Logique morale & stratégique** | Moralité intrinsèque tempérée par le pragmatisme ou moralité intrinsèque dominante ; posture allant de l'accommodement proactif à la proactivité stratégique et à la transformation. | Moralité intrinsèque (protection des droits fondamentaux, contribution à la transition climatique). Gestion des risques climat/ énergie, anticipation réglementaire.<br>-Posture proactive (plan de transition climat, objectifs chiffrés, diffusion d'expertise ;<br>-Engagement dans des instruments de marché (obligations vertes, index climat) ;<br>-Engagement dans les droits humains (adhésion au pacte mondial ONU, vigilance sur le travail forcé, inclusion) ;<br>-Priorité à la santé-sécurité avec ''zéro accident grave ou mortel'' ;<br>-Intégration de la RSE dans les mécanismes de rémunération liée au développement durable, gouvernance centrée sur la feuille de route, utilisation de la taxonomie et de la CSRD comme levier de positionnement et d'accès au capital. |
| **Place de la RSE dans la culture et le pilotage** | La RSE est d'abord « *incarnée* » puis « *profondément enracinée* » dans l'organisation : intégrée aux systèmes de management, à la stratégie, puis au cœur du modèle d'affaires et de l'identité organisationnelle. | La RSE couvre 100% des activités par le plan de décarbonation, de formation, de dialogue social, d'accidentologie, d'intégration de la taxonomie UE et de la CSRD dans le pilotage.<br>-Feuille de route développement durable intégrée aux processus d'investissement, de gestion des risques, des politiques RH. |

*Tableau 4-2 Auteur : Tableau de correspondances entre la phase culturelle d'ancrage de la RSE (Maon et al., 2010) et le Groupe Suez.*

Cette correspondance selon la classification de Maon et *al.* (2010) démontre une culture orientée « *vers autrui* » où les enjeux sociaux et environnementaux sont éloignés d'une logique « *défensive ou instrumentale* » (Maon et *al.*, 2010). La structuration RSE de Suez couvre toute la chaîne de valeur, les communautés, les clients, la gouvernance. Elle témoigne que la RSE n'est pas un « *à côté* » (Gioia et *al.*, 2010) mais au contraire un principe

d'organisation transverse, en ligne avec l'idée d'une RSE « *profondément enracinée* » (Maon, et *al.*, 2010) dans la culture et les processus décisionnels. Ces combinaisons de création de valeur durable, de co-construction de solutions et de gestion active des risques et opportunités environnementaux, sociaux et sociétaux justifient la légitimité du cadre de notre recherche. Sans trop nous attarder sur le Groupe, nous portons à l'attention du lecteur quelques éléments macro permettant d'appuyer et de contextualiser notre démonstration.

- Un Groupe avec 160 ans d'histoire :

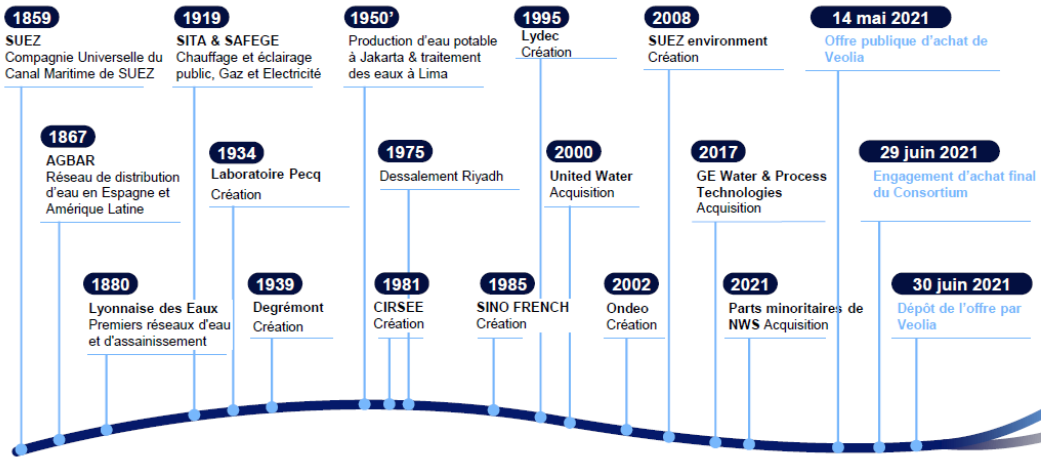



*Figure 4-2 Infographie - Histoire de Suez 1856 - 2021 date de l'OPA de Véolia*

- Le Groupe en chiffres : une carte de visite longitudinale synthétique.

Au terme de l'OPA en mai 2021, Suez se reconstruit en ''nouveau Suez'' amputé d'une partie de ses effectifs et de ses territoires d'implantation. La France a été très majoritairement préservée, protégée. Cette période n'aura pas été sans impact sur notre étude, et notamment lors des entretiens semi-directifs qui seront provisoirement suspendus. Nous y reviendrons.

| **Indicateurs**<br>*Sources rapport intégré 2019*[63] *et rapport de durabilité 2024* | **Suez avant l'OPA de Véolia (mai 2021). Données 2019** | **''Nouveau Suez'', post OPA de Véolia. Données 2024** |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires (mds d'€) | 17,3 | 9,2 |
| Nbre d'employés | 89 000 | 40 000 |
| Eau potable produite (mds de $m^3$) | 7,6 | 4,5 |
| Eaux alternatives produites[64] (mds de $m^3$) | 2,6 | 3 |
| Matières secondaires produites (millions de tonnes) | 4,4 | 2,5 |
| Énergie renouvelable produite[65] (TWh) | 7,6 | 8 |
| $CO_2$ évité (million de tonnes) | 10 | 6 |

[63] Nous neutralisons l'année 2020, année CoViD afin de rendre les chiffres comparables.
[64] Eaux alternatives : eaux usées réutilisées, eaux dessalées, réalimentation des nappes.
[65] Énergie produite via les centres de stockage (enfouissement), de valorisation énergétique (incinérateurs), de méthanisation et de compostage : combustibles solides de récupération, électricité, chaleur, biogaz, biométhane, bioGNL (gaz naturel liquéfié).

| Indicateurs<br>*Sources rapport intégré 2019[63] et rapport de durabilité 2024* | Suez avant l'OPA de Véolia (mai 2021). Données 2019 | "Nouveau Suez", post OPA de Véolia. Données 2024 |
|---|---|---|
| Engagement de salariés (%) | 61 | 67 |
| Engagement des salariés dans des questions sociales et environnementales. (%) | NC | 74 |
| Taux de fréquence[66] des accidents de travail | 8,15 | 5,58 |
| Actionnariat institutionnel détenu par des fonds ISR (%) | 9,3 | NC |
| Investissement en R&D (millions d'€) | 120 | NC |
| Nbre de brevets | 3921 | NC |
| Nbre de contrat fournisseurs intégrant des clauses RSE | 55 | NC |

*Tableau 4-3 Carte de visite synthétique Suez 2019 vs 2024*

- Une RSE ''enracinée'' dans la gouvernance :

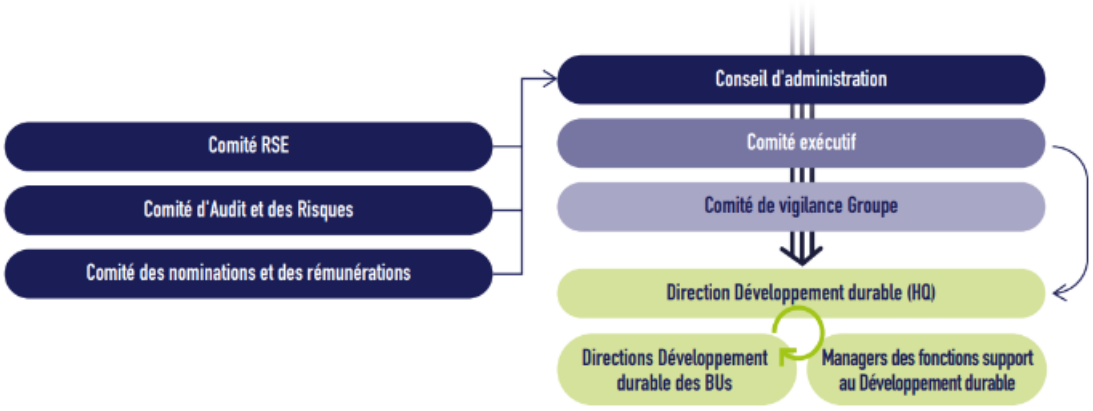



*Figure 4-3 Gouvernance de la RSE. Rapport de durabilité Suez 2024, p.9*

- Une raison d'être porteuse de sens (septembre 2022) :

> « *Mobilisés chaque jour aux côtés de nos clients et de nos partenaires, nous apportons, depuis plus de 160 ans, des services essentiels pour protéger et améliorer la qualité de vie partout où nous agissons, face à des défis environnementaux grandissants.*
> *Unis par la passion de nos métiers, nos valeurs d'inclusion et notre sens du collectif, nous innovons pour préserver l'eau et valoriser les déchets, sous forme de matières recyclées et d'énergie. Nous promouvons et déployons des pratiques plus sobres, des technologies plus efficaces et des solutions circulaires, pour réutiliser et faire le meilleur usage des ressources limitées de la Terre.*
> *Au plus près des territoires, nous nous engageons pour l'humain et la planète afin de leur apporter les ressources d'un avenir commun* ».

[66] Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail survenus au cours de la période considérée multiplié par un million, divisé par le nombre d'heures travaillées au cours de la période considérée.

- La chaine de valeur de l’eau et des déchets :

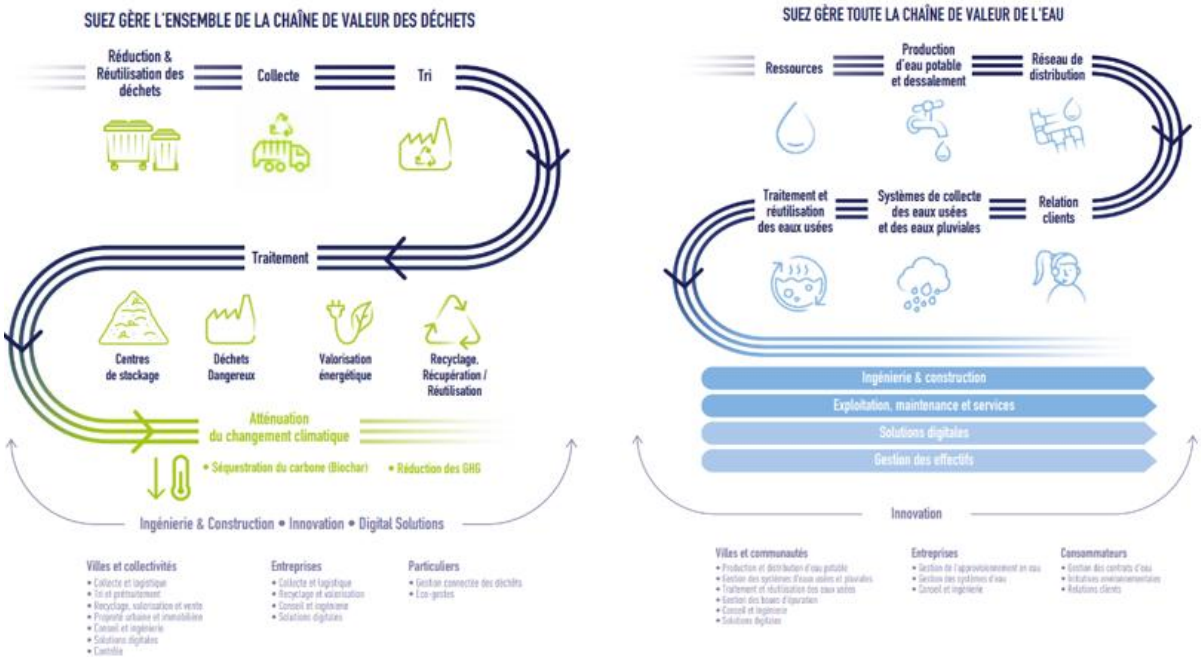



*Figure 4-4 Chaîne de valeur eau & déchets. Rapport de durabilité Suez 2024, pp. 17-19*

- Les parties prenantes :




*Figure 4-5 Intérêts et points de vue des parties prenantes, Rapport de durabilité Suez 2024, p. 21*

- La déclaration Santé Sécurité du Groupe, 2022 (extraits) :

> *(…) Il ne peut y avoir d'excellence opérationnelle sans que la Santé et la Sécurité de tous ne soient pleinement intégrées dans nos pratiques métier. (…) C'est une responsabilité de tous, à laquelle chacun peut et doit contribuer. Pour cela, SUEZ construit sa politique Santé & Sécurité sur trois piliers :*
> *1) La maitrise de nos risques majeurs, dont chacun est acteur et responsable.*
> *Nos standards métiers (…) Des plans d'actions intégrant les volets techniques, organisationnels et humains (...). Nos Règles qui Sauvent[67] (…). Le partage des retours d'expérience, bonnes pratiques ou incidents (…).*
> *2) Une culture de santé et de sécurité partagée par tous ancrée sur les valeurs de SUEZ. La Culture Juste, basée sur une approche positive de la Santé & Sécurité, le droit à l'erreur et la réaction adaptée en cas de violations des règles (…).*
> *3) L'engagement et l'implication de tous pour que chaque jour, la Santé et la Sécurité, la nôtre, celles de nos collègues, de nos clients, de nos sous-traitants et de nos concitoyens soient notre priorité. Les comportements exemplaires de chacun (…).*
> *Notre politique vise l'objectif « zéro accident grave ou mortel » (…).*
> *Je compte sur chacun de vous pour vivre, incarner et faire respecter (...) la priorité Santé et Sécurité. C'est ainsi que des vies seront sauvées, des accidents évités. (…) ».*
> *NB : En 2024, SUEZ a lancé la campagne « Speak Up and Stop », qui permet aux salariés et aux non-salariés de dénoncer les conditions dangereuses et de prévenir les accidents du travail.*

L'ancrage de la responsabilité sociétale dans la culture du Groupe Suez se manifeste de manière concrète à travers un ensemble d'initiatives, de dispositifs institutionnalisés et de reconnaissances externes qui traduisent la dimension opérative de la RSE. Ces éléments participent à la fois à la diffusion d'une culture d'entreprise engagée et à la légitimation de ses pratiques auprès des parties prenantes. Dans les lignes suivantes issues du rapport de durabilité Suez 2024, nous en livrons quelques exemples significatifs.

Créée en 2009, la Fondation Suez illustre la volonté du Groupe d'entretenir un dialogue actif avec la société civile. En 2024, les collaborateurs ont ainsi consacré plus de 21 000 heures de bénévolat auprès d'associations locales, soutenant des initiatives d'insertion sociale, de formation et de cohésion territoriale. Dotée d'un budget annuel de 3,2 millions d'euros, la Fondation participe au financement de projets éducatifs, culturels et sportifs, particulièrement destinés aux jeunes issus de quartiers prioritaires ou de zones rurales fragilisées. Elle s'inscrit également dans des partenariats durables, comme celui établi avec l'association Rural Chemins d'Avenir, qui promeut l'égalité des chances pour les jeunes des territoires ruraux. Dans le même esprit, l'ONG Aquassistance, fondée en 1994 par des salariés du Groupe, constitue une autre expression de l'engagement sociétal de Suez. Forte de 650 membres – salariés et retraités confondus – elle mobilise leurs compétences techniques pour accompagner, à travers le monde, des projets liés à l'accès à l'eau, à l'assainissement et à la gestion des déchets. Par cette initiative, le Groupe articule ainsi sa mission industrielle à une forme de responsabilité humanitaire portée par ses collaborateurs eux-mêmes. Cet ancrage

[67] Les règles qui sauvent : ce sont dix standards imposés par Suez pour protéger la vie des employés, intérimaires, prestataires extérieurs, clients.

local et social se reflète également dans les programmes d'inclusion et de développement économique. En 2024, Suez a accompagné plus de 3 300 bénéficiaires en France à travers diverses initiatives d'insertion, dont le programme Rebond Insertion, qui a permis à plus de 800 personnes en situation de précarité de retrouver un emploi tout en bénéficiant d'un soutien en matière de logement, de mobilité et de santé. Par ailleurs, près de 78 millions d'euros ont été investis en faveur d'organisations œuvrant pour l'emploi des publics vulnérables, témoignant de l'intégration de la dimension inclusive dans la stratégie du Groupe. Ces initiatives s'appuient sur un socle de certifications et de labels qui structurent le système de management et attestent de la reconnaissance de Suez dans le champ de la RSE. Le Groupe répond à plusieurs normes couvrant la qualité (ISO 9.001), l'environnement (ISO 14.001), la performance énergétique (ISO 50.001) et la santé-sécurité au travail (ISO 45.001). Ces référentiels s'appliquent à différents niveaux organisationnels — du Groupe jusqu'aux unités opérationnelles locales — assurant une cohérence entre orientations stratégiques et pratiques de terrain.
À ces dispositifs normatifs s'ajoutent diverses évaluations extra-financières, telles que le Carbon Disclosure Project (CDP), les plateformes EcoVadis, ou encore les engagements biodiversité du programme Act4Nature, en partenariat avec l'Office Français de la Biodiversité. Ces reconnaissances contribuent à la légitimation externe des actions de Suez et à la formalisation de sa feuille de route développement durable 2023–2027.

Enfin, les politiques de ressources humaines, la diversité et les conditions de travail font elles aussi l'objet de distinctions récurrentes. Le label Top Employer, attribué pour la treizième année consécutive, souligne la qualité du management et des pratiques sociales du Groupe, auquel s'ajoute le label Diversité. Certaines entités territoriales ou industrielles bénéficient également de labels spécifiques, tels que le MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises), adapté aux sites à forte exposition aux risques. L'ensemble de ces dispositifs illustre la manière dont la RSE opère, chez Suez, comme un cadre structurant à la fois global et territorial, articulant engagement sociétal, management industriel et reconnaissance institutionnelle.

### 4.3.2 Suez Recyclage & Valorisation France comme structure méso d'étude

Nous avons légitimé le choix de l'unité macro : le Groupe Suez. Il convient alors de motiver l'unité méso qui permettra l'étude des IPR comme acteurs de cette étude.
Cela a été vu précédemment, Suez comporte deux piliers opérationnels principaux : l'eau et les déchets. Dans une perspective d'économie circulaire et de lutte contre le changement climatique, ces activités sont deux métiers complémentaires soumis à des enjeux de durabilité largement convergents. Ils sont décrits dans le rapport de durabilité 2024 (p. 127) comme des « *solutions essentielles pour la sécurité, la préservation des ressources et la protection de l'environnement* ». La gestion de l'eau et des déchets se fonde sur la raréfaction des ressources (eau douce, matières premières, énergie), la dépendance à des intrants critiques (matériaux de construction, métaux) et l'alignement avec les politiques européennes (pacte d'économie circulaire, taxonomie verte, ESRS, EU green Deal, EU-ETS, etc.). L'économie circulaire, au centre de la stratégie du Groupe, constitue le modèle d'affaires de Suez en se

reposant sur trois axes : l'efficacité dans l'usage des ressources, la réduction de l'empreinte carbone et la contribution à la biodiversité. Cependant, un point fondamental distingue ces deux piliers stratégiques ; celui-ci est mis en évidence par l'observation des chaînes de valeurs respectives des deux unités constitutives de Suez.
Alors que le secteur de l'eau en France est depuis de nombreuses années entré dans une phase de maturité dont « *le modèle de financement [en France] est à bout de souffle entre une ressource en eau qui se raréfie et une dépollution qui se complexifie*[68] », celui des déchets est, quant à lui en pleine expansion avec une chaîne de valeur qui doit s'observer dans sa profondeur et sa largeur, « *il s'agit d'un sujet stratégique pour notre pays et notre continent (…) il est essentiel de sécuriser notre accès à l'énergie et aux matières premières, indispensables à la transition énergétique. C'est un enjeu d'autonomie et de compétitivité*[69] ».

Les déchets ont cette particularité qui les différencie de l'eau – et qui complexifie les aspects opérationnels – en cela qu'ils répondent réglementairement à une hiérarchie de traitement : prioritairement la prévention, puis la réutilisation, le recyclage, la valorisation énergétique (incinération) et en dernier recours leur stockage (enfouissement). Or, « *les changements réglementaires conduisent le Groupe à réduire le volume de déchets traités en incinération et en stockage (…) les poussant à remonter la hiérarchie des déchets en minimisant l'élimination, en valorisant l'énergie et la matière, en réemployant et en prévenant* » (Rapport de durabilité Suez 2024, p. 135). Au-delà des volumes d'entrée que les déchets représentent[70] et de la structure capitalistique industrielle idoine, nous mettons en avant les points suivants :

- « *Faire remonter* » les activités déchets dans la hiérarchie de traitement implique des reconfigurations organisationnelles significatives. Ceci s'exprime par des choix techniques et une intensité d'innovation forte pour valoriser les déchets avec une « *base de référence de 48-49%* » (Rapport de durabilité Suez 2024, p. 133) selon les nouvelles règles CSRD ;
- « *Conditionner la rémunération de l'opérateur aux volumes réutilisés, valorisés ou recyclés* » (Rapport de durabilité Suez 2024, p. 130) impose au Groupe de réexaminer ses rapports avec ses clients en engageant des transformations contractuelles majeures qui ne sont pas sans conséquence sur son modèle d'affaires ;
- Les exigences réglementaires imposent des capacités d'adaptation et d'innovation qui obligent les acteurs du déchet à reconfigurer leurs modèles économiques, leurs partenariats industriels, leurs instruments de gestion et leur outil de production.

Comme la chaîne de valeur en témoigne (cf. figure 4-4, p. 120) Suez Recyclage & Valorisation France (dorénavant RVF) ouvre de larges horizons dans la prise en compte de la RSE. Nous donnons ci-dessous sa ''carte de visite'' synthétique :

[68] Citation d'A. Bazire, VP exécutif de Suez Eau France, déclaration AFP du 19.11.2025.
[69] Citation D. Lamy, VP exécutif de Recyclage & Valorisation France, déclaration l'Opinion du 8.12.2025.
[70] 27 636 Kilotonnes de déchets non entièrement biologiques, 2 500 kilotonnes de déchets biologiques (rapport de durabilité Suez 2024, p. 136) pour 7 152 Ktonnes de sorties valorisées en matière, compost, combustibles alternatifs, etc. (rapport de durabilité Suez 2024, p. 137).

| Caractéristiques de Suez Recyclage & Valorisation France (RVF) | Données 2025 |
|---|---|
| Nbre de collaborateurs | 12 000 |
| Nombre d'Installations classées pour la protection de l'environnement | 650 |
| dont installations de stockage de déchets non dangereux (enfouissement) | 45 |
| dont usines de recyclage de plastiques | 4 |
| dont unités de valorisation énergétiques (incinérateurs) | 31 |
| dont plateformes de compostage | 53 |
| dont sites de méthanisation | 8 |
| Habitants bénéficiant de services de collecte (millions) | 10 |
| Déchets traités chaque année (millions de tonnes) | 15,5 |
| Chiffre d'affaires (Mds d'€) | 3,9 |
| Déchets valorisés sous forme d'énergie ou de matière (millions de tonnes / an) | 8,6 |
| Production d'énergie renouvelable et de récupération produite à partir de déchets (en TWh) | 4,7 |

*Tableau 4-4 Carte de visite synthétique Suez Recyclage & Valorisation France 2025*

De cette carte de visite, nous énonçons les enjeux spécifiques qui en découlent et viennent en réponses opérationnelles à la feuille de route de Suez :

- Une durabilité des déchets revient à procéder à leur collecte, leur tri et leur valorisation ; cela impose des infrastructures, des capitaux financiers, des capitaux humains, matériels et culturels tels que des savoirs et l'*habitus* dans une acception sociologique ;
- Donner une seconde vie aux déchets suppose de les transformer en nouvelles ressources pour bénéficier d'énergies renouvelables ; cela implique de nouveaux modes opératoires, du capital social, du capital culturel tels que des savoirs, de nouvelles consignes, des capitaux financiers pour de nouvelles unités capitalistiques ;
- Enfin, réduire l'impact environnemental des déchets, c'est en plus de soutenir l'économie circulaire, encourager les comportements responsables et s'adapter aux évolutions réglementaires ; cela a pour conséquences un besoin en capitaux humains, disposer de capital social dans son acception sociologique tels que des réseaux de relations mobilisables et l'appartenance à des groupes, de capital symbolique en termes de reconnaissance et de légitimité et des capitaux financiers.

Ces raisons qui entrent en écho avec la stratégie globale du Groupe, laissent d'ores et déjà entrevoir la place de l'opérateur dans le processus et plus largement le capital social et culturel. Par conséquent, nous estimons que ce champ méso circonscrit à RVF est justifié pour notre étude. Il convient dorénavant de s'attarder sur l'aspect le plus micro : le choix de l'acteur.

### 4.3.3 Les IPR, de la justification du terrain de recherche

Nous consacrerons cette sous-section à la justification d'une population constituant le point central de notre recherche. Pour notre sujet, rappelons-le, il s'agit de porter un regard sur la partie la plus fine de l'organisation et d'en étudier des acteurs périphériques tels qu'ils agissent auprès de la base opérationnelle pour favoriser l'appropriation de la RSE. Nous l'avons exposé dans le paragraphe précédent, la RSE, sujet multidimensionnel et protéiforme, irrigue toutes les strates de l'entreprise Suez.

Maon et *al.* (2010) montrent que la « *phase culturelle d'ancrage* » de la RSE est le résultat de l'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans le management. Par conséquent, au-delà des principes de conformité ou de communication, c'est de pratiques et de routines dont il s'agit. Ainsi, les pratiques exercées au sein de la phase d'ancrage doivent reposer sur des acteurs en capacité de traduire des enjeux sociétaux en outils et arbitrages opérationnels ; acteurs qui se trouvent en lien avec les parties prenantes internes et externes (Maon et *al.*, 2010). D'autre part, l'objet de recherche doit également prendre en compte la légitimité de l'acteur. Celle-ci se reflète dans ses actions perçues comme « *désirables, convenables ou appropriées au regard d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Suchman, 1995, p. 574). Par ailleurs, le travail institutionnel est décrit comme un « *effort déployé par les acteurs pour créer, maintenir et transformer les institutions* » (Lawrence et *al.*, 2009, p. 6). Ainsi, ces derniers soulignent que les actions de l'acteur combinent « *intentionnalité et effets institutionnels* » (Lawrence et *al.*, 2009, pp. 9, 11-13). Enfin, le rapport de durabilité 2024 de Suez insiste sur la structuration de la stratégie via des systèmes de gestion d'impacts autour du climat, de la pollution, de l'eau, de l'air, de la santé sécurité et du risque industriel ; plus globalement des risques et opportunités au sens de la norme CSRD. Par conséquent, il convient d'identifier une population-relais qui s'inscrit dans cette ligne stratégique et qui permet à l'organisation de passer d'une logique « *défensive, à une RSE prédominante et profondément enracinée dans la culture organisationnelle* » (Maon et *al*., 2010, pp. 23 ; 34).

Dans ces conditions, nous rechercherons au sein de RVF le service fonctionnel le plus approprié.
Pour ce faire, nous avons fait reposer notre choix sur trois critères complémentaires ayant comme fondement commun celui d'un management de la performance dissociée dépourvu de tout lien hiérarchique entre les acteurs périphériques et la base opérationnelle pour laquelle ils œuvrent. Ce postulat est essentiel, car comme nous l'indiquions au chapitre 2, cette forme de management dans sa proactivité permet de concilier les intérêts conflictuels entre les acteurs tout en assurant un équilibre entre eux, plaçant sur un même niveau d'importance les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Capron & Quairel, 2006, p. 13). Ainsi, c'est dans la technostructure que le service recherché doit être hébergé sans en négliger l'indispensable « *couplage réciproque* « (Mintzberg, 1982, 2003, p. 39) entre ces acteurs relais et la base opérationnelle.
Ces critères étant définis, nous avons identifié les services éligibles à cette étude à partir de trois principes successifs de raffinage que nous imposons aux services fonctionnels suivant la phase d'ancrage de Maon et *al*. (2010). Ces critères sont les suivants : la proximité opérationnelle impérieuse entre ces acteurs périphériques et le terrain ; la multi-dimensionnalité d'interactions du service support ; l'étendue la plus large du champ RSE couvert par ces acteurs relais.

Cette méthodologie de raffinage nous a conduit à porter notre étude sur le service santé sécurité environnement et risques industriels de RVF. Les lignes suivantes en font synthétiquement l'exposé.

Nous explicitons dans les deux tableaux ci-dessous (4-5 et 4-6), les liens de proximités qui existent entre les IPR et les parties prenantes internes et externes à Suez. Afin d'appréhender de la meilleure façon ces liens, nous les avons classifiés de 4 étoiles (****) à 1 étoile (*). Le niveau 4**** est la proximité la plus étroite et le niveau 1* est la proximité la plus éloignée.

| Niveau 4**** | Niveau 3*** | Niveau 2** | Niveau 1* |
|---|---|---|---|
| -Encadrement opérationnel tous métiers (de la direction à l'employé / ouvrier).<br>-Commerciaux territoires.<br>-Matériel et maintenance territoires.<br>-RH territoires. | -Service formation.<br>-Instances représentatives du personnel en territoire.<br>-Achats national & territoire.<br>-Direction juridique.<br>-Services financiers territoires (CAPEX). | -Communication.<br>-Instances centrales représentatives du personnel.<br>-Excellence opérationnelle.<br>-Directions techniques toutes activités.<br>-Direction industrielle.<br>-Services commerciaux centraux / grands projets. | -Service innovation.<br>-Service informatique (DSI).<br>-Relations institutionnelles.<br>-Développement durable. |

*Tableau 4-5 Interactions IPR / Parties prenantes internes à l'entreprise*

| Niveau 4**** | Niveau 3*** | Niveau 2** | Niveau 1* |
|---|---|---|---|
| -Dirrecte[71].<br>-DREAL[72].<br>-Inspection du travail. | -Médecine du travail.<br>-CARSAT[73].<br>-Organismes certificateurs (AFAQ, Bureau Veritas, etc.).<br>-Organismes réglementaires pour les vérifications périodiques (APAVE, SOCOTEC, etc.).<br>-SDIS (pompiers). | -Bureaux d'études.<br>-Collectivités locales.<br>-Association de protections de l'environnement.<br>-Douanes. | -Associations de quartiers / riverains. |

*Tableau 4-6 Interactions IPR / Parties prenantes externes à l'entreprise*

D'autre part, le positionnement de cette structure fonctionnelle dans l'organisation Suez en fait un objet d'étude précieux pour un cas unique. En effet, comme le montrent les organigrammes simplifiés ci-dessous, la structure santé sécurité environnement et risques industriels, malgré les différents ajustements organisationnels qui se sont égrainés tout au long de nos travaux, n'a pas été modifiée dans le cœur de son positionnement : ce service, depuis 2017 est rattaché à la direction générale et est dissocié hiérarchiquement de la base opérationnelle, garantissant *a priori*, d'un point de vue organisationnel, une indépendance vis-à-vis des exploitants.

- Dans un premier organigramme (figure 4-6) nous donnons une vision macro de Suez incluant les services centraux du Groupe d'une part et les deux divisions Eau et Recyclage & Valorisation d'autre part[74]. Notre étude s'inscrivant dans la division Recyclage & Valorisation, nous la détaillons davantage (RVF est encadré en pointillés vert) que celle de la division Eau. On remarquera que le service santé sécurité environnement et risques

[71] Dirrecte : Directions régionales des entreprises, de la concurrence de la consommation, du Travail et de l'Emploi.
[72] DREAL : Directions Régionales de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement.
[73] CARSAT : Caisse d'Assurance retraite et de la santé au Travail.
[74] Ce mode de gouvernance a été modifié en septembre 2025.

industriels de RVF (en polices de caractères bleu dans l'organigramme) est rattaché hiérarchiquement à la direction générale de RVF et fonctionnellement à la direction santé sécurité environnement et risques industriels du Groupe (également en caractères bleu). Ce rattachement fonctionnel se justifie par la recherche de cohérence dans la déclinaison de la politique générale du Groupe, par la remontée d'informations qui sont agrégées, par la fixation d'objectifs tant quantitatifs que qualitatifs et par une volonté de mobiliser le management via des indicateurs proactifs. Ce rattachement est également opportun, à la fois pour le partage de bonnes pratiques et pour le suivi de l'avancement des plans d'actions demandés par le Groupe à ses différentes divisions.

- Dans un deuxième organigramme (figure 4-7), nous portons un regard plus précis sur RVF entre ses directions fonctionnelles propres (le service santé sécurité environnement et risques industriels y est hébergé) et les différentes directions opérationnelles. On remarquera que certaines directions fonctionnelles sont administrativement rattachées au Groupe (telles la finance, les ressources humaines, le juridique ou les achats) alors que d'autres sont administrativement rattachées à RVF (c'est le cas de la performance, du marketing et de la santé sécurité environnement et risques industriels).
- Dans un troisième organigramme (figure 4-8), nous zoomons sur les opérations, ''le terrain de jeu'' principal des IPR. Cette vision permet au lecteur, lors de l'analyse des résultats, de mieux appréhender la diversité des métiers que cette fonction périphérique doit embrasser et les problématiques qui en découlent. Nous rappelons que RVF avec ses 12 000 collaborateurs exploite plus de 900 sites dont 650 sont répertoriés ICPE[75] qui constituent un véritable tissu industriel exploité par le Groupe. Ce zoom sur les opérations met également en évidence l'étendue des parties prenantes internes et externes, imposant à l'IPR une capacité d'adaptation et d'organisation qui sera largement développée dans l'analyse des résultats.
- Enfin, dans un quatrième organigramme, (figure 4-9), nous présentons la structure santé sécurité environnement et risques industriels de RVF, dans ses principes tels qu'ils étaient appréhendés au 1er octobre 2020. La structure a vu le jour sous cette forme dès la mi-2017 consécutivement à un plan de transformation de RVF[76]. Par la suite, le service santé sécurité environnement et risques industriels a évolué, jusqu'à changer de gouvernance le 1er janvier 2022. Néanmoins, malgré les évolutions organisationnelles inhérentes aux enjeux stratégiques, aux objectifs de performance, à davantage de recherche d'agilité, etc. ''le cœur du réacteur'' (IPR et exploitations) n'a pas été significativement modifié. Les IPR, *modulo* parfois des changements dans les typologies de sites affectés ou d'activités prises en charge, ont gardé les mêmes missions qui seront détaillées dans un paragraphe suivant. D'autre part, et nous y reviendrons, la fiche de fonction de l'IPR n'a pas évolué significativement entre 2018 et 2026. Seule la gouvernance de la direction santé sécurité environnement et risques industriels a connu des ajustements.

[75] Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.
[76] Plan de transformation « Jump » qui réorganisait la sphère Suez des déchets en France.

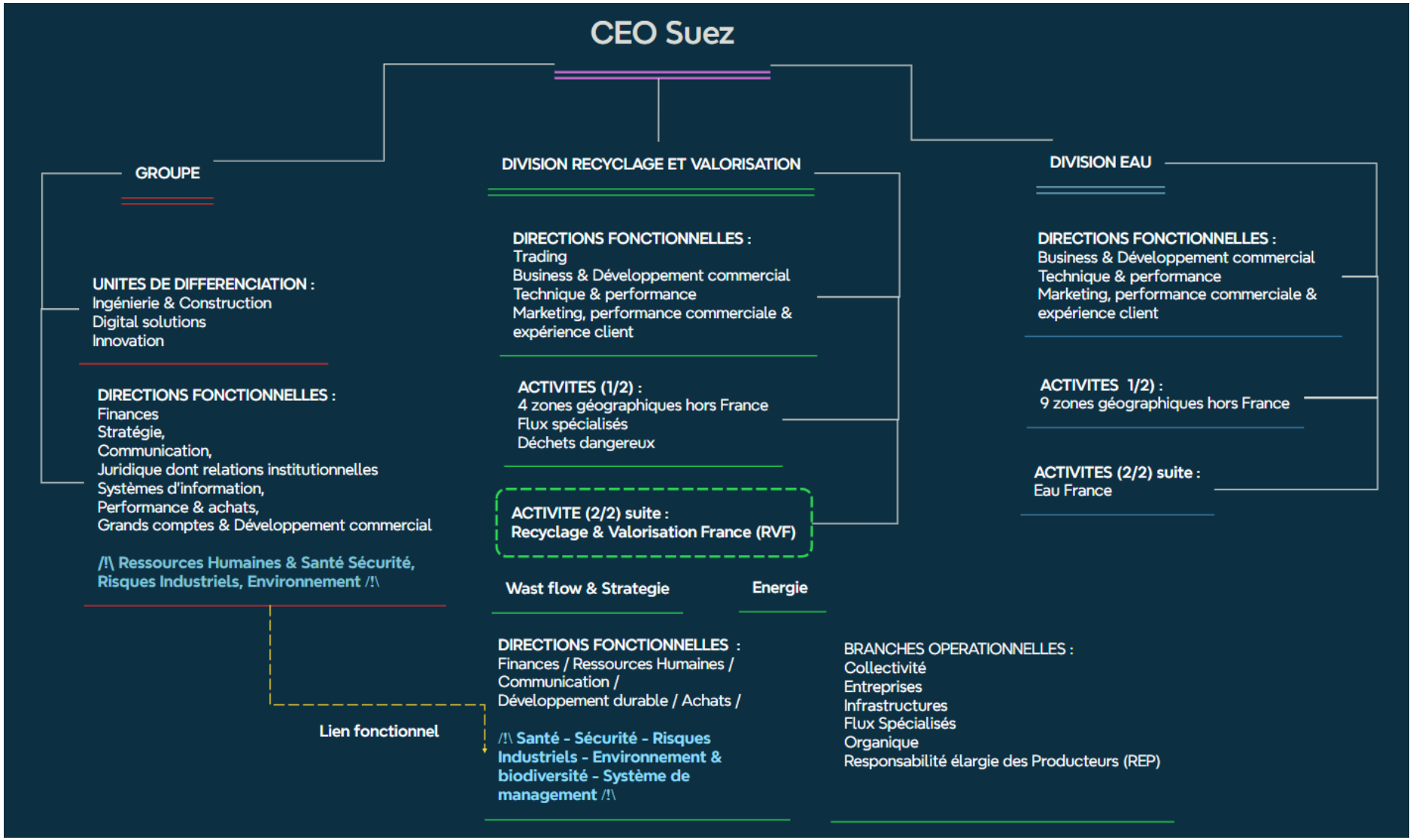



*Figure 4-6 Organigramme de Suez*

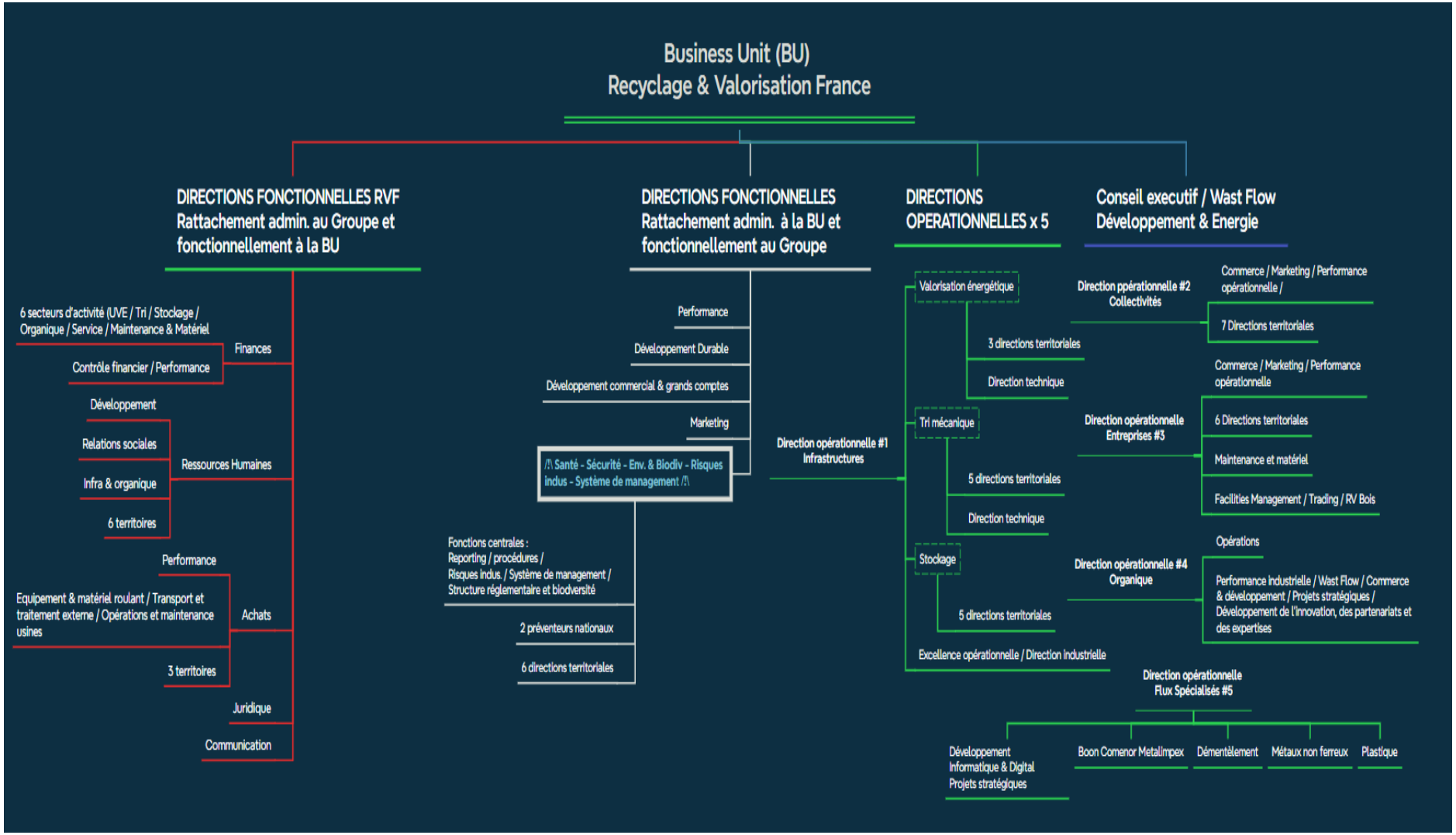



*Figure 4-7 Organigramme simplifié de RVF*

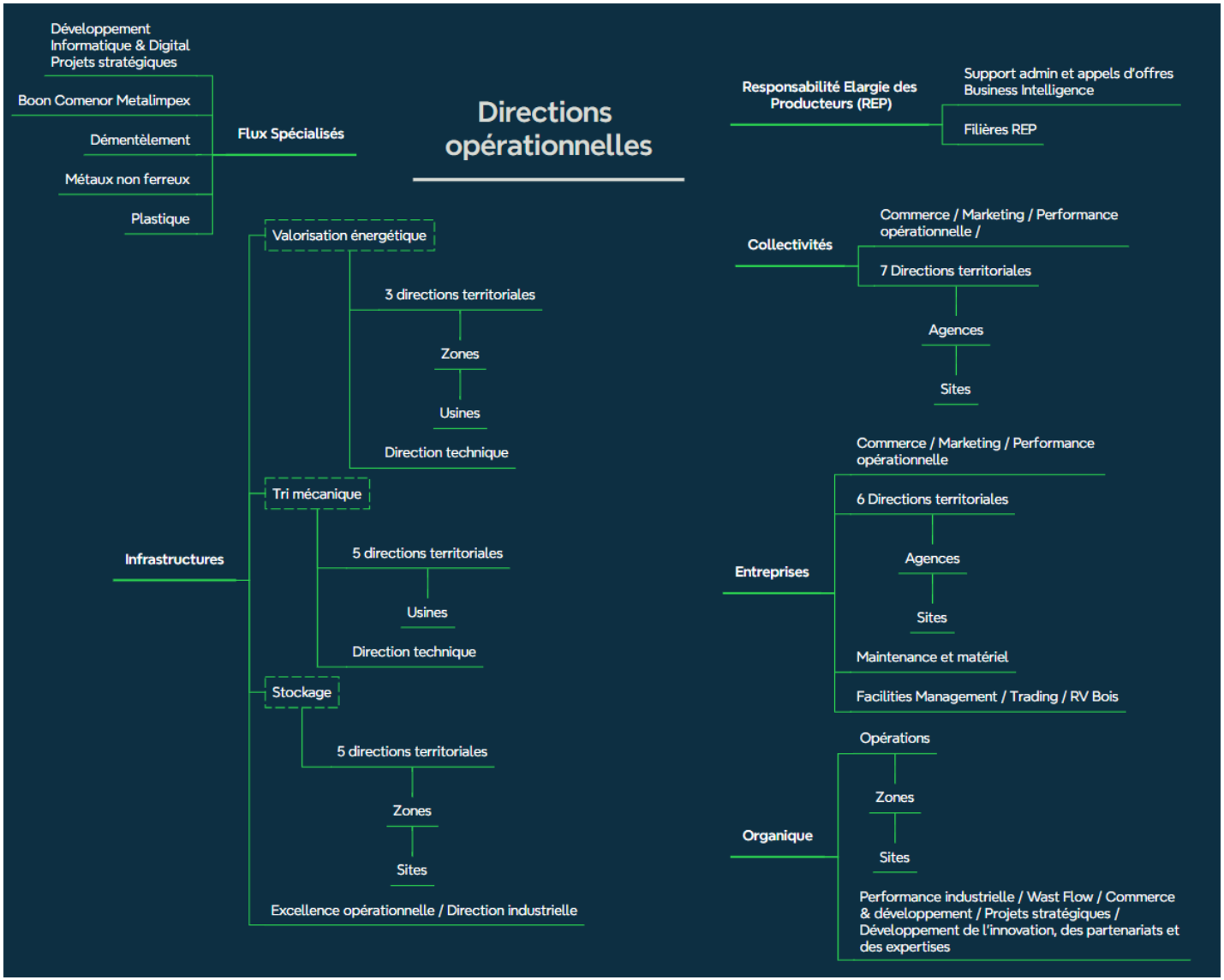



*Figure 4-8 Organigramme simplifié de RVF - Zoom sur les opérations*

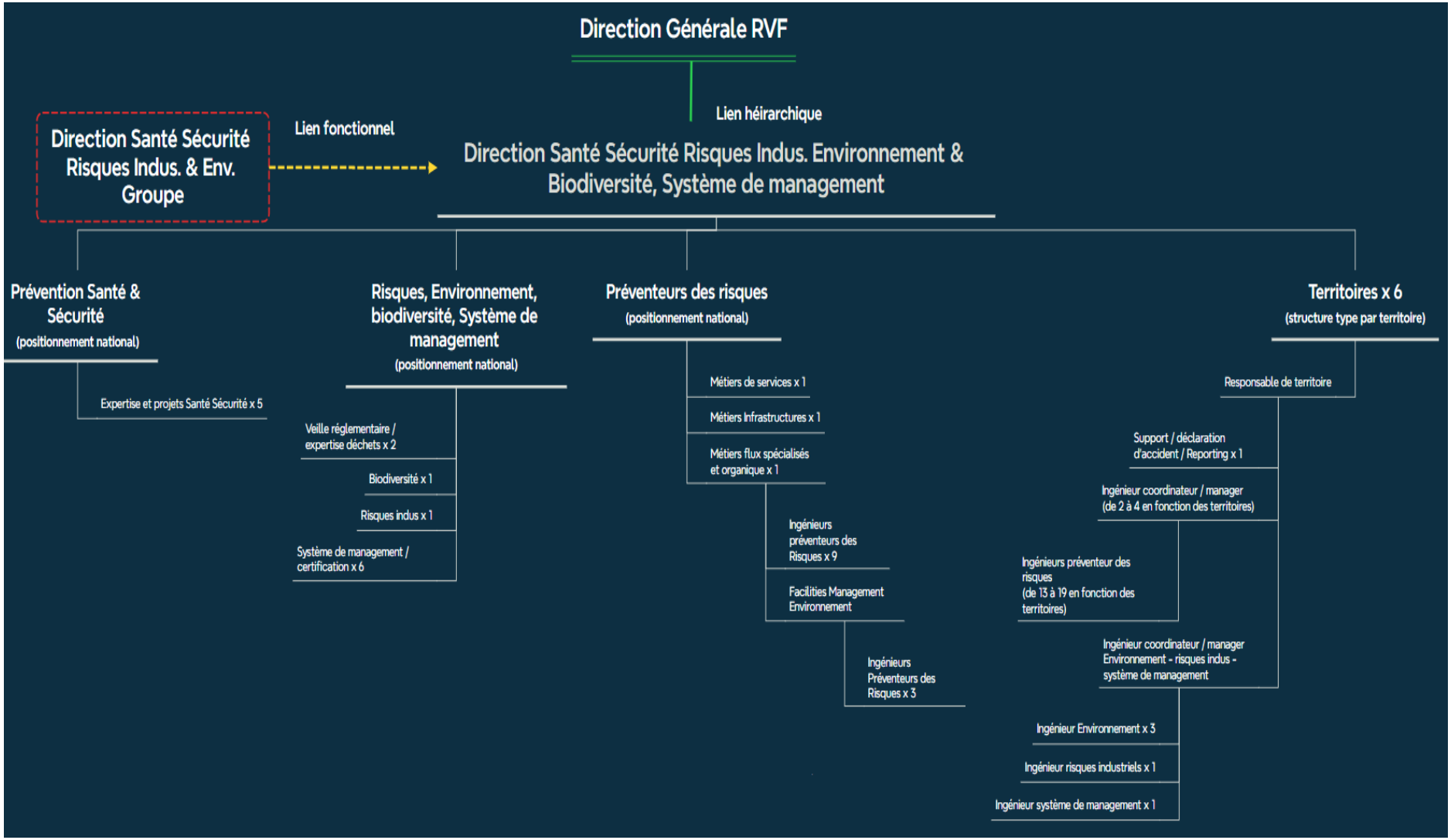



*Figure 4-9 Organigramme de principe du service Santé Sécurité Environnement Risques Industriels dans RVF (octobre 2020)*

L'analyse des organigrammes met en évidence un élément essentiel et distinctif : l'entité santé, sécurité, environnement et risques industriels occupe une place stratégique au sein de l'organisation. Elle est en effet rattachée directement au plus haut niveau hiérarchique – fonctionnellement aux ressources humaines du Groupe et hiérarchiquement à la direction générale de RVF. Cette configuration la place sur un même plan hiérarchique que les directions opérationnelles. Au niveau du Groupe, l'entité HSE se situe au même rang que les grandes divisions telles que Recyclage & Valorisation monde ou la Finance ; chez RVF, elle occupe une position équivalente à celle des cinq directions opérationnelles (collectivités, entreprises, infrastructures, organique et flux spécialisés) ainsi qu'à celle du développement durable. Ce double rattachement, à la fois fonctionnel et hiérarchique, confère à la structure une indépendance institutionnelle en la reliant directement à la direction générale. Il traduit une logique de management fondée sur la performance dissociée.

D'autre part, comme l'indique Mintzberg (1982, 2003, p. 179), « *ce qui compte le plus [dans un processus de décision], ce n'est pas le contrôle sur les décisions, mais le contrôle sur les actions* ». Or, le cœur de notre sujet est constitué par la compréhension des processus qui permettent d'appréhender la construction du sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle via un acteur périphérique. D'après Paterson (1975, p. 150), le processus de décision s'articule en cinq phases : information / conseil / choix / autorisation / exécution. Si la base opérationnelle est celle qui décide des actions à mener, Mintzberg (1982, 2003, p. 180) nous rappelle que « *le contrôle sur ce qui se passe après la décision peut aussi constituer une source de pouvoir* ». En d'autres termes, le contrôle sur les choix est un critère discriminant majeur. C'est la raison qui explique les fortes décentralisations de la structure santé sécurité environnement et risques industriels. Nous parlons de décentralisations au pluriel, car l'organisation telle qu'elle nous est présentée dans les schémas précédents met en lumière deux types de décentralisations : l'une verticale, la seconde horizontale.
En effet, la décentralisation verticale du service santé sécurité environnement et risques industriels est inhérente à sa mission : accompagner les opérationnels dans la traduction des enjeux HSE. Ainsi, comme le relève Mintzberg (1982, 2003, p. 182) : « *la décentralisation verticale est le seul moyen qui permette de donner à des unités regroupées les pouvoirs qui leur sont nécessaires pour fonctionner de façon quasi autonomes* ». En revanche, la décentralisation horizontale est un facteur organisationnel bien plus précieux dans l'analyse à venir des résultats. Mintzberg (1982, 2003) définit la décentralisation horizontale lorsque le pouvoir quitte la ligne hiérarchique et se déplace vers la technostructure. Ce pouvoir, selon l'auteur « *utilise un système de standardisation pour coordonner les activités ; une partie du pouvoir passe nécessairement des cadres opérationnels à ceux qui ont conçu ces systèmes* » (p. 185). Mintzberg poursuit dans ses travaux sur la légitimité qui est donnée à un pouvoir informel ou d'influence « *dans la mesure où l'organisation a besoin d'un savoir spécialisé, notamment parce que certaines décisions sont très techniques* » (p. 189). Alors, mis en relation avec le concept de *couplage réciproque*, la base opérationnelle se trouve de fait, dépendante de ces ressources, de leurs outils et de leur expertise pour agir et décider. Ces décentralisations verticales et horizontales sont clairement sous-jacente à la fiche de fonction de l'IPR que nous détaillons ci-dessous.

Nous synthétisons dans le tableau 4-7 ci-dessous, la fiche de mission des IPR (voir annexe B – Fiche de mission – rôle repère de l'IPR), dans une lecture théorique, à la lumière du principe de décentralisation horizontale et du management de la performance dissociée (Capron & Quairel, 2006).

| Dimensions | Caractéristiques de la mission | Références théoriques |
|---|---|---|
| **Texte chapeau de la mission principale de l'IPR** | « *Pour les sujets Prévention Santé Sécurité, risques industriels, environnement et certifications : identifier les risques sur les sites, proposer des solutions et contribuer à leur mise en œuvre. Accompagner les opérationnels, premiers responsables de la maitrise des risques, dans la prévention des risques santé sécurité, des risques industriels et environnementaux, en particulier en accompagnant leur autonomie à mettre en œuvre les « routines managériales » nécessaires.*<br>*Participer au renouvellement des certifications, à la connaissance des textes normatifs, au respect des niveaux d'exigence RV France.*<br>*Assurer les remontées d'informations vers les relais d'expertise en matière de santé-sécurité, d'environnement, de certification et de gestion des risques* ». | |
| **Logiques d'actions dominantes** | -Création / maintien d'institution de prévention (« *procédures, routines, certifications* »). | -Lawrence et *al.* (2006, p. 215) : « *action délibérée d'individus et d'organisations visant à créer, maintenir et perturber des institutions* ». |
| | -Ne pas être un simple exécutant mais un acteur qui ajuste, interprète, négocie les dispositifs de prévention dans les situations concrètes. | -Lawrence et *al.* (2006, p. 219) : « *mettre en évidence la conscience, les compétences et la réflexivité des acteurs individuels et collectifs* ». |
| | -Travail ''ordinaire'' de stabilisation de la prévention par des ajustements continus (« *revues de conformité, suivi des accidents de travail, reporting* »). | -Lawrence et *al.* (2009, p. 1) : « *les actions intentionnelles (…) certaines très visibles et spectaculaires, (…) mais la plupart d'entre elles sont presque invisibles et souvent banales, comme les ajustements, adaptations et compromis quotidiens des acteurs qui tentent de maintenir les arrangements institutionnels* ». |
| | - Gestion stratégique de la légitimité de prévention auprès des directions, des autorités et des clients : l'IPR articule conformité, argumentation, pédagogie et mise en scène de la performance. | -Suchman (1995, p. 587) : « *souvent, les dirigeants en quête de légitimité trouvent plus facile de simplement positionner leur organisation au sein d'un régime institutionnel préexistant* ». |
| **Formes de médiation** | -Traduction des exigences réglementaires et des standards Groupe en routines compréhensibles et pragmatiques (« *document unique, procédures, grille d'évaluation, plans d'actions* ») dans une finalité où les acteurs apprennent à ''penser'' en termes de risques. | -Lawrence et *al.* (2009, p. 7) « *Les institutions fournissent des modèles d'action, ainsi que des mécanismes réglementaires qui garantissent leur application et les actions ont une incidence sur ces modèles et ces mécanismes réglementaires* ». |
| | -Travail de mise en forme de la prévention pour la rendre désirable, appropriée et nécessaire aux yeux des différentes parties prenantes internes et externes (« *managers, autorités, clients, assureurs* »). | -Suchman (1995, p. 574) : *« la légitimité est une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». |

| Dimensions | Caractéristiques de la mission | Références théoriques |
|---|---|---|
| | -Contribution à une transformation de la culture santé sécurité environnement et risques industriels et de la responsabilité (culture juste, vigilance partagée, retours d'expérience, intégration des exigences environnementales). | -Maon et *al.* (2010, p. 22) : « l*a culture organisationnelle façonne le contexte dans lequel les organisations conçoivent, mettent en œuvre leur stratégie et leurs politiques, et exercent une influence considérable sur le développement de la RSE de l'organisation* ». |
| | - Justification des choix par l'efficacité technique et le « *ratio coût/efficacité* » des solutions de maîtrise des risques » alignés avec une logique de performance opérationnelle. | -Maon et *al.* (2010, p. 22) : « l'*approche instrumentale considère la RSE comme un moyen direct ou indirect d'atteindre un objectif spécifique : le profit* ». |
| | -Mise en avant de la « *conformité réglementaire* », de la protection de la santé-sécurité et de l'environnement, de la réponse aux attentes sociétales (« *ICPE, DREAL, Institutions* »). | -Maon et *al.* (2010, p. 22) : « *les organisations doivent intégrer les exigences sociales, car elles dépendent de la société pour leur continuité, leur croissance et leur simple existence* ». |
| | -Inscription de la prévention et de la RSE comme « *obligation* » morale de l'organisation envers ses salariés, les riverains et la société, au-delà du seul calcul économique (« *alerter en cas d'écart entre business et réglementation ou en cas d'identification d'un risque nouveau ou d'aggravation d'un risque* »). | -Maon et *al.* (2010, p. 22) : « l*es théories éthiques considèrent que la relation entre les entreprises et la société est imprégnée de valeurs éthiques ; par conséquent, les organisations devraient adopter la responsabilité sociale comme une obligation éthique, avant toute autre considération.* |
| | -Production d'une image d'organisation responsable et maîtrisant ses risques (« *identification des risques* »), soutenant la légitimité pratique (« *apporter un niveau de compétences reconnues* »), morale (« *faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à la culture intégrée* ») et cognitive (« *apporter une assistance méthodologique* »). | -Suchman (1995, p. 587) : *« les stratégies visant à renforcer la légitimité se répartissent en trois catégories : (a) les efforts visant à se conformer aux exigences des publics préexistants dans l'environnement actuel de l'organisation, (b) les efforts visant à choisir parmi plusieurs environnements afin de trouver un public qui soutiendra les pratiques actuelles, et (c) les efforts visant à manipuler la structure environnementale en créant de nouveaux publics et de nouvelles croyances légitimantes* ». |

*Tableau 4-7 Auteur : Interprétation de la fiche de mission de l'IPR par une lecture théorique*

Dans ce tableau récapitulant la fiche de fonction de l'IPR à la lecture de la théorie, nous démontrons que le choix de cette unité d'analyse est robuste pour notre étude. En effet, cette fiche de mission dite ''rôle repère'' demande à l'IPR de se placer au cœur de ce que Lawrence et *al.* (2009, p. 7) appellent la « *seconde flèche*, *celle qui va de l'action à l'institution* ». Par ce positionnement, la fiche de mission attend de l'IPR qu'il contribue à transformer les institutions de prévention à partir de pratiques concrètes situées au sein de la base opérationnelle. Le travail qui est demandé à l'IPR est de s'inscrire dans une logique de légitimité et articulant des formes de conformité (réglementaires, standards Groupe) en formes actives de reconfiguration (culture juste, perception du risque, intégration environnementale), ce que Suchman (1995, p. 587) qualifie de « *stratégies conformistes [qui] témoignent d'une adhésion à l'ordre culturel et remettent peu en cause les logiques institutionnelles établies* ». Par conséquent, nous pouvons conclure que ce qui est requis pour cette fonction, procède d'une articulation de pratiques qui participent à un processus de

développement RSE. Ainsi, Suez, et plus particulièrement RVF, attendent de l'action de l'IPR qu'elle contribue à une intégration en profondeur des enjeux sociaux et environnementaux au sein de la stratégie comme de la culture d'entreprise. Cette attente renvoie à ce que Maon et *al.* (2010, p. 22) désignent, dans la phase culturelle d'ancrage de la RSE, comme : « *le développement de la RSE [qui] implique une compréhension approfondie et une intégration de l'évolution morale et culturelle qu'exige la RSE* ». Ainsi, on attend de l'IPR qu'il facilite cet ancrage, en s'appuyant sur les routines, les interactions et la consolidation des pratiques de maîtrise des risques pour développer la sensibilité RSE des exploitants.

Dans cette section, nous avons mis en évidence trois éléments qui confèrent robustesse et légitimité à notre terrain de recherche.
Premièrement, le choix d'une entreprise de l'environnement telle que Suez, forte de plus de 160 ans d'existence dans ce secteur, attestant son ancrage historique dans des pratiques de responsabilité sociale, constitutives de son modèle d'affaires (Maon et *al*., 2010).
Deuxièmement, l'analyse du monde des déchets en France révèle un univers industriel en profonde transformation, soumis à de multiples pressions – réglementaires, réputationnelles, sociétales, économiques et techniques – qui justifient la présence d'unités fonctionnelles venant en appui aux activités opérationnelles.
Enfin, l'étude de l'IPR, en tant qu'unité d'analyse au sein de RVF, offre l'opportunité de produire de la connaissance sur un objet insuffisamment analysé. Plusieurs éléments soutiennent ce choix. La fiche de fonction de l'IPR lui permet d'occuper « *des positions thématiques légitimes et fédératrices rassemblant divers acteurs concernés* » (Maguire et *al*., 2004, p. 657). Elle l'engage par ailleurs dans un travail d'articulation entre logiques industrielles, environnementales et financières qui, à l'échelle locale, participent à la réduction de la « *complexité institutionnelle* » (Alvesson & Spicer, 2018, pp. 4 ; 12). Il est également attendu de l'IPR qu'il développe de nouvelles pratiques, qu'il les formalise dans des routines et qu'il les relie à des standards et à des résultats reconnus comme légitimes – une démarche que Greenwood et *al.* (2002, p. 20) qualifient de « *''théorisation'', c'est à dire le développement et la spécification de catégories abstraites en élaboration de chaînes de cause à effet* ». De plus, il œuvre à la mise en cohérence des pratiques et des normes, en « *intégrant de nouvelles pratiques aux routines existantes afin de stabiliser les relations au sein du champ organisationnel* » (Maguire et *al*., 2004, p. 673). Enfin, la fiche de fonction de l'IPR le place au cœur d'un travail institutionnel tel que synthétisé par Ben Slimane & Leca (2010, p. 61) à partir des travaux de Lawrence & Suddaby (2006). Nous reproduisons dans le tableau 4-8 ci-dessous cette synthèse de manière exhaustive pour illustrer la pertinence et le centrage de notre objet de recherche au regard du sujet de cette thèse.

| | |
|---|---|
| **Créer des institutions** | Plaider en faveur du projet |
| | Définir |
| | Motiver |
| | Construire des identités |
| | Changer les associations normatives |
| | Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non respect de l'institution |
| | Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes |
| | Elaborer et théoriser les relations de cause à effet |
| | Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier l'institution |
| **Maintenir des institutions** | Créer des règles pour soutenir les institutions |
| | Maintenir l'ordre par le contrôle |
| | Dissuader |
| | Valoriser et diaboliser |
| | Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution |
| | Encastrer et rendre routinier |
| **Déstabiliser des institutions** | Déconnecter sanctions et pratiques |
| | Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux |
| | Remettre en cause les présupposés et les croyances |

*Tableau 4-8 Les principales formes de travail institutionnel (Ben Slimane & Leca, 2010, p. 61 d'après Lawrence & Suddaby, 2006)*

## 4.4 De l'établissement du questionnaire semi-directif à la collecte des données

Notre matériau primaire collecté pour ce travail de recherche correspond à près de 51 heures d'entretiens semi-directifs, constitués de 33 personnes interviewées individuellement sur une durée moyenne d'1h32. L'entretien le plus court a duré 1h, quand le plus long avoisinait les 2h15. Ce ne sont pas moins de 255 heures qui ont été consacrées à leur retranscription pour un total de 660 pages composées de près de 260.000 mots.
Les données secondaires, quant à elles, représentent 20h d'échanges additionnels (visio, webex, réunions thématiques, etc.) qui ont été retranscrits en 150h puis regroupées dans un corpus de plus de 200 pages et de 112.000 mots. Enfin, 230 pages de documentation interne[77] à l'entreprise (présentations, notes de service, procédures, etc.) nous ont permis de consolider notre analyse par une triangulation attestant d'une recherche qualitative qui se rapproche, autant qu'un travail interprétatif peut l'être, d'une volonté de robustesse de la méthode. Pour ces deux types de matériaux (primaires et secondaires), les données demeurent strictement confidentielles[78].

Nous synthétisons nos données collectées dans le tableau récapitulatif 4-9 ci-dessous :

[77] Ne sont pas comptabilisées les rapports externalisables (ex. rapport de durabilité, bilans d'activités, etc.).
[78] Les entretiens semi-directifs ont été anonymisés, mais la plupart des données secondaires demeurent la propriété de Suez et ne peuvent être communiquées.

| Nature | Type | Durée / nbre de sources | Écrit (pages) / nbre de sources | Retranscription (pages) / temps de retranscription |
|---|---|---|---|---|
| **Données primaires** | Entretiens | 50 h 51 min.<br>33 sources | - | 660 pp.<br>255 heures |
| **Données secondaires internes verbales** | Réunions / conférences téléphoniques | 19 h 59 min.<br>42 sources | - | 203 pp.<br>150 heures |
| **Données secondaires internes écrites** | Procédures / notes de services | - | 230 pp.<br>37 sources | - |
| **Total** | | **70 h 50 min.<br>75 sources** | **230<br>37 sources** | **863 pp.<br>405 heures** |

*Tableau 4-9 Synthèse données primaires & secondaires collectées*

### 4.4.1 De la justification du recours aux entretiens semi-directifs, au guide d'entretien

Dans cette recherche, le choix de recourir à des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès des IPR s'inscrit dans une conception de l'entretien appréhendée comme « *une situation sociale de rencontre et d'échange et non pas un simple prélèvement de l'information* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 15). L'entretien est ainsi compris comme un dispositif qui suppose « *d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier ne se sente pas (…) contraint de donner des informations* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 7). Ce type de collecte de données nous est apparu approprié pour notre étude car il permet « *d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques (...) lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeur* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 24). Dans le cas présent, il s'agit de comprendre la manière dont les IPR interprètent leur rôle ainsi que leur façon de percevoir les relations qu'ils entretiennent avec les exploitants pour que ces derniers s'approprient par la construction de sens les volets santé sécurité environnement et risques industriels. Les entretiens semi-directifs offrent « *une valeur heuristique émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur un domaine* » (Baumard et *al.*, 2014, p. 275) pour « *non pas seulement décrire, mais faire parler sur* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 25). Ainsi, permettent-ils de « *comprendre les pratiques ou d'en saisir les perceptions* » (Chevalier & Meyer 2018, p. 118).

La construction de notre guide d'entretien semi-directif constitue l'étape centrale de la démarche en tant que *« plan d'entretien qui se situe à l'interface du travail de conceptualisation de la recherche et de sa mise en œuvre concrète* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 58). Il constitue le terreau de l'analyse du discours. Il est donc en cela un premier travail de traduction des questions de recherche. Ainsi, comme nous y invitent Gavard-Perret et *al.*, 2018, p. 90), « *le chercheur a intérêt à subdiviser sa question de recherche en mini questions qui constitueront les thématiques du guide* ». Par conséquent, à l'issue d'une revue de littérature, trois grands thèmes ont été identifiés pour structurer notre guide d'entretien : le champ organisationnel, qui délimite le cadre analytique en cohérence avec la

problématique étudiée ; l'entrepreneur ou travailleur institutionnel, qui constitue le cœur de notre recherche en permettant de saisir le rôle et le fonctionnement des services support dans une logique d'opérationnalisation ; enfin, la démarche processuelle, envisagée comme une réponse à la problématique de l'appropriation par la construction de sens.

Tout au long de l'état de l'art, nous nous sommes interrogés sur des points qu'il conviendrait d'éclaircir lors des entretiens. Cependant, ces trois familles doivent être considérées comme une donnée d'entrée parmi d'autres. Elles ne constituent d'aucune façon la source exclusive de ces entretiens. En effet, nous rappelons que notre positionnement aux frontières, au même titre que le recours à deux champs théoriques principaux et un champ théorique additionnel, visent à favoriser l'émergence de concepts et ne se justifient que par la méconnaissance de l'objet et du sujet de la recherche. Ainsi, pour l'établissement du guide d'entretien, nous nous sommes appuyés sur la recommandation de Chevalier & Meyer (2018, p. 121) : « *la qualité principale d'un chercheur menant un entretien reste sa flexibilité ; c'est elle qui lui permet de s'ouvrir aux découvertes inattendues caractéristiques des recherches qualitatives* ».

Nous synthétisons dans les tableaux 4-10 à 4-12 ci-dessous, les trois thématiques faisant référence aux champs théoriques principaux sollicités et aux objectifs recherchés et constituant la trame du guide d'entretien (voir annexe C - Détails thématiques théoriques constituant le questionnaire semi-directif).

| Cadre théorique | Objectif recherché |
|---|---|
| TNI | Champ(s) organisationnels dans lesquels sont encastrés les services fonctionnels et la base opérationnelle dans le cadre de la RSE.<br>Situer les services fonctionnels dans une culture dominante au regard des questions RSE. |
| SAP | Profil de la population étudiée encastrée dans un champ organisationnel RSE et saisir les tensions qui peuvent exister dans la diffusion de pratiques RSE. |

*Tableau 4-10 Auteur : Champ organisationnel*

| Cadre théorique | Objectif recherché |
|---|---|
| TNI | Schémas d'institutionnalisation (autorité, légitimité, risques d'asymétrie) d'un service fonctionnel et modes de domination de l'institution. |
| TNI / SAP | Position des acteurs et capacité d'obtenir des ressources et des changements institutionnels (légitimité structurelle et interprétative) pour implémenter une démarche d'appropriation de la RSE. |
| SAP | Autonomie des services fonctionnels dans une démarche RSE (responsabilités intra-individuelle - *sensemaking* - démarches d'appropriation - *sensegiving*) auprès de la base opérationnelle. |

*Tableau 4-11 Auteur : Entrepreneur / travailleur institutionnel*

| Cadre théorique | Objectif recherché |
|---|---|
| TNI | Processus de coopération entre services fonctionnels et base opérationnelle (RSE stratégique - instrumentale) *vs* systémique - intégrée). |
| TNI / SAP | Processus d'engagement à agir (base opérationnelle pilotée par les services fonctionnels. |
| SAP | Processus interprétatif dans un cadre de valeur unificatrice de la RSE. |

*Tableau 4-12 Auteur : Démarche processuelle*

Ces trois piliers étant déterminés, il convenait qu'une traduction en soit donnée en tenant compte de la complexité énoncée par Baumard et *al.* (2014, pp. 264-265) : « *[le chercheur doit] concilier trois impératifs difficilement réconciliables : l'impératif du chercheur, qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts ; l'impératif du répondant, qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement ; et enfin l'impératif des méthodes d'analyse des données imposées par les outils (…) et enfin, le chercheur doit oublier son jargon théorique et faire preuve d'empathie et tenir compte des spécificités des personnes interrogées* ». Or, la situation particulière du salarié-chercheur exposée à la section 4.1 permet de lever le doute quant à la formulation de questions par trop absconses. En effet, le salarié-chercheur ''parle'' le langage de la population étudiée et dispose de la connaissance ''métier'' permettant en miroir une compréhension plus aisée des propos de l'informateur et de leur mise en perspective dans le contexte de Suez / RVF. Néanmoins, le guide a été testé auprès de la population échantillonnée puis amélioré de façon itérative. Cette étape a permis d'en ajuster la structure, les formulations et la clarté, ainsi que d'améliorer la pertinence et la qualité des informations recueillies. Le dispositif ainsi affiné a pu dès lors être déployé auprès de l'échantillon retenu. Quant à l'interviewer, il lui revient de considérer, le temps des entretiens, que le champ restant à découvrir est large et inconnu. Il doit donc rester ouvert aux rencontres (Sauvayre, 2013) et être le plus ''désencastré'' possible de l'organisation à laquelle il appartient cependant.

### 4.4.2 Des entretiens mixant ethnologie, récits de vie et projections

Le guide utilisé dans cette étude (voir annexe D – Guide d'entretien) est structuré en séquences qui traduisent un double ancrage : d'un côté une approche ethnologique centrée sur la description par l'IPR de ses pratiques et de la compréhension « *des mondes sociaux, des trajectoires sociales et des situations sociales qui constituent les informations factuelles sur les conditions et les processus mobilisés par l'interviewé* » (D. Bertaux, 2010, cité par Vincent-Ponroy & Chevalier, 2018, p. 172) ; de l'autre, une orientation biographique visant à recueillir des récits de ''bouts'' de vies professionnelles et des expériences vécues significatives.
L'ancrage ethnologique se traduit par la volonté pour le chercheur de connaître les pratiques des IPR et « *ce qui les relie à une idéologie, un symbole, (...) sur ce qu'ils savent pour l'avoir éprouvé* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 30). Ainsi, l'IPR interrogé est considéré comme un informateur *« à dominante référentielle (…) au désir de raconter* » (Blanchet & Gotman, 2007 ; 2015, p. 32). Par exemple, les questions du guide portent sur :

*Partons d'une situation commune. L'exploitant sait qu'il va avoir une visite d'inspection DREAL. Comment se répartissent les rôles entre vous et l'exploitant ? On va le faire en deux temps lors de la préparation et lors de la visite :*
*-Q14a/Tout d'abord lors de la phase de préparation ?*
*-Q14b/Maintenant, lors de la visite DREAL*
*-Q14c/Qu'est-ce qui motive selon vous cette répartition des tâches ?*
Extrait du guide d'entretien semi-directif.

Positionner notre questionnaire en partie sur un registre ethnologique s'imposait au vu du recourt au champ théorique SAP. Tout d'abord l'ethnologie est caractéristique d'une approche interprétativiste, orientée vers les systèmes de signification et leur transformation plutôt que vers des variables mesurables ou des tests d'hypothèses et « *laisse plutôt prévaloir le raisonnement inductif* » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 435). En effet, dans un article de Langley & Abdallah (2011), les auteurs comparent quatre manières de faire et d'écrire des recherches qualitatives : deux modèles « *assez stablisés* » (Eisenhardt et Gioia) et deux « *tournants* » (Strategy-as-Practice et Strategy-as-discourse). Les auteurs, s'appuyant notamment sur des fondements épistémologiques et sur SAP, affirment qu'il est nécessaire de « *procéder à des observations ethnographiques pour détecter des éléments de la pratique qui ne sont pas habituellement perçus consciemment* » (p. 123). Les auteurs poursuivent en affirmant que dans le cas d'une étude qualitative reposant sur le courant SAP « *pour apprécier et, dans une certaine mesure, saisir cette forme de savoir, il faut une observation ethnographique attentive et une sensibilité non seulement aux activités superficielles, mais aussi aux aptitudes et aux compétences qui les sous-tendent* » (p. 125). L'idée centrale, fil conducteur de nos travaux, est de montrer que dans une approche SAP, la stratégie n'est pas un plan abstrait, mais davantage un fait stratégique incorporé à des pratiques ordinaires, souvent « *tacites et en situation* » (p. 125).

Le deuxième ancrage de ce guide d'entretien est la recherche de l'expérience du récit de vie. L'idée majeure repose sur le fait que *« l'expérience vécue émerge d'un contexte donné (…). Raconter est un moyen de mettre en relation l'expérience particulière vécue par un individu avec ses expériences passées, tout en le positionnant au centre de l'expérience* » (Gavard-Perret et *al.* 2018, pp. 89-90). Dans le guide, cela se traduit par des questions qui invitent l'IPR à décrire pas à pas une action ou un épisode, à expliciter ce qu'il a ressenti et compris et à revenir sur les significations qu'il attribue *a posteriori* à ces évènements. Par exemple :

*Parlons tout d'abord d'un sujet, d'un projet santé, sécurité, risques industriels et / ou environnementale que l'exploitant s'est approprié.*
*Q15a/Très brièvement et en quelques mots seulement, quel en était le thème, l'objectif ?*
*Q15b/Qu'est-ce qui a fait que ça ait fonctionné ? Y-a-t-il eu un processus spécifique ?*
*Q15c/Pourquoi avez-vous la conviction que cette pratique sera maintenue durablement dans le temps ?*

*À l'opposé, parlons d'un sujet sécurité, risque industriel ou environnemental que l'exploitant ne vous semble pas s'être approprié.*

*Q16a/Très brièvement et en quelques mots seulement, quel en était le thème, l'objectif ?*
*Q16b/Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans le processus ?*
Extraits du guide d'entretien semi-directif.

En complément, certains passages du guide sont relatifs à des récits de vie biographiques définis comme *« la recherche et la construction de sens à partir de faits temporels personnels* » (Pineau & Legrand, 2013, p. 5 cités par Vincent-Ponroy & Chevalier, 2018, p. 167). Notre guide est parsemé de ''fenêtres'' permettant à l'IPR de se raconter. Par exemple :

*Q3a/ Pour conclure cette partie, très rapidement, qu'est-ce qui vous a conduit, de manière générale, à vous diriger vers cette fonction santé, sécurité, risques industriels et environnementaux ?*
*Q3b/ Pourquoi chez Suez ?*

*Dans le domaine de la sécurité, du risque industriel et environnemental,*
*Q17a/ Quel sens donnez-vous à votre mission pour vous-même ? Qu'est-ce qui résonne en vous sur ces sujets ?*
*Q17b/ Vis-à-vis de l'exploitant, quel sens vous donnez à votre mission ?*
*Q17c/ Et vis-à-vis des parties prenantes externes, quels sens vous donnez à votre mission ?*
Extraits du guide d'entretien semi-directif.

Enfin, le guide intègre ponctuellement des éléments de techniques projectives au sens de Gavard-Perret et *al.* (2018, p. 104) en « *demandant [à l'interviewé] d'exprimer sous une forme verbale les pensées, sentiments, attitudes que pourraient avoir d'autres personnes et non pas lui (…) ou bien de recourir aux analogies* ». Cette volonté vise à contourner les « *écrans psychologiques qui empêchent l'individu d'exprimer les aspects les plus profonds de ce qu'il est, pense et ressent* » (Gavard-Perret et *al.* 2018, p. 102). L'objectif est de libérer la parole. Par exemple :

*Imaginez que vous deviez décrire votre fonction à un martien,*
*Q6a/En termes très simples en une ou deux phrases comment vous lui expliqueriez au martien ce que vous faites, vous en tant qu'IPR ?*
*Q6b/Comment, là aussi en une ou deux phrases, expliqueriez-vous à ce même martien pourquoi vous IPR et l'exploitant devez travailler ensemble ?*

*Maintenant, changez de peau et mettez-vous dans celle de l'exploitant. Toujours en termes très simples, comment l'exploitant que vous êtes, expliquerait à un autre martien,*
*Q7a/Ce que fait un IPR, son rôle ?*
*Q7b/Pourquoi vous (en tant qu'exploitant), vous devez travailler avec un IPR ?*

*Q19/Une ultime question, en utilisant une métaphore, une analogie, un adjectif, un mot, comment définiriez-vous votre fonction dans l'organisation vis-à-vis des exploitants ?*
Extraits du guide d'entretien semi-directif.

Ce parti pris de combiner ethnologie / récit de vie et techniques projectives se révèlera particulièrement déterminant pour la phase d'analyse des données et notamment pour appréhender la construction de la pratique de l'IPR au travers de ses racines biographiques. En effet, Baumard et *al.* (2014, p. 276) à la lumière de Stake (1995) rappellent que « *chaque individu interrogé doit être considéré comme ayant des expériences personnelles, des histoires spécifiques à évoquer* ».

### 4.4.3 De la constitution de l'échantillon au déploiement des entretiens

Nous articulerons cette sous-section en trois paragraphes : l'un portant sur la granularité de l'échantillonnage, le deuxième sur le processus d'entretien et enfin le troisième sur la validation des entretiens.

#### *4.4.3.1 La phase d'échantillonnage, une recherche de juste granularité*

L'échantillonnage adopté repose sur le principe « *d'échantillonnage par quotas* » (Gavard-Perret et *al.* 2018, p. 120) appliqué aux IPR. L'objectif est de retrouver sur l'échantillon la répartition d'étude selon des critères pertinents. Nous avons par conséquent combiné les critères géographiques et le nombre d'unités industrielles couvertes. Ce principe a été couplé à celui d'une « *constitution progressive d'un échantillon apparié a posteriori* » (Royer & Zarlowski, 2014, pp. 255-256). Cette technique est recommandée pour des populations mal connues. La méthodologie qui s'y réfère est celle d'un premier échantillon aléatoire « *de telle sorte que la structure du groupe de contrôle reproduise celle du groupe observé* » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 256). Il convient de préciser, et ceci est un point notable, qu'afin de faciliter les prises de rendez-vous, les hiérarchies respectives des IPR étaient informées préalablement des travaux de recherche menés. Ainsi, furent-elles invitées à communiquer auprès de leurs équipes respectives quant à des sollicitations potentielles de la part du salarié-chercheur. Les hiérarchies ont été également sollicitées pour faire partie de l'échantillonnage ; tout le comité de direction a répondu favorablement à cette proposition. D'autre part, une totale confidentialité, sous couvert d'anonymat, était requise pour les échanges ; confidentialité portée jusque dans la sollicitation ou non pour un entretien. En conclusion, a aucun moment l'interviewer n'a communiqué sur les populations sollicitées et moins encore sur la teneur de leur témoignage ; à aucun moment il ne lui a même été demandé le nom des personnes contactées.

La mobilisation du comité de direction chargé du management des IPR et de leur hiérarchie directe poursuivait quatre objectifs : agir de manière transparente, obtenir leur assentiment, informer les potentiels interviewés de la démarche validée par la direction générale de RVF et par le comité de direction santé sécurité, environnement et risques industriels, et enfin, permettre à l'enquêteur d'anticiper d'éventuelles complexités territoriales susceptibles de retarder la prise de rendez-vous. Aucune restriction n'a par ailleurs été imposée à ce dernier. La direction de Suez ayant autorisé le salarié-chercheur à conduire son étude et le comité de direction de l'unité HSE ayant accepté de mettre à disposition ses équipes tout en participant lui-même à la recherche, l'échantillon a pu être constitué à partir de contacts directs avec les membres de ce service. Ceux-ci sont principalement les IPR, acteurs couvrant les quatre

domaines structurants que sont la santé-sécurité, le risque industriel, l'environnement et le système de management.

Comme nous l'avons présenté dans la sous-section (4.3.3) consacrée à l'unité d'analyse, les IPR sont géographiquement sectorisés et répartis sur toute la France. Par conséquent, l'objectif était de rendre homogène le territoire français métropolitain ainsi que la typologie de sites pris en charge par les IPR. Les deux cartes ci-dessous (figure 4-10 et figure 4-11) donnent la représentation globale des sites RVF gérés par les IPR au regard des sites couverts par les IPR interrogés. Sur une base de 650 sites ICPE, 218 sites sont couverts par les IPR interrogés, soit un tiers des sites ICPE.

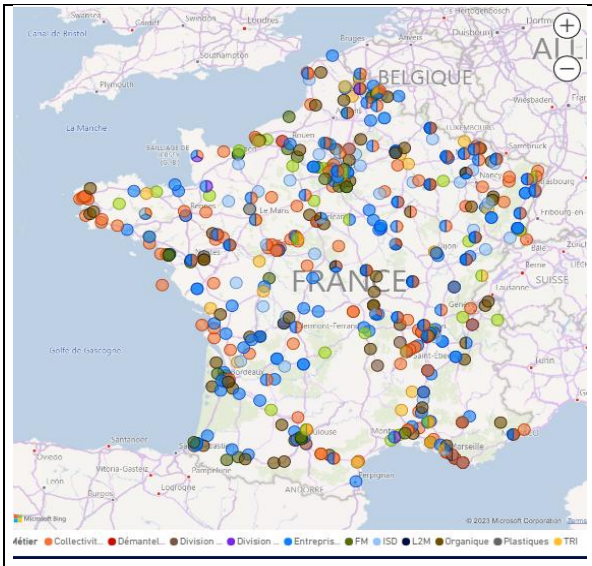



*Figure 4-10 Auteur : Répartition des sites ICPE exploités par RVF sur le territoire national*

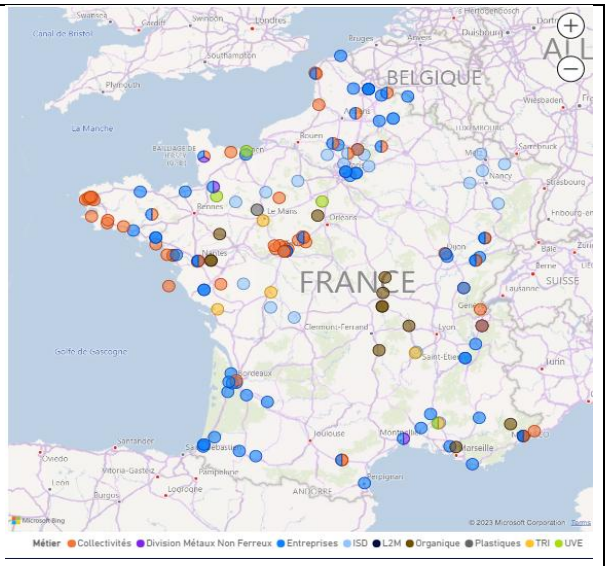



*Figure 4-11 Auteur : Répartition des sites gérés par les IPR interviewés sur le territoire national*

Au total, 33 entretiens ont été menés. La population IPR éligible s'élevait à 78. Ce sont 22 IPR (28% de la population) qui ont été interrogés. Nous avons rajouté les deux préventeurs nationaux. Ils ont été tous les deux interrogés (100% de la population cible). De plus, nous avons élargi à la population des IPR, leurs managers respectifs N+1 et N+2. Quatre raisons à cela : les responsables territoriaux des IPR ou leurs collaborateurs coordinateurs agissent à des niveaux souvent identiques à ceux des IPR avec un accès direct au management d'exploitation en territoire ; ils se situent dans des logiques de soutien vis-à-vis de leurs équipes respectives et bénéficient d'une vision précise et micro du terrain ; ils déclinent les politiques QHSE sur leur territoire et enfin tous dans un passé plus ou moins récent étaient IPR avant de devenir manager. Enfin, nous avons rajouté dans l'échantillon une fonction centrale, celle qui standardise les projets que les IPR déploient sur le terrain. Cette fonction centrale est occupée par un ancien IPR qui œuvrait lui aussi dans l'univers des déchets chez Suez.

Pour résumer, le tableau 4-13 ci-dessous donne synthétiquement la répartition des personnes interrogées par rapport à la population totale :

| Fonction | Population cible | Population entretenue | % |
|---|---|---|---|
| IPR<br>*Sites* | 78 IPR<br>*650 sites* | 22<br>*218 sites couverts.* | 28%<br>*33%* |
| Responsables territoires | 6 | 5[79] | 83% |
| Coordinateurs territoire | 11 | 3 | 27% |
| Préventeurs nationaux | 2 | 2 | 100% |
| Fonctions centrales | 2 | 1 | 67% |
| TOTAL | **99** | **33** | **33%** |

*Tableau 4-13 Population interrogées vs population totale*

En conclusion, après la phase de saturation, nous sommes parvenus à interviewer une population de 33 ingénieurs, couvrant 33% des sites industriels de RVF répartis uniformément sur le territoire national métropolitain. Ces entretiens représentent un temps total de 50h51 avec une durée moyenne d'1h32. L'amplitude est comprise entre 1h et 2h12. 40% des entretiens se situent au-dessus de la moyenne. Chevalier & Meyer (2018, p. 128) affirment que « *la moyenne des recherches qualitatives se situe autour de 20 à 30 entretiens* » et Gavard-Perret et *al.* (2018, p. 88) révèlent que « *sa durée varie le plus souvent entre trente minutes et deux heures* ».

#### *4.4.3.2 Le processus d'entretien, un accès direct*

Il convient dorénavant d'expliciter le processus d'entretien que nous résumerons assez synthétiquement. Auparavant, et comme nous l'indiquions dans la section dédiée à la présentation et au choix des unités d'analyse, Suez a vécu des bouleversements consécutivement à l'OPA hostile de Véolia (OPA achevée en mai 2021). Les entretiens semi directifs ont débuté le 11 mai 2021 pour se conclure le 28 décembre 2022 avec 10 mois d'arrêt du fait de l'OPA, de réorganisations de l'entreprise, d'une série d'écoutes internes des salariés pour définir la nouvelle stratégie du Groupe et d'une réorganisation du service objet de nos travaux.
Le tableau 4-14 ci-dessous reprend les vagues d'entretiens menés :

| Périodes d'entretiens | Nbre entretiens menés | Temps cumulé des entretiens par vagues | Nbre de pages retranscrites |
|---|---|---|---|
| Du 11.05.2021 au 9.12.2021 | 13 | 21 heures et 31 minutes | 286 |
| 19.09.2022 | 1 | 1 heure et 21 minutes | 20 |
| Du 14.10.2022 au 28.12.2022 | 19 | 27 heures et 53 minutes | 354 |
| TOTAL | **33** | **50 heures et 51 minutes** | **660** |

*Tableau 4-14 Vagues d'entretiens menés*

Les prises de rendez-vous étaient effectuées par contact direct téléphonique. Le thème était exposé à l'interviewé identifié. L'enquêté potentiel était informé que l'objet des travaux menés avait été préalablement porté à la connaissance du Groupe Suez et du comité de direction QHSE de RVF ; tous deux ayant donné leur accord pour que ces travaux soient menés.

[79] Le sixième responsable est l'auteur de cette étude. Pour autant, il était en position d'observateur.

On notera que chaque contact avait eu de la part de sa hiérarchie l'information lui indiquant qu'il pouvait éventuellement être sollicité. Le salarié-chercheur n'a essuyé aucun refus de la part des 33 personnes contactées.
Lors de cette demande de rendez-vous, il a été précisé que l'entretien demeurerait strictement confidentiel et anonymisé et sans avoir à rendre de comptes : une charte de recherche avait été rédigée dans ce sens. Le temps de disponibilité demandé à l'interviewé était de deux heures dans un endroit calme, détaché de toute sollicitations externes (téléphone, rendez-vous, mails, etc.). Les entretiens seraient menés téléphoniquement depuis la ligne personnelle du salarié-chercheur[80], hors du temps de travail. Les plages préférentielles étaient situées soient à la pause méridienne, soit à partir de 17 heures. Tous les entretiens téléphoniques se sont déroulés sur ces créneaux.
Peu de questions était formulé lors de ce premier échange. À quelques rares exceptions, aucune précision complémentaire n'était demandée sur le détail de la thèse ; dans le cas contraire, le candidat était renvoyé vers le site « thèses.fr » sur lequel le sujet était déposé.
Après accord, étaient fixés dans les agendas respectifs la date et l'heure du rendez-vous téléphonique. Avant de conclure ce premier échange, il était demandé au participant de préparer en amont deux situations qui seraient abordées lors de l'entretien semi-directif : l'une concernant un projet qu'il avait mené avec succès et qui avait été bien approprié par les exploitants ; l'autre, au contraire, portant sur une initiative dont les résultats n'avaient pas été à la hauteur des attentes. L'avant-veille du rendez-vous fixé, un SMS était envoyé pour rappeler et confirmer le jour et l'heure de l'échange ainsi que le numéro de téléphone depuis lequel l'enquêté serait appelé. Le même mode opératoire a été déployé une heure avant l'entretien. Ce processus permettait d'éviter les oublis. Aucun rendez-vous n'a été reporté.
Le jour de l'entretien, il était rappelé dans un préambule homogène à tous, le contexte de l'échange. Cette phase d'ouverture, au-delà des convenances habituelles lorsque deux personnes se rencontrent, constituait le cadrage contractuel rappelant le statut du chercheur, l'objet de la recherche, les garanties de confidentialité et d'anonymat ainsi que l'usage de l'enregistrement audio et de la retranscription qui étaient à valider par l'enquêté. Ces consignes inaugurales précisaient que « rien ne se ferait sans l'accord de l'enquêté, sans sa relecture, sans sa validation ». Ceci a contribué à installer une relation de confiance et à souligner la co-construction des données. Nous l'indiquons exhaustivement ci-dessous :

***CONSIGNES INAUGURALES***

*1ère partie*
*Je vous remercie tout d'abord de m'accorder cet entretien. Je me présente, je m'appelle Jean-Alain JONIK, je suis salarié du Groupe et appartenant au département QHSE comme vous. À titre personnel, je prépare un doctorat au sein de l'Université de Bordeaux. Je suis l'homologue de XXXXXX.*
*Cet entretien est très important pour mon travail de thèse puisqu'il s'inscrit dans ma méthodologie de recherche. J'ajoute, et c'est un point important, que la DG et votre hiérarchie sont informées de l'objet de cette démarche et du cadre dans lequel j'effectue mes recherches.*
*Pour lever tout doute, je ne suis ni mandaté par la DG, ni dans l'obligation de lui rendre des comptes sur le détail de mes travaux.*

[80] Artifice permettant au chercheur d'instaurer une barrière psychologique entre son statut de salarié et celui de doctorant.

*J'imagine votre question : Pourquoi sommes-nous en face à face ? Pourquoi vous ?*
*De manière aléatoire et par échantillonnage j'ai choisi arbitrairement un certain nombre d'IPR. Évidemment votre hiérarchie sait que nous pouvons potentiellement nous rencontrer avec le souci de confidentialité et d'anonymat. Les entretiens que je vais réaliser vont donner lieu à une analyse textuelle. Je vais traiter cet entretien via plusieurs logiciels spécifiques pour analyser les échanges. C'est la raison pour laquelle il est important pour moi d'enregistrer l'entretien avec votre permission.*
*Chaque entretien gardera un aspect confidentiel et anonyme. Tous les entretiens seront traités ensemble. Seules les fonctions des personnes interrogées seront citées. Votre nom n'apparaitra donc nulle part.*
*J'ajoute enfin que la retranscription de l'audio que je ferai en Word vous sera, préalablement à tout traitement, adressée afin que vous puissiez, si vous le souhaitez, y apporter vos corrections, vos modifications, vos commentaires, etc. Donc, rien ne se fait sans votre accord, sans votre relecture, sans votre validation. Vous êtes d'accord ?*
*2ème partie*
*Cet entretien porte sur le rôle des services support dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Comme le sujet de la RSE est assez vaste, je me concentre sur la sécurité, le risque industriel & environnemental.*
*Mes questions sont progressives. Si je ne suis pas clair, faites-moi reformuler. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, et pas de jugement de ma part.*

L'enregistrement a été effectué avec un appareil dédié[81] fonctionnant à la fois sur batterie et sur secteur, permettant ainsi d'éviter, faute d'énergie, le risque d'une fin d'enregistrement prématurée.
Pour permettre à l'interviewé ''d'oublier'' l'enregistrement, des questions d'ordre général lui ont été posées. Il s'avère que les informations recueillies lors de cette phase introductive — la phase de pré-test nous le laissait imaginer — ont été déterminantes pour notre analyse et notamment dans un chapitre qui décrirait et expliciterait les racines biographiques de la population étudiée. Nous reproduisons ci-dessous l'essentiel de ces questions :

*Phase introductive*
*Les questions qui vont suivre demandent des réponses aussi synthétiques que possible. Vous aurez l'occasion dans des questions suivantes de développer autant que vous le souhaitez.*
*Q0 / Pour l'enregistrement pourriez-vous s'il vous plait me redonner votre prénom et nom, votre âge et votre fonction ? Vous êtes informé que cet entretien est enregistré ?*
*Q1a/ Tout d'abord très rapidement au sein de la structure QHSE pour quels types de Business Unit travaillez-vous ? Q1b/ Quelle est votre zone géographique d'intervention ?*
*Q2 / En deux mots s'il vous plait : Q2a/ Quelle est votre formation initiale ? Q2b/ Depuis combien de temps occupez-vous ce type de fonction que ce soit chez SUEZ ou ailleurs ? Q2c/ Depuis combien d'années approximativement êtes-vous chez Suez ? Q2d/ Depuis quand occupez-vous cette fonction (ou similaire) chez Suez ?*
*Q3a/ Pour conclure cette partie, très rapidement, qu'est-ce qui vous a conduit, de manière générale, à vous diriger vers cette fonction santé, sécurité, risques industriels et environnementaux ? Q3b/ Pourquoi chez Suez ?*

Pendant toute la phase d'entretien, des notes ont été prises sur des cahiers[82] ; notes qui consistaient à y inscrire les propos marquants tenus par l'interviewé, des interrogations ; tout sujet qui attirait l'attention et qui constituerait le matériau pour l'analyse. Cette prise de note était également à considérer comme une ''bouée de sauvetage'' en cas de perte de la donnée audio (ce qui, fort heureusement ne se produisit jamais).

[81] Appareil de marque Zoom, APH- 1n.
[82] 4 cahiers au total de 96 pp chacun.

Au fur et à mesure du déroulé des entretiens, des tentatives de schématisations itératives se sont esquissées. Ce mode de raisonnement ne quittera pas le chercheur sur toute la phase d'analyse.

Ci-dessous (figures 4-12 et 4-13), deux exemples de schématisation du discours post entretiens :

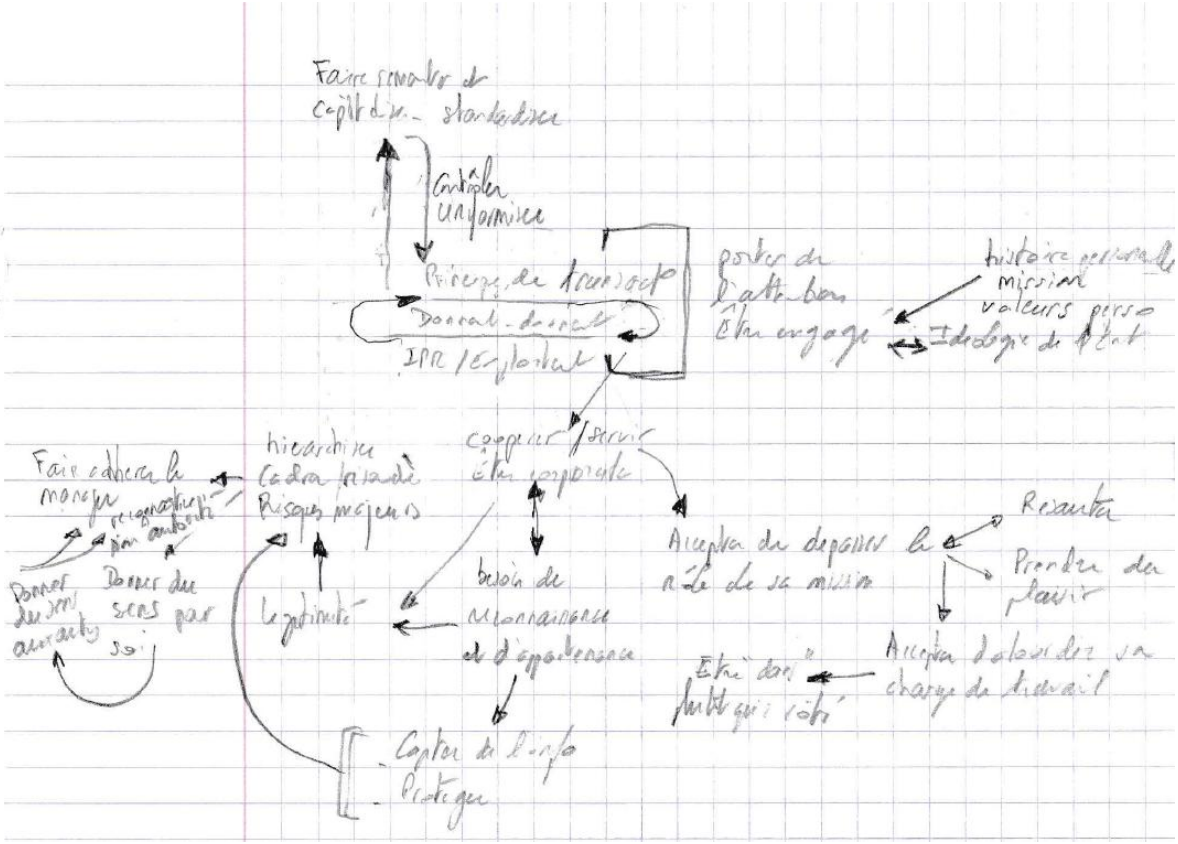


*Figure 4-12 Un exemple #1 de schématisation des discours post entretiens*

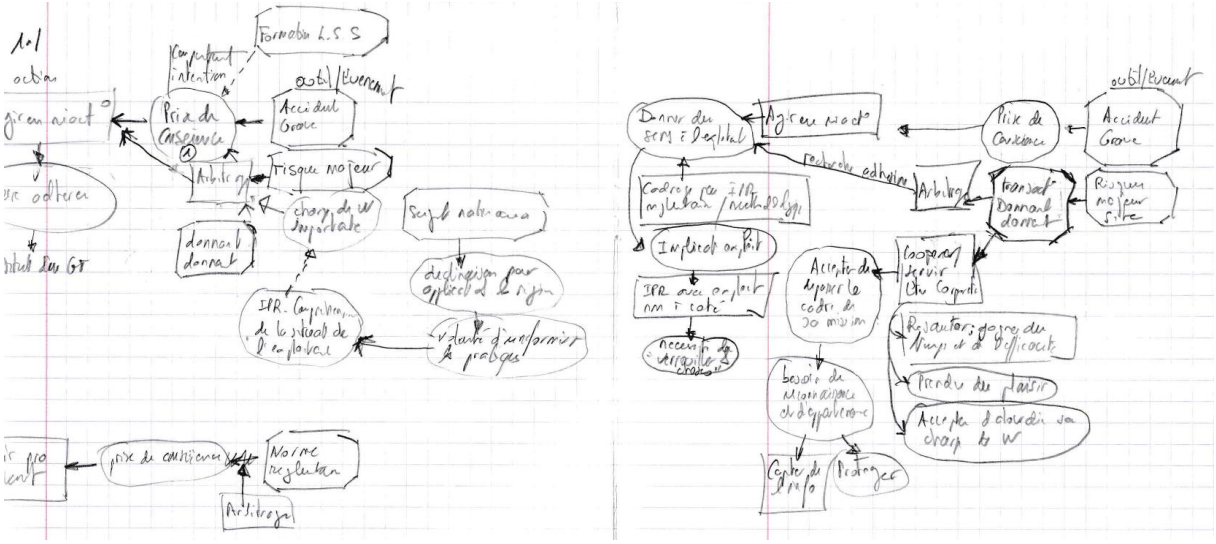


*Figure 4-13 Un exemple #2 de schématisation des discours post entretiens*

Le déroulement de l'entretien a suivi le guide de manière flexible, laissant ainsi à l'IPR toute latitude pour développer son discours, avec l'appui de relances et le cas échéant de reformulations, sans transformer le guide en questionnaire rigide. Nous devons admettre, que sans le vouloir, le chercheur a développé pendant ces deux heures d'échange, une forme d'intimité raisonnée avec les acteurs, ce qui a certainement permis « *d'ouvrir les portes d'informations jusqu'ici inaccessibles* » (Diop Sall, 2018, p. 157). À ce titre, une vigilance de tous les instants devait être maintenue pour que cette proximité n'engendre pas de « *paradoxe d'intimité*[83] » (Baumard et *al.*, 2014, p. 289). Pour ce faire, le chercheur a maintenu une distance qui se manifestait soit par le vouvoiement pour bon nombre d'entretiens, et dans tous les cas en se refusant d'abonder dans le sens de l'enquêté et de lui offrir un degré d'intimité réciproque. Comme le recommande Mitchell (1993) par la voix de Baumard et *al*. (2018), le salarié-chercheur connait sa situation. Dans le cas présent, il dispose d'une connaissance du terrain et de la culture de Suez. Par conséquent il était plus avantageux d'établir une relation de confiance qu'une relation intime. Il convient également de relever, et nous l'avons largement développé dans le chapitre méthodologique et du rapport du chercheur avec l'objet de recherche, qu'il convenait de se prémunir de toute forme de désirabilité sociale. En effet, au vu du sujet, il aurait pu être tentant pour l'enquêté de se conformer aux ''normes'' en livrant ce qu'il était convenable de dire dans un discours lissé. Or, le lecteur comprendra à la découverte des résultats, que c'est l'inverse qui s'est produit. Le cadre de l'entretien, défini dès le départ – confidentialité, anonymat, neutralité du guide d'entretien – a instauré un climat de confiance. Les participants savaient que la recherche visait à mieux faire connaître leur fonction, et que l'enquêteur, bien qu'appartenant au même milieu professionnel, adoptait une posture d'écoute sans jugement. Dans ces conditions, les 33 ingénieurs se sont exprimés avec une grande liberté de ton. Leurs réponses ont été claires, nuancées, et n'ont jamais éludé les difficultés rencontrées dans l'exercice quotidien de leur métier.

Au terme de l'entretien, l'enquêteur apportait une conclusion que nous reproduisons exhaustivement :

***Conclusion***
*Notre échange est terminé. Je vous remercie vivement pour votre transparence. Les questions n'étaient pas simples et j'ai le sentiment que vous y avez répondu le plus sincèrement du monde. Merci.*
*Cet entretien sera retranscrit sur traitement de texte. Dès que cela est fait, je vous adresse le document. Vous pourrez alors y apporter toutes les corrections que vous désirez.*
*Souhaitiez-vous rajouter d'autres points, un complément, une remarque générale ?*
*Comment avez-vous perçu cet entretien ? Un conseil à me donner pour la suite ?*
*Je vous souhaite une bonne journée et vous remercie une fois encore.*

Souvent, l'échange s'est poursuivi de façon officieuse. Pour ceux qui se sont exprimés, il en est ressorti un plaisir de s'interroger sur « *des sujets pour lesquels on ne prenait pas le temps de se poser* ». Un sentiment « *d'avoir été écouté dans un échange libre sans avoir été interrompu* », un enquêteur « *attentif aux propos tenus* » et des ingénieurs désireux de

[83] Concept développé par Mitchell (1993)

disposer de la thèse lorsqu'elle serait achevée. L'enquêteur recueillait également des conseils quant au déroulé de l'entretien (fond et forme) permettant de le faire évoluer dans certaines reformulations.

#### *4.4.3.3 Valider l'entretien, une dernière mise à contribution des enquêtés*

Les entretiens achevés, l'enquêteur les a retranscrits lui-même dans un traitement de texte Word (voir annexe E - Six exemples types de retranscription). Ce sont « *entre cinq et six heures de retranscription par heure d'entretien* » (Chevalier & Meyer, 2018, p. 127), soit 255 heures *a minima* qui ont été dédiées à la retranscription. Celle-ci n'a pas été confiée à une tierce partie (humaine ou virtuelle). Nous avons considéré que la retranscription comptait à part égale avec les enquêtes et permettait de poursuivre le travail de recherche par l'immersion analytique permettant de ''rentrer'' dans la donnée. Par conséquent, au fur et à mesure des retranscriptions, nous avons élargi nos schémas tels que représentés par les figures 4-12 et 4-13 ci-dessus (p. 147). Ce point a été déterminant car il a constitué notre mémo de recherche et a permis d'objectiver la phase de saturation. Au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient, nous complétions nos schémas jusqu'à en juger de leur maturité, de leur stabilité (Kaufmann, 2011 ; 2016, p. 103). Par ces schémas, nous réussissions à objectiver ce que la littérature qualifie de principe « *difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse* » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 252). Nous constituions des noyaux que nous enrichissions progressivement des données collectées et par « *cercles concentriques* » (Kaufmann, 2011 ; 2016, p. 103), nous agrégions les connaissances qui nous étaient apportées par le terrain. Nous considérons que cette phase de saturation n'a été ni progressive, ni développée « *de façon linéaire* » (Kaufmann, 2011 ; 2016, p. 104). Certains entretiens nous portaient sur de nouvelles pistes. Néanmoins, en complétant au fil de l'eau nos schémas, en les densifiant ou en en ouvrant de nouveaux, nous sommes arrivés à un niveau où « *nous ne trouvions plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages, de nouvelles propriétés* » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 252).

Nous avons opté pour une transcription exhaustive sans reformulation. Ainsi, dans le cas où des propos auraient été émaillés de locutions pouvant sembler être à la limite de la correction, nous avons fait le choix de les conserver.

Les seules interventions sur la structuration ou la correction des verbatims sont restées limitées et n'ont concerné que quelques cas précis. Elles ont d'abord porté sur les situations où le répondant relatait son parcours de manière désordonnée : afin de rétablir la chronologie du récit, l'ordre du discours a été réorganisé, sans modification du fond.

Nous avons également choisi de ne pas retranscrire les silences, rires ou autres moments d'hésitation, considérés comme sans apport analytique. Par souci de lisibilité et pour faciliter le traitement dans les logiciels de CAQDAS (NVivo), certaines phrases ont été légèrement reconstruites : ponctuées pour en clarifier le sens et parfois allégées des répétitions inutiles. Enfin, le corpus a été standardisé. Chaque locuteur a été clairement identifié et les différentes parties du questionnaire ont été repérées. Lorsque des répondants revenaient sur une question antérieure, leurs propos étaient replacés dans la thématique correspondante afin de préserver la cohérence analytique du matériau.

Une fois la retranscription effectuée, nous avons fait un second passage de comparaison retranscription / audio (en version accélérée) pour nous assurer que rien n'avait été oublié afin de fiabiliser les données. Ce travail accompli, comme nous nous y étions engagés, nous avons adressé à chaque interviewé la retranscription de son entretien. Cette démarche visait la vérification et l'objectivation des données par sa transparence. Dans le cas où un interviewé effectuait des corrections, celles-ci ont été prises en compte mais sans supprimer les formulations originelles. Ci-dessous, un exemple de mail type envoyé à chacun des 33 ingénieurs (figure 4-14 et 4-15) :

**De :** Jonik, Jean Alain
**Envoyé :** lundi 10 avril 2023 08:20
**À :** XXXXX
**Cc :** Jean-Alain JONIK
**Objet :** Entretien de thèse JAJ

**PERSONNEL / CONFIDENTIEL**

Bonjour XXXX

Je vous adresse la retranscription de notre entretien.
Vous pouvez y ajouter tous les commentaires que vous souhaitez. Cet entretien est à votre main. Je vous laisse le soin de me le renvoyer amendé (ou pas).
NB : S'il y a des commentaires à faire : en rouge, ou barré et surligné.
Idéalement en mode « commentaires » dans Word.

NB : Si vous me renvoyez le document, merci de me l'envoyer à mon adresse pro (SUEZ) ET à mon adresse perso (en copie). Deux précautions valent mieux qu'une.

Je vous souhaite une bonne semaine à venir.

**Jean-Alain JONIK**

*Figure 4-14 Exemple de mail d'envoi pour validation retranscription*

**De :** XXXXXX
**Envoyé :** mardi 11 avril 2023 20:29
**À :** Jonik, Jean Alain
**Cc :** Jean-Alain JONIK
**Objet :** RE: Entretien de thèse JAJ

Bonjour, Jean-Alain.

Vous trouverez en PJ le document amendé par mes commentaires.
Je pense y avoir consacré le temps nécessaire pour plus de clarté dans mes propos et espère ne pas avoir dénaturé l'essentiel.
Merci pour votre démarche et votre confiance.

Bonne relecture et bonne suite dans votre projet.

Cordialement,

**XXXXX**
Préventeur

**Suez Recyclage et Valorisation XXXXX**
**SANTE MANAGEMENT ET PREVENTION DES RISQUES**
XXXXX
Portable : XXXXX

*Figure 4-15 Exemple de réponse au mail de validation de retranscription*

Sur les 33 retranscriptions envoyées, 4 IPR ont apporté des corrections. Celles-ci concernaient principalement des aspects orthographiques ou syntaxiques. Une seule demande portait sur des reformulations de fond ; elle a été intégrée dans une seconde version de la retranscription, tout en préservant les formulations initiales à des fins de traçabilité.

### 4.4.4 Des données secondaires

Deux points nous apparaissent ici essentiels à préciser pour introduire cette sous-section. Le premier réside dans le besoin d'éprouver nos données en nous « *assurant que nos découvertes ne seront pas le seul reflet de la méthodologie* » (Baumard & Ibert, 2014, p. 127). Le second est inhérent à la co-production de données consécutives à une « *démarche qualitative qui s'installe dans le cadre d'une rencontre interpersonnelle et qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale* » (Gavard-Perret et *al.*, 2018, p. 86).
Le statut du salarié-chercheur permet d'appréhender ce développement sous un autre jour, avec comme unique attente, sinon la triangulation confrontant qualitatif / quantitatif (Baumard & Ibert, 2014, p. 127), mais le renforcement de la robustesse des données pour produire une analyse et le modèle théorique qui en découle. Ainsi, notre positionnement épistémologique ne vise pas l'objectivité au sens positiviste. En revanche, dans une démarche

interprétativiste et inductive, nous devons décentrer notre regard des seuls propos tenus par les enquêtés. Par conséquent, la plupart des données secondaires collectées sont la conséquence du statut d'observateur du chercheur ; statut de salarié qui lui offre un accès privilégié à des données complémentaires. Ce point a déjà été évoqué, mais il convient ici de le rappeler : les données secondaires recueillies au sein de Suez sont toutes sans exception, des données confidentielles qui ne pourront être produites dans les annexes[84].

#### *4.4.4.1 Données verbales telles que réunions / vidéos internes / conférences téléphoniques :*

De près de 38h de réunions internes, nous en avons extrait 20h qui ont été transcrites en 150h pour un total de 203 pages et 120.000 mots. Ces données étaient pour la plupart constituées de réunions de filières, de présentation de plans stratégiques, de points de situation des différents métiers (bilans de certifications, état d'avancement des feuilles de route, etc.). Nous récapitulons ces données verbales dans le tableau (4-15) synthétique ci-dessous :

| Émetteur | Thèmes | Nbre de sources | Durée totale | Durée retenue | Nbre de pages retranscrites |
|---|---|---|---|---|---|
| **Suez Corp.** | Stratégie / Points de situation. | 7 | 8h 45 min. | 3 h 02 min. | 38 |
| **Suez Corp.** | Développement durable / santé sécurité. | 9 | 6 h 36 min. | 4 h 41 min. | 43 |
| **RVF** | Stratégie / Points de situation. | 5 | 3 h 40 min. | 00 h 39 min. | 13 |
| **RVF** | Santé – sécurité – risques indus & env. – certification. | 21 | 18 h 27 min. | 11 h 37 min. | 109 |
| **TOTAL** | | **42** | **37 h 28 min.** | **19h 59 min.** | **203** |

*Tableau 4-15 Données secondaires issues de réunions / visio conférences*

On précisera que Suez et RVF ne débutent jamais une réunion (quelle qu'elle soit) sans traiter en premier lieu de questions de santé sécurité, risques industriels et environnement. Ce préalable est une routine. Par conséquent, pour chaque thème ''stratégie / point de situation'' tel qu'il figure dans le tableau ci-dessus, un temps compris entre 10 à 20 minutes est consacré aux sujets QHSE et principalement à la sécurité qui est un marqueur fort dans le Groupe ; ce sont essentiellement ces points et les messages véhiculés qui ont fait l'objet d'une retranscription.

#### *4.4.4.2 Données écrites : présentations, procédures, modes opératoires*

Elles sont essentiellement composées de notes de services, de présentations power point, de documents internes (procédures, modes opératoires, etc.). Nous présentons dans le tableau ci-dessous un récapitulatif par thématiques :

[84] Nous ne parlons pas de données externes telles que les rapports de durabilité ou des communiqués de presse.

| Émetteur | Thèmes | Nbre de sources | Nbre total de pages | Nbre de pages retenues |
|---|---|---|---|---|
| **Suez Corp.** | Stratégie. | 3 | 62 | 16 |
| **Suez Corp.** | Développement durable / Santé sécurité. | 6 | 72 | 67 |
| **RVF** | Stratégie / Feuille de route. | 15 | 289 | 42 |
| **RVF** | Santé – sécurité – risques industriels & environnement – certification. | 13 | 481 | 105 |
| **TOTAL** | | **37** | **904** | **230** |

*Tableau 4-16 Données secondaires issues de supports écrits*

Que ce soit pour les données écrites ou verbales (réunions, conférences téléphoniques, etc.), ces données secondaires ont été ‘‘filtrées’’ après une analyse de contenu, afin de ne garder que ce qui apparaissait pertinent pour nos travaux de recherche. C’est la raison pour laquelle nous avons fait figurer le temps complet de la réunion *versus* le temps retenu. Nous avons pratiqué de manière identique pour les pièces écrites : nombre total de pages du document *versus* nombre de pages retenues pour nos travaux.
Ces données secondaires internes ont permis *« de reconstituer des actions (...) qui ont influencé les événements, et engagé les individus »* (Baumard et *al.*, 2014, p. 291). Ces documents ne sont pas disponibles et leur consultation demeure réservée aux seuls salariés, ou sont limitées dans leur accessibilité en fonction des services et / ou des niveaux de responsabilités au sein de l’entreprise[85].

La collecte de ces données secondaires requiert que soit traitée la question de l’observation qui s’est imposée au salarié-chercheur.
Nous posons une troisième source de donnée secondaire, celle émanant du salarié chercheur. La littérature pose trois degrés principaux de participation du chercheur sur le terrain et deux degrés complémentaires (Baumard et *al.*, 2014, p. 278) que nous résumons dans le tableau 4-17 ci-dessous :

| Profil | Rôle principal | Forces | Faiblesses |
|---|---|---|---|
| **Participant complet Dissimulation** | Membre du groupe mais non identifié comme chercheur. Dissimulation. | Données non biaisées par la réactivité des sujets. | Difficulté pour approfondir ou recouper ses observations. Faible contrôle de l’échantillonnage des sources. Problème éthique. |
| **Participant observateur Non dissimulation** | Chercheur reconnu comme tel, mais impliqué dans certaines activités. | Compromis entre immersion et distance ; données riches et réflexivité possible. | Statut ambigu ; exposé à la réactivité des sujets ; absence de position neutre ; gestion difficile du double rôle acteur / analyste. Cas du salarié où le statut de membre de l’organisation prédomine sur le rôle de chercheur. |

[85] Nous n’avons pas utilisé de documents top confidentiels ou stratégiques classifiés C2-C3 au sein de Suez.

| Profil | Rôle principal | Forces | Faiblesses |
|---|---|---|---|
| **Observateur qui participe Non dissimulation** | Observateur d'abord avec une participation limitée et instrumentale. Le comportement est fondamental. Nécessité d'établir une relation de confiance. | Distance analytique ; grande latitude pour compléter l'observation : maîtrise de l'échantillonnage des sources de données. | Risques de résistance rencontrés au début ; devoir absolu de neutralité. |
| **Observation non participante "flottante" Niveau de dissimulation non précisé** | Étape élémentaire de l'investigation : collecter des données préliminaires ou complémentaires. | Recueil d'indicateurs non verbaux. | - |
| **Observation non participante " focalisée et standardisée" Niveau de dissimulation non précisé** | Mener des observations en adoptant toujours le même protocole. | Définir un cadre standard d'observation. | Risques d'erreurs de contenu du fait d'une simplification de l'observation : biais instrumentaux. |

*Tableau 4-17 Les trois degrés de participation, d'après Baumard et al. (2014, pp. 278-279)*

Cette classification de Baumard et *al.* (2014) relève de la participation / observation en vue de collecter des données primaires. En revanche, rien n'est dit sur la participation / observation visant à collecter des données secondaires. C'est la raison pour laquelle nous tournons notre regard vers la position d'observateur en « *attention vigilante* » telle que définie par Journé (2018, pp. 142-144) ; une position non dépourvue de biais, mais « *s'ils sont contrôlés, les biais sont aussi ce qui fait l'originalité et l'intérêt du regard porté par le chercheur sur son objet de recherche* » (Journé, 2018, p. 143).

Les auteurs relèvent trois biais principaux : tout d'abord des biais affectifs qui se divisent en biais d'empathie et biais de charisme ; puis des biais comportementaux et enfin des biais cognitifs qui se répartissent en biais d'attention sélective, en biais de confirmation et en biais de reconstitution *a posteriori*.

Les deux premiers biais ne sont pas applicables à la collecte de données secondaires telles que nous l'avons présentée précédemment. Demeurent par conséquent les biais cognitifs.

Lors de ces années de recherche, le salarié-chercheur était « *situé, c'est-à-dire dans l'observation influencée par le contexte (...) qui vise à saisir et restituer des contextes naturels marqués par des ambiances particulières* » (Journé, 2018, p. 142).

Pour les données secondaires présentées, nous avons sélectionné des parties verbales de réunions plutôt que d'autres ; lorsque nous avons choisi des extraits de procédures ou de notes de service, nous levions le biais de sélectivité « *qui est nécessaire à la performance de l'action (...) en ayant défini ce qui est essentiel* » (Journé, 2018, p. 143). Or, ce qui était essentiel, résidait dans toute information directe ou indirecte qui avait trait avec l'objet de notre recherche.

Nous avons également levé le biais de confirmation en systématisant les retranscriptions de réunions, dès lors qu'elles touchaient de manière directe ou indirecte aux sujets de santé sécurité environnement et risques industriels.

Enfin, en acceptant de manière contrôlée le biais de sélectivité, nous levions également le biais de reconstitution *a posteriori.* En effet, les notes, déclarations ou procédures venaient affecter directement ou indirectement, par avance ou en réaction, le travail des IPR. Par

conséquent, il était indispensable de les connaître, de les identifier et d'être en mesure de les recontextualiser quand le sujet était évoqué en entretien avec les IPR.

Les sections précédentes ont montré que la méthodologie de recherche s'inscrit dans un contexte particulièrement riche et structuré. D'une part, Suez se distingue par un ancrage fort dans la RSE, avec des priorités stratégiques orientées vers la décarbonation, la circularité et la conformité réglementaire. D'autre part, RVF décline cette stratégie à travers ses activités de tri et de valorisation énergétique, dans un environnement fortement encadré par la réglementation. Enfin, les IPR occupent une position périphérique, à l'interface entre la technostructure et la base opérationnelle. Cette articulation entre les niveaux macro, méso et micro répond à l'exigence méthodologique de décomposer pour mieux recomposer (Baumard et *al*., 2014).
D'autre part, notre positionnement épistémologique multi-paradigmatique tel qu'il est recommandé par Gioia & Pitre (1990) dans le cas d'un objet de recherche peu connu et pris dans des tensions normatives et politiques de la RSE, nous invite à une analyse des acteurs au travers d'une compréhension de sens dans des structures qui encadrent leurs pratiques. Ainsi, la construction de sens pour l'appropriation de la RSE est appréhendée selon deux processus qui se complètent : un processus social, symbolique, instrumental et politique que la TNI, SAP, et dans une moindre mesure l'EW, permettent conjointement d'éclairer et un processus issu de notre propre positionnement paradigmatique multidimensionnel constitué d'écarts et de négociations, que seule une démarche compréhensive interprétativiste élargie aux frontières nous pousse à saisir.
Pour conclure, la robustesse de nos données primaires et secondaires a été démontrée par l'encadrement d'un positionnement épistémologique singulier et par une méthodologie de recherche rigoureuse et novatrice. En effet, c'est avec plus de 50h d'entretiens semi-directifs mêlant ethnologie, récits de vie et questions projectives, que nous estimons pouvoir rendre compte du processus de construction de sens. De plus, nous avons transformé un biais cognitif *a priori* inhérent au statut de salarié-chercheur et observateur, en une troisième source de données secondaires riche venant compléter les deux autres (verbales et écrites) plus conventionnelles.

Par conséquent, la convergence de ces éléments nous permet dorénavant d'engager la phase de codage que nous développerons dans la section suivante.

## 4.5 Le codage des données, l'apport de la méthode Gioia

Notre introduction sera probablement perçue par le lecteur comme étant quelque peu iconoclaste. Cependant, la partie codage a été la plus laborieuse de ces travaux. Nous avions passé plus de 405 heures à retranscrire, ce qui correspond pour un cadre, marié, père de trois enfants et avec une vie sociale et associative[86] chargée, à environ 55 jours à plein temps, soit

[86] L'auteur de ces lignes est également membre d'une association philosophique dont il a été le président durant quelques temps pendant ses années de recherche.

quasiment une année pleine en y consacrant des soirées, une partie des week-ends, des jours fériés et des congés.

Nous disposions d'un matériau riche et enthousiasmant, d'un positionnement épistémologique novateur, d'un champ théorique audacieux par sa multiplicité et d'un sujet passionnant. Cependant, de nombreux mois se sont écoulés avant l'*Eurêka* tant attendu.

Nous devons confier au lecteur que la sérendipité n'est pas que l'apanage de cuisiniers, de médecins, de physiciens et autres inventeurs de génie en tous genres. Elle peut également franchir les portes d'un doctorant qui ''tourne en rond'' sans rien produire factuellement de scientifique. Aussi, nous détaillerons dans cette section, sans pour autant nous y appesantir, nos hésitations, nos renoncements, nos doutes qui ont émaillé pendant de (trop) longs mois ces travaux de « *(dé)codage* » (Point, 2018, p. 275) que la plupart des chercheurs semblent aborder pourtant avec plaisir. Nous reprenons avec une certaine ironie cette phrase de Strauss & Corbin (1990, p. 73 citée par Point, 2018, p. 273) : « *Le codage, c'est amusant, n'est-ce pas ? On ne sait jamais ce qu'on peut découvrir lors d'une simple rencontre* ».

Par conséquent, nous prenons la liberté de raconter sans artifice ce cheminement tortueux qui nous a conduit de ces 863 pages de retranscription, au recours puis au déploiement de la méthode Gioia et enfin à l'utilisation de NVivo.

Cependant, nous sommes ancrés dans une recherche scientifique, par conséquent nous légitimons cette « *verrité*[87] » au sens de transparence de la démarche par un encouragement formulé par Howard-Grenville et *al.* (2021, p. 1319) dont nous nous proposons de citer un extrait :

> *« Souvent, la section consacrée à l'analyse des données dans les articles que nous recevons se présente comme suit : ''Nous avons analysé nos données en quatre étapes. Tout d'abord, (…). Ensuite, nous avons (…). Troisièmement, nous avons (…). Enfin, (…)''.*
> *Cette approche pose plusieurs problèmes. Tout d'abord, elle semble reposer davantage sur des conventions que sur ce que les auteurs ont réellement fait. De plus, elle ne nous apprend pas grand-chose sur la manière dont les auteurs sont parvenus à une compréhension (théorique) de leurs données (…). De plus, une description aussi générique ne donne pas beaucoup d'informations sur ce qui est généralement un processus assez chaotique, semé d'embûches et de surprises inattendues. Au contraire, elle donne l'impression que le processus d'analyse qualitative est assez simple, ce qui peut remettre en question la transparence de l'analyse. (…) Les processus de codage se caractérisent plutôt par un sentiment de surprise, parfois de perplexité, d'explorations improductives et de réévaluation. Il peut y avoir des moments de révélation ''Aha'' qui ponctuent le processus et orientent l'analyse dans une direction différente, nécessitant parfois de reconsidérer ce que l'on pensait être la question de recherche (…). Exprimer clairement ces idées et la manière dont les auteurs y ont répondu, (…), donne une image plus réaliste de la manière dont l'analyse des données se déroule souvent, et peut renforcer l'autorité des auteurs et gagner la confiance des lecteurs ».*
> *Howard-Grenville, et al., 2021-10 (p. 1319)*

[87] Trinquecoste (2022, p. 379) citant Bachelard (1949)

### 4.5.1 *Ordo Ab Chao*, du brouhaha à une colonne vertébrale

Nous nous sommes immergés dans le corpus qui en devenait notre livre de chevet. Il était dorénavant indispensable de s'acculturer et de rechercher un premier fil à tirer, de « *trouver des indices permettant de construire un sens particulier* » (Point, 2018, p. 277). Au fur et à mesure que nous rentrions dans la compréhension, nous nous retrouvions dans une nouvelle phase d'observations, qui n'était cependant pour reprendre l'expression de Journé (2018, p. 144) ni *passive*, ni *participante* : nous observions au travers des mots retranscrits. Nous avons défini cette étape dans la formulation suivante sous forme d'oxymore : ''une observation participante asynchrone''. Elle se situait entre l'absence d'interaction directe sans présence physique et la recherche compréhensive d'un regard d'*outsider* porté sur des « *acteurs de terrain à fort enjeux stratégique et difficile d'accès à l'observation* » (Journé, 2018, p. 145).
Le matériau étant trop conséquent, nous nous sommes concentrés sur la première partie de notre question de recherche : le « *pourquoi* ? ». C'est après avoir isolé le ''*pourquoi*'' du ''*comment*'' que notre lecture s'en est trouvée simplifiée en ne nous concentrant que sur les phénomènes explicatifs (Point, 2018, p. 275) : ''qui étaient les IPR ?''
Sans chercher à construire de liens de causalité, nous étions conscients de nous éloigner — pour un temps seulement — de la recommandation portée par Mbengué et *al.* (2014, p. 335) : « *La modélisation s'intéresse avant tout [à la causalité et à l'influence réciproque]. [Quant à] l'association [elle a pour objectif] de mettre en évidence la proximité [entre les composantes ou les variables], leur ressemblance ou dissemblances* ». En dépit de l'alerte de Mbengué et *al.* (2014), c'est pourtant dans la direction de « *l'association* » que nous nous sommes orientés.

Notre volonté n'était pas de défier les auteurs, mais dans le moment auquel nous faisions face, par un pas de côté, nous cherchions à comprendre les influences qui traversent ce qui constituent intrinsèquement les IPR. Nous répondions alors à une des questions posées par DeCelles et *al.* (2021-août, p. 1011) : « *dans une perspective ontologique, que représentaient les données pour [les chercheurs] ?* ». En guise de réponse, deux mois plus tard, Howard-Grenville et *al.* (2021-octobre, p. 1316) y répondaient : « *Si la question de recherche porte, par exemple, sur la manière dont les constructions organisationnelles du passé influencent l'organisation dans le présent, l'utilisation de récits rétrospectifs est tout à fait appropriée* ». Cette phrase nous rassurait dans les voies que nous empruntions : ''pour étudier un phénomène organisationnel présent, cherchons d'abord à comprendre par le discours ceux qui l'habitent et y agissent''.
Nous justifions la légitimité de cette question par, à la fois notre positionnement épistémologique aux frontières (Gioia & Pitre, 1990) et notre grille d'entretiens semi-directifs avec des thématiques ethnologiques (Langley & Abdallah, 2011), de récits de vie (Gavard-Perret et *al.* 2018 ; Vincent-Ponroy & Chevalier, 2018) et de questions projectives (Gavard-Perret et *al.* 2018 ; Vincent-Ponroy & Chevalier, 2018). Par conséquent, nous avons fait le choix, dans un premier temps, de ne nous concentrer que sur la question enchâssée suivante : ''Qui sont les IPR et pourquoi occupent-ils la fonction qui est la leur ?'' Cette question nous permet de suivre l'invitation de Howard-Grenville et *al.* (2021, p. 1318) : « *nous encourageons les auteurs à se concentrer, au moins dans un premier temps, sur certains des microcosmes les*

*plus intéressants, surprenants ou instructifs contenus dans les données ; ceux-ci peuvent fournir des informations précieuses sur des processus ou des mécanismes qui peuvent ensuite être contextualisés et explorés plus en profondeur* ».
Or, dans notre guide d'entretien semi-directif, nous avions des parties qui nous permettraient de répondre à cette question enchâssée :

| | |
|---|---|
| *Q2a/ Quelle est votre formation initiale ?*<br>*Q3a/ (…), qu'est-ce qui vous a conduit, (…) à vous diriger vers cette fonction QHSE ? Q3b/ Pourquoi chez Suez ?*<br>*Q4b/ En tant qu'IPR, comment la RSE peut se décliner dans vos propres actions quotidiennes, (…) ?*<br><br>*Imaginez que vous deviez décrire votre fonction à un martien, Q6a/ En termes très simples en une ou deux phrases comment vous lui expliqueriez au martien ce que vous faites en tant qu'IPR ?*<br>*Maintenant, changez de peau et mettez-vous dans celle de l'exploitant. (…), comment l'exploitant que vous êtes, expliquerait à un autre martien, Q7a/ Ce que fait un IPR, son rôle ?* | *Dans le domaine QHSE : Q17a/ Quel sens donnez-vous à votre mission pour vous-même ? Qu'est-ce qui résonne en vous sur ces sujets ? Q17b/ Vis-à-vis de l'exploitant, quel sens vous donnez à votre mission ?*<br>*Q17c/ Et vis-à-vis des parties prenantes externes, quels sens vous donnez à votre mission ?*<br><br>*Q19. (…) En utilisant une métaphore, une analogie, un adjectif, un mot, comment définiriez-vous votre fonction dans l'organisation vis-à-vis des exploitants ?* |

Progressivement, par l'entremise des schémas cognitifs que nous construisions post-entretien et enrichissions pas à pas ; par la prise de notes et par le relevé de verbatims ''chocs et marquants'' nous avons reconstitué progressivement les racines biographiques des IPR en ne nous reposant que sur leurs dires.
Ce travail en marge, que nous considérions ne jamais devoir faire figurer dans cette recherche est devenu néanmoins la colonne vertébrale de notre étude. Nous devons cette honnêteté au lecteur d'admettre que cette construction s'est faite sans outil, sans logiciel de CAQDAS ; seulement avec du papier, des crayons et des gommes. Nos mémos n'étaient pas standardisés comme la littérature y engage pourtant le chercheur (sans doute une défiance de notre part). Nous fonctionnions en pensée par arborescence, en cartes heuristiques. Ces cartes n'avaient pour seule finalité que d'enrichir la réflexivité en portant notre regard plus loin que les seuls mots prononcés par les acteurs. Et pourtant… Cette méthode de débroussaillage se poursuivra dans le temps long qu'à couvert l'analyse.

De cette architecture biographique nous avons construit une trame que nous reproduisons dans la figure 4-16 ci-dessous telle qu'elle s'est exprimée au travers de réponses apportées au guide ; des réponses qui s'égrainaient également de manière éparse dans d'autres parties du questionnaire. Cette architecture constituerait notre colonne vertébrale. En tentant de comprendre *le pourquoi ?* nous pouvions envisager les premières ramifications nerveuses de l'ossature centrale.

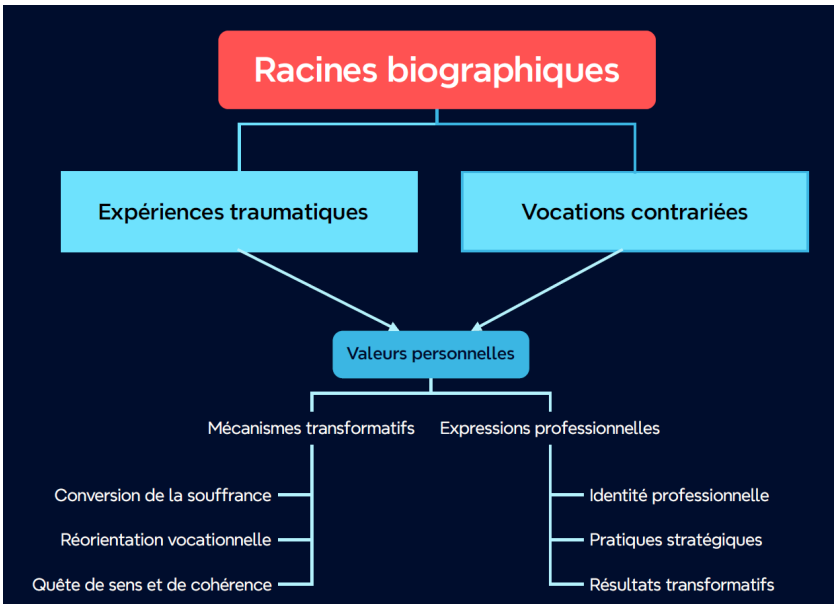



*Figure 4-16 Racines biographiques des IPR*

À plusieurs reprises nous avons confronté notre interprétation par des échanges informels tenus avec des IPR ou d'autres membres de la filière QHSE — que ceux-ci aient fait partie de l'échantillonnage ou non. Chaque fois, nous confirmions notre interprétation inductive et rendions plus robuste notre compréhension.

Il convient à cette étape de relater une anecdote. Lors d'un échange téléphonique professionnel, un membre du service QHSE nous livra « *que la filière santé sécurité environnement et risques industriels recherchait l'entropie du bonheur* ». Cette phrase eut un impact déterminant sur nos travaux. Sans pouvoir y mettre un concept, il fallait en saisir le sens ; et pour ce salarié le sens de cette « *entropie du bonheur* » relevait de tout ce qui dispersait l'attention, de tout ce qui fragmentait le sens ; il poursuivait en décrivant la désorganisation des liens, démontrant que cela faisait baisser la motivation, l'engagement et par conséquent le bien-être. La seule manière d'agir était de faire, de donner un sens partagé ; d'être en maîtrise. Aussi surprenant que cela puisse sembler, à la suite de cet échange, l'auteur s'est plongé dans Saldaña (2021). Il fallait sortir de l'impasse dans laquelle nous nous trouvions. Passer au codage. Parfois la seule volonté ne suffit pas ; il reste encore des étapes à franchir.

### 4.5.2 Une pierre brute à dégrossir : une première tentative de codage

Bien que nous y voyions plus clair, nous n'avions que la colonne vertébrale de notre étude, qui plus est, réalisée de manière artisanale. Or, Saldaña (2021) allait significativement nous permettre de progresser. En affirmant que « *le codage n'est pas une science exacte et qu'il est avant toute chose un acte interprétatif* » (Saldaña, 2021, p. 7) cela nous engageait à freiner nos questionnements sur notre objectivité pourtant solidement encadrée. Nous doutions mais plus certainement nous craignions de nous lancer de manière plus académique et industrielle : apprendre à coder et de surcroit apprendre à utiliser un logiciel de CAQDAS.

Nous devions revenir à l'essentiel en « *expliquant clairement comment les choix se reflètent dans la collecte des données et leur analyse* » (Howard-Grenville et *al.*, 2021, p. 1315).

La lecture de Saldaña (2021) relative à la phase de pré-codage nous conforte dans les travaux amont que nous avions menés post-entretiens en repérant les « *moments codables* » (p. 30), c'est-à-dire en identifiant des citations, des extraits particulièrement riches ou significatifs (voir annexe F – Phrases impactantes). Cette phase de passerelle (Saldaña, 2021) permet de passer d'une lecture brute à un codage plus formel. Ce formalisme doit répondre aux questions suivantes : « *Que font les acteurs ? Qu'essayent-ils d'accomplir ? Comment le font-ils précisément ? De quelles stratégies usent-ils ? Quelle est la portée ou l'importance de cet incident ou événement ? Qu'est-ce qui me surprend ? Qu'est-ce qui m'intrigue ? Qu'est-ce qui me dérange ?* » (Saldaña, 2021, p. 33). Ces questions induisent les codes qui détermineront des modèles. De plus, ces questions permettront de contenir le nombre de codes compris « *dans une fourchette de 50 à 300* » (Saldaña, 2021, p. 37).

Il convenait maintenant de déterminer la méthode de codage de premier cycle qui nous apparaissait la plus appropriée au regard de notre question de recherche, de notre positionnement épistémologique et de la ''couleur'' donnée à la grille d'entretiens semi-directifs (ethnologique – récits de vie et projective).

Au vu des réponses à apporter à notre question de recherche, nous convenions de panacher deux méthodes : la méthode « *In Vivo coding* » (Saldaña, 2021, pp. 137-143) et la méthode « *versus coding* » (Saldaña, 2021, pp. 174-178). Nous en justifions ci-dessous les raisons dans deux tableaux distincts (4-18 et 4-19).

| **In Vivo Coding – Elemental coding method** | |
|---|---|
| Méthode de premier cycle. Le code est littéral. Le vocabulaire est celui des enquêtés. Recommandé pour les études de groupes de culture ou les expressions ont une forte valeur de sens. | |
| Avantages de la méthode | Fidélité à la voix des acteurs. Sensibilité culturelle qui permet de faire apparaître le discours qui structure un univers social<br>Ancrage inductif qui favorise la construction de catégories. |
| Inconvénients de la méthode | Tendance à générer un grand nombre de codes parfois utilisés une seule fois. Travail important à réaliser sur les regroupements.<br>La seule utilisation de cette méthode peut manquer de conceptualisation. |
| Justification *vs* notre recherche | Groupe social (IPR), ancrage ethnologique et récits de vie. Travaux interprétativistes et inductifs. |

*Tableau 4-18 In Vivo Coding avantages et inconvénients. D'après Saldaña, 2021, pp. 137-143)*

| **Versus Coding – Affective coding method** | |
|---|---|
| Méthode de premier cycle. Les codes prennent explicitement la forme d'une opposition. Permet de rendre visible les contradictions, les dilemmes et rapports de force qui structurent une situation. Méthode utile pour rendre visible les situations marquées par des clivages. | |
| Avantages de la méthode | Fait ressortir des oppositions ce qui aide à structurer la narration analytique. Permet de coder les asymétries entre groupes. Aide à formuler des questions fondées sur des oppositions. |
| Inconvénients de la méthode | Risques de ''forcer'' les données dans des oppositions binaires qui peuvent ne pas refléter les zones grises. Risques que le chercheur ne parte pas des logiques des acteurs pour définir les catégories. En focalisant sur les tensions on peut sous-estimer les compromis, les coopérations ou arrangements hybrides. |
| Justification *vs* notre recherche | L'utilisation de l'EW permet de dépasser les principes de domination lors de l'analyse et au contraire de l'orienter sur la recherche de compromis. |

*Tableau 4-19 Versus Coding. Avantage et inconvénients. D'après Saldaña, 2021, pp. 174-178*

Ces deux codages sont cumulables (Saldaña, 2021, pp. 124-127). Nous avons ainsi pu produire, sous Excel, à partir de deux entretiens, une approche ‘‘beta’’ d’un codage de premier cycle dont nous donnons la liste ci-dessous en respectant les canons préconisés par Saldaña (2021, p. 101) : codes en majuscules et mis entre guillemets par ordre d’apparition, puis triés alphabétiquement pour « *rechercher des modèles et éliminer le caractère aléatoire de la liste initiale. C’est un procédé artificiel (…). Cela met de l’ordre dans le chaos* » (Saldaña, 2021, p. 102).

*‘ACCOMPAGNER LE MANAGER’*
*ALIGNER FONDAMENTAUX AUX PRIORITES EXPLOIT’*
*‘AMENER DES ELEMENTS QUI DEFINISSENT UN CADRE’*
*‘AMENER DES SOLUTIONS’*
*‘AVOIR DES AGENTS DES CONNAISSANCES DES COLLEGUES’*
*‘AVOIR L’ADHESION DU MANAGER’*
*‘AVOIR UNE APPROPRIATION SSENRI SUITE À DES CONTACTS AVEC DES SMPR’*
*‘AVOIR UNE EDUCATION SMPR’*
*‘BEAUCOUP D’INTERLOCUTEURS’*
*‘BONNE CONNAISSANCE DES INTERLOCUTEURS’*
*‘CA C’EST INSUFFLE PAR LE MANAGERS QUI SONT AU-DESSOUS’*
*‘CA PERMET DE FAIRE COMPRENDRE AUX MANAGERS LA FONCTION’*
*‘CE MANAGER A TOUT REORGANISE EN S’APPUYANT SUR NOUS’*
*‘CE N’EST PAS LE SMPR QU A VOULU CETTE CERTIF’*
*‘CE QUI PRIME C’EST LA SECURITE DE LEUR COLLABORATEURS’*
*‘CE SONT DES EXPERTS’*
*‘C’EST LE DIRECTEUR QUI PILOTAIT’*
*C’EST PARTI D’UN CONSTAT DU DA’*
*‘C’EST UN SERVICE QU’ON LEUR REND, MAIS QUI NOUS DONNE BEAUCOUP DE TRAVAIL’*
*‘CEUX QUI TRAVAILLENT LE PLUS AVEC NOUS S’APPROPRIENT ENCORE PLUS LES SUJETS’*
*‘COHESION AU SEIN DE SON EQUIPE’*
*‘COLLER AU PLUS PRES DE NOS EXIGENCES’*
*‘COMPTER SUR LE SMPR’*
*CONSCIENCE (…) L’EXPLOIT SE POSE LA QUESTION’*
*‘CONSEILLER’*
*‘CONTROLE ACCEPTE ET APPRECIA (…) ON EST DANS LA BIENVEILLANCE*
*‘CONTROLEURS’*
*‘CONVAINCUS PARCE QUE PARTAGE DES REGLES’*
*‘COOPERATION ENTRE LES EXPLOITANTS AU QUOTIDIEN’*
*‘CREER UN CLIMAT DE CONFIANCE ET D’ADHESION’*
*‘DA CONTENT PARCE QU’ON A REPONDU A SA DEMANDE’*
*‘DECALAGE ENTRE LEURS RISQUES MAJEURS VS NOS ACTIONS’*
*‘DEGRADATION (…) DE LA PROGRESSION DES MANAGERS’*
*‘DEGRADATION DES RESULTATS GLOBAUX’*
*‘DES ACTIONS QUI FACILITENT LA VIE DES MANAGERS’*
*‘DES EXPLOIT QUI NE TRAVAILLERAIENT QU’EN CAS D’ACCIDENT GRAVE’*
*‘DES EXPLOIT REDELEGUERAIENT A UNE PERSONNE SANS L’INTEGRER’*
*‘DES EXPLOITANTS QUI S’ORIENTERAIENT SUR LES BONS SUJETS EN METTANT PLUS DE TEMPS’*
*‘DES MISSIONS DECORRELEES DES MISSIONS DE L’ENT ONT PEU D’INTERET*
*‘DESALIGNEMENT COMPRIS’*
*‘DT CONVAINCU DU SUJET’*
*‘EN ECOUTANT LE METIER’*
*‘ENTENDRE LEURS PRIORITES’*
*‘ENV (…) PAS VRAIMENT PORTEUR’*
*ETRE ASSOCIES A UN PROJET DE DVT DONNE DE LA LEGITIMITE A L’ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION*
*‘ETRE CONVAINCUS DE CES SUJETS-LÀ*
*‘ETRE TRES PRESENTS POUR LES FAIRE AVANCER SUR CES SUJETS’*
*‘EVITER QUE LES SALARIES NE SE BLESSENT’*
*‘EXPERTISE’*
*‘EXPLOIT PAS ENVIE D’ETRE EMBETES (…) BESOIN DE VERROUILLER’*
*‘EXPLOITANT CONCERNE PARCE QUE RESPONSABILITE ENGAGEE’*
*‘FACILITATEUR’*
*‘FAIRE EN SORTE QUE TOUT LE MONDE SE CONNAISSE’*
*‘GAGNER DU TEMPS POUR REPONDRE A LA DEMANDE’*
*‘GESTION PAR LE MANAGER DE CAS QUI NE NECESSITENT PAS D’EXPERTISE’*
*‘IL A MIS EN PLACE DES EXAMENS’*
*‘IL FAUT INNOVER’*
*‘IL FAUT QU’ON CONVERGE VERS LE METIER’*
*‘IL FAUT RENOUVELER NOS METHODES DE COMMUNICATION’*
*‘IL FAUT UNE AUTRE FACON DE COMMUNIQUER’*
*‘IL Y A UN ASPECT SOCIAL ET HUMAIN’*
*‘ILS NOUS APPELLENT DES QU’ILS ONT UN SOUCIS EN NOUS IMPLIQUANT’*
*‘ILS S’APPUIENT SUR LES FONCTIONS SUPPORT ET S’EN SERVENT’*
*‘ILS VONT LE FAIRE PARCE QUE C’EST NOUS’*
*‘INCARNER’*
*‘INSTALLATIONS CONFORMES’*
*INTEGRER DANS LE QUOTIDIEN ET NON A COTE’*
*‘J’AI AVANCE VITE’*
*‘JE M’Y EPANOUISSAIS’*
*JE NE VOIS PAS L’INTERÊT DE FAIRE UNE GRILLE SERIE QUAND J’AI UNE PRIORITE SUR LE RISQUE INDUSTRIEL’*
*‘JE N’AI PAS TROP BESOIN D’ALLIANCE POUR DEVERROUILLER CERTAINS DOSSIERS’*
*‘JE TRAVAILLE POUR UN PROJET COMMUN DE L’ENT’*
*‘JE TRAVAILLERAI AVEC LE METIER’*
*‘LA REGLEMENTATION EVOLUE REGULIEREMENT’*
*‘LA SSENRI C’EST X QUI S’EN OCCUPE ET MOI JE NE M’OCCUPE DE RIEN’*
*‘L’APPROPRIATION DES SUJETS DEPENDRA DE CHAQUE PERSONNALITE’*
*‘LE DA EST PARTI AVEC SON EQUIPE. IL A IMPLIQUÉ TOUT LE MONDE’.*
*‘LE DA PILOTAIT AVEC UNE ALTERNANTE QSE’*
*‘LE SMPR DOIT ETRE EN ANIMATION’*
*‘LE SMPR DOIT ETRE LE FACILITATEUR’*
*‘LE SMPR DOIT FAIRE LE LIANT’*
*‘LE SMPR ETAIT DANS TOUS LES GROUPES’*
*‘LE SMPR S’EST RENDU DISPO’*
*‘LES ACCIDENTS SONT LA RESULTANTE D’INACTION’*
*‘LES EXPLOIT ONT COMPRIS QUE LA SECU POUVAIT ETRE UN LEVIER DE MANAGEMENT’*
*‘LES EXPLOIT ONT COMPRIS QUE QUAND ON INTEGRE LE SMPR CA FONCTIONNE MIEUX’*
*‘LES EXPLOIT ONT PLUS INTEGRE CE MODE DE REFLEXION’*
*‘LES EXPLOIT VONT FAIRE DES CHOSES POUR NOUS FAIRE PLAISIR’*
*‘LES IE EXPLIQUENT ET VULGARISENT’*
*‘LES MANAGERS NE VOIENT PAS LE COTEINNOVATION’*
*‘LES MANAGERS NOUS FONT CONFIANCE’*
*‘LES MANAGERS SAVENT QU’ON VA RAJOUTER DES REUNIONS’*
*‘LES MANAGERS SONT DANS UNE ROUTINE D’OBJECTIFS SECU’*
*‘LES RELATIONS FONT QU’ON VA SE RENDRE SERVICE’*
*‘L’EXPERTISE PERMET DE FAIRE MONTER EN COMPETENCES L’EXPLOIT’*
*L’EXPLOITATNT EST EN PREMIERE LIGNE’*
*‘LIE A LA PERSONNALITE DE CHACUN’*
*‘MAIS ON SERA PLUS INTEGRE’*
*‘MEDIATEUR’*
*‘MELANGE DE COMPETENCES’*
*‘MELANGE DE FONCTIONS’*
*‘METTRE UN CADRE SSENRI’*
*‘MISE EN PLACE DE GT’*
*‘MONTER EN COMPETENCES LES EXPLOITANTS’*
*‘NE PAS FAIRE TOUT A LEUR PLACE MAIS…’*
*‘NE PAS SE CONTENTER DES SEULS FONDAMENTAUX’*
*‘NOS PRIORITES PAR FORCEMENT LES LEURS’*
*‘NOUS SMPR ON ESSAYAIT DE TROUVER AVEC EUX LES MEILLEURES SOLUTIONS’*
*‘ON A ESSAYE D’APPORTER UNE NOUVELLE SOLUTION’*
*‘ON A UN ROLE A JOUER POUR MAINTENIR CELA’*
*‘ON DOIT CONTINUER D’AIDER LES MANAGERS’*
*‘ON DOIT FAIRE VIVRE CE SUJET’*
*‘ON ETAIT PRESENTS A LEURS COTES’*
*‘ON FAIT PARTIE DE LUI’*
*‘ON GAGNE EN TEMPS ET EN PRODUCTIVITE’*
*‘ON LEUR DEMANDE DES CHOSES CEST DONNANT DONNANT’*

*'ON NE COMMENCE PAS UNE REUNION D'EXPLOIT SANS UN POINT SECU'*
*'ON NOUS APPELLE MEME SI CELA NE CONCERNE PAS LA SSENRI'*
*'ON OEUVRE AVEC LE MANAGER POUR RESOUDRE ENSEMBLE SES PROBLEMATIQUES'*
*'ON PEUT DIFFICILEMENT TRAVAILLER DE MANIERE ISOLEE'*
*'ON PREFERE ETRE APPELES'*
*'ON RESSENTIRA DES RESULTATS EN GENERAL POSITIFS*
*'ON VALIDAIT LES SOLUTIONS'*
*'PARTAGE DES PROBLEMATIQUES DU MANAGER'*
*'PILOTAGE PAR SMPR'*
*'PLAN D'ACTIONS POUR AMELIORERR LEUR QUOTIDIEN'*
*'PLUS LA QUESTION SUR LA NECESSITE D'ETRE PRESENT'*
*'PLUS PRIS POUR DES GENS QUI RAJOUTENT DU TRAVAIL'*
*'POUR LES MANAGERS DE L'ACCOMPAGNEMENT'*
*'POUR LES MANAGERS DE L'AIDE'*
*'POUR QUE L'EXPLOITANT NE SE RETROUVE PAS EN SITUATION DIFFICILE'*
*'POUR UNE ADHESION ON A DEFINIT UNE METHODO'*

*'PRATIQUE, METHODO ET IMPLICATION DES SERVICES SUPPORT'*
*'PREPARER LE MANAGER'*
*'PRODUIRE DES SUPPORTS ADAPTES AUX BESOINS'*
*'QUAND ON CONNAIT LES GENS C'EST PLUS SIMPLE DE S'ENTRAIDER'*
*'QUAND ON DEMANDE QUELQUES CHOSE ET QUE TU REPONDS CA PARTICIPE AU DONNANT DONNANT'*
*'RAJOUTS EN FONCTION DES EVENEMENTS SUR LES SITES'*
*'REFERENTIEL PORTE PAR LE DT'*
*'RELECTURE CRITIQUE ET ADAPTEE A CHAQUE SITE'*
*'REORIENTER LES OBJ. DES EXPLOIT VERS DES SUJETS QUALI'*
*'REPONDRE A LEURS ENJEUX'*
*'RESPECT DE LA REGLEMENTATION'*
*'RISQUES DE LOUPES'*
*'ROLE DE LIANT'*
*'ROLE DE MEDIATEUR FACILITATEUR'*
*'S'APPUYER SUR LES FONCTIONS SUPPORT'*
*'SECU (…) TROUVER PLUS FACILEMENT DU TRAVAIL'*
*'SENTIMENT D'UN ROLE NON NECESSAIRE'*
*'SERVIR A QUELQUE CHOSE'*

*'SI TOUT LE MONDE VA DANS LE MEME SENS CA DONNE PLUS DE POIDS A LA FONCTION SMPR'*
*'SI TU AS L'ADHESION DU DT QUE TU AS REUSSI A LE CONVAINCRE IL VA MOTIVER SES N-1'*
*'SMPR A LA CONNAISSANCE REGLEMENTAIRE'*
*'SMPR DOIT EXPLIQUER LA DEMARCHE'*
*'SOUVENT ON VA TROP LOIN DANS L'ACCOMPAGNEMENT'*
*'SSENRI INTEGRES DANS LES ROUTINES DES EXPLOIT'*
*'SUR L'ENV. ETRE PLUS EN CONSEIL'*
*'SUR L'ENV. ETRE PLUS SUR DU PREVENTIF QUE DU CURATIF'*
*'TENDRE VERS CA POUR OBTENIR DE MEILLEURS RESULTATS'*
*'TRAITER UN SUJET DE A À Z'*
*'TRAVAIL D'EQUIPE'*
*'TRAVAILLER DANS DE BONNES CONDITIONS'*
*'TRAVAILLER SUR LES RISQUES MAJEURS POUR AVOIR DE L'ADHESION'*
*'UN HISTORIQUE QSE'*
*'UNE BONNE ORIENTATION'*
*'UNE MISSION TRES OPERATIONNELLE'*
*'VRAIE PRISE DE CONSCIENCE AVEC LA CREATION D'UN POSTE D'IRI'*

De ce premier travail composé de 167 codes In Vivo (basés sur deux entretiens), nous avons par la suite effectué des regroupements par famille en affectant à un code In Vivo un attribut ou plusieurs attributs. Ci-dessous, le tableau 4-20 en donne un exemple.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 'INCARNER' | Avoir l'autorité / Être légitime | Être reconnu | | |
| 'INSTALLATIONS CONFORMES' | Encadrer par la pratique | Garantir les règles | Avoir l'autorité / Être légitime | |
| INTEGRER DANS LE QUOTIDIEN ET NON A COTE' | Être intégré | Être reconnu | Servir | Être dans la proximité |
| 'J'AI AVANCE VITE' | Activer son réseau | Résoudre | Être efficace | |
| 'JE M'Y EPANOUISSAIS' | Prendre du plaisir | Servir | | |
| JE NE VOIS PAS L'INTERÊT DE FAIRE UNE UNE GRILLE SERIE QUAND J'AI UNE PRIORITE SUR LE RISQUE INDUSTRIEL' | Arbitrer / Prioriser par les exploitants | Agir en contrepartie | | |
| 'JE N'AI PAS TROP BESOIN D'ALLIANCE POUR DEVERROUILLER CERTAINS DOSSIERS' | Être intégré | Être reconnu | Coopérer | |
| 'JE TRAVAILLE POUR UN PROJET COMMUN DE L'ENT' | Se donner du sens | Être corporate | | |
| 'JE TRAVAILLERAI AVEC LE METIER' | Être dans la proximité | Coopérer | Avoir l'autorité / Être légitime | |
| 'LA REGLEMENTATION EVOLUE REGULIEREMENT' | Garantir les règles | Avoir l'autorité / Être légitime | Encadrer par la pratique | Uniformiser nationalement |
| 'LA SSENRI C'EST X QUI S'EN OCCUPE ET MOI JE NE M'OCCUPE DE RIEN' | Se détacher | Déléguer | Ne pas conscentiser la 'SSENRI | |
| 'L'APPROPRIATION DES SUJETS DEPENDRA DE CHAQUE PERSONNALITE' | Se donner du sens | Conscentiser la 'SSENRI | | |
| 'LE DA EST PARTI AVEC SON EQUIPE. IL A IMPLIQUE TOUT LE MONDE' | Relayer par le mgt exploit | Donner du sens | Faire adhérer | Être l'autorité |
| 'LE DA PILOTAIT AVEC UNE ALTERNANTE QSE' | Copiloter | Se responsabiliser | Être l'autorité | |
| 'LE SMPR DOIT ETRE EN ANIMATION' | Créer du lien | Avoir l'autorité / Être légitime | Faire adhérer | |
| 'LE SMPR DOIT ETRE LE FACILITATEUR' | Créer du lien | Coopérer | Donner du sens | Être dans la proximité |

*Tableau 4-20 Auteur : Codes In Vivo affectés à des attributs (extrait)*

Nous avons ainsi pu dresser une liste de 49 attributs dont nous présentons la liste ci-dessous triée elle aussi par ordre alphabétique :

Activer son réseau
Agir en contrepartie
Agir en réaction
Arbitrer / Prioriser par les exploitants
Assumer les choix
Avoir l'autorité
Cadrer
Choisir par opportunité
Conscientiser la 'SSENRI
Contrôler
Coopérer
Copiloter
Créer de la nouveauté
Créer de la proximité
Créer des routines
Créer du lien
Créer un réseau

Déléguer
Donner de la méthode
Donner du sens
Éduquer / Former / Transmettre
Être Corporate
Être dans la proximité
Être efficace
Être intégré
Être l'autorité
Être légitime
Être reconnu
Faire adhérer
Garantir les règles
Garantir une cohérence
Hiérarchiser les sujets
Ne pas agir
Ne pas conscientiser la 'SSENRI

Perdre la proximité
Perdre le sens
Porter de l'attention
Prendre du plaisir
Relayer par le management d'exploit
Rendre autonome les exploitants
Résoudre
Responsabiliser les exploitants
Se désengager
Se détacher
Se donner du sens
Se responsabiliser
Se responsabiliser (exploit)
Servir
Uniformiser nationalement

Nous avons défini 9 catégories plus restreintes :

| | |
|---|---|
| Action<br>Pédagogie<br>Légaliste<br>Donnant-donnant<br>Proximité | Position<br>Émotions<br>Q1 : Influencer par appropriation<br>Q2 : Interagir dans une logique processuelle |

Et enfin, nous avons regroupé les 49 attributs en 9 catégories. Nous reproduisons ci-dessous (tableau 4-21) les affectations des attributs en catégorie :

| Attribut | Action | Pédagogie | Légaliste | Donnant donnant | Proximité |
|---|---|---|---|---|---|
| Activer son réseau | Agir en réaction | Conscientiser la 'SSENRI' | Donner de la méthode | Activer son réseau | Coopérer |
| Agir en contrepartie | Arbitrer / Prioriser par les exploitants | Créer de la nouveauté | Être corporate | Agir en contrepartie | Copiloter |
| Agir en réaction | Assumer les choix | Créer des routines | Garantir la cohérence | Créer un réseau | Créer de la proximité |
| Arbitrer / Prioriser par les exploit | Encadrer par la pratique | Déléguer | Garantir les règles | Être efficace | Créer du lien |
| Assumer les choix | Choisir par opportunité | Donner du sens | Uniformiser nationalement | Servir | Être dans la proximité |
| Avoir l'autorité | Contrôler | Eduquer / Former / Transmettre | | | Être intégré |
| Cadrer | Hiérarchiser les sujets | Faire adhérer | | | Perdre de la proximité |
| Choisir par opportunité | Ne pas agir | Ne pas conscientiser la 'SSENRI' | | | Porter de l'attention |
| Conscentiser la 'SSENRI | Résoudre | Perdre le sens | | | |

| Attribut | Position | Emotions | Q1 Influer pour appropriatic | Q2 Interagir dans logique processuelle |
|---|---|---|---|---|
| Activer son réseau | Avoir l'autorité / Être légitime | Prendre du plaisir | Pourquoi influer ? | Pourquoi intéragir ? |
| Agir en contrepartie | Être l'autorité | Se désengager | Comment influer ? | Comment interagir ? |
| Agir en réaction | Être reconnu | | | |
| Arbitrer / Prioriser par les exploit | | | | |
| Assumer les choix | | | | |
| Avoir l'autorité | | | | |
| Cadrer | | | | |
| Choisir par opportunité | | | | |
| Conscentiser la 'SSENRI | | | | |

*Tableau 4-21 Auteur : Regroupement des attributs en 9 catégories*

À partir de ce travail de test, basé sur seulement deux entretiens, nous nous sommes retrouvés une nouvelle fois dans le noir. Nous ne percevions rien dans ce travail qui puisse véritablement répondre à notre question de recherche. Dans ces conditions, nous nous sommes réorientés vers une méthode où nous pensions nous sentir plus à l'aise : reconstruire des mémos processuels à partir des 49 attributs que nous avions déterminés.

Nous posions un attribut en valeur centrale, puis nous reprenions les 660 pages d'entretiens et produisions de nouvelles cartes heuristiques à partir de chaque attribut.

Nous présentons ci-dessous trois exemples (figures 4-17 à 4-19) qui n'ont pas pour vocation à être lus. Nous cherchons seulement à faire entrer le lecteur dans la ''boite noire'' du chercheur afin qu'il comprenne la logique déployée pour progressivement l'amener à la ''bonne méthode''.

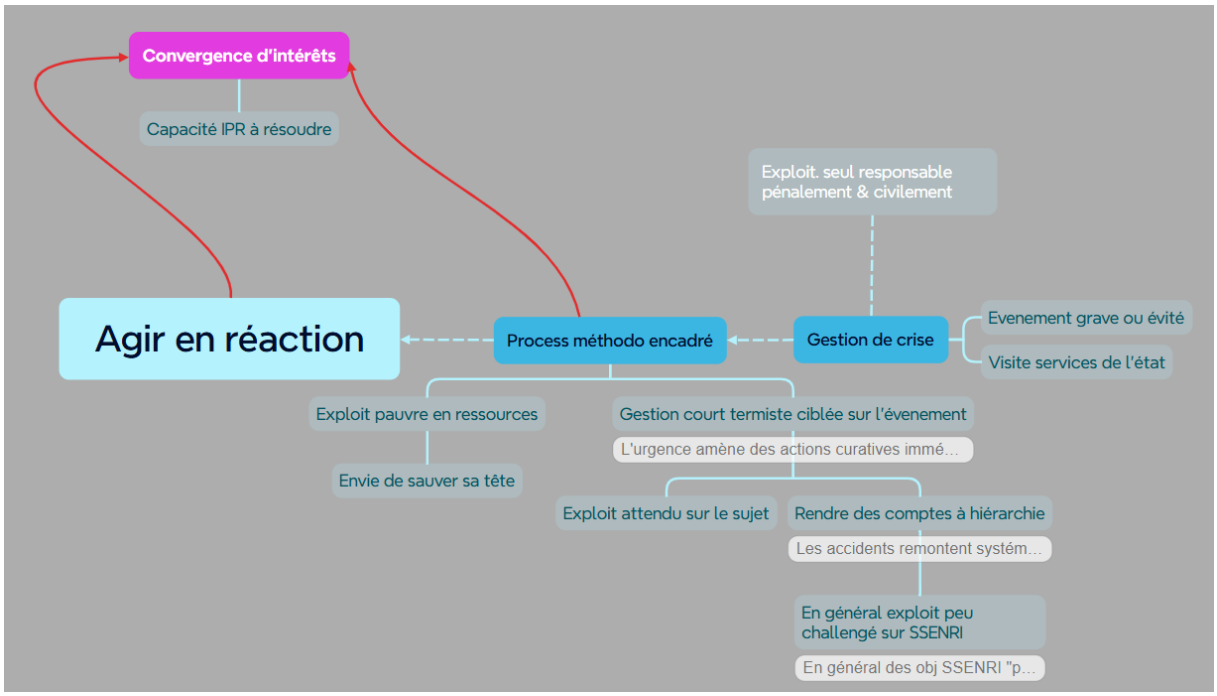



*Figure 4-17 Auteur : Exemple #1 d'une carte mentale à partir de l'attribut ''Agir en réaction''*

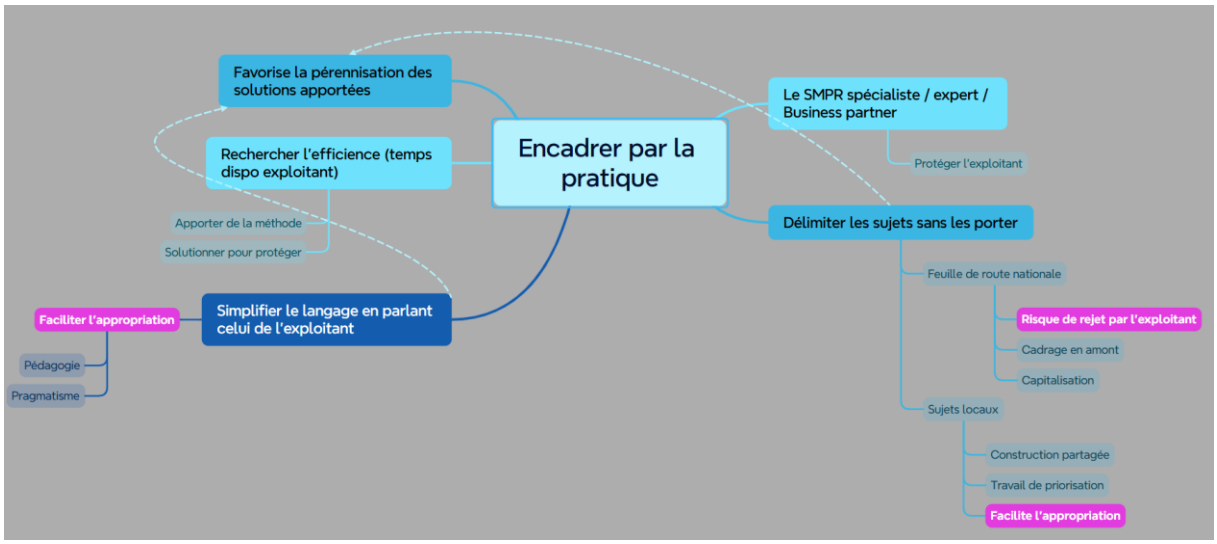



*Figure 4-18 Auteur : Exemple #2 d'une carte mentale à partir de l'attribut ''Encadrer par la pratique''*

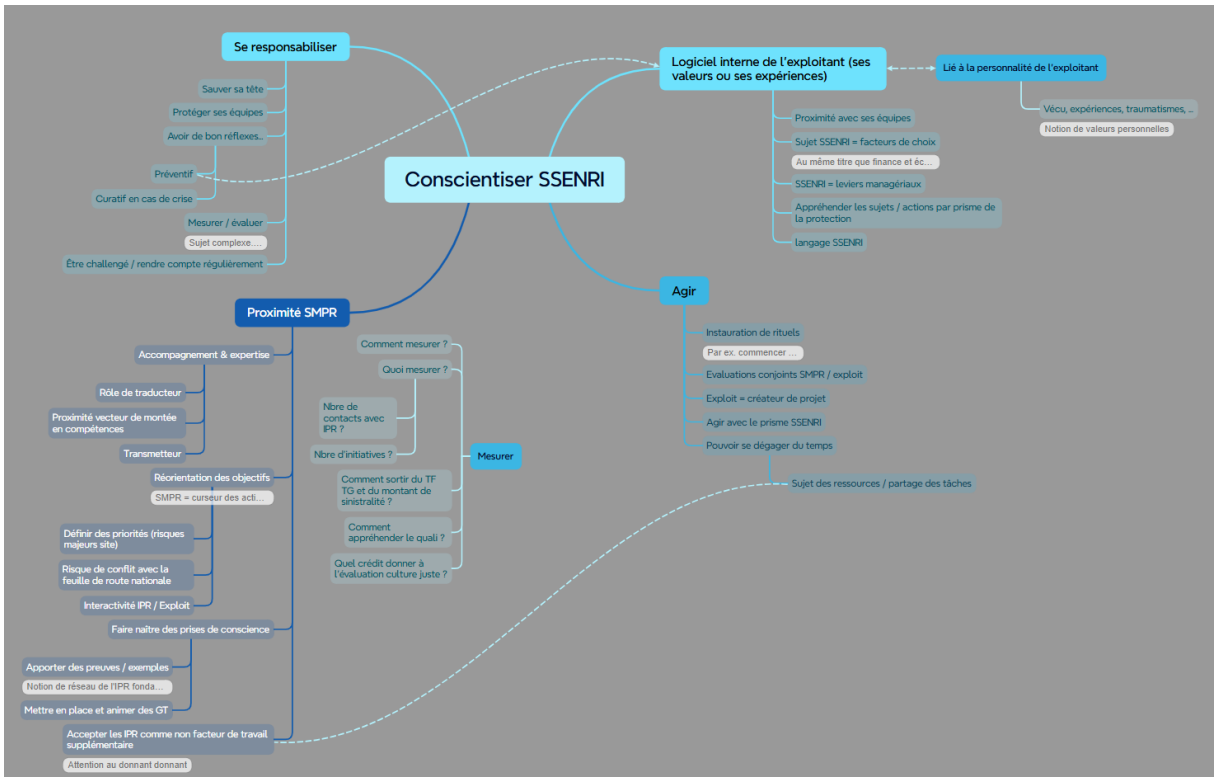



*Figure 4-19 Auteur : Exemple #3 d'une carte mentale à partir de l'attribut ""Conscientiser Santé Sécurité Environnement Risques Industriels (SSENRI)*

À l'aide de l'outil XMind[88], nous avons créé 27 cartes heuristiques (voir annexe G – Cartes heuristiques). Parmi les 49 attributs d'origine, certains ont été regroupés quand d'autres ont été mis de côté parce que de peu d'intérêt ou redondants avec un autre attribut.
Ces cartes ont toutes été bâties sur la base des entretiens et sont à considérer comme de véritables mémos thématiques. Ce sont ces cartes qui nous ont amené vers la bonne méthode, du moins celle que les auteurs Howard-Grenville et *al.* (2021, p. 1319) qualifient de « *Aha* ».

### 4.5.3 Le réalignement : la voie de la raison par la méthode Gioia

Ces 27 cartes heuristiques finissaient le travail d'immersion du chercheur dans son matériau. Chaque entretien était solidement maîtrisé, approprié. Considérer que nous avons commis des erreurs qui ont retardé notre production est incontestable. En revanche ''être au fond d'une mine'' représente un avantage certain : celui de faire ressortir du minerai à la surface.

Première erreur que nous avons corrigée, celle du codage *in Vivo*. Nous ne l'avons très probablement pas appréhendé comme il aurait dû l'être. Mais plus encore, il nous éloignait d'une certaine manière de notre question de recherche. Ce que nous devions comprendre, c'était le processus déployé par les IPR. Or, Saldaña (2021, pp. 143-148) nous propose une

[88] XMind est un logiciel de cartographie mentale (mind mapping) et de brainstorming conçu pour organiser les idées de façon visuelle, structurée et hiérarchique. Dans le cas de notre recherche il a été utilisé en prise de notes. Il permet avec une extensibilité infinie de branche de découper des objectifs et de définir des dépendances.

méthode de codage adaptée et qui se trouve dans la même catégorie que le *In Vivo coding* : le *Process coding*.

Nous reproduisons ci-dessous un tableau synthétique (4-22) de cette méthode :

| **Process Coding – Elemental coding method** | |
|---|---|
| Méthode de premier cycle. Le code permet de saisir des actions et dynamiques de changement. Il repose en anglais sous des verbes au gérondif (forme en *ing*) qui seront mis en français à l'infinitif. Les codes représentent ce que font les acteurs ou ce que fait un processus dans une situation étudiée. Cette méthode de codage met l'accent sur la séquence plutôt que sur des états. Cette méthode de codage est adaptée aux études relatives aux changements, aux mises en œuvre, aux pratiques. | |
| Avantages de la méthode | Le code aide à voir la recherche comme une série d'actions, de réactions et d'ajustements. Il permet de reconstruire des séquences, des cycles ou des chaines d'ajustement. |
| Inconvénients de la méthode | Risque de coder chaque micro-action et produire une grande quantité de petits codes difficiles à synthétiser. Moins pertinent pour des matériaux centrés sur des structures, des opinions figées ou des descriptions dans une dynamique apparente. Impose au chercheur de repérer clairement les enchaînements et les transitions. |
| Justification *vs* notre recherche | Ce codage est cohérent avec les cadres théoriques tels que *sensemaking*, pratiques (cf. Appendix B. Saldaña, Action and practitioner research ; cognitive mapping, p. 371).<br>Groupe social (IPR), ancrage ethnologique et récits de vie. Travaux interprétativistes et inductifs. |

*Tableau 4-22 Process Coding. Avantage et inconvénients. D'après Saldaña, 2021, pp. 143-148*

Ce codage est compatible avec le *versus coding* en offrant la possibilité d'attribuer plusieurs codes à un même segment (Saldaña, 2021). Sur un même extrait, il est alors possible de coder l'action en *process* et d'ajouter un *versus code* qui explicite la tension.
Cette combinaison *process coding* et *versus coding* nous a permis de voir ce que font les acteurs et quelles sont les valeurs qui les animent.

#### *4.5.3.1 De la justification de la méthode Gioia*

La posture adoptée par le chercheur s'inscrit dans une démarche qualitative inductive. Outre les arguments avancés par Charreire Petit & Durieux (2014), cette orientation est également recommandée par Gioia et *al*. (2012). Dans leur article « *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology* », les auteurs défendent une approche résolument inductive, envisagée comme un levier privilégié pour le « *développement de nouveaux concepts* » (p. 15), à condition de lui conférer une rigueur qualitative comparable à celle exigée dans les travaux quantitatifs. Selon eux, les approches dominantes de type hypothético-déductif, centrées sur *« l'élaboration d'un construit* » (p. 16) et sur la mesure, ont certes permis des avancées notables. Cependant, elles tendent à « *délimiter ce que nous pouvons savoir* » (p. 16), en concentrant l'attention sur le perfectionnement d'outils existants plutôt que sur la découverte de « *nouveaux concepts* » (p. 18) capables de mieux saisir les dynamiques organisationnelles. À l'inverse, une démarche véritablement inductive permet de comprendre « *l'essence même organisationnelle, et peut-être plus particulièrement les processus par lesquels l'activité d'organiser et les formes d'organisation se déploient* » (p. 16), notamment les mécanismes à travers lesquels les acteurs produisent et interprètent le monde

social. Conscients, toutefois, des critiques portant sur le manque de « *rigueur académique* » (p. 15) souvent adressées aux études inductives, Gioia et *al.* (2012) proposent une méthodologie structurée visant à « *imprégner une étude inductive d'une rigueur qualitative tout en conservant son potentiel créatif et révélateur* ». Cette approche rend explicites les enchaînements entre les données, les catégories et la construction théorique.
C'est dans cet esprit que les sections et sous-sections suivantes ont été élaborées.

Le processus de codage mixte que nous déployons permet de décrire les actions humaines qu'elles soient « *stratégiques, routinières ou réfléchies* » (Saldaña, 2021, p. 144). Il sert également à « *raconter une histoire* » (Saldaña, 2021, p. 145). Aussi, en nous appuyant solidement sur les travaux de Gioia & Pitre (1990), notre recherche inductive interprétative, épistémologiquement ancrée aux frontières, aide par conséquent à saisir les subtilités d'un construit social en interactions. Quant à notre grille d'entretien, elle rend possible l'observations des aspects macro – méso et micro des IPR respectivement en lien avec l'institution réglementaire et la raison d'être de Suez donc de RVF, avec les structures en territoires et enfin avec les opérationnels qui l'habitent. Encore fallait-il, en paraphrasant Gioia ''démontrer rigoureusement en quoi les résultats que nous produirions seraient vraiment basés sur les données des entretiens''. Nous devions par conséquent être en mesure de « *raconter l'histoire dans son ensemble et de montrer les données afin que l'on puisse comprendre de quoi [le chercheur] parle* » (Reay, 2014, p. 100). La méthode Gioia et la data structure qui la fonde est l'approche inductive qui nous permettrait de développer de nouveaux concepts tout en démontrant le cheminement entre les données et la théorie. Cette méthode repose sur deux idées socles. La première est d'affirmer que les sujets observés sont « *''des agents compétents'', c'est-à-dire que les membres d'une organisation savent ce qu'ils essaient de faire et peuvent expliquer leurs pensées, leurs intentions et leurs actions* » (Gioia et *al.*, 2012, p. 17). La seconde est de considérer le chercheur « *comme un agent averti, capable (et tenu) de réfléchir simultanément à plusieurs niveaux, c'est-à-dire au niveau des termes et des codes fournis par les informateurs et au niveau théorique plus abstrait, de second ordre, des thèmes, des dimensions et du récit global* » (Gioia et *al.*, 2012, p. 20).
Ainsi, Gioia et *al.* (2012) traduisent ces deux fondements en une méthodologie que nous appliquerons en articulant systématiquement ce que nous disent les acteurs interviewés et l'interprétation qu'en fait le chercheur avec comme point pivot, la construction d'une *data structure* dont les étapes sont les suivantes.

- Des données de premier ordre composées de « *codes centrés sur l'informateur* » (Gioia et *al*., 2012, p. 18), « *axées sur des mots clés reflétant des perceptions formulées par les personnes interrogées, les raisons pour lesquelles elles avaient choisi de s'engager* » (Shankar & Shepard, 2019, p. 5). Gioia et *al*., (2012, p. 20) préviennent le chercheur : « *il se perdra avant de pouvoir se retrouver* ».
- Des données de second ordre regroupant de manière logique les codes de premier ordre en thèmes avec une montée progressive en abstraction.
- Enfin, des dimensions agrégées qui répondent à la question : « *que se passe-t-il ici théoriquement ?* » (Gioia, et *al.*, 2012, p. 20) et permettant de décrire le phénomène observé de manière original.

Un exemple en donné par Shankar & Shepard (2019, p. 2) : « *L'analyse des données a permis d'identifier 97 catégories de premier ordre, 19 thèmes de second ordre et cinq dimensions générales* ».

La data structure est « *un ensemble de concepts de 1er ordre, de thèmes de 2nd ordre et de dimensions agrégées, généralement présenté sous la forme d'un diagramme horizontal, caractéristique de la méthodologie ''à la Gioia*'' ». (Cusin, 2025). Cette data structure est « *le critère clé pour évaluer l'analyse (…) : ''Pas de structure de données, pas de connaissance*'' » (Gioia et *al.*, 2012, p. 21). C'est la data structure qui permet le passage « *d'une image statique à un phénomène dynamique* » (Gioia, et *al.*, 2012, p. 22) en articulant les concepts entre eux et en « *réinterprétant les phases empiriques en séquences itératives* » (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442) de telle sorte que l'on réponde à la question de recherche.

#### *4.5.3.2 Présentation de notre data structure*

Au vu du cadre d'analyse tel que nous l'avons présenté dans le paragraphe précédent, la data structure s'est construite par les étapes intermédiaires qui ont jalonné notre parcours de recherche : la compréhension des IPR par leurs racines biographiques, une première vague de codage restreinte (*In Vivo coding* et *Versus coding*) infructueuse qui a cependant permis d'établir des cartes heuristiques. De ces cartes mentales ont émergé trois notions qui nous ont conduit progressivement à notre *eurêka* : tout d'abord une notion sacrificielle de la filière étroitement liée aux racines biographiques préalablement établies, puis une notion de transaction dans le rapport des IPR vis-à-vis de la base opérationnelle, d'autre part et enfin une notion de crise que nous nommerons ''épreuve'' en référence à l'EW. À partir de ces trois éléments et des cartes heuristiques, 16 ''idées'' en découlaient issues du pré-codage *In Vivo coding / Versus coding.* Les pré-code *In Vivo* sont en majuscules et entre guillemets pour reprendre les conventions posées par Saldaña (2021, p. 101) :

1. *Acteur, d'instrument à outil d'appropriation ''CEUX QUI TRAVAILLENT LE PLUS AVEC NOUS S'APPROPRIENT ENCORE PLUS LES SUJETS''*
2. *Contraindre et recentrer le pouvoir des praticiens / ''L'EXPLOITATNT EST EN PREMIERE LIGNE''*
3. *Créateur d'interactions sociales / ''CONVERGER VERS LE METIER''*
4. *Défis éthiques ''INCARNER''*
5. *Diagnostiquer et prendre du recul / ''RELECTURE CRITIQUE ET ADAPTEE A CHAQUE SITE''*
6. *''DONNANT-DONNANT''*
7. *Forcer le changement via une structure SMPR / ''PILOTAGE PAR SMPR''*
8. *Garantir la cohérence des actions, la structure SMPR ''LE SMPR DOIT ETRE EN ANIMATION''*
9. *Infusion dans toutes les strates de l'entreprise ''FAIRE EN SORTE QUE TOUT LE MONDE SE CONNAISSE''*
10. *''MESURER'', ''EVALUER'', ''ENTRETENIR''*
11. *Praticiens engagés ''ON VALIDAIT LES SOLUTIONS''*
12. *Praticiens, en veille active / ''REFERENTIEL PORTE PAR LE DT''*
13. *Reconnaissance formelle de l'autorité de l'acteur / '' 'L'EXPERTISE PERMET DE FAIRE MONTER EN COMPETENCES L'EXPLOIT''*
14. *Réduire le champ des incertitudes / ''ON PREFERE ETRE APPELES''*
15. *Techniques des "PETITS PAS"*
16. *Usages de l'instrument IPR revisités / détournés par les praticiens / ''FACILITATEUR''*

De ces 16 ''idées'' nous déterminions 65 données qui composeraient notre codage de 1er ordre. Nous repérons par deux symboles '' * '' et '' <> '' l'encodage en *process coding* (*) et ceux en *versus coding* (<>). Ces données sont classées par ordre alphabétique (Saldaña, 2021, p. 101).

1. Accorder de la temporalité au praticien *
2. Acteur devenu incontournable *
3. Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées * <>
4. Administrer le stimuli *
5. Arbitrer des risques et prioriser * <>
6. Champ de contradictions en œuvre (neutralité des acteurs ?) <>
7. Changements organisationnels encouragés * <>
8. Changer les pratiques établies des praticiens * <>
9. Chirurgie de sauvetage *
10. Co-construction des actions négociés et arbitrées *
11. Combiner le formel et l'informel * <>
12. Comprendre les contraintes des praticiens * <>
13. Convergence entre valeurs, normes, attentes des parties prenantes et activité de l'organisation *
14. Donner des preuves de l'efficacité *
15. Émergence de solutions portées par l'acteur *
16. Engagement personnel de l'acteur * <>
17. Éviter les risques de contagion * <>
18. Expert / Autorité formelle *
19. Faire coopérer les parties prenantes internes * <>
20. Gérer les parties prenantes * <>
21. Identifier les acteurs prédominants * <>
22. Identifier les contradictions * <>
23. Identifier les stimuli pour réduire les incertitudes *
24. La structure QHSE augmente la réflexivité des praticiens et optimise leurs décisions *
25. La structure QHSE donne de la visibilité à l'acteur, à la fonction et à la structure *
26. La structure QHSE mesure et évalue l'action * <>
27. La structure QHSE rend l'action efficiente *
28. L'acteur accompagne le praticien pour faire vivre les pratiques QHSE *
29. L'acteur devient support de l'harmonisation et de la compréhension des pratiques *
30. L'adhésion des praticiens vis-à-vis des procédures et techniques devient socialement acceptable *
31. Le changement comme alternative * <>
32. Le praticien se professionnalise et s'autonomise au contact de l'acteur et de la structure QHSE *
33. Les praticiens ne s'interrogent plus sur la légitimité des règles et procédures *
34. Les praticiens sont les principaux porteurs des thématiques QHSE *
35. Les pratiques QHSE sont institutionnalisées et incarnées par les praticiens *
36. Les solutions émergent des praticiens *
37. Les thématiques et sujets QHSE sont portés par les praticiens et intégrés au cœur des métiers *
38. Les usages des outils de la structure QHSE sont revisités par les praticiens * <>
39. Les valeurs de l'entreprise et de parties prenantes conditionnent les comportements des praticiens *
40. Mise en évidence d'irresponsabilités d'usages décidées par les praticiens <>
41. Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels (non nécessairement prévisibles) * <>
42. Nouveaux principes de transactions *<>
43. Opportunisme : Remise en question des pratiques * <>
44. Permettre au praticien d'échapper à la contrainte de la structure * <>
45. Placer le praticien en conditions de responsabilité * <>
46. Prise de conscience de la situation initiale * <>
47. Recentrer le pouvoir dominant des praticiens* <>
48. Recherche d'avantages futurs * <>
49. Recherche de stratégie, médecine tactique *
50. Rechercher les opportunités d'ajustement * <>
51. Règles et procédure sont opérationnelles pour sécuriser les transactions au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes *
52. Règles et procédures sont implémentées ex-ante *
53. Réguler l'action *
54. Santé sécurité environnement et risques industriels sont posées comme valeurs cardinales au sein des exploitations *
55. Se donner du sens* <>
56. Se saisir des stimuli * <>
57. Séduction recherchée par l'acteur * <>
58. Soulager les praticiens au-delà de la mission de l'acteur * <>
59. Stratégies de désencastrement fort de l'acteur dans l'exploitation *
60. Stratégies de désencastrement important de l'acteur dans sa structure de rattachement * <>
61. Stratégies de désencastrement partiel de l'acteur dans l'exploitation *
62. Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans la structure QHSE *
63. Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation * <>
64. Stratégies d'encastrement partiel de l'acteur dans sa structure de rattachement *
65. Structurer, donner de la méthode *

Nous effectuons le regroupement des 65 données de 1er ordre en 14 données de 2nd ordre et 4 dimensions agrégées que nous présentons dans le tableau 4-23 ci-dessous.

| Concepts de 1er ordre (65) | Thèmes de 2nd ordre (14) | Dimensions agrégées (4) |
|---|---|---|
| Comprendre les contraintes des praticiens * <> | Design de l'action / Service sacrificiel de l'acteur | **Appropriation par la transaction et la co-construction** |
| Soulager les praticiens au-delà de la mission de l'acteur * <> | | |
| Engagement personnel de l'acteur * <> | | |
| Se donner du sens* <> | | |
| Arbitrer des risques et prioriser * <> | | |
| Séduction recherchée par l'acteur * <> | | |
| Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation * <> | Acteur facilitateur : Instrument détourné d'appropriation | |
| Stratégies de désencastrement important de l'acteur dans sa structure de rattachement * <> | | |
| Permettre au praticien d'échapper à la contrainte de la structure * <> | | |
| Identifier les acteurs prédominants * <> | Acteur social et d'influence | |
| Faire coopérer les parties prenantes internes * <> | | |
| Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels (non nécessairement prévisibles) * <> | | |
| Combiner le formel et l'informel * <> | | |
| Mise en évidence d'irresponsabilités d'usages décidées par les praticiens <> | Acteur traducteur contraint et faiseur | |
| Co-construction des actions négociés et arbitrées * | | |
| Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées * <> | | |
| **Concepts de 1er ordre (65) suite** | **Thèmes de 2nd ordre (14) suite** | **Dimensions agrégées (4) suite** |
| Se saisir des *stimuli* * <> | Acteur traducteur et protecteur | **Appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence** |
| Recherche de stratégie, médecine tactique * | | |
| Chirurgie de sauvetage * | | |
| Administrer le *stimuli* * | | |
| Eviter les risques de contagion * <> | | |
| Expert / Autorité formelle * | Légitimité de l'acteur | |
| Donner des preuves de l'efficacité * | | |
| Acteur devenu incontournable * | | |
| Gérer les parties prenantes * <> | Acteur gardien des institutions | |
| Recentrer le pouvoir dominant des praticiens * <> | | |
| Rechercher les opportunités d'ajustement * <> | | |
| Placer le praticien en conditions de responsabilité * <> | | |
| Recherche d'avantages futurs * <> | Faire évoluer les perceptions | |
| Champ de contradictions en œuvre (neutralité des acteurs ?) <> | | |
| Opportunisme : Remise en question des pratiques * <> | | |
| Changements organisationnels encouragés * <> | | |
| Nouveaux principes de transactions *<> | | |
| **Concepts de 1er ordre (65) suite** | **Thèmes de 2nd ordre (14) suite** | **Dimensions agrégées (4) suite** |
| Stratégies de désencastrement partiel de l'acteur dans l'exploitation * | Obtenir des changements institutionnels | **Appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration** |
| Stratégies d'encastrement partiel de l'acteur dans sa structure de rattachement * | | |
| La structure QHSE mesure et évalue l'action * <> | | |
| La structure QHSE rend l'action efficiente * | | |
| La structure QHSE donne de la visibilité à l'acteur, à la fonction et à la structure * | | |
| Identifier les *stimuli* pour réduire les incertitudes * | Acteur traducteur / concepteur / Implémenteur | |
| Identifier les contradictions * <> | | |
| Structurer, donner de la méthode * | | |
| Changer les pratiques établies des praticiens * <> | | |
| Réguler l'action * | | |
| Prise de conscience de la situation initiale * <> | Contraindre le champ organisationnel | |
| Le changement comme alternative * <> | | |
| Emergence de solutions portées par l'acteur * | | |
| L'adhésion des praticiens vis-à-vis des procédures et techniques devient socialement acceptable * | | |
| Accorder de la temporalité au praticien * | | |

| Concepts de 1er ordre (65) suite | Thèmes de 2nd ordre (14) suite | Dimensions agrégées (4) suite |
|---|---|---|
| La structure QHSE augmente la réflexivité des praticiens et optimise leurs décisions * | La structure QHSE devient traducteur - passeur | Appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable |
| Stratégies de désencastrement fort de l'acteur dans l'exploitation * | | |
| Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans la structure QHSE * | | |
| L'acteur devient support de l'harmonisation et de la compréhension des pratiques * | | |
| Le praticien se professionnalise et s'autonomise au contact de l'acteur et de la structure QHSE * | | |
| Règles et procédures sont implémentées *ex-ante* * | Routines processuelles d'anticipation | |
| Les solutions émergent des praticiens * | | |
| Règles et procédure sont opérationnelles pour sécuriser les transactions au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes * | | |
| Les thématiques et sujets QHSE sont portés par les praticiens et intégrés au cœur des métiers * | | |
| Les pratiques QHSE sont institutionnalisées et incarnées par les praticiens * | | |
| L'acteur accompagne le praticien pour faire vivre les pratiques QHSE * | | |
| Santé Sécurité Environnement et Risques Industriels sont posées comme valeurs cardinales au sein des exploitations * | | |
| Convergence entre valeurs, normes, attentes des parties prenantes et activité de l'organisation * | Les praticiens deviennent co-gardiens de l'institution QHSE | |
| Les valeurs de l'entreprise et de parties prenantes conditionnent les comportements des praticiens * | | |
| Les praticiens sont les principaux porteurs des thématiques QHSE * | | |
| Les usages des outils de la structure QHSE sont revisités par les praticiens * <> | | |
| Les praticiens ne s'interrogent plus sur la légitimité des règles et procédures * | | |

*Tableau 4-23 Auteur : Data structure selon la méthode Gioia*

À noter que lors de la phase de codage, nos dimensions agrégées portaient une autre dénomination que celles énoncées ci-dessus. Aussi, par souci de transparence et afin que le lecteur puisse recouper les termes figurant dans le codage réalisé sous NVivo, nous mettons dans le tableau 4-24 ci-dessous les différents changements de dénomination qui ont eu lieu durant la recherche.

| Terminologie figurant dans le modèle théorique | Phase intermédiaire : premières vagues d'interprétation | Phase Initial : codage tel qu'il apparaît sous NVivo |
|---|---|---|
| Appropriation par la transaction et la co-construction. | Engagement relationnel et soutien pragmatique. | Proto appropriation : consentir par la transaction. |
| Appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence. | Pré appropriation : la médecine de guerre. | Médiation institutionnelle et légitimation des pratiques. |
| Appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration. | Transformation par contrainte et cycles d'adaptation. | Appropriation de rupture et ciblée : traumatique / post traumatique. |
| Appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable. | Ancrage culturel et autonomisation progressive. | Appropriation dirigée et coopérative : l'intégration aux sujets d'exploitation. |

*Tableau 4-24 Auteur : Evolutions terminologiques des dimensions agrégées du codage à l'énoncé du modèle théorique*

Notre data structure étant justifiée et dorénavant posée, il s'agit maintenant de lui donner un caractère dynamique en procédant au codage des données.

#### *4.5.3.3 De la justification du CAQDAS NVivo au codage*

Au regard du volume des données collectées, il n'était plus possible de poursuivre le codage sous Excel. Nous avons donc opté pour le logiciel NVivo, un outil CAQDAS particulièrement adapté à l'analyse qualitative. Ce logiciel présente de nombreux avantages : outre le fait qu'il n'effectue aucune interprétation, il organise les données de manière structurée, rendant leur lecture et leur analyse plus rigoureuses. Parmi ses apports, deux nous paraissent essentiels. Tout d'abord, celui « d'*organiser le corpus et formaliser l'interprétation pour répondre aux critiques sur la nature subjective de l'interprétation* » (Ollivier, 2017, p. 12). Dans notre cas, nous l'utilisons pour de l'analyse en ayant préalablement identifié les thèmes à repérer. Ce logiciel de « *décontextualisation – recontextualisation du corpus* » (Deschenaux & Bourdon, 2005) nous permet de regrouper tous les extraits se raccrochant aux concepts de 1er ordre en unités de sens. C'est par cette décontextualisation et recontextualisation que nous pourrons donner une vision dynamique de la data structure.
D'autre part, l'intérêt que nous voyons à utiliser NVivo est la possibilité d'injecter notre corpus d'entretien sous format Word sans nécessité de formatage préalable à l'importation.

Notre méthode déployée dans NVivo a été de créer une trame type correspondant à la data structure. Afin de nous faciliter la tâche, nous avons organisé notre trame de la manière suivante :
000X pour les dimensions agrégées / 00XX pour les thèmes de 2nd ordre / XXXX pour les concepts de 1er ordre. Un exemple au travers du tableau 4-25 sera probablement plus parlant.

| Concepts de 1er ordre (65) | Thèmes de 2nd ordre (14) | Dimensions agrégées (4) |
|---|---|---|
| 1111 / Comprendre les contraintes des praticiens | 0011/ Design de l'action / Service sacrificiel de l'acteur | **0001 / Appropriation par la transaction et la co-construction** |
| 1112 / Soulager les praticiens au-delà de la misson de l'acteur | | |
| 1113 / Engagement personnel de l'acteur | | |
| 1114 / Se donner du sens | | |
| 1115 /Arbitrer des risques et prioriser | | |
| 1116 / Séduction recherchée par l'acteur | | |
| 1211 / Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation | 0012 / Acteur facilitateur : Instrument détourné d'appropriation | |
| 1212 / Stratégies de désencastrement important de l'acteur dans le SMPR | | |
| 1213 / Permettre au praticien d'échapper à la contrainte de la structure | | |
| 1311 / Identifier les acteurs dominants | 0013 / Acteur social et d'influence | |
| 1312 / Faire coopérer les PP internes | | |
| 1313 / Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels (non nécessairement prévisibles) | | |
| 1314 / Combiner le formel et l'informel | | |
| 1411 / Mise en évidence d'irresponsabilités d'usages décidées par les praticiens | 0014 /Acteur traducteur contraint et faiseur | |
| 1412 / Co-construction des actions négociés et arbitrées | | |
| 1413 / Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées | | |

*Tableau 4-25 Auteur : Hiérarchie des codifications sous NVivo*

Chaque entretien a été codé selon cette trame d'analyse. Les différents codages ont ensuite été fusionnés au sein d'un même fichier, permettant ainsi une agrégation cohérente de l'ensemble du corpus. Nous en présentons un aperçu à travers une capture d'écran issue de NVivo (tableaux 4-26 et 4-27).

00G - AGREGE TOTAL

Rechercher Projet

| Nom | Fichier | Référenc | Créé le | Créé pa | Modifié le | Modifié pa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0001 Proto appropriation - Consentir par la transaction | 33 | 1505 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0011 Design de l'action - Service sacrificiel de l'acteur | 33 | 837 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 11: | JAJ |
| 0012 Acteur facilitateur - Instrument détourné d'appropriation | 29 | 171 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0013 Acteur social et d'influence | 33 | 355 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0014 Acteur traducteur contraint et faiseur | 33 | 142 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0002 Pré appropriation - La médecine de guerre | 33 | 415 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0021 Acteur traducteur et protecteur | 31 | 133 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0022 Légitimité de l'acteur | 26 | 72 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0023 Acteur gardien des institutions | 30 | 142 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0024 Faire évoluer les perceptions | 17 | 68 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0003 Appropriation de rupture et ciblée - Traumatique post traumatique | 33 | 1109 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0031 Contraindre le champ organisationnel | 31 | 221 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0032 Acteur traducteur - concepteur - Implémenteur | 32 | 547 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0033 Obtenir des changements institutionnels | 33 | 341 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0004 Appropriation dirigée et coopérative - l'intégration aux sujets d'exploi | 33 | 972 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0041 Les praticiens deviennent gardiens de l'institution | 33 | 322 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0042 Le SMPR devient traducteur - passeur | 33 | 288 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |
| 0043 Routines processuelles d'anticipation | 33 | 362 | 06/03/2025 06:2 | JAJ | 03/01/2025 09: | JAJ |

*Tableau 4-26 Auteur : NVivo, codage agrégé, un premier exemple*

00G - AGREGE TOTAL

Rechercher Projet

| Nom | Fichiers | Références | Créé le | Créé par | Modifié le | Modifié par |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0001 Proto appropriation - Consentir par la transaction | 33 | 1505 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:32 | JAJ |
| 0011 Design de l'action - Service sacrificiel de l'acteur | 33 | 837 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 11:45 | JAJ |
| 0111 Donnant-donnant | 33 | 837 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:38 | JAJ |
| 1111 Comprendre les contraintes des praticiens | 31 | 120 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 14:21 | JAJ |
| 1112 Soulager les praticiens au-delà de la misson de l'acteur | 23 | 62 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 15:55 | JAJ |
| 1113 Engagement personnel de l'acteur | 33 | 313 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 05/01/2025 19:59 | JAJ |
| 1114 Se donner du sens | 33 | 235 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 04/01/2025 09:33 | JAJ |
| 1115 Arbitrer des risques et prioriser | 13 | 39 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 04/01/2025 09:17 | JAJ |
| 1116 Séduction recherchée par l'acteur | 19 | 68 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 04/01/2025 09:17 | JAJ |
| 0012 Acteur facilitateur - Instrument détourné d'appropriation | 29 | 171 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:33 | JAJ |
| 0121 Usages de l'instrument IPR revisités - détournés par les praticiens | 29 | 171 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:37 | JAJ |
| 1211 Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation | 27 | 102 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 19:49 | JAJ |
| 1212 Stratégies de désencastrement important de l'acteur dans le SMPR | 7 | 20 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 19:53 | JAJ |
| 1213 Permettre au praticien d'échapper à la contrainte de la structure | 17 | 49 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 14:27 | JAJ |
| 0013 Acteur social et d'influence | 33 | 355 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:34 | JAJ |
| 0131 Créateur d'interactions sociales | 33 | 355 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:37 | JAJ |
| 1311 Identifier les acteurs dominants | 24 | 102 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 17:02 | JAJ |
| 1312 Faire coopérer les PP internes | 25 | 91 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 17:47 | JAJ |
| 1313 Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels (non nécess | 22 | 61 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 16:33 | JAJ |
| 1314 Combiner le formel et l'informel | 27 | 101 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 17:04 | JAJ |
| 0014 Acteur traducteur contraint et faiseur | 33 | 142 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:34 | JAJ |
| 0141 Techniques des petits pas | 33 | 142 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:37 | JAJ |
| 1411 Mise en évidence d'irresponsabilités d'usages décidées par les praticiens | 26 | 61 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 09:42 | JAJ |
| 1412 Co-construction des actions négociés et arbitrées | 23 | 51 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 17:47 | JAJ |
| 1413 Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées | 16 | 30 | 06/03/2025 06:25 | JAJ | 03/01/2025 15:59 | JAJ |

*Tableau 4-27 Auteur : NVivo, codage agrégé, un second exemple*

Nous résumons dans le tableau 4-28 ci-dessous le nombre de références totales codées issues du Corpus des 33 entretiens semi-directifs :

| Dimensions agrégées | Nbre de références | Nbre de thèmes de 2nd ordre | Nbre de concepts de 1er ordre |
|---|---|---|---|
| Appropriation par la transaction et la co-construction | 1505 | 4 | 16 |
| Appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence | 415 | 4 | 17 |
| Appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration | 1109 | 3 | 15 |
| Appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable | 972 | 3 | 17 |
| **TOTAL** | **4001** | **14** | **65** |

*Tableau 4-28 Auteur : Synthèse du nombre de références codées issues du corpus*

Après avoir présenté le dispositif de collecte des données et les modalités d'analyse des matériaux, la section suivante prolonge cet exposé en déplaçant l'attention, non plus sur les outils mobilisés, mais sur le choix de l'unité d'analyse et des sources retenues. Il s'agit désormais de justifier en quoi la focalisation sur les IPR au sein d'une même entreprise, ainsi que la triangulation des matériaux qui leur sont associés, constituent un parti pris méthodologique cohérent avec l'ambition interprétative et micro de cette recherche, notamment dans la perspective du codage et de la montée en abstraction.

## 4.6 Le parti pris ''d'une voix'' qui en fait résonner d'autres

Dans la mesure où la collecte des données primaires porte sur une seule catégorie d'acteurs — les IPR au sein d'une même entreprise — notre démarche pourrait susciter des réserves quant à une supposée faiblesse de triangulation. Pourtant, les travaux micro sur la RSE invitent à déplacer le regard vers une compréhension plus fine des mécanismes d'appropriation. Une telle critique reviendrait à considérer que la validité d'une recherche qualitative dépendrait essentiellement de la diversité des profils interrogés. Les sous-sections suivantes visent au contraire à montrer la cohérence et la solidité du parti pris méthodologique adopté.

### 4.6.1 Déployer une démarche micro et multi-niveaux sur les IPR

Aguinis & Glavas (2012), comme nous l'avons souligné dans les chapitres 1 et 2, mettent en évidence que les travaux sur la RSE laissent encore subsister « *une boîte noire* » (p. 940) entre les prédicteurs et les effets observés. Les auteurs insistent sur « *la nécessité de (…) développer des recherches aux niveaux micro d'analyse — c'est-à-dire individus et équipes — et de recourir à des approches méthodologiques qui permettront de combler ces lacunes substantielles de connaissance* » (p. 932). En d'autres termes, ils appellent à des recherches capables de saisir au plus près les processus et le travail interprétatif des acteurs dans des contextes organisationnels spécifiques, plutôt que de se limiter à la mise en évidence de corrélations agrégées.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit notre étude, en cherchant à situer l'enquête au plus près des acteurs qui participent à la construction de sens autour de la RSE. Les IPR, comme nous le montrerons, y occupent une place centrale en articulant conformité réglementaire, performance opérationnelle, intégration des enjeux environnementaux, attentes des parties prenantes et transformations culturelles. En référence à la « *carte éclatée du management stratégique* » de Johnson et *al*. (2007, p. 18) présentée à la sous-section 1.2.4 (figure 1-6, p. 38), les IPR se positionnent sur le registre allant « *de l'action à l'institution* » (Johnson et *al*., 2007, pp. 16-26), leur rôle consistant à traduire des exigences macro en pratiques compréhensibles pour les exploitants, tout en faisant remonter leur interprétation des réalités de terrain. Ainsi, là où la littérature macro sur la RSE conçoit l'entreprise comme un « *nœud de contrats* » (Capron & Quairel, 2016, p. 30), notre recherche propose, sur un plan micro, de considérer l'IPR comme un ''nœud de contrats opérationnels et symboliques'', dans la mesure où il articule et rend compatibles ces multiples exigences dans des configurations concrètes.

### 4.6.2 Une voix chorale polyphonique

Dès lors, parler ‘‘d’une voix unique’’’ serait trompeur. La voix de l’IPR condense, traduit et met en résonance celles des exploitants, des directions, des autorités, des clients et des riverains, plutôt qu’elle n’exprime un point de vue individuel isolé. Elle n’est d’ailleurs pas celle d’un ‘‘soliste’’ au sein même de la population étudiée. Comme présenté dans la section 4.4, l’échantillon regroupe, certes majoritairement, des IPR de terrain, mais aussi des préventeurs nationaux, des responsables santé-sécurité, environnement et risques industriels territoriaux, des coordinateurs et des acteurs des fonctions centrales QHSE. Ces fonctions s’inscrivent sur des territoires variés et couvrent différents types de sites industriels représentant près d’un tiers des installations du terrain d’étude. Cette diversité favorise l’observation des processus de construction de sens dans des contextes opérationnels contrastés. Les écarts de positions hiérarchiques, d’environnements industriels et de trajectoires biographiques génèrent une triangulation interne à la population : les récits se répondent, se complètent ou se contredisent parfois, permettant ainsi au chercheur de confronter et d’affiner ses interprétations.

La triangulation repose également sur l’articulation systématique des données primaires et secondaires, afin de resituer les propos des IPR dans les cadres formels de l’organisation. Les discours recueillis lors des entretiens sont mis en perspective avec les déclarations institutionnelles, les procédures et standards déployés, ainsi qu’avec les observations réalisées dans d’autres contextes. Il en résulte une triangulation entre ce que les acteurs disent, ce qu’ils font et ce que l’organisation prescrit ou affiche.

Le dispositif d’entretien, tel que présenté précédemment, s’appuie enfin sur plusieurs registres complémentaires : (i) un ancrage ethnologique centré sur la description de situations de travail et d’interactions avec les exploitants ; (ii) des récits de vie reliant les pratiques à des expériences antérieures ; (iii) des techniques projectives destinées à faire émerger des dimensions plus implicites du rapport au risque, à la sécurité et à la RSE. Un même IPR parle ainsi tour à tour comme professionnel, comme sujet biographique ou comme exploitant se mettant ‘‘dans la peau de l’autre’’. De cette manière, la ‘‘voix’’ chorale des préventeurs devient véritablement polyphonique : elle se déploie en plusieurs facettes qui se croisent, se répondent et se régulent mutuellement, produisant une triangulation interne au sein même de l’acteur.

### 4.6.3 Les IPR comme acteurs clé pour décrire les processus mis en œuvre

L’ambition de cette recherche n’est pas tant de comparer des points de vue de praticiens de la RSE que de proposer, *in fine*, un travail reconstruit présentant au lecteur un modèle processuel montrant comment la RSE est rendue opérationnalisable et appropriable par les exploitants. À ce titre, les IPR occupent une place privilégiée : ce sont eux qui, au quotidien, conçoivent, ajustent et mettent en œuvre les séquences d’actions, de messages, de dispositifs et de médiations par lesquelles les exploitants sont invités à donner sens aux enjeux QHSE. Les entretiens indiquent que ce processus fait l’objet de révisions constantes en fonction des réactions, résistances, incompréhensions ou, au contraire, appropriations observées chez les exploitants, de sorte que la manière de ‘‘faire sens’’ demeure étroitement corrélée à la perception qu’ils ont de la RSE et de la prévention. Dans cette perspective, les IPR ne sont pas

des commentateurs de la RSE, mais les artisans d'un travail interprétatif à l'échelle micro ; ce sont eux qui peuvent décrire avec précision les enchaînements d'interactions, de compromis, de reformulations et de traductions qui composent le processus d'appropriation par le sens, ce qui justifie de leur donner une place centrale dans le dispositif empirique, en cohérence avec l'agenda micro-RSE centré sur l'ouverture de la « *boite noire* ».

Ainsi, ce parti pris répond directement aux lacunes identifiées par Aguinis & Glavas (2012), qui montrent que sur 588 articles, seuls 4 % portent sur le niveau individuel. S'ils constatent que la littérature documente relativement bien les prédicteurs, on sait encore peu de choses des mécanismes des médiateurs, définis comme « *les variables qui expliquent les processus et mécanismes sous-jacents* » (Aguinis & Glavas, 2012, p. 934), ce qui les conduit à recommander davantage d'études qualitatives approfondies qui décomposent la manière dont la RSE est mise en œuvre dans des contextes organisationnels spécifiques. La stratégie adoptée ici — concentrer l'analyse sur une seule catégorie d'acteurs, dans une seule entreprise, en mobilisant une combinaison de matériaux primaires et secondaires et une grande diversité de registres d'expression — s'inscrit précisément dans cette recommandation méthodologique. La priorité scientifique n'est pas de multiplier les points de vue, mais de comprendre en profondeur comment une catégorie d'acteurs, qui constitue l'une des micro-fondations de dynamiques organisationnelles plus larges, construit, traduit et déploie des pratiques. Dans ce cadre, la voix des IPR est assumée comme une voix multiple, constituant un observatoire privilégié des processus de construction de sens au cœur de l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle.

En conclusion de ce chapitre, et préalablement à la présentation des résultats, il convient de revenir sur le codage et les précautions prises pour rendre ce travail robuste. Notre codage a reposé sur une progression itérative qui renforce à la fois la validité de l'analyse et la traçabilité pour le passage des verbatims à la théorie. Le matériau empirique de données primaires constitué de 33 entretiens de près de 51 heures retranscrits par le chercheur en 660 pages, a permis une immersion profonde et prolongée dans le corpus. Nous avons qualifié cette immersion post-entretiens, ‘‘d'immersion participante asynchrone’’, où les cartes heuristiques en guise de mémo, des allers-retours informels avec des IPR, rendent explicite la position du chercheur dans une démarche inductive interprétative.
Avant de stabiliser la méthode, plusieurs voies ont été explorées, puis partiellement abandonnées et réorientées. Nous avons explicité les raisons de ces impasses mais néanmoins avons montré de quelles manières ces essais sont devenus le matériau intermédiaire convergeant vers une méthode plus adaptée. Les choix de techniques (*In Vivo Coding*, *Versus coding*, puis *Process coding*) ont été justifiés au regard de la question de recherche, du positionnement épistémologique et du type de matériau (récits de vie, ancrage ethnologique, phases projectives et étude de processus). Chaque méthode a été présentée avec ses avantages et inconvénients au regard de sa pertinence pour l'étude des IPR. Nous avons ainsi démontré la cohérence entre les outils, le cadre théorique, épistémologique, méthodologique et l'objet de la présente recherche. Nous avons également justifié la pertinence du recours à la méthode ‘‘à la Gioia’’ pour la montée en abstraction de notre étude, garantissant par la présentation de la data structure, une totale transparence — au sens de Gioia — de la chaine

interprétative. Le recours à NVivo est intervenu après un long travail manuel préparatoire pour organiser, agréger les 4 001 références qui composent notre data structure. Celles-ci permettent de produire une interprétation scientifique dynamique et processuelle qui saura répondre aux critiques sur une éventuelle dimension subjective de l'analyse qualitative.
En résumé, plusieurs précautions sont venues renforcer la robustesse de l'étude et démontrer de manière totalement transparente — et peu idyllique — que le tortueux chemin expérimental pris par le chercheur a produit une méthode rigoureuse où la data structure fonctionne comme la preuve d'une démonstration de rigueur.
Nous pouvons maintenant présenter nos résultats au lecteur.

# TROISIEME PARTIE RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

## INTRODUCTION À LA TROISIÈME PARTIE

« *Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise* »

(Jean Monnet, 1976, Mémoires, Paris, Fayard)

La construction du sens pour l'appropriation des enjeux santé sécurité environnement et risques industriels par la base opérationnelle constitue un processus complexe. L'analyse des résultats cherche à décrypter les cheminements par lesquels la population des Ingénieurs Préventeurs des Risques (IPR) influence son environnement organisationnel en interaction solidaire avec la base opérationnelle. Cette analyse se déploie au travers de deux chapitres complémentaires.

Le chapitre 5 « **Portait dynamique de l'IPR : postures, arbitrages, tensions et effets systémiques** » est une analyse globale qui cherche à identifier les motivations qui fondent l'engagement des IPR depuis la construction de leur parcours et de leur expertise jusqu'au sens qu'ils donnent à leur mission. Ce chapitre permet, indépendamment de la fiche de fonction des IPR, de répondre au ''pourquoi ?'' posé dans la problématique[89] et dans chacune des deux questions de recherche[90]. Nous concluons cette présentation par un schéma synthétique reposant sur la mise en évidence des racines biographiques des IPR.

Le chapitre 6 intitulé « **Postures et arbitrages, une analyse à partir de la data structure** » est élaboré selon la méthode Gioia. Il présente l'analyse des 14 thèmes de second ordre et des 4 dimensions agrégées issues du codage Gioia. L'analyse se déploie en neuf sections thématiques, chacune d'entre elles correspondant à un thème de second ordre ou à un regroupement de thèmes qui se trouvent à la frontière de deux dimensions agrégées. En pratiquant de cette manière, nous maintenons une cohérence d'ensemble en articulant principalement les dimensions transactionnelles et institutionnelles. Chaque section du sixième chapitre se conclut par un schéma processuel qui viendra progressivement construire le modèle théorique d'appropriation (section 6.10).

Il est à noter que l'articulation entre le portait dynamique de l'IPR et l'analyse de la data structure cherche à dépasser une lecture processuelle de l'appropriation qui aurait semblé trop linéaire. L'approche holistique que nous proposons aide ainsi à saisir comment les trajectoires personnelles et professionnelles se transforment en ressources dans l'exercice quotidien de la fonction aux seules fins de protéger l'humain, le capital mobilier et l'environnement.

---

[89] Pourquoi et comment les services support opérationnalisent-ils la construction de sens qui favorisera l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle ?

[90] a. Pourquoi et comment les services support influencent-ils l'environnement de la base opérationnelle à des fins d'appropriation de la RSE ?

b. Pourquoi et comment les services support interagissent-ils avec la base opérationnelle dans des logiques processuelles ?

# Chapitre 5 - Portrait dynamique de l'IPR : posture, arbitrages, tensions et effets systémique

*« L'exploitant tout seul, il peut. Avec moi, il peut mieux et moi sans lui je ne fais rien ».*

A19-BOZ

Comment aborder la question d'un service support œuvrant auprès de la base opérationnelle pour construire le sens qui favorisera l'appropriation des enjeux santé sécurité environnement et risques industriels et passer sous silence le portrait de l'acteur, artisan et passeur de cette démarche ? En effet, le profil de l'Ingénieur Préventeur des Risques (IPR) participe au schéma d'analyse qui débouchera sur un modèle théorique. Dans ces conditions, ce chapitre place l'IPR comme l'épicentre du raisonnement. Il est aussi à considérer comme l'introduction à l'analyse de la data structure ; il constitue en filigrane le squelette du modèle théorique et la réponse au ''pourquoi ?'' de notre problématique.

Il convient ici, non de considérer ce chapitre comme une esquisse de l'IPR, mais davantage comme le point d'origine et la pierre angulaire de toute l'analyse qui suivra.
Inclure ce portait dans la construction de la data structure aurait naturellement pu se concevoir. Néanmoins, cette approche n'a pas été celle que nous avons privilégiée comme nous l'avons explicité dans la méthodologie. En effet, si la data structure vise à révéler un modèle processuel, les racines biographiques doivent plutôt être envisagées comme le substrat — cet arrière-plan que l'on croit invisible mais qui imprègne pourtant la perception du premier plan, à la manière d'un tableau où, par percolation, ''l'invisible'' influence le visible. C'est la raison pour laquelle nous décorrélons le portait dynamique de l'IPR de la phase analytique émanant de la data structure.

## 5.1 Parcours et construction de l'expertise : diversité, hybridation, tensions

### 5.1.1 « *J'en reviens à mes valeurs* » : diversité des trajectoires

L'analyse du corpus des entretiens semi-directifs met en lumière une diversité de parcours de formation parmi les acteurs interrogés. Cette hétérogénéité constitue un élément structurant de l'identité professionnelle de cette population. Elle influence profondément les approches et les postures adoptées face aux enjeux de santé, sécurité, environnement et risques industriels. L'examen de ces trajectoires révèle une profession en pleine construction, à l'intersection de multiples traditions et d'évolutions institutionnelles.

#### *5.1.1.1 « Il fut un temps où c'était une punition » : reconnaissance progressive du champ QHSE*

Un premier phénomène majeur qui se dégage du corpus est la montée en puissance des cursus académiques spécifiquement dédiés aux métiers QHSE[91]. Cette évolution témoigne d'une professionnalisation croissante du secteur et d'une reconnaissance institutionnelle progressive de ces compétences. Comme le souligne A31-FBL, cette évolution récente marque un tournant dans la perception sociale de ces fonctions :

> « *Il faut avoir des convictions. Il fut un temps, disons fin des années 1980 ou 1990, où c'était une punition de faire de la santé sécurité environnement et risques industriels, c'était un placard. Aujourd'hui, on a notre place dans l'organisation avec des profils issus de formations en universités, des formations qui se développent. Moi, quand j'ai commencé, il y avait 5 DUT HSE et très peu de masters. Maintenant, il y en a partout et c'est une satisfaction pour nous.* » (A31-FBL).

Ce témoignage inscrit les parcours individuels dans une trajectoire historique. Il souligne le passage entre deux époques : l'une, où ces fonctions étaient dévalorisées, l'autre marquée par la multiplication des formations dédiées, qui connaît dorénavant reconnaissance et institutionnalisation. Cette évolution atteste une transformation du champ organisationnel où les compétences QHSE ont été progressivement légitimées et structurées.

Les parcours académiques spécialisés des acteurs s'échelonnent du DUT au doctorat et illustrent une entrée précoce dans le domaine QHSE ainsi qu'une spécialisation progressive. Pour certains acteurs, on note l'importance de l'alternance : « *Cinq années dont quatre ans d'alternance* » (A11-BOI). L'alternance constitue un atout dans la compréhension des réalités opérationnelles.

#### *5.1.1.2 « De l'exploitation à la sécurité » : l'expérience terrain comme levier de légitimité*

Parallèlement à cette filière de formation initiale spécialisée, le corpus révèle une seconde voie d'accès aux fonctions QHSE : celle d'une expérience de terrain préalable à la prise de fonction d'IPR. Ce temps passé en tant qu'opérationnel permet aux futurs IPR d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux et des contraintes du monde de l'exploitation : « *Je suis passé de l'exploitation à la maintenance et à la sécurité. Puis je suis revenu en exploitation et à la maintenance pour revenir en sécurité* » (A13-EKT), *« après j'ai fait une formation en alternance QSE pour valider ce que j'avais appris en 27 ans* » (A08-CDF).

Cette double expérience — du terrain et des fonctions support — confère à ces acteurs une position d'interface, qui facilite le dialogue avec les exploitants et la traduction des exigences QHSE dans un langage opérationnel compréhensible. Ce point sera étudié ultérieurement lors de l'analyse de la data structure.

[91] QHSE : Qualité, Hygiène Sécurité Environnement

#### *5.1.1.3 Formation continue et certifications complémentaires : la légitimité professionnelle en construction*

Au-delà des formations initiales, le corpus révèle l'importance des certifications complémentaires dans le développement professionnel des acteurs QHSE (« *green belt en lean six sigma* », A01-AEL ; « *certification (…) ISO 9001* », A13-EKT ; « *métrologie (…) des ambiances physiques au travail* », A31-FBL). Ces formations supplémentaires sont importantes pour garder ses compétences à jour dans un domaine où les évolutions réglementaires, techniques et organisationnelles sont rapides. Elles permettent d'autre part à l'IPR de renforcer son crédit auprès des différents acteurs. Cette tendance à se faire certifier en continu peut être vue comme une manière d'affirmer sa légitimité professionnelle dans un secteur encore en construction où les frontières et les compétences ne sont pas complètement stabilisées.

#### *5.1.1.4 « Ma mission c'est de sauver des vies » : les vocations contrariées comme moteur professionnel*

Les entretiens mettent en lumière un aspect intéressant : beaucoup d'acteurs QHSE ont connu des vocations initiales contrariées et des réorientations significatives dans leur parcours. Ces trajectoires montrent souvent une forte dimension vocationnelle qui s'est finalement orientée vers les métiers de la santé, sécurité, environnement et des risques industriels après un détour ou un obstacle initial. Le cas de A25-LCM est particulièrement révélateur de cette dynamique de réorientation :

> « *Ma mission, c'est de sauver des vies. Tout le reste, c'est des outils. Donc moi j'en reviens à mes valeurs. (…) Au début, je voulais être médecin en fait. Et je n'ai pas pu être médecin. Et donc j'ai fait de la sécurité. Et je pense que fondamentalement dans ma profession, ce que je veux, c'est sauver des vies. Ça, c'est mon sens personnel que je donne à cette mission-là.* » (A25-LCM).

Ce témoignage établit un lien direct entre l'aspiration médicale initiale et la mission de « *sauver des vies* » que l'acteur poursuit désormais dans un cadre différent. Cette vocation avortée qui s'est réorientée en engagement professionnel apparaît comme un puissant moteur d'action et de sens. Les récurrences relevées lors des entretiens (kinésithérapie, pompier, médecine) laissent à penser que les fonctions QHSE attirent des profils initialement orientés vers d'autres métiers du ''care'' et de l'aide, qui ont trouvé dans la prévention des risques un domaine alternatif dans lequel exercer leurs aspirations. On remarque également l'importance des événements pivots ou des prises de conscience ayant guidé ces trajectoires d'apprentissage. Pour A31-FBL ancien sapeur-pompier, cela relève d'une réflexion sur les limites de l'intervention d'urgence (« *Tu arrives, l'accident est là. Tu ne traites que des victimes* ») et d'une découverte de l'intérêt de la prévention, qui ont créé ce point de bascule. Pour d'autres, ce sont parfois des rencontres, des opportunités professionnelles ou des contraintes structurelles.

#### *5.1.1.5 « Il a eu un bras broyé » : les histoires personnelles qui fondent l'engagement éthique*

Une caractéristique qui émerge de l'analyse des parcours est l'imbrication entre les histoires personnelles et l'engagement professionnel.

> « *Mon papa, il est en accident du travail extrêmement grave depuis les années 1990. Directement ou indirectement il y a un lien avec ma fonction actuelle*. *Il a eu un bras broyé dans un pétrin industriel. Il travaillait dans une biscuiterie sur une machine où on avait enlevé les sécurités pour des raisons de coupures intempestives de l'équipement. Pour rajouter un peu au gore, comme les gens ont un peu paniqué et comme c'était de nuit, la personne qui allumait le pétrin le faisait depuis l'armoire électrique. Comme elle a paniqué, elle est partie et du coup, il y a eu un temps plus ou moins long entre le moment où la machine a été mise en route et le moment où elle a été arrêtée*. » (A06-EYA).

Qu'il s'agisse d'expériences traumatiques (comme l'accident du père d'A06-EYA), de vocations initiales réorientées ou de valeurs personnelles fortes, les parcours professionnels des IPR apparaissent souvent comme le prolongement ou la transformation d'aspirations et de valeurs ancrées dans l'histoire individuelle. Cette imbrication confère à la fonction QHSE étudiée une dimension vocationnelle qui dépasse l'exercice d'un métier. Elle nourrit un engagement éthique dans la mission de protection des personnes et de l'environnement. Nous verrons par la suite que cet engagement contribue à transcender les contraintes organisationnelles et constitue un ressort puissant qui dirige les pratiques et donne du sens aux missions quotidiennes.

#### *5.1.1.6 « Je suis officier pompier » : une posture apprenante*

Un autre phénomène significatif qui émerge des entretiens est la recherche par certains acteurs d'une diversité d'expériences et de contextes professionnels.

> *« Je suis formateur au CNPP et je suis officier pompiers, je suis chef de centre d'une caserne d'une vingtaine de personne. Je suis lieutenant. J'aurai 40 ans de service le 11 septembre 2023.* » (A28-PCR).

Cette double carrière menée par A28-PCR illustre cette démarche d'enrichissement par l'accumulation d'expériences complémentaires et nourrit directement sa compréhension des enjeux QHSE. On trouve un parcours similaire chez A11-BOI en tant que pompier volontaire « *qui voulait porter assistance et (…) faire en sorte que chacun rentre chez soi après le travail, en bonne santé physique et mentale* ». Ces convergences d'expériences autour d'une même préoccupation centrale — la protection des personnes et des biens — dépassent la poly-activité. Elles témoignent d'une construction créant une expertise singulière à l'interface de plusieurs mondes professionnels.

D'autres témoignages révèlent une approche proactive de la carrière, où la mobilité entre secteurs et environnements professionnels est valorisée comme source d'enrichissement et d'apprentissage. Cette recherche de diversité (« *voir le panel le plus vaste* », A11-BOI ; « *rebondir sur quelque chose qui n'avait rien à voir* », A06-EYA) reflète un développement

professionnel vu comme un processus d'exploration continue. Cette caractéristique semble convenir aux fonctions QHSE qui exigent une capacité d'adaptation à des contextes variés et une compréhension des spécificités sectorielles. Elle traduit aussi une posture apprenante où la diversité est appréhendée comme une source d'enrichissement des pratiques et des perspectives.

#### *5.1.1.7 Une représentation simplifiée issue des racines biographiques*

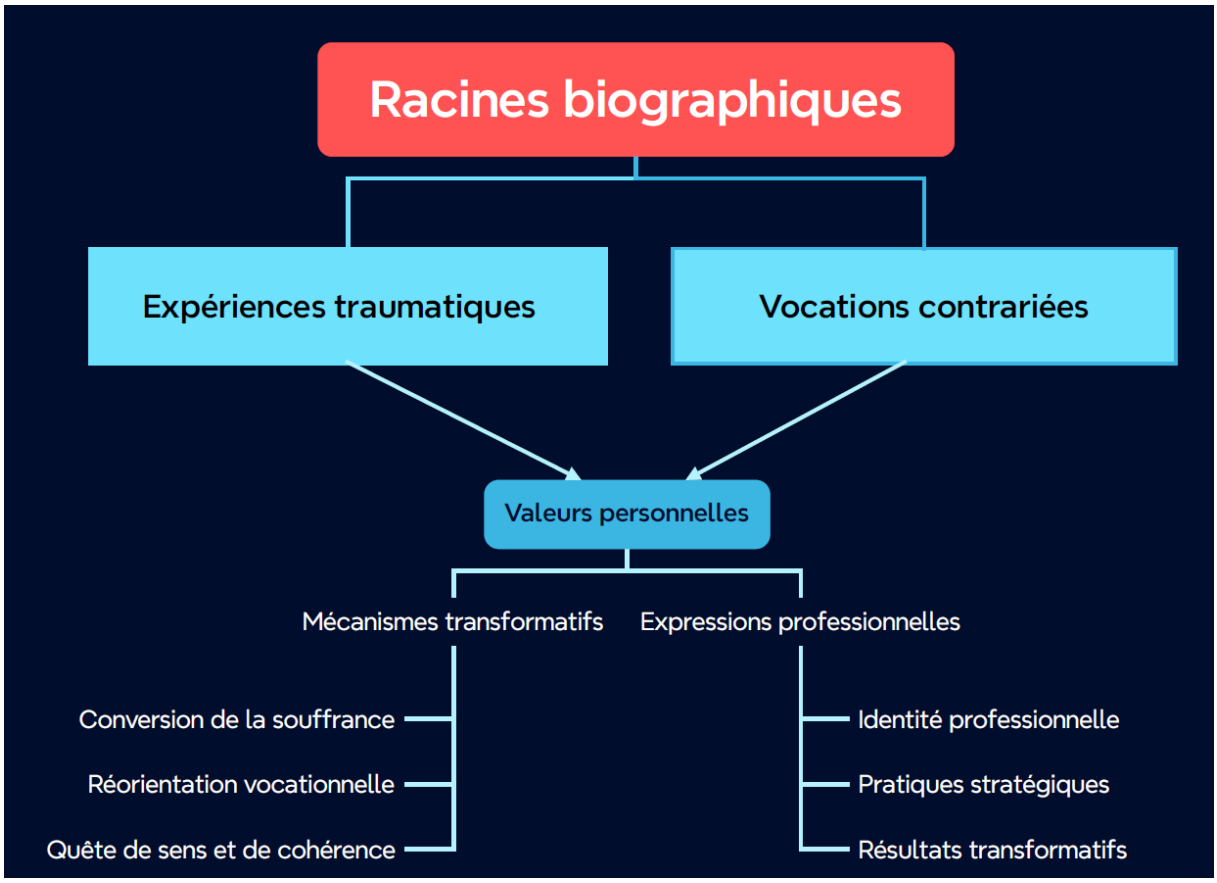



*Figure 5-1 Auteur : Racines biographiques*

**<u>Lecture du schéma (figure 5-1)</u>**.
Ce schéma simplifié illustre en quoi les racines biographiques constituent le terreau fondamental de l'engagement professionnel des acteurs HSE. Ces racines rassemblent les expériences et valeurs qui précèdent l'engagement professionnel de l'IPR et le déterminent.

**Étape 1. Racines biographiques.**

- <u>Expériences traumatiques.</u>
  Des accidents ou incidents marquants vécus personnellement ou indirectement influencent la conscience des risques et la motivation préventive.
  - Des drames familiaux créant une sensibilité aiguë aux conséquences humaines des défaillances de sécurité (A06-EYA).
  - Des accidents corporels directs (A33-HJX) comme élément fondateur de la conscience des risques.
  - Des témoignages traumatiques causés par des propos choquants constituant des marqueurs biographiques déterminants, comme A07-BCQ : (« *Un opérateur m'a dit : ''l'amiante que je ne*

*vois pas ne me tue pas''. Cette phrase m'a traumatisé. Je ne veux pas participer à faire mourir les gens.* »)

- Vocations contrariées.

  De nombreux acteurs QHSE présentent des parcours révélant des aspirations initiales orientées vers le soin, la protection ou le secours :

  - Aspirations médicales : A25-LCM exprime clairement cette dynamique : « *Moi au début, je voulais être médecin*. » Cette vocation médicale trouve un prolongement dans sa mission actuelle qu'il définit comme « *sauver des vies.* »
  - Métiers du soin : A06-EYA témoigne : « *Je voulais être kiné, c'était mon rêve. J'ai passé les concours mais je n'ai pas réussi.* » Cette aspiration au soin se réoriente vers une forme différente de ''prendre soin'' dans le cadre QHSE.
  - Vocations secouristes : A31-FBL illustre une autre trajectoire fréquente : « *Je suis devenu pompier volontaire. (...) Tu arrives, l'accident est là. Tu ne traites que des victimes (…) Faire de la prévention c'est plutôt intéressant.* » Ce passage d'une logique de secours à une logique préventive marque une évolution significative tout en préservant le noyau motivationnel.

- Valeurs personnelles.

  Un socle de valeurs personnelles, souvent formées dès l'enfance ou la jeunesse, oriente l'engagement professionnel :

  - Protection de la vie : A24-KBT l'exprime sans détour : « *Protéger la vie. Se dire que j'ai des collègues qui potentiellement (…) pourraient avoir un accident grave et que je ne reverrais plus, c'est quelque chose d'insupportable.* » Cette valeur constitue une valeur morale qui dépasse le cadre professionnel.
  - Aspiration environnementale : A01-AEL évoque une sensibilité précoce : « *Quand j'étais petite, (…) avant la sixième, je voulais sauver la planète, je voulais sauver le monde.* » Cette aspiration enfantine trouve un prolongement professionnel dans les fonctions santé sécurité environnement et risques industriels.
  - Éthique du ''care'' : A11-BOI exprime cette orientation : « *Je voulais trouver un métier qui me permette d'être en contact des gens, de porter assistance, d'être en appui. Aider*. » Cette éthique du soin et de l'attention à autrui constitue un fil conducteur qui traverse différentes étapes professionnelles.

**Étape 2. Mécanismes transformatifs.**

Les mécanismes transformatifs constituent un processus par lequel les racines biographiques permettent de transformer l'expérience personnelle en ressource professionnelle.

- Conversion de la souffrance.

  Ce processus transforme des expériences douloureuses ou émotionnelles en force :

  - A06-EYA transforme le traumatisme familial en motivation professionnelle, en pouvoir d'agir préventif.
  - A24-KBT évoque explicitement cette dynamique : « *C'est ce sens-là qui me motive au quotidien.* » montrant comment l'angoisse de perdre un collègue devient une énergie préventive quotidienne.
  - A07-BCQ illustre comment un choc émotionnel (« *Cette phrase m'a traumatisé* ») devient le moteur d'un engagement positif (« *Je ne veux pas participer à faire mourir les gens* »).

- Réorientation vocationnelle.

  Ce mécanisme favorise le redéploiement d'aspirations initiales contrariées vers un nouveau champ d'action porteur de valeurs similaires :

  - Redéfinition de la mission : A25-LCM réalise explicitement cette transformation : « *Je voulais être médecin... je n'ai pas pu... Et je pense que fondamentalement dans ma profession, ce que*

*je veux, c'est sauver des vies*. » Cette redéfinition préserve l'essence de l'aspiration initiale tout en l'opérationnalisant dans un nouveau contexte.

- Élargissement du champ d'action : A31-FBL illustre le passage d'une logique curative à une logique préventive : « *Le métier de pompier m'a plu alors j'ai entamé des études en HSE pour pouvoir prétendre à un concours d'officier.* » Cet élargissement enrichit la mission initiale sans la trahir.
- Transfert de compétences : A11-BOI montre comment il est possible d'intégrer des expériences diverses (« *j'ai fait de la radioprotection, de la chimie, de l'agroalimentaire* ») dans une trajectoire cohérente grâce à la réorientation.

- Quête de sens et de cohérence.

Ce mécanisme traduit la recherche d'un alignement entre valeurs personnelles et engagement professionnel :

- Recherche d'intégrité : A01-AEL pose ce point comme non-négociable : « *Si je ne trouve pas de sens, j'arrête tout.* » Cette affirmation témoigne de l'importance de l'alignement.
- Cohérence identitaire : A11-BOI exprime cette recherche : « *J'arrive à aligner ma profession avec mes engagements personnels.* » Cette cohérence constitue une source de satisfaction et de motivation.
- Engagement vocationnel : A07-BCQ va plus loin en parlant de dimension spirituelle : « *Pour moi, c'est une vocation. (...), c'est comme une profession de foi.* » L'analogie religieuse souligne la profondeur de l'engagement.

**Étape 3. Expressions professionnelles.**

L'engagement personnel se manifeste dans les pratiques quotidiennes. Celles-ci montrent comment les racines biographiques, transformées par les mécanismes précédents, façonnent l'identité et l'action professionnelle.

- Identité professionnelle.

L'identité professionnelle se construit autour de métaphores qui traduisent le rapport à autrui :

- Figures de soutien : A17-EIQ se définit comme une « *béquille* », A11-BOI comme un « *levier* » exprimant une posture d'appui.
- Figures d'équilibre : A07-BCQ choisit explicitement cette métaphore : « *Le mot c'est équilibre (...). On évolue avec l'autre sans forcément gagner ou perdre*. » Cette conception révèle une relation coopérative.
- Figures de transformation : A01-AEL se perçoit comme « *catalyseur* » ou « *support participatif très lié et indissociable des autres* », illustrant un rôle facilitateur.

- Pratiques stratégiques.

Les pratiques quotidiennes traduisent les valeurs et l'identité dans la pratique au travail :

- Immersion pratique : A01-AEL explique qu'« *il fallait aussi mouiller la chemise en faisant de l'exploitation avec eux* », signe d'un engagement partagé.
- Pédagogie personnalisée : A14-ACM adapte son discours : « *J'essaye toujours de faire le lien avec sa vie personnelle. Ça sensibilise plus les humains que nous sommes quand on leur parle de leur vie perso.* » Cette personnalisation montre une compréhension des leviers psychologiques.
- Construction d'alliances : A01-AEL rappelle : « *Aucun sujet ne se traite sans alliance ou coopération.* » Cette recherche par la coopération révèle une stratégie relationnelle.

- Résultats transformatifs.

Ces pratiques produisent des effets visibles de l'engagement :

- Autonomisation des exploitants : A20-CKJ décrit l'appropriation réussie : « *Quand les exploitants font d'eux-mêmes (...). Quand ils sont en autonomie au niveau de la santé sécurité environnement et risques industriels.* » Ce résultat représente le but de l'accompagnement.
- Cohésion renforcée : A07-BCQ décrit la création d'une identité collective (« *Frères [d'armes]* ») après un exercice de simulation de crise conduisant à dépasser les relations fonctionnelles.
- Culture partagée : A09-AOF résume ainsi : « *On avance ensemble dans le même sens* », montrant une transformation des individualités au profit du collectif.

## 5.2 Motivation et sens de la mission

### 5.2.1 « *Avoir un impact* » : protection, quête de sens et engagement collectif

L'engagement des IPR est souvent porté par une motivation profonde pour la protection de l'humain, la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail :

> « *Mes postes d'épanouissement et de satisfaction c'est quand je ressens que les salariés se sentent à leur place, en sécurité et utile dans l'entreprise. Quel que soit leur poste, qu'ils aient le sentiment d'être utiles, de contribuer, de réaliser. Que ce salarié sache pourquoi il est là et qu'il a compris pourquoi il le fait. Moi, j'y trouve de la satisfaction parce que quelque part j'ai contribué à cela.* » (A01-AEL).

#### *5.2.1.1 « Le sens que je trouve c'est l'humain » : l'éthique au cœur de la fonction*

Au-delà des dimensions techniques, organisationnelles ou réglementaires, l'analyse des entretiens révèle que l'impact sur l'humain constitue la source de sens et de satisfaction pour la grande majorité des acteurs QHSE : « *Le sens que je trouve dans le travail c'est l'humain* » (A01-AEL). La technique reste instrumentale, « *un moyen* » (A01-AEL), là où l'humain est une finalité : « *j'aime l'humain* » (A07-BCQ). Cette vision humaniste s'exprime également dans une conception élargie du bien-être au travail qui intègre les dimensions de sens et d'utilité : « *Le but c'est de donner des billes à l'exploitant pour qu'il comprenne de lui-même les enjeux et qu'il s'engage de lui-même sur ces sujets* » (A11-BOI). La préservation de l'intégrité physique des personnes pour « *que le [salarié] parte le matin au travail et rentre chez lui comme [il] est arrivé* » (A24-KBT) apparaît comme une mission quasi-existentielle pour les acteurs QHSE « *guidés par l'éthique* » (A32-GCR). Leurs témoignages révèlent une implication qui dépasse le registre professionnel pour toucher au « *non-négociable* » (A01-AEL). Cette dimension, particulièrement saillante dans les échanges, témoigne d'un rapport spécifique au travail et à la responsabilité qui redéfinit l'identité professionnelle.

« *[M]'assurer que mon collègue qui va faire la prestation la fasse dans de bonnes conditions et revienne entier* » (A17-EIQ) est une formulation récurrente. Elle exprime une responsabilité totale, non délégable qui engage l'acteur au-delà de sa fonction.

La dimension pédagogique — voire persuasive — est également centrale. Les acteurs développent tout un répertoire d'arguments, d'images fortes pour sensibiliser les exploitants : « *est-ce que tu mettrais ton gosse là-haut ?* » (A31-FBL) « *vous laisseriez travailler votre enfant dans ces conditions ? »* (A30-HIS). Cette stratégie cherche à dépasser la prescription ou la conformité à la règle pour toucher à l'affect. C'est lui qui donne le sens à la protection (« *j'ai vraiment envie d'avoir un impact sur la vie de mes collaborateurs* », A10-DKZ), pour éviter

qu'en cas d'accident « *des familles entières ne soient touchées* » (A25-LCM). On pourrait presque parler de ''pacte moral'' que les IPR passent avec eux-mêmes et avec les équipes qu'ils accompagnent. Ce pacte qui engage leur responsabilité personnelle, leur identité au-delà de leur rôle fonctionnel, constitue le levier de leur action quotidienne : « *Je donne plus au gens que ce qu'ils me rendent* » (A07-BCQ) pour que les « *opérationnels restent sur terre* » (A05-ABD). Cette préoccupation pour l'intégrité physique ne reste pas au niveau des intentions. Elle s'opérationnalise par une vigilance quotidienne (« *ne pas transgresser des valeurs personnelles* », A07-BCQ), une capacité à identifier et à anticiper les risques dans les situations de tous les jours. Les acteurs développent ainsi un ''œil clinique'', une lecture des situations potentiellement dangereuses qui constitue une des compétences professionnelles : « *on voit, on pressent.* » (A28-PCR).

#### *5.2.1.2 « On doit s'aligner » : concilier protection humaine et performance*

Un apport majeur émergeant du corpus concerne la capacité des IPR à dépasser l'opposition traditionnelle entre protection humaine et performance économique pour proposer une vision intégrée où la préservation des personnes apparaît comme la condition même d'une performance.

> « *Nous travaillons tous pour la performance de l'entreprise. Pour l'avoir et la maintenir nous veillons à ce que nos collaborateurs et les actions mises en place soient solides et donc durables. On doit s'aligner pour une performance entrepreneuriale de l'entreprise tout en préservant ceux qui nous permettent d'y arriver, les salariés et les infrastructures. Il faut veiller à ce que les salariés et les infrastructures soient solides, donc en bon état*. » (A17-EIQ).

La protection n'est plus présentée comme une contrainte externe qui limiterait la performance, mais comme sa condition à la pérennité de l'entreprise. La préservation des moyens de performance se trouve ainsi au cœur de la performance elle-même ; elle sert à dépasser les oppositions entre sécurité et productivité. Nous verrons plus en détails dans les logiques de traduction (section 6.4) que les reformulations QHSE en termes économiques, illustrent la capacité des IPR à naviguer entre différents niveaux de légitimation (« *1€ investi en sécurité ce sont minimum 5€ qui reviennent à moyen terme* », A31-FBL ; *« si on mène une démarche pour économiser de l'eau dans un process (…) ça coûtera moins cher* », A10-DKZ).

Au-delà de la sécurité physique, les ingénieurs QHSE s'engagent pour le bien-être psychologique et l'épanouissement des collaborateurs : « *la bienveillance de l'humain* » (A01-AEL), « *le bien-être au travail* », (A07-BCQ). Cette dimension, toujours en filigrane dans les entretiens, révèle une conception de la santé au travail qui embrasse les dimensions physiques, psychologiques et sociales où la valeur d'un individu ne se mesure pas à sa productivité immédiate, mais « *quand [il] se sent à [sa] place, en sécurité et utile* » (A01-AEL). Cette vision déplace le centre de gravité de l'évaluation du travail vers des critères de contribution.
Pour matérialiser cet engagement, l'IPR développe des pratiques relationnelles fondées sur l'attention aux signaux faibles et à la construction de liens de confiance (« *je parle beaucoup,*

*je dialogue énormément avec mes exploitants. (…), tout le monde peut te dire mon nom et mon prénom. Ça veut dire que tu es connu et reconnu* », A20-CKJ). Cette technique favorise le dépassement des notions de contrôle et de prescription pour se diriger vers de l'accompagnement et de la co-construction.

Les IPR déploient à ces fins des stratégies de communication pour dépasser les résistances (« *ouvrir le dialogue sans qu'il y ait de tensions* », A02-BIO), créer des espaces de dialogue et établir des ponts entre des mondes opérationnels et fonctionnels qui ne partagent pas toujours les mêmes temporalités, les mêmes contraintes ou les mêmes langages.

Face aux impératifs d'exploitation, les IPR se positionnent en « *garde-fous* » (A05-ABD) institutionnels, cherchant à préserver un équilibre entre performance économique et préservation humaine. Dans leur discours, les IPR dénoncent régulièrement les effets pervers d'une focalisation excessive sur le court terme et la productivité immédiate, qui parfois conduit à négliger les dimensions humaines et environnementales (« *les exploitants plongent dans le pratico-pratique quotidien (…), submergés par le court-terme (…). Ma mission, c'est de donner du sens à titre individuel et collectif* », A01-AEL). Face à ce qui s'apparenterait à des injonctions contradictoires et à des arbitrages difficiles, « *où on raisonne toujours en coûts* » (A31-FBL), les IPR développent un discours réaffirmant la primauté de l'humain sur les contraintes immédiates, tout en reconnaissant les réalités économiques : « *le manager n'est pas engagé sur la sécurité (…) il fallait faire du rendement, du chiffre d'affaires* » (A07-BCQ).

Pour institutionnaliser cette préoccupation de l'humain, les IPR mettent en place des rituels afin de réaffirmer la dimension humaine dans le quotidien opérationnel, à travers des pratiques concrètes : « *J'essaye toujours (…), de rentrer un peu dans leur vie personnelle, de connaître leurs goûts. Ça me permet de diffuser d'autre chose que du boulot pour développer les relations humaines* » (A14-ACM). Ces pratiques ritualisées créent des moments où la dimension humaine s'exprime et est reconnue. Ces espaces constituent des micro-stratégies qui contrebalancent les logiques d'exploitation.

#### *5.2.1.3 « Ce que j'apporte sur le terrain » : transformer et progresser collectivement*

Pour la majorité des acteurs QHSE, l'observation de transformations représente un profond besoin dépassant la satisfaction professionnelle pour toucher à leur raison d'être dans l'organisation.

> « *Ce qui me fait lever le matin et qui me passionne c'est de faire en sorte qu'il y ait toujours de la progression. Que ce que j'apporte fasse résonance. Que ce que j'apporte ne soit pas un coup d'épée dans l'eau. Que tout ce que je peux apporter se concrétise sur le terrain et se concrétise par des changements. C'est ce qui m'anime encore aujourd'hui et ce qui fait que j'occupe encore cette fonction.* » (A17-EIQ).

A03-CAU confirme cette dimension en définissant sa motivation première comme la volonté « *de faire progresser les situations (…) et les conditions de travail* ». Cette volonté de transformer participe à la construction de l'identité de l'IPR. Elle est tellement présente qu'elle peut « *remettre en question* » (A14-ACM) l'engagement même de l'acteur lorsqu'elle fait défaut.

La progression est pensée dans un système collectif où, si « *chacun [est] dans son coin, [il] n'y arrivera pas* » (A13-EKT) ; une progression dont le moteur est la qualité des relations car en *« se tenant par la main [on] avance ensemble »* (A16-BGR). Cette vision du collectif est représentée par une métaphore commune mais néanmoins parlante : « *On est sur le même bateau et nos objectifs sont communs. Cette volonté commune est de garder tout le monde en bonne santé sans accident grave, sans pollution, sans sinistre important. C'est l'image de l'entreprise qui est en jeu* » (A23-ZTM).

#### *5.2.1.4 « Avancer sans nous » : le paradoxe de l'effacement dans l'autonomie de l'autre*

Un phénomène ressortant de l'analyse concerne la valorisation paradoxale de la propre ''disparition'' progressive des IPR à la condition de l'autonomisation des exploitants. Cette conception *a priori* contre-intuitive du succès valorisant l'effacement de soi au profit de l'émancipation de l'autre, constitue une caractéristique singulière :

> « *La plus grande satisfaction, même si pour l'égo c'est un peu compliqué parfois, c'est que l'exploitant avance sans nous et qu'il nous sollicite de moins en moins. Que l'exploitant ait pris de l'autonomie, ait acquis de la culture et de la compétence sur les sujets santé sécurité environnement et risques industriels*. » (A01-AEL).

### 5.2.2 « *Faire bien, le temps qu'il faut* » : tensions entre logiques

Les IPR sont confrontés à la nécessité de concilier la performance économique (rentabilité, productivité) et la grandeur morale de la protection humaine et environnementale :

> « *Il y a des gens exploitants qui sont configurés où à partir du moment où on leur dit la règle c'est ça, la consigne c'est ça, ils vont l'intégrer, ils vont la rendre automatique. [...] Mais il y a aussi l'aspect organisationnel de la société et des impacts d'un accident sur l'ambiance*. » (A33-HJX).

L'un des apports majeurs de l'analyse des entretiens est la mise en évidence d'une tension structurelle entre deux logiques institutionnelles : d'une part une logique économique centrée sur la rentabilité et une temporalité courte ; et d'autre part une logique qui s'inscrit dans une temporalité plus longue et continue, basée sur la valeur de l'humain. Cette tension, omniprésente dans les entretiens, constitue l'arrière-plan sur lequel se déploie l'action des supports QHSE.

La logique économique s'exprime souvent par une vision comptable et immédiate des enjeux où les questions QHSE sont vues comme des coûts ou des contraintes à gérer : « *Certains exploitants disent : '' Je regarde mes comptes en fin d'année, la QSE coûte de l'argent*'' » (A08-CDF). Cette approche place la priorité sur la performance mesurable au détriment des dimensions humaines et environnementales. À l'inverse, la logique de ''grandeur humaine'' met l'accent sur le bien-être collectif comme indicateur « *de performance durable en veillant à ce que les salariés et les infrastructures soient solides, donc en bon état* » (A17-EIQ). Cette vision repose sur d'autres valeurs et critères d'évaluation sans néanmoins les opposer systématiquement à la logique économique. Entre ces deux pôles, les IPR développent des

stratégies de médiation et de traduction afin de réconcilier des logiques parfois contradictoires. Ces tentatives de rapprochement créent de la valeur et traduisent une recherche de synergies au-delà des oppositions apparentes. Cette capacité qu'ont les acteurs QHSE à traduire les préoccupations humaines dans un langage économique est une compétence stratégique : « *Mon but c'est de changer les valeurs humaines de la personne et ça passe par l'éducation et la pédagogie (…). Il y a un jeu politique.* » (A21-DPS). En parlant le langage de l'exploitant pour faire avancer les sujets QHSE, les IPR illustrent la complexité de leurs stratégies relationnelles pour naviguer dans un contexte institutionnel pluriel.

La tension entre logiques économiques et logiques humaines s'exprime également par des temporalités différentes, des horizons d'évaluation distincts, des conceptions divergentes de ce qui compte véritablement : *« Ce qui domine chez l'exploitant c'est la productivité, la production. Il faut faire des tonnes. Ce qui domine chez un IPR c'est la vision long terme, une vision durable »* (A10-DKZ). Cette conciliation entre l'immédiat et le durable et entre le quantitatif et le qualitatif, traverse l'ensemble des matériaux constituant notre recherche. Nous développerons dans les lignes suivantes le rapprochement de ces logiques qui structurent les relations entre exploitants et IPR, en révélant des approches qui déclenchent des convergences entre systèmes de valeurs.

### 5.2.3 « *Tous Frères, comme des militaires* » : la dimension symbolique et culturelle

L'analyse révèle que les IPR accordent une forte importance à la dimension symbolique et culturelle de leur action. Ils sont conscients que la protection de l'humain ne passe pas seulement par des dispositifs techniques ou réglementaires, mais par la construction d'un ensemble de représentations et de pratiques qui donnent sens à l'action collective. Agissant comme des entrepreneurs culturels, ils cherchent à institutionnaliser certaines valeurs et certaines pratiques à travers des rituels et des symboles qui marquent les esprits et façonnent les comportements : *« Chaque prise de parole de l'encadrement commence par un point sécurité. Même au plus haut niveau. »* (A08-CDF). Ces rituels ne sont pas des formalités administratives. Ils sont des moments clés de construction d'un sens partagé et de mise en cohérence des discours et des pratiques à tous les niveaux de l'organisation. Ils contribuent à rendre visibles et légitimes les préoccupations QHSE par leur normalisation dans le quotidien organisationnel.
De même, la matérialisation des enjeux QHSE constitue une stratégie de sensibilisation et d'engagement qui mobilisent les dimensions sensibles sur le lieu de travail : « *Chaque personne a un petit carnet pour noter ce qui ne va pas ou pour remonter des bonnes pratiques. Ce carnet chacun le met à un point accessible à tous.* » (A12-COY). Cette pratique rend visible des événements qui auraient pu rester inaperçus en transformant l'événement individuel en ressource collective. Elle illustre également de quelles manières les IPR créent des supports symboliques qui soutiennent la culture de la sécurité en forgeant une identité collective au-delà des clivages hiérarchiques et fonctionnels : « *Après un exercice de [simulation de] crise réussi, tous ont vécu une expérience comme des militaires. Il y a eu un système de cohésion (…), ils sont tous frères* » (A07-BCQ). Cette émergence d'une identité collective par des défis surmontés ensemble témoigne de la dimension sociale et identitaire de la culture de la

sécurité. Elle ne se réduit pas à des connaissances ou à des procédures, mais engage une appartenance et des loyautés parce que « *quand on est bien quelque part, on a envie de faire bien pour l'endroit où on est* » (A01-AEL).
La dimension symbolique et narrative, à première vue éloignée des approches formelles de la santé sécurité environnement et risques industriels, est un levier de transformation des pratiques et des représentations ; elle motive l'engagement : *« au travers d'une vidéo, on peut discuter, échanger, trouver des solutions (…). Une solution apportée par un chauffeur aura plus de poids qu'une solution qu'on apporte nous-même »* (A12-COY). Cette dimension s'exprime également dans des attitudes rendant visibles les valeurs défendues.

> *« Je les aidais à faire aussi de l'exploitation de temps en temps. Je me disais que pour pouvoir se fondre dans le truc et leur donner envie d'avancer, il fallait aussi mouiller la chemise en faisant de l'exploitation avec eux. »* (A01-AEL).

Cette pratique consistant à s'impliquer directement dans les activités opérationnelles en partageant les réalités du terrain aux côtés des équipes, illustre comment les IPR cherchent à créer une cohérence entre leurs discours et leurs actes, en construisant leur influence par la présence plutôt que par une autorité formelle.

### 5.2.4 « *Ramer à contre-courant* » : obstacles et paradoxes

Malgré leur engagement pour la protection de l'humain, les IPR se heurtent à des obstacles et des paradoxes qui compliquent leur mission et créent des tensions parfois difficiles à résoudre. L'analyse des entretiens met en évidence ces tensions révélatrices de la complexité du travail institutionnel et des contradictions au sein des organisations locales.
L'un des obstacles majeurs réside dans l'incohérence entre le discours et les pratiques managériales, créant une forme de dissonance institutionnelle qui fragilise la légitimité des messages portés : « *Le mimétisme c'est pour moi le principal influenceur. Et donc, ce que je constate, c'est que certains dirigeants, par leur attitude, nous font ramer à contre-courant…* » (A25-LCM). Cette observation, qui revient sous différentes formes dans le matériau, souligne l'importance de l'exemplarité managériale et de l'impact destructeur des incohérences entre discours et pratiques. Elle révèle également la position parfois inconfortable des IPR, pris entre des injonctions institutionnelles et des réalités managériales pouvant les contredire.
De même, les systèmes de mesure et de reporting créent parfois une illusion de maîtrise masquant des problèmes plus profonds, moins quantifiables, avec à la clé un décalage entre l'image formelle communiquée et la réalité vécue : « *On a des indicateurs au vert… mais on est en train de dégrader l'outil industriel* » (A01-AEL).
Un autre obstacle concerne la tension entre exigences de conformité et contraintes de ressources, qui place souvent les acteurs dans des situations de double contrainte difficiles à résoudre : « *Pour les exploitants, il y a une notion de rentabilité. Par exemple, si on leur dit qu'il faut mettre cela en conformité, ils répondront qu'ils vont perdre une journée de travail* » (A12-COY) « *Ils ont demandé des devis, mais ils ont trouvé cela trop cher, 2 400€ au total. Au final ça n'a pas été fait et le gars s'est pris 40 jours d'arrêt »* (A01-AEL). Cette tension entre conformité et productivité constitue le quotidien des IPR qui négocient entre des exigences contradictoires, sans disposer de l'autorité formelle pour imposer certains choix.

La charge de travail due au nombre de sites à suivre constitue enfin un obstacle majeur qui limite l'impact des IPR et crée un décalage entre leurs ambitions et leurs possibilités réelles d'action : « *Il faudrait avoir moins de sites pour l'IPR. Il faudrait que l'IPR fasse plus de terrain pour comprendre le process industriel…* » (A14-ACM).

Face à ces obstacles, les IPR développent des stratégies de contournement qui exploitent les dynamiques sociales pour faire avancer leurs objectifs malgré l'absence d'autorité formelle : « *on faisait des audits croisés et ça permettait de voir ce qui se passait ailleurs*. *C'est important le réseau* » (A05-ABD).

## 5.3 Schéma de principe récapitulatif : le fondement des racines biographiques, de la motivation aux pratiques

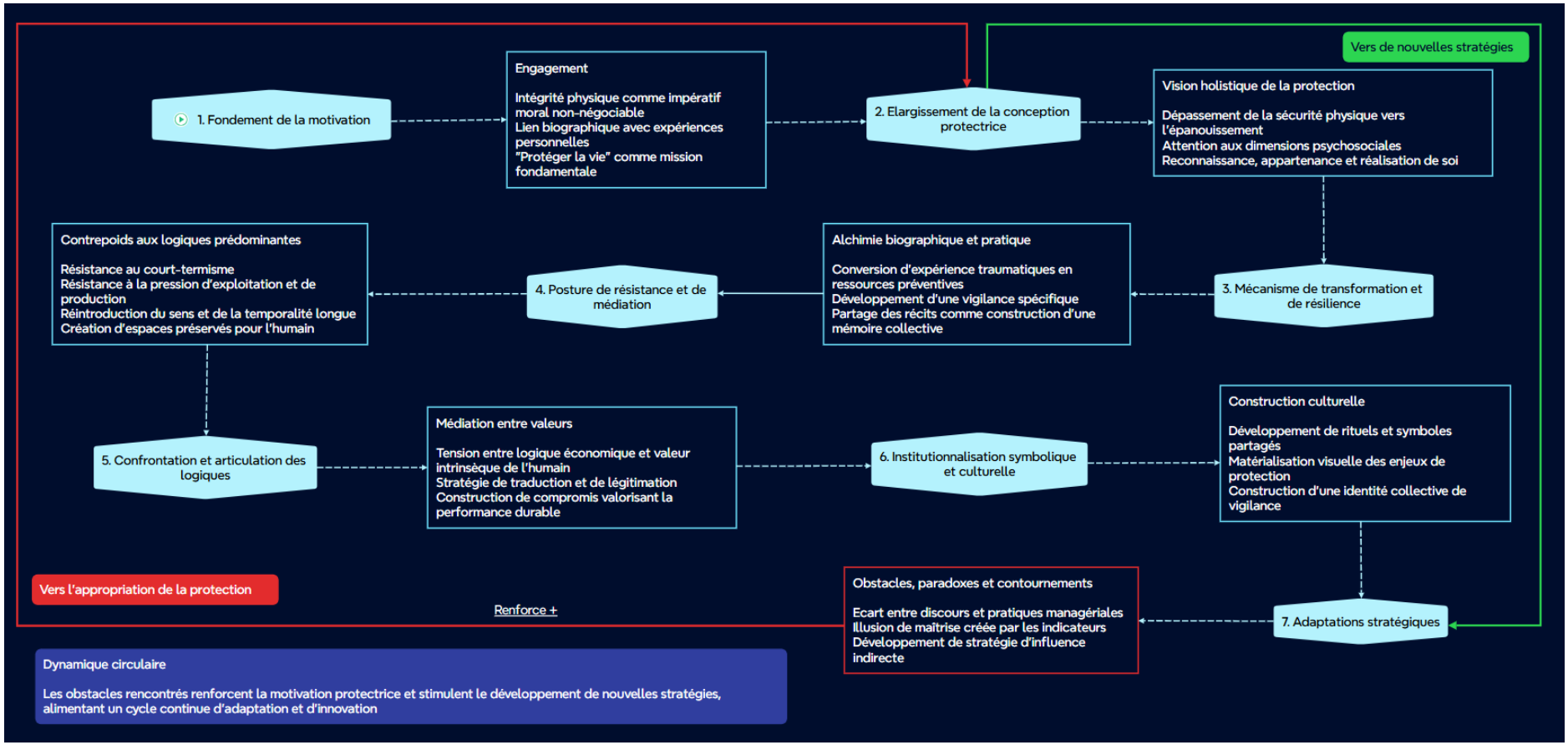



*Figure 5-2 Schéma de principe récapitulatif : Le fondement des racines biographiques, de la motivation aux pratiques*

**Lecture de schéma (figure 5-2).**

Cette représentation illustre la progression depuis la motivation protectrice issue des racines biographiques, jusqu'à son déploiement en pratiques. Différentes étapes jalonnent ce parcours en soulignant le renforcement de la motivation première, qui se nourrit d'obstacles rencontrés pour développer des stratégies de protections humaines, matérielles et environnementales.

**Étape 1. Fondements de la motivation.**

- L'engagement.

  Il constitue l'impératif moral incontournable et s'ancre dans la biographie et l'expérience (expériences personnelles d'accident, vocations soignantes réorientées, expériences de secours / urgence, etc.).

  > « *Mon papa a eu un accident de travail extrêmement grave.* » (A06-EYA)
  > « *Je voulais être médecin.* » (A25-LCM)
  > « *J'ai été pompier volontaire.* » (A11-BOI / A31-FBL)

**Étape 2. Élargissement de la conception protectrice.**

- Vision holistique de la protection.

  Ce point s'articule autour du lien à trouver entre comportements professionnels et comportements dans la vie personnelle, de la qualité recherchée dans les relations et dans leur stabilité.

  Cette étape est accentuée par la conviction d'être utile, de devoir transmettre cette vision et de mesurer les progrès.

  > « *J'essaye toujours de faire le lien avec sa vie personnelle.* » (A14-ACM)
  > « *Que ce salarié sache pourquoi il est là.* » (A01-AEL)
  > « *Une cohésion, quelque chose où on avance ensemble.* » (A09-AOF)
  > « *Une performance durable avec des salariés en bon état.* » (A17-EIQ)

**Étape 3. Mécanisme de transformation et de résilience.**

- Alchimie biographique et pratique.

  Cette étape démontre la conversion de l'expérience personnelle qui se caractérise principalement par une vigilance spécifique portée à autrui, par la volonté de construire une mémoire collective au travers de partages d'expériences.

  > « *Je ne veux pas participer à faire mourir les gens.* » (A07-BCQ)
  > « *Au travers d'une vidéo, on peut discuter.* » (A12-COY)
  > « *Frères [d'armes après un exercice de simulation de crise]*. » (A07-BCQ)

**Étape 4. Posture de résistance et de médiation**

- Contrepoids et logiques prédominantes.

  Cette étape s'articule autour de convictions : une vision de l'IPR avec la volonté de préserver les moyens de production et de performance (capital humain, infrastructures) ; La nécessité de créer des espaces protégés.

  > « *Le manager n'est pas engagé sur la sécurité (…) il fallait faire du rendement, du chiffre d'affaires.* » (A07-BCQ)
  > « *Ce qui domine chez l'exploitant c'est la productivité... Ce qui domine chez un IPR c'est la vision long terme.* » (A10-DKZ)

**Étape 5. Confrontation et articulation des logiques.**

- Médiation entre valeurs.

  Cette étape s'articule entre les logiques qui peuvent s'opposer dans l'entreprise, la recherche de stratégies, de traduction et de convergence.

  > *« Je regarde mes comptes en fin d'année, la QSE coûte trop cher.* » (A08-CDF)
  > « *1€ investi en sécurité ce sont 5€ qui reviennent à moyen terme.* » (A31-FBL)
  > « *Mon but c'est de changer les valeurs humaines de la personne.* » (A21-DPS)

**Étape 6. Institutionnalisation symbolique et culturelle.**

- Construction culturelle.

  Cette avant-dernière étape pose les principes de la recherche de construction de pratiques, de narratifs collectifs et d'identité collective.

  > « *Réunions mensuelles, brief quotidien.* » (A03-CAU)
  > « *La bienveillance de l'humain (…). Un indicateur c'est le turnover.* » (A01-AEL)

**Étape 7. Adaptations stratégiques.**

- Obstacles, paradoxes et contournements.

  Cette dernière étape pose la question des contradictions, des limitations structurelles et des stratégies d'adaptation et de contournement.

  > « *Certains dirigeants nous font ramer à contre-courant par leur attitude.* » (A25-LCM)
  > « *Il faudrait avoir moins de sites pour l'IPR.* » (A14-ACM)
  > « *Je suis en management transversal et non hiérarchique.* » (A12-COY)
  > « *Des audits croisés ça permet de voir ce qui se passe ailleurs.* » (A05-ABD)
  > « *Je les aidais à faire aussi de l'exploitation de temps en temps.* » (A01-AEL)

**Dynamique circulaire.**

Cette représentation repose sur les fondements biographiques des IPR. Elle illustre les pratiques en passant par différentes étapes de transformation, de confrontation et d'adaptation. La dynamique circulaire vient en réponse aux obstacles. Elle souligne le caractère évolutif de la motivation première de la population QHSE qui se nourrit des épreuves pour élaborer des stratégies favorisant l'appropriation par la base opérationnelle de la protection de l'humain, des infrastructures et de l'environnement.

Ce bloc circulaire tente ainsi de mettre en évidence ce qui constitue à la fois le fondement éthique et la ligne d'horizon d'une fonction qui s'affirme au-delà des aspects techniques et réglementaires.

# Chapitre 6 - Postures et arbitrages, une analyse à partir de la data structure

L'analyse qui va suivre s'inscrit dans la démarche méthodologique précédemment développée. Elle suivra précisément et de manière enchâssée la hiérarchie que nous avons déterminée au travers de la data structure inspirée par Gioia. Ici, l'objectif n'est pas de traiter un corpus. Il s'agit davantage de mettre en miroir et en dialogue des propos tenus par les acteurs, leurs trajectoires biographiques ainsi que le matériau secondaire qui a été collecté. Cette analyse permettra, à l'image d'un parcours pédagogique, de conduire progressivement le lecteur vers notre modèle théorique de la construction de sens de la RSE pour une appropriation par la base opérationnelle via des fonctions support.

Nous mettrons en évidence, pas à pas, des micro-pratiques qui serviront à saisir les logiques d'engagement, des compromis aussi, et des tensions qui traversent l'action quotidienne des IPR, en interactions constantes avec des parties prenantes internes multiples et des parties prenantes externes, majoritairement institutionnelles. C'est donc dans un entrelacs que nous conduirons le lecteur pour une meilleure compréhension de la pratique d'une population faiblement étudiée.

« *Donner un coup de main* », « *se sacrifier* », « *être la petite lumière dans le tunnel* », *être la clé de 13* », « *s'imposer sans s'opposer* » sont autant de petites phrases qui dessinent les contours d'un univers professionnel habité par l'engagement, la transaction, le soutien ou la substitution. Par la structuration des données, nous avons la volonté d'offrir au lecteur un moyen de penser une ''fonction support'' en tant qu'instrument central, démontrant par là-même, une distance avec sa qualification « *d'acteur périphérique* », dans l'appropriation des enjeux santé sécurité environnement et risques industriels.

L'analyse qui suit se déploie par étapes : des verbatims aux processus, puis des processus au système. À chaque palier, le lecteur découvre l'IPR sous différentes figures – sacrificiel, facilitateur, passeur ou entrepreneur –, acteur de la fabrique de la RSE, négociant en permanence avec des tensions temporelles, organisationnelles et interactionnelles. Cette progression, fidèle au matériau empirique et soutenue par une méthodologie rigoureusement construite, constitue l'ossature des sections suivantes.

## 6.1 L'IPR comme fonction sacrificielle

> « *Je suis une issue, je suis une petite lumière qui se trouve dans le tunnel que traversent parfois les exploitants*. »
> (A05-ABD // 1114, Se donner du sens).

La posture de l'Ingénieur Préventeur des Risques (IPR) en tant que service sacrificiel s'inscrit dans un engagement dépassant de façon significative le cadre formel de sa mission. Cet engagement se caractérise par un investissement personnel et relationnel où l'IPR va au-delà

de ses attributions pour « *accompagner*[92] » et parfois « *suppléer* » (A05-ABD) la base opérationnelle qui *« se reposera sur [lui]* » (A05-ABD) pour les enjeux QHSE. Cette posture aux nombreuses conséquences contribue à structurer la dynamique d'appropriation des enjeux santé sécurité environnement et risques industriels par la base opérationnelle.

### 6.1.1 Causes de la posture sacrificielle : entre héritage et logiques de substitution

Nous l'avons précédemment vu, l'IPR trouve ses racines dans l'histoire même de la fonction qu'il occupe. Héritier d'une période où les services support étaient historiquement créés comme des ressources pour « *décharger l'exploitant* » (A24-KBT), cette origine a conditionné des attentes fortes de la part de la base opérationnelle.
Si la fonction a évolué d'une perception dévalorisée « *où c'était une punition, un placard* » (A31-FBL) vers une professionnalisation, elle conserve néanmoins cet ADN de service, complété par une forme d'abnégation. Ainsi, les exploitants sollicitent l'IPR « *dès que ça touche de près ou de loin les sujets santé sécurité environnement et risques industriels* » (A23-ZTM). On notera que cette pratique historique *de « déléguer »* (A24-KBT) les enjeux santé sécurité à une fonction transverse, vient en contradiction avec la mission confiée aux managers exploitants. En effet, un guide Santé Sécurité du manager, issu de la direction générale Groupe, périodiquement mis à jour et remis systématiquement à tout encadrant, stipule :

> « *En tant que manager vous représentez l'entreprise (…). Il a été développé pour vous aider à mieux encadrer vos équipes en Santé Sécurité et accompagner nos sous-traitants. L'engagement des managers du Groupe dans la lutte contre les accidents graves et mortels doit se traduire par un changement de comportement rendu visible par des actions tangibles. [Ce guide] vous permet d'appliquer l'accord de Groupe sur le terrain en appliquant les principes fondamentaux en matière de santé sécurité pour tous les employés, intérimaires et sous-traitants. Ces 8 leviers managériaux viennent consolider la culture Santé & Sécurité du Groupe. (…) C'est avant tout votre exemplarité sur le terrain qui influencera le plus vos collaborateurs et les sous-traitants* ».

Les tensions générées par le rôle institutionnel de l'IPR (conseil, expertise, animation) tel que (i) défini dans le préambule de sa fiche de mission : « *accompagner [l'encadrement d'exploitation], premier responsable de la maitrise des risques, dans la prévention des risques (…), en particulier en accompagnant leur autonomie à mettre en œuvre les ''routines managériales'' nécessaires »* et (ii) les demandes du terrain (soutien opérationnel direct) façonnent un contexte où l'IPR oscille entre rôles prescrits et demandes réelles. La posture d'un service sacrificiel devient par conséquent une adaptation à cette contradiction. Le *spécialiste-expert* demeure alors une ressource disponible pour les exploitants. Le « *coup de main*[93] » rendu par la fonction support devient un phénomène normalisé du périmètre

[92] A01-AEL, A03-CAU, A05-ABD, A28-PCR, A07-BCQ, A06-EYA, A08-CDF, A09-AOF, A10-DKZ, A11-BOI, A13-EKT, A14-ACM, A15-DAY, A16-BGR, A17-EIQ, A18-AUP, A19-BOZ, A21-DPS, A25-LCM, A26-MDQ, A24-KBT, A27-LAP, A22-VKR, A29-FAZ, A30-HIS, A31-FBL, A32-GCR
[93] A25-LCM, A08-CDF

d'actions, poussant l'IPR à aller au-delà de sa mission initiale, créant par là-même une zone grise entre conseil, accompagnement et substitution : « *Je me considère comme (…) un support participatif très lié et indissociable des autres*. » (A01-AEL).

Un premier facteur explicatif à la substitution tient au fait que les exploitants, contraints par l'efficience, sont « *noyés par la charge de travail* » (A09-AOF). Cette surcharge s'explique en partie par des organisations opérationnelles au champ de responsabilités plus profond, plus large et par des organigrammes à la hauteur plus resserrée : *« Avant, il y avait trois niveaux hiérarchiques dans une exploitation. Maintenant, il n'y en a plus qu'un* » (A05-ABD). La conjonction de ces constats structurels renforce par conséquent une sollicitation de l'IPR par l'exploitant afin que ce dernier bénéficie d'un appui direct voire d'un relais *in situ*. L'IPR « *prendra la main sur certains sujets pour que ceux-ci puissent aboutir* » (A09-AOF) tout en veillant à l'impact le plus faible sur le temps de travail de l'exploitant : « *quand je vais faire une animation ISO[94] sur le site, la première question de l'exploitant c'est : ''Il y en a pour combien de temps ?*'' » (A05-ABD).
Le second facteur explicatif à la substitution et à l'engagement sacrificiel de l'IPR s'ancre dans son éthique personnelle, sa volonté de « *soutenir*[95] » l'autre. De nombreux IPR, nous l'avons vu (sous-section 5.1.1 diversité des trajectoires) ont développé un lien intime avec les sujets QHSE et ce bien avant d'exercer professionnellement la fonction qui est la leur. Les parcours individuels de la population étudiée créent une prédisposition au sacrifice personnel. Ainsi, l'engagement des IPR s'articule autour d'une conception de leur mission comme protectrice et fondamentalement humaine, au-delà des dimensions techniques ou réglementaires.
Cette éthique du ''care'' constitue l'adjuvant qui motive l'IPR à aller « *au-delà de ce qu'il doit faire* » (A09-AOF) en dépassant les limites formelles de sa fiche de poste. L'extension fonctionnelle de son périmètre d'intervention, par convictions personnelles et dans sa manière d'appréhender sa mission, s'éloigne du mandat officiel qui lui est donné. Si l'IPR accepte de « *prendre la main* » (A18-AUP) sur des sujets qui relèvent pourtant de prérogatives d'exploitation c'est afin « *d'aider, de soutenir* » (A25-LCM) pour « *dégager du temps aux exploitants* » (A09-AOF) afin qu'ils puissent en contrepartie en donner aux IPR.

Cette notion de contrepartie est essentielle pour comprendre la voie suivie par les IPR afin que la base opérationnelle s'approprie les sujets QHSE. Ces principes de contrepartie s'expliquent au travers d'un processus de séduction, central dans le travail de l'ingénieur préventeur des risques.

[94] ISO : Système normatif de management de la qualité (9001, 45.001, 50.001, etc.)
[95] A05-ABD, A18-AUP, A25-LCM, A22-VKR, A31-FBL, A33-HJX

### 6.1.2 Séduction[96] et transaction comme piliers stratégiques de l'appropriation

> « *Je suis quelqu'un dans l'empathie. Quand je sens un retour, une cohésion, quelque chose où on a l'impression qu'on avance ensemble dans le même sens (…) je suis prête à aller au-delà de ce que je dois faire*. »
> (A09-AOF // 1112, Soulager les praticiens au-delà de la mission de l'acteur).

L'IPR développe une approche pédagogique « *sur-mesure* » (A11-BOI) et une « *maïeutique des petits pas* » (A07-BCQ) qui pour être « *vertueuse*[97] » et répondre à l'objectif de protection s'appuie sur un processus combinant recherche de séduction et principe de transaction, lequel est illustré par le « *donnant-donnant*[98] ». En plus d'être expert et soutien, l'ingénieur préventeur se doit avant tout d'être « *stratège*[99] » auprès d'exploitants isolés et responsables dans tous les cas de leur exploitation et des femmes et hommes qui la composent. Situation paradoxale s'il en est : l'IPR se voit contraint de manœuvrer pour être en mesure de rendre à « *ses clients*[100] » le service qui est attendu de sa part (« *Les exploitants sont des clients qui ont des attentes et des besoins et moi je dois y répondre* », A06-EYA). Ce sont ces points qui seront développés dans les lignes suivantes.

On ne peut ignorer le positionnement de l'IPR. Affecté à un territoire comprenant plusieurs sites, l'IPR se trouve *de facto* éloigné de ses homologues, eux-mêmes situés dans d'autres secteurs géographiques et d'autres sites (« *j'ai eu la sensation non pas d'être isolé, mais de devoir un peu me débrouiller sur le territoire avec les interlocuteurs opérationnels* », A33-HJX). Il n'est donc pas étonnant que les IPR s'estiment être « *au centre des exploitations* » (A01-AEL), voire de se représenter tel « *un cercle intégré dans celui de la mission de l'exploitant* » (A19-BOZ). Ce positionnement transversal, de fait « *sans lien hiérarchique*[101] » avec les exploitants, conduit l'IPR à rechercher une forme de séduction vis-à-vis des opérations (« *J'ai travaillé des années pour qu'un exploitant me fasse confiance* », A05-ABD). Cette recherche de séduction professionnelle constitue un levier majeur d'appropriation des enjeux QHSE par la base opérationnelle. La séduction mise en œuvre par les IPR se révèle être une stratégie volontaire, visant à construire une relation privilégiée qui, si elle se couronne de succès, facilitera la diffusion puis l'adoption des sujets QHSE. On peut considérer qu'elle est en cela une stratégie d'alliance et d'influence.

---

[96] Le terme ''séduction'' est entendu à compter de cette sous-section en tant qu'intelligence relationnelle et émotionnelle. Il n'est pas à interpréter dans le sens péjoratif manipulatoire égoïste que peut revêtir ce mot ou comme son étymologie l'a construit (mettre à part, séparer). Deyton & Grayson (1995) dans les interactions entre marketeur et consommateur, le définissent comme « *des interactions qui transforment la résistance initiale en adhésion volontaire* » (p. 660) en le distinguant de la fraude et de la simple persuasion. La séduction, pour ces auteurs, repose sur un consensus social privé, co-construit, une collaboration active « *playing along* » (p. 667).
[97] A07-BCQ ; A26-MDQ
[98] A04-DEK ; A20-CKJ ; A29-FAZ
[99] A25-LCM ; A26-MDQ ; A31-FBL ; A33-HJX ; A04-DEK
[100] A02-BIO ; A04-DEK ; A06-EYA ; A07-BCQ
[101] A10-DKZ, A12-COY, A19-BOZ, A14-ACM

> « *L'objectif à atteindre pour un IPR était d'établir un lien de confiance entre lui et l'exploitant. [...] Même si ce que tu vas lui imposer est une contrainte très importante pour l'exploitant, il le fera parce que c'est toi*. »
> (A05-ABD // 1116, Séduction recherchée par l'acteur).

Cette approche dépasse la simple cordialité professionnelle pour se structurer comme une tactique d'influence, relevant d'une forme de travail institutionnel au sens de Strategy-as-Practice. L'IPR, plutôt que d'imposer frontalement des exigences institutionnelles, déploie un savoir-faire relationnel de séduction transformant progressivement son pouvoir d'influence en « *transmetteur* » (A20-CKJ) non pas de *la* sécurité *stricto sensu* mais plus globalement « *du métier avec la sécurité dedans* » (A25-LCM). Formulé différemment, il s'agit de « *sauver des vies par l'action* » (A25-LCM), « *d'intégrer [les risques] dans les raisonnements et les prises de décisions* » (A23-ZTM) ; que ces sujets, comme l'indique d'ailleurs la fiche de mission de l'IPR, « *soient intégrés dans les routines d'exploitation* » (A29-FAZ).
L'IPR par souci d'efficacité, adapte sa communication en fonction des sensibilités identifiées chez ses interlocuteurs. Cette recherche de séduction sert un objectif : celui de sensibiliser l'exploitant pour que lui-même relaie les approches QHSE auprès de ses propres équipes.

#### *6.1.2.1 L'empathie stratégique : la construction de relations personnalisées*

La première stratégie qui se distingue est celle de l'empathie qui représente l'une des techniques de séduction les plus mobilisées par les IPR. Cette compétence est une intelligence relationnelle au service de l'appropriation des enjeux QHSE. Plusieurs dimensions mises en œuvre sont à relever :

- La cartographie des sensibilités comme préalable stratégique :
  Les IPR développent la capacité à cartographier les sensibilités des exploitants avec lesquels ils interagissent. Ils construisent progressivement une ''base de données'' relationnelle : « *On peut avoir connaissance (…) ce sur quoi cette personne est sensible. D'ailleurs on utilise cette sensibilité. Moi je l'utilise (…) pour faire avancer les sujets* » (A15-DAY). Cette intelligence situationnelle émotionnelle met en évidence une démarche où la perception de « *signaux* » (A33-HJX) constitue un instrument de travail préparatoire. En s'investissant dans la connaissance personnalisée de chacun de ses interlocuteurs, l'ingénieur QHSE transforme l'empathie en ressource. Celle-ci lui permet d'identifier les ressorts psychologiques de ses interlocuteurs et de « *parler à cette sensibilité* » (A15-DAY) lors de la présentation de sujets ; il donne ainsi à l'exploitant un sens qui à terme, résonnera chez lui. Cette micro-pratique ne se développe qu'en étant dans l'exploitation : « *être là (…) dans leur quotidien [pour] commencer à avoir une idée sur leur fonctionnement, sur quoi ils sont sensibles* » (A15-DAY). Ainsi, l'IPR devient un observateur-participant qui cherche à comprendre les « *codes* » (A31-FBL), les contraintes et les aspirations de son environnement au sein duquel il intervient. La constitution de ce capital d'informations a pour objectif de mémoriser les « *préférences, les*

*vies personnelles et les goûts* » (A14-ACM) avec pour finalité de « *diffuser d'autres choses que du boulot* » (A14-ACM). Autrement dit, il s'agit d'un « *investissement*[102] » relationnel.
La cartographie des sensibilités établie par l'acteur s'apprécie dans une dimension d'adaptation, qui se caractérise par un ajustement de la stratégie de l'IPR en fonction des signaux émotionnels perçus pendant l'interaction, « *quand on échange et qu'on sent dans la conversation une sensibilité pouvant être utilisée pour faire avancer les sujets* » (A15-DAY). Cette capacité à décoder et à exploiter les micro-signaux permet de saisir les opportunités d'influence au moment où elles se présentent. Cette cartographie est un instrument d'influence : « *Moi, j'essaye de m'adapter au mieux à mes interlocuteurs. Ce n'est pas de la manipulation, c'est de la force de persuasion. Il y a l'humain, le relationnel humain. (…) Si tu n'as pas un bon relationnel avec les gens, tu n'y arrives pas* » (A13-EKT).
La distinction entre « *adaptation* » et « *manipulation* » révèle une volonté d'optimiser l'efficacité de la communication, de « *manipuler la personne (…) pour réussir à [l]' amener à changer ses valeurs* » (A21-DPS), tout en préservant l'intégrité de la relation. L'IPR en revendiquant une « *force de persuasion* » (A13-EKT), respecte l'autonomie de son interlocuteur et optimise les chances d'appropriation des enjeux QHSE.
Dans cette logique de cartographie se dessinent des défis éthiques. Les acteurs tentent cependant de les maîtriser en distinguant la séduction professionnelle de la manipulation pure (« *Il y a à la fois un petit côté altruiste de ma part mais aussi un petit côté peut-être manipulateur, mais au sens positif* », A01-AEL). Ainsi, cette cartographie des sensibilités constitue une compétence professionnelle stratégique qui transforme l'intelligence émotionnelle en levier d'appropriation. Ce capital relationnel devient alors une ressource stratégique afin de transformer les résistances en adhésion dont la finalité est de faciliter l'appropriation des enjeux QHSE par la base opérationnelle.

- L'utilisation tactique des leviers émotionnels identifiés :
  Une fois les sensibilités cartographiées, l'IPR les mobilise tactiquement « *pour présenter un sujet et parler à cette sensibilité perçue chez l'exploitant* » (A15-DAY). Cette adaptation transforme la communication technique en message personnalisé où les thèmes QHSE sont présentés à travers le prisme des préoccupations et valeurs de l'interlocuteur. L'IPR devient un traducteur capable de reformuler des exigences institutionnelles dans un langage qui résonne avec l'univers de référence de l'exploitant, car « *rentrer un peu dans la vie personnelle [de l'exploitant]* » (A14-ACM) permet de créer des ponts entre sphère professionnelle et personnelle. Cette stratégie est propice à créer un terrain favorable à la confiance et à l'influence.

- L'empathie comme ressource d'alliance :
  L'empathie contribue à « *s'imaginer la charge de travail de l'exploitant* » (A09-AOF). Elle est un levier qui favorise la construction d'alliances et la création des liens de confiance pérennes afin de transformer des « *résistances*[103] » en « *coopération* » (A18-AUP) : « *Dans le mot*

[102] A05-ABD ; A32-GCR
[103] A25-LCM : A30-HIS ; A07-BCQ ; A18-AUP ; A20-CKJ

*alliance j'y vois le collectif et la coopération* » (A01-AEL). Chez l'acteur, l'empathie est « *utilisée énormément pour faire des alliances* » (A02-BIO). Cette capacité à « *sentir la personne* » (A02-BIO) permet d'anticiper les réactions pour choisir les moments opportuns et dépasser les résistances éventuelles. Il s'agit pour l'IPR de « *percevoir un retour, une cohésion* » (A09-AOF) qui favorisera l'alignement et permettra « *d'avancer ensemble [avec l'exploitant], dans le même sens* » (A09-AOF). La finalité de ce levier reste cependant celui de « *l'éducation, de la pédagogie ; d'amener l'exploitant à avoir lui-même la réflexion* » (A21-DPS).

On notera que cette stratégie à des fins d'alliance rencontre ses limites. Tout d'abord, celle d'un risque de sur-engagement de l'IPR qui affecterait la pérennité de son implication, puis d'un risque de manipulation perçue si l'empathie venait à être trop instrumentale. Dans ce dernier cas, l'IPR se trouverait confronté à des réactions de défiances qui compromettraient la relation. Par conséquent, cette stratégie demeure un maillon essentiel de la chaîne d'appropriation car elle rend possible la coopération par la personnalisation des approches. En la déployant, l'IPR fait émerger une culture plus attentive aux dimensions humaines et entre en résonnance avec cette volonté de « *redonner une humanité à tout le monde* » (A05-ABD).

- L'adaptation comportementale comme mimétisme stratégique :
  Ce point découle des deux précédents et constitue une technique complémentaire de séduction. Cette pratique dépasse la politesse pour conduire à une capacité d'ajustement comportemental. « *Savoir s'adapter à différents types de caractères* » (A13-EKT) et « *adapter [sa] communication à [son] interlocuteur* » (A12-COY) sont des affirmations qui traduisent une modulation des registres de communication pour s'adapter aux représentations des exploitants. Cependant, l'acteur, pour se démarquer d'une quelconque manipulation, revendique une intégrité relationnelle dans son authenticité à « *être transparent avec [l'exploitant], à ne pas jouer, à être soi-même* » (A05-ABD). Cela pose un point d'importance : l'adaptation comportementale la plus efficace est celle qui est la plus naturelle. Il s'agit ainsi pour l'IPR de développer une capacité à intégrer les codes d'autrui tout en préservant sa cohérence identitaire qui garantira sa crédibilité dans la relation. Cette recherche de crédibilité s'exprime jusqu'au « *besoin [pour l'IPR] d'être appuyé par untel qui apportera des réponses là où [il] peut être défaillant* » (A15-DAY) ou « *s'il y a un enjeu important, [d'en] discuter avec [son] chef pour voir comment amener le sujet et qu'il [l'] aide à reformuler* » (A12-COY).
  Ainsi, l'empathie et l'adaptation aux personnalités sont des pratiques dont l'IPR se sert pour personnaliser son approche et optimiser ses chances d'entraîner ses interlocuteurs vers les enjeux QHSE. Il convient également de noter que « *l'absence de lien hiérarchique IPR / exploitants [qui] permet [aux exploitants] de se livrer* » (A14-ACM) constitue une caractéristique structurelle de la fonction d'IPR. Cette position de l'acteur qui n'est ni ''au-dessus'' ni ''en-dessous'' de l'exploitant, facilite les confidences et crée un relationnel singulier où les opérationnels ont la possibilité d'exprimer des préoccupations qu'ils n'oseraient pas nécessairement formuler dans un cadre hiérarchique conventionnel : « *parfois, [les exploitants] ne le diront pas à leur manager, mais à toi ils pourront le dire* » (A14-ACM).

On remarquera en outre que la personnalisation de la relation a parfois pour conséquences des dépendances et entrave alors l'autonomisation de l'exploitant en générant des confusions dans les registres.

#### *6.1.2.2 Disponibilité et partage*

Que ça soit la disponibilité ou le partage d'expériences, que ces qualités prennent la forme d'une réactivité ou d'une présence sur le terrain, toutes constituent une technique de séduction mobilisée par les IPR dans leur stratégie de transmission. Ces marqueurs ne sont pas des courtoisies professionnelles. Ils révèlent davantage une approche qui transforme la qualité de service en un construit relationnel. Ces formes de disponibilité naissant dans la réalité du terrain sont pour l'IPR un investissement au service d'objectifs professionnels à moyen et long terme.

- La réactivité comme signal de priorité accordée à la relation :
  La réactivité constitue bien plus que l'expression d'une qualité de service ; elle est une stratégie. Au-delà d'être un signal de la priorité accordée par l'IPR à son interlocuteur, la réactivité sert à réaffirmer l'engagement de l'IPR : « *dès qu'on a la réponse, on recontacte [l'exploitant]* » (A13-EKT). En corrélant le service rendu et la réactivité, cela « *valorise le poste de l'IPR* » (A13-EKT) et légitime une fiabilité.
  Cette stratégie de disponibilité crée un lien relationnel privilégié avec les opérationnels, quels que soient leurs « *types de caractères* » (A13-EKT) et transforme la relation en accompagnement. En effet, la réactivité de l'IPR ne peut être liée à sa seule présence sur le terrain. On rappelle que les IPR couvrent plusieurs sites et ne sont pas une ressource attribuée à plein temps à un site en particulier. Il leur revient alors de pallier cette contrainte organisationnelle en un engagement ayant valeur d'implication. C'est ce que A20-CKJ explicite dans la formulation : « *Je ne laisse pas les exploitants tout seuls, jamais, sur aucun sujet* ». Quand bien même cette déclaration semblerait radicale, elle ne constitue pas moins une technique de séduction qui crée un sentiment de sécurité et de confiance chez l'exploitant.

- La polyvalence fonctionnelle au service de la disponibilité : construire une double appartenance :
  Une caractéristique de la stratégie de disponibilité concerne l'extension du périmètre d'intervention au-delà des strictes compétences QHSE. L'IPR, pour répondre aux besoins de l'exploitant, concède à sortir de sa zone de compétences stricte en étendant volontairement son rayon d'actions « *même si ça ne s'approche pas de la santé sécurité environnement et risques industriels* » (A19-BOZ). Ce qui pourrait être qualifié de polyvalence fonctionnelle vient renforcer la perception d'utilité (« *il n'y a que ça qui marche et que ça qui prend* », A20-CKJ) et de la valeur ajoutée de l'IPR. Cela contribue à afficher une double appartenance : celle de « *faire partie de l'équipe santé sécurité environnement mais de faire aussi partie de l'équipe des exploitants* » (A19-BOZ) et par conséquent de « *pouvoir se fondre dans l'exploitation* » (A01-AEL). Cette action converge vers trois finalités : renforcer le capital confiance de l'exploitant à l'égard de l'IPR, transformer la relation en ressource et créer des ponts entre

des professions aux intérêts *a priori* éloignés. En résumer, l'IPR dépasse les barrières fonctionnelles et crée un espace dépassant les différences de statut.

Cette relation se renforce plus encore quand l'acteur effectue volontairement une tâche qui relève des prérogatives d'un opérationnel, afin que « *les exploitants voient que [l'IPR] se lève aussi tôt le matin* » (A18-AUP). Cette synchronisation recherchée dans les rythmes de travail est un signal de solidarité et de compréhension qui favorisera des rapports professionnels profitables à l'appropriation des sujets QHSE : « *il fallait aussi mouiller la chemise en faisant de l'exploitation avec eux* », (A01-AEL).
Ce qui s'apparenterait (faussement) à une double appartenance sous-entend en fait une nécessaire immersion de l'IPR dans l'exploitation. Celle-ci doit être comprise comme une indispensable connaissance de chacun des sites auquel l'IPR est affecté, non pour contrôler, mais pour comprendre de l'intérieur les rythmes et les réalités vécues par l'exploitant : « *Je me fais même violence parfois pour aller sur certains sites sur lesquels je ne suis pas allé depuis un certain temps pour arriver à raccrocher les wagons, pour aller tous dans le même sens. Et ça marche* » (A20-CKJ). Cette présence physique construit progressivement une reconnaissance facilitant les interactions et réduisant les « *résistances* » (A25-LCM). Elle se structure autour de rituels d'exploitation qui deviennent alors des critères de légitimité allant au-delà des attributions formelles. La citation ci-dessous en est une illustration frappante :

> *« Certains sites me prennent plus pour leur manager que comme IPR. Le manager a beaucoup de sites, c'est comme pour les IPR. Finalement manager et IPR c'est la même chose, on a trop de sites. L'implication et la façon de voir le travail sont des éléments importants. Si un manager décide de ne pas aller sur ses sites et préfère rester à son bureau, alors il reste à son bureau. C'est pour ça que certains sites me voient davantage comme leur manager, parce que moi, je me déplace.* »
> (A14-ACM // 1112, Soulager les praticiens au-delà de la mission de l'acteur).

- La dynamique du « *donnant-donnant*[104] » comme moteur de la séduction et de la régulation relationnelle :
  La posture sacrificielle de l'IPR s'inscrit dans une dynamique de réciprocité. Elle représente une stratégie d'influence théorisée par l'IPR (« *Si on veut que le message qu'on donne passe, il faut être donnant-donnant, sinon, ça ne colle pas*. », A20-CKJ) et déployée pour « *se mettre dans le filtre de l'autre (…) pour trouver le meilleur chemin dans son système de contraintes »* (A25-LCM). Le principe central du « *donnant-donnant* » est la création d'une dette positive : « *j'ai arrangé l'exploitant (…) et la semaine prochaine (…) si j'ai besoin de lui parler, je sais qu'il dira oui* » (A20-CKJ). Cette transaction ou « *renvoi d'ascenseur* » (A20-CKJ), est une condition nécessaire à l'efficacité dans la communication entre les parties. Elle est une logique d'influence qui favorisera l'adhésion future aux recommandations QHSE. Elle est une planification de l'investissement relationnel : l'IPR fournit dès maintenant un service dans la perspective de dividendes relationnels futurs. Cette capacité de projection, de tenue d'une comptabilité relationnelle en vue d'une gratification différée, est très éloignée des notions

[104] A04-DEK, A20-CKJ, A29-FAZ

d'intuition ou d'improvisation. Ce « *donnant-donnant* » prend la forme d'une normalisation des pratiques et structure les échanges professionnels en s'appuyant sur des principes de transaction qui gouvernent les interactions IPR / exploitant :

> « P*our la certification nationale c'est souvent comme cela. Ce sont des échanges de bons procédés. Vous donnez du temps, vous vous impliquez et on vous le redonne parce que vous avez donné du temps et vous vous êtes impliqué. »*
> (A06-EYA //1116 Séduction recherchée par l'acteur).

Cette institutionnalisation se caractérise néanmoins parfois par une extension progressive du périmètre d'intervention qui peut aller au-delà des sujets QHSE : « *C'est être aussi avec eux sur d'autres sujets* » (A19-BOZ). Cela implique pour l'IPR d'identifier des besoins parfois tacites ou des moments de vulnérabilité. Un reporting à rendre, un contrôle, un audit, un « *coup dur* » (A25-LCM) sont autant de sujets qui se transformeront en occasions d'intervention et qui génèreront de la reconnaissance.
Cette confiance, une fois instaurée, favorise l'expression de besoins et la co-construction de solutions ; ce qui renforce en retour l'efficacité de l'IPR.

#### *6.1.2.3 L'arbitrage permanent comme source de posture sacrificielle et de tensions*

« *Les priorisations c'est selon ce que l'exploitant veut* » (A12-COY). Ce verbatim pourrait résumer une réalité de l'IPR.
À la multiplicité des exigences qui contraignent l'acteur à faire des choix parfois difficiles, se rajoutent « *les priorités et les sujets qui ne sont pas ceux des exploitants et du terrain* (A03-CAU). Dans cet environnement, l'IPR est confronté à une obligation de trancher : renoncer à ''son'' sujet ou accepter des compromis. Cette priorisation est décrite comme une nécessité « *en allant vers ce qui est indispensable* » (A01-AEL) tout en tenant compte d'un environnement où pour chacun les ressources de temps et de moyens sont limitées.
Ce fonctionnement a pour conséquences de poser le sujet de l'alignement. Or, « *s'il y a un choix à faire sur certains sujets, [l'IPR] les fait [au profit] de la priorité du moment pour l'exploitant* » (A03-CAU). Cet arbitrage démontre de la part de l'IPR sa capacité d'adaptation ; « *lâcher du lest* » (A04-DEK) ou mettre en « *stand-by des sujets* » (A04-DEK) mais sans déroger à ses principes éthiques : « *moi je mets le sens éthique, moral en premier. En deuxième, je mets le sens économique et en troisième lieu le sens réglementaire* » (A32-GCR). Cette gestion des risques décrite comme un « *compromis* » (A32-GCR) oscille entre les attentes institutionnelles et la réalité du terrain.
Cependant, la priorisation peut ne pas toujours être un acte solitaire. Elle se construit dans le dialogue avec les exploitants dans tous les cas et parfois avec d'autres services support pour *« apporter un cadre qui permet d'être vraiment business partner (…) aller ensemble dans la même direction* » (A30-HIS). On parle alors de co-construction des priorités permettant de donner du sens aux actions et d'assurer une meilleure appropriation par la base opérationnelle. Pour autant, cette co-construction est source de tensions qui sont synthétisées dans le tableau 6-1 ci-dessous :

| Thématique principale | Tensions / adaptation |
|---|---|
| Priorisation quotidienne | Gestion du temps, des urgences, des ressources. |
| Alignement des priorités | Divergence IPR/exploitant, arbitrage en faveur du terrain. |
| Flexibilité et adaptabilité | Mise en pause des sujets, adaptation à la réalité du terrain. |
| Compromis et gestion des attentes | Tensions institution/terrain, justification des choix, compromis. |
| Co-construction des priorités | Dialogue, concertation, appropriation collective. |

*Tableau 6-1 Auteur : Sources de tensions*

Si ces tensions trouvent leurs résolutions dans l'éthique de l'IPR (cf. chap. 5), elles sont très vite susceptibles de devenir sources de conflits temporels, économiques ou même personnels.

#### *6.1.2.4 Pédagogie progressive et différenciée*

L'acteur IPR développe une approche pédagogique « *adaptée à son interlocuteur* » (A12-COY) « *qui parle à cette sensibilité perçue chez l'exploitant* » (A15-DAY). Cette pédagogie s'assimile à une démarche qui est « *un peu de la maïeutique* » (A07-BCQ) et qui dépasse les exigences formelles du poste. Pour parvenir à ses fins, l'IPR doit « *dégager du temps [aux opérationnels] et [notamment] sur la partie administrative* » (A18-AUP). Cette vision impose à l'IPR une solidarité avec les exploitants, quitte à surcharger son propre agenda pour soulager celui de ses interlocuteurs : « *parce que moi aussi j'ai plein de boulot (…) et je ne m'en sors pas* » (A18-AUP). Cette démarche pédagogique révèle une dimension qui s'éloigne d'une transmission verticale pour privilégier l'apprentissage par l'expérience partagée où « il *fallait aussi mouiller la chemise en faisant de l'exploitation avec eux.* » (A01-AEL).

### 6.1.3 Conséquences de la posture sacrificielle

La posture de l'IPR en tant que service sacrificiel est à la fois un levier d'appropriation et un facteur de risque. La confiance est une infrastructure sur laquelle repose l'ensemble des interactions entre services support et base opérationnelle. Elle est la condition et le résultat d'interactions entre acteurs aux contraintes et aux objectifs parfois perçus différemment. Cependant, elle génère aussi des effets paradoxaux tels que la dépendance, la dilution des responsabilités, le risque d'épuisement et un possible frein à l'autonomisation des exploitants. La dynamique de l'appropriation imposerait donc une régulation fondée sur la réciprocité et la clarification des rôles de chacun pour transformer le sacrifice en levier d'émancipation.
D'autre part, la posture sacrificielle de l'IPR génère des effets qui transforment l'ensemble de l'organisation. Aussi, c'est un équilibre qui doit être trouvé afin que le sacrifice n'engendre pas un effet contre-productif sur l'autonomisation des exploitants dans leur appropriation des enjeux QHSE. En effet, les interactions IPR / base opérationnelle sont traversées par des tensions structurelles : conseil *versus* substitution ; accompagnement *versus* responsabilisation ; exigences institutionnelles *versus* réalités opérationnelles. Ces tensions obligent l'IPR à des arbitrages constants qui nourrissent eux-mêmes de nouvelles tensions. Par exemple, un accompagnement trop poussé générerait une dépendance, alors qu'un retrait trop marqué freinerait l'intégration des pratiques. Par conséquent, la régulation de ces tensions passe par un ajustement des postures et des modes d'intervention.

Ainsi, la posture sacrificielle de l'IPR produit une série de conséquences et d'effets qui concourent à structurer la dynamique d'appropriation des enjeux QHSE, tout en générant des tensions à l'échelle individuelle, collective et institutionnelle.

#### *6.1.3.1 Risques de dépendance et de déformation du rôle*

> « *C'est une situation agréable d'avoir quelqu'un sur qui te reposer*. »
> (A05-ABD // 1116, Séduction recherchée par l'acteur).

L'engagement sacrificiel de l'IPR engendre un paradoxe. En construisant un climat de confiance et un capital relationnel fort avec les exploitants, l'IPR contribue tout à la fois à renforcer la coopération et à exposer sa position à certaines tensions.
Cet engagement peut d'abord institutionnaliser une ambiguïté dans la répartition des rôles. La zone inconfortable qui se crée entre conseil et substitution nourrit des attentes contradictoires chez les exploitants et fragilise la clarté organisationnelle nécessaire à l'appropriation des enjeux QHSE. Le service support se retrouve alors progressivement entraîné dans un périmètre élargi dépassant sa fonction initiale, ce qui brouille les frontières fonctionnelles et dilue les responsabilités dans un système où « *cette répartition des missions entre IPR et exploitant est encore un peu floue* » (A21-DPS). Cette dynamique tend également à réduire la légitimité stratégique de l'IPR au sein de l'organisation. Lorsqu'il est perçu comme une ressource opérationnelle supplémentaire ou un simple « *dépanneur* » (A20-CKJ) plutôt que comme un acteur stratégique du changement, son influence institutionnelle se trouve amoindrie dans les processus décisionnels, limitant sa capacité à engager de véritables transformations. Le « *donnant-donnant* » n'est pas étranger à cette situation : s'il renforce les effets réputationnels associés à l'IPR, et par conséquent la légitimité de la filière, il peut aussi se transformer en un mécanisme d'hyper-sollicitation. Enfin, cet engagement sacrificiel expose l'IPR à un risque d'épuisement professionnel, lié à l'accumulation de sollicitations qui dépassent son périmètre fonctionnel, à la charge engendrée par un soutien constant et à la difficulté d'établir des limites claires.

De l'ensemble de ces éléments, il ressort que la posture sacrificielle de l'IPR, loin d'être neutre, risque de fragiliser à la fois l'acteur et le système d'appropriation dans son ensemble, créant un point de vulnérabilité là même où devrait se situer le principal appui. L'ampleur des tâches, l'investissement émotionnel et la difficulté à « *dire stop (…) à ne pas se faire croquer* » (A20-CKJ) accentuent encore ce risque d'épuisement.

#### *6.1.3.2 Effets paradoxaux sur l'appropriation*

Si nous admettons que la posture sacrificielle est une porte d'entrée facilitant l'appropriation, elle est aussi susceptible de compromettre l'autonomisation des équipes opérationnelles concernant les sujets QHSE. La création d'une dépendance viendrait alors affaiblir les capacités d'appropriation des pratiques dans les routines quotidiennes des exploitants : « *Tout ce que veulent les exploitants c'est avoir la certification (…) et c'est aux équipes QHSE de s'en charger (…)*. » (A17-EIQ).

D’autre part, la dynamique sacrificielle est entendue à l’échelle du périmètre multisites de l’IPR. Or, celui-ci intervient majoritairement dans les sites par opportunités, en fonction de l’actualité et des degrés de déploiement de la feuille de route.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Degré de maturité : un exploitant demande à l’IPR de s’assurer que toutes les visites générales périodiques (VGP)[105] sont à jour et le cas échéant de prévoir les rendez-vous avec les différentes sociétés ;
- En fonction de l’actualité : une visite d’inspection des services de l’État est programmée. Il est d’usage que l’IPR soutienne l’exploitant dans la préparation de la visite puis lors de celle-ci ;
- Par opportunité : une série de presqu’accidents a été signalée par les équipes durant une période donnée. L’IPR devra s’investir davantage dans le site concerné pour convaincre de la nécessité d’analyser les causes, de trouver des actions correctives, de les formaliser et de les mettre en œuvre, de les suivre jusqu’à ce qu’elles soient closes.

Ceci a comme conséquence une implication oscillant entre des périodes intenses d’investissement, suivies de phases de retrait relatif. Ces cycles sont à même de créer des fluctuations dans le processus d’appropriation et de fragiliser l’institutionnalisation des pratiques QHSE.

L’investissement sacrificiel de l’IPR constitue un capital social qui est à considérer comme un levier de l’appropriation. À une échelle plus large, la posture sacrificielle serait en mesure de façonner progressivement la culture organisationnelle, influençant les représentations sur la valeur accordée aux enjeux QHSE. Selon la manière dont elle est régulée, elle contribuerait à normaliser soit une culture de la responsabilité partagée, soit une culture de délégation et d’externalisation des responsabilités.

Enfin, il est possible d’affirmer que la posture sacrificielle de l’IPR incarne la tension fondamentale existant entre la protection (humaine, capitalistique, environnementale) et l’impératif économique d’efficience.

[105] Les Visites Générales Périodiques (VGP) sont des contrôles obligatoires effectués par un organisme agréé à garantir la sécurité des équipements de travail et de levage, conformément au Code du travail

### 6.1.4 Schéma processuel récapitulatif

Racines biographiques / Ethique du care

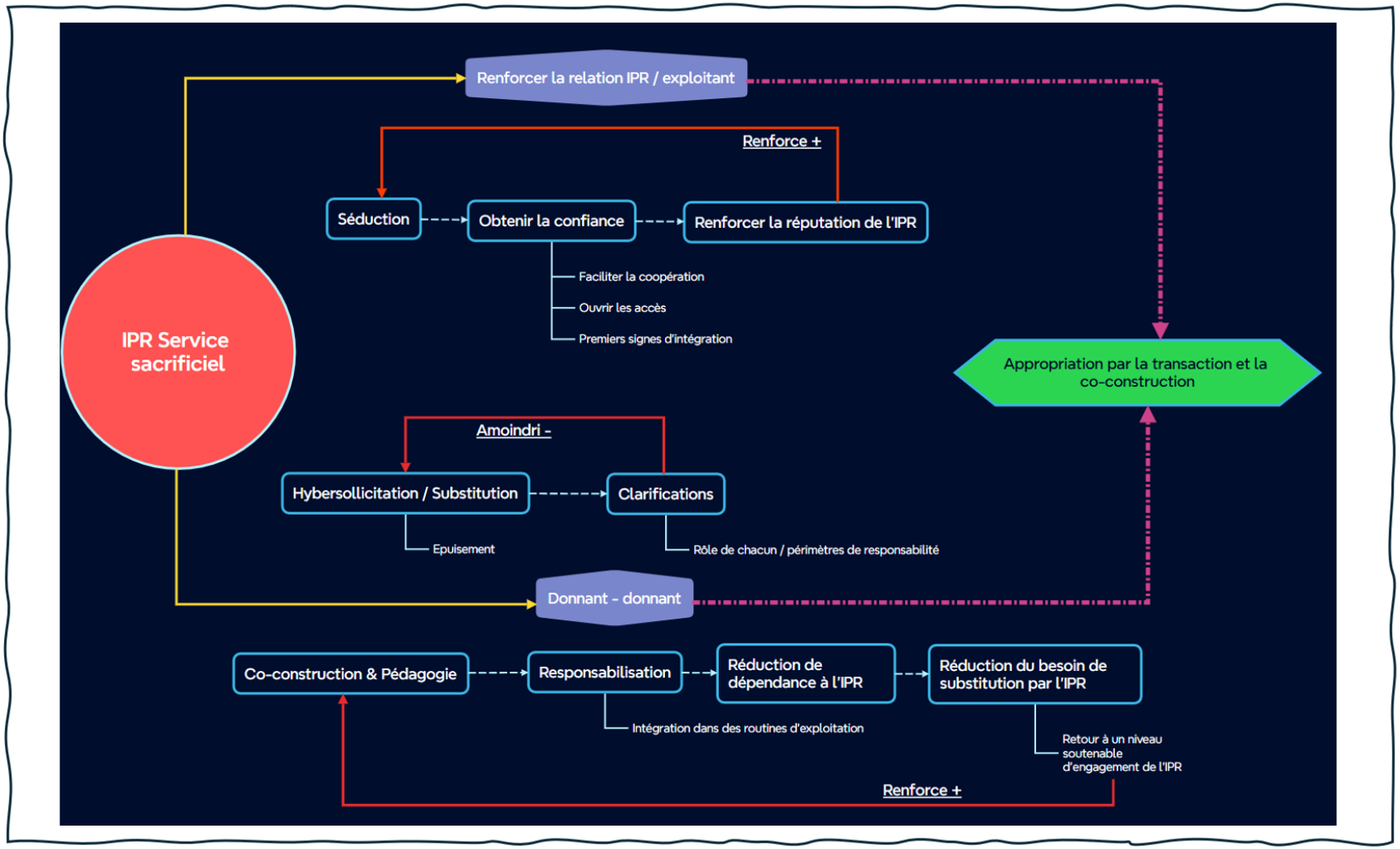



*Figure 6-1 Processus d'appropriation dans la sphère sacrificielle*

**Lecture du schéma (figure 6-1).**

Le schéma 6.1 montre comment la posture sacrificielle de l'IPR contribue à enclencher une démarche d'appropriation. Ce schéma s'articule autour de deux piliers : (i) le renforcement de la relation IPR / exploitant et (ii) le « *donnant-donnant* » qui résume le caractère transactionnel de la relation IPR / Exploitant. Ces deux piliers qui trouvent en toile de fond les racines biographiques de l'IPR ne sont pas à considérer comme des unités dépendantes, mais davantage comme complémentaires l'une de l'autre.

Le pilier ''Renforcer la relation IPR / exploitant'' met en évidence que la séduction est un préalable à la confiance qui facilitera la coopération, permettra à l'IPR de pénétrer plus facilement au cœur de l'exploitation, favorisant ainsi son intégration et pouvant alors débuter son travail de préventeur par la démonstration de ses expertises. Celles-ci agissent comme une réassurance vis-à-vis de l'exploitant et servent à leur tour à alimenter un cycle de séduction et donc un nouveau cycle de confiance. Ce cycle en construction s'établira par l'empathie stratégique, la présence sur le terrain ou bien encore les premières traductions en langage métier afin d'accélérer la construction du cycle relatif à la relation IPR / exploitant. Cette phase contribue à engranger des gains qui créditeront ensuite l'approche des sujets santé sécurité environnement et risques industriels. Parmi ces gains on notera la qualité de la coopération, des retours du terrain plus rapides, des invitations plus fréquentes à participer à des réunions ou à contribuer à des réflexions d'exploitation et l'identification de relais pour la diffusion des pratiques.

Le pilier « *donnant-donnant* » se décline en deux parties. L'IPR pour effectuer sa mission doit entrer dans la vie de l'exploitation. Or, cela risque de dépasser le cadre de sa fonction, notamment s'il se substitue aux responsabilités qui incombent à l'exploitant, voire lorsqu'il effectue des tâches relevant des actes d'exploitation. Cette phase entrainera de nécessaires clarifications dans les rôles et responsabilités de chacun. Celles-ci réguleront les sollicitations et amoindriront la substitution, soulageant alors la charge de l'IPR, notamment pour les d'arbitrages n'étant pas, suivant les cas que nous détaillerons plus loin, du ressort du préventeur. L'IPR a ainsi la possibilité de débuter une phase coopérative faisant entrer les sujets QHSE dans le métier d'exploitant. Cette phase de responsabilisation commence à réduire la dépendance de l'exploitation vis-à-vis de l'IPR et amoindrit par là-même le besoin de substitution qui, en dégageant du temps à l'IPR, améliorera le partenariat et accélérera les actions de co-construction et de pédagogie.

Dans les prémices d'une appropriation des enjeux QHSE par les exploitants, ce que nous qualifions de ''proto-appropriation'' ou ''d'appropriation par la transaction et la co-construction', il est facile de mesurer la maturité de ce cycle par le nombre de sollicitations, par les glissements de responsabilités, par le niveau d'épuisement de l'IPR ou par sa perception, avérée ou pas, de perte de légitimité. Néanmoins l'indicateur le plus pertinent serait probablement celui de la stabilité, après retrait partiel de l'IPR, des premières pratiques déployées ou des routines co-construites.

## 6.2 L'IPR comme facilitateur et instrument d'appropriation détourné

L'IPR se distingue en tant qu'instrument d'appropriation détourné par sa volonté de mener à la faveur des exploitants une dynamique d'intégration des enjeux QHSE. Cette caractéristique de détournement s'exprime à travers une réappropriation de la fonction qui dépasse l'application des prescriptions institutionnelles.

> « *Ils ont quand même vu que bien souvent j'étais dans le pragmatisme et j'ai aussi parfois un peu, non pas outrepassé, mais dévié de ma fonction d'IPR.* »
> (A01-AEL // 1211, Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation).

Plutôt que de limiter son rôle à un relais normatif, l'IPR s'adapte pour répondre aux besoins du terrain, quitte à s'écarter des attendus formels de sa fiche de poste.
Nous l'avons étudié en 5.1, ce détournement se traduit par une hybridation des rôles : l'IPR devient à la fois support, médiateur, co-constructeur et substitut opérationnel. Cette posture aide l'IPR à contourner la contrainte structurelle pour favoriser l'appropriation : « *On définirait ensemble avec ma casquette IPR, avec des prérogatives que j'aurais à leur proposer* » (A01-AEL). L'IPR instrumentalisé est parfois détourné par les praticiens eux-mêmes afin de répondre aux exigences du terrain, de fluidifier l'intégration des enjeux QHSE et de soutenir l'autonomisation progressive des équipes opérationnelles.

### 6.2.1 L'IPR-facilitateur : interface et catalyseur d'appropriation

> « *Je suis là pour faciliter les relations entre tous les processus de l'entreprise, de façon à préserver les salariés, l'environnement et le bon fonctionnement de tous ces processus, entre eux, et les faire progresser et améliorer en permanence ces systèmes. Donc je me qualifierais de catalyseur, de facilitateur.* »
> (A01-AEL) // 1312, Faire coopérer les PP internes).

L'IPR se perçoit comme un « *support*[106] » au sens anglo-saxon, un « *levier* » (A11-BOI), une « *béquille*[107] », voire une « *issue* » (A05-ABD). Il incarne la fonction d'interface entre les prescriptions institutionnelles et la réalité opérationnelle. Cette posture repose sur l'engagement et la capacité à faire émerger une compréhension partagée des sujets QHSE. La citation d'A01-AEL illustre ce positionnement : « *Je suis un support et je suis là pour vous aider à agir sur l'agglomération globale du système. Parfois il faut y aller.* ». « *L'agglomération globale du système* » dans le raisonnement d'A01-AEL représente les enjeux QHSE qui s'entendent ici comme LE sujet devant transcender toutes les considérations d'entreprise.

[106] A01-AEL, A05-ABD, A08-CDF, A10-DKZ, A13-EKT, A16-BGR, A18-AUP, A19-BOZ, A20-CKJ, A22-VKR, A29-FAZ, A31-FBL, A32-GCR, A33-HJX
[107] A17-EIQ, A21-DPS

#### *6.2.1.1 L'isolement et la surcharge des exploitants comme facteurs déterminants*

L'IPR développe sa fonction de facilitateur en réponse à la situation structurelle des exploitants. C'est parce que *« les exploitants sont souvent seuls sur leurs exploitations* » (A05-ABD) que le rôle de facilitateur émerge afin de traduire et d'adapter les prescriptions institutionnelles aux contextes opérationnels. Cette complexité d'interface génère un besoin d'intermédiation que l'IPR vient combler par sa capacité à naviguer entre ces deux logiques. Or, développer une fonction de « *catalyseur* » (A01-AEL) implique de la part de l'IPR une immersion profonde dans le quotidien des équipes, « *d'être clairement du côté des exploitants. »* (A03-CAU) en développant comme pédagogie de communication une méthode de co-construction du sens, en vue d'être « *dans le dialogue, l'explication* » (A09-AOF). Ce levier vise l'autonomisation progressive pour « *amener l'exploitant à avoir lui-même la réflexion* » (A21-DPS) et vient en compléter les rôles de « *conseiller, support et facilitateur, (…) pour faciliter le travail et les relations* » (A20-CKJ).

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Degré de maturité : un exploitant lance des travaux dans son site (par exemple de l'électricité ou une réfection de chaussée). Il fait intervenir une entreprise extérieure. Des protocoles stricts sont à déployer et à appliquer pour garantir la sécurité du personnel de l'entreprise extérieure et des salariés de l'équipe d'exploitation : l'établissement d'un plan de prévention qui évalue les risques et les moyens pour les éviter. L'entreprise extérieure doit respecter les règles qui s'imposent au sein de Suez. Ces règles sont intangibles. Or, il n'est pas rare que le plan de prévention soit rédigé avec l'entreprise extérieure par l'IPR alors qu'il incombe naturellement à l'exploitant de le faire.

Par cette méthode, l'IPR produit un environnement sécurisant permettant aux opérationnels de « *garder une sérénité et une stabilité* » (A17-EIQ). Cette stratégie produit une transformation des rapports de responsabilités, passant d'une logique de délégation à une logique de co-responsabilisation. L'IPR devient un partenaire dans la gestion des enjeux QHSE plutôt qu'un exécutant de directives. Il crée ainsi une dynamique d'apprentissage et de montée en compétences qui dépasse l'objectif de conformité réglementaire.

#### *6.2.1.2 Stratégies d'encastrement : le savoir-relier*

L'IPR accompagne ainsi l'exploitant dans ses arbitrages quotidiens entre les exigences institutionnelles et les réalités du terrain. Par une négociation via le compromis (« *on argumente sur des exemples qui viennent de leur propre périmètre* », A03-CAU), l'acteur vise l'autonomisation des exploitants. C'est ce qu'on pourrait qualifier de savoir-relier où l'IPR s'efface progressivement au profit de l'autonomie collective.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Un site obtient un nouveau marché. Pour recevoir certains types de déchets associés à un mode de traitement, il est parfois nécessaire d'obtenir des autorisations préfectorales et d'ajuster le processus industriel. Or, les délais d'exploitation et administratifs ne sont pas toujours alignés. Aussi, l'IPR cherchera des voies pour opérer réglementairement en ''attendant que…'' et parallèlement il imposera à l'exploitation ses conditions en mettant des garde-fous afin d'opérer certes de manière dégradée, mais en toute sécurité et légalité.

Négocier les priorités, « *orienter les discussions sur un sujet plutôt qu'un autre* » (A03-CAU), ajuster les outils et les procédures, l'IPR construit avec les exploitants des solutions adaptées. Se qualifiant de « *back-up* » (A05-ABD) ou « *de petite lumière dans le tunnel* » (A05-ABD), l'IPR se positionne « *dans le dialogue, dans l'explication, (…) en se rendant disponible au moment*

*où les exploitants le sont aussi* » (A09-AOF). Si sa présence est déterminante, elle est aussi étroitement liée à la relation humaine, socle sur lequel se bâtit la confiance nourrie par « *l'éducation, la pédagogie* » (A21-DPS) et par une adaptation du discours pour « *avancer avec les exploitants, en même temps qu'eux et non pas à côté* » (A09-AOF).
Cette stratégie du facilitateur est objectivée par la progression dans l'appropriation des sujets QHSE et s'enracine dans la transaction et la co-construction : « *évidemment je serais promoteur dans le sujet, mais on construirait ces directives ensemble* » (A01-AEL). Cette co-construction révèle une stratégie de légitimation de la participation qui transforme les prescriptions externes en règles acceptables localement. Par la co-construction, le processus d'appropriation marque un passage entre une logique d'imposition à une logique de négociation. Pour parvenir à cela, l'IPR-facilitateur entre dans un paradoxe : celui où l'influence s'exerce par l'effacement apparent de l'autorité formelle :

> « *Toi en tant qu'IPR tu apportes des choses, tu donnes un coup de main, tu supportes, tu soutiens. C'est le cœur de métier d'un IPR et cela amène la confiance à un exploitant. À la fin, tu as absolument tout gagné. Même si ce que tu vas lui imposer est une contrainte très importante pour l'exploitant, il le fera parce que c'est toi.* »
> (A05-ABD // 1211, Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation).

Les formulations vont jusqu'à poser comme hypothèse la « *disparition de la profession [d'IPR]* » (A25-LCM) si les exploitants devenaient pleinement autonomes. Les acteurs décrivent ce processus d'effacement du statut au profit de la légitimation, notamment par la séquence qui se résume ainsi :

[Tu apportes + tu soutiens] → confiance ➔ ACCEPTATION.

Cette formulation s'appuie sur l'idée d'un IPR-facilitateur étroitement encastré dans l'exploitation. En tant qu'instrument d'appropriation détourné, l'IPR mobilise quatre techniques complémentaires.
La première relève de la porosité organisationnelle, qui consiste pour l'IPR à dépasser les frontières de sa fonction en démontrant concrètement sa compréhension des enjeux opérationnels : « *Faire de l'exploitation avec eux pour leur donner aussi envie de venir sur les sujets santé sécurité environnement et risques industriels* » (A01-AEL). La deuxième repose sur l'adaptation aux contraintes locales, impliquant une hiérarchisation pragmatique des priorités où l'efficacité opérationnelle prime parfois sur la stricte conformité procédurale : « *S'il y a un choix à faire sur certains sujets, je les fais du côté de la priorité du moment pour l'exploitant, au risque de ne pas respecter une échéance sur un autodiagnostic, ça n'est pas grave* » (A03-CAU). Une troisième technique peut être qualifiée d'adaptation organique : la fonction d'IPR se transforme au gré des besoins du terrain, passant d'un rôle de conseil à celui de ressource directement opérationnelle : « *[L'IPR] c'est son bras droit, son bras gauche* » (A09-AOF). Enfin, la construction de sens conduit l'IPR à développer des formes renouvelées de communication et d'influence, en rupture avec les approches prescriptives traditionnelles. L'objectif n'est plus d'imposer, mais de favoriser une appropriation émergente, fondée sur la compréhension et la co-construction.

Ces quatre points viennent renforcer le phénomène d'encastrement de l'IPR dans l'exploitation. L'IPR se rattache au terrain plutôt qu'à l'organisation à laquelle il est lié hiérarchiquement. Il serait possible d'assimiler cela *a priori* à une inversion de loyauté ou à un déplacement identitaire. Ceci constitue en fait le cœur de l'efficacité du facilitateur : « *J'ai la sensation de faire partie de leur équipe exploitant (…). À défaut, j'ai l'impression parfois de ne pas faire partie de l'équipe de mon organisation QHSE (…) à laquelle j'appartiens.* » (A03-CAU).

### 6.2.2 La co-construction comme facteur d'appropriation et de légitimité

La relation humaine IPR / exploitant est centrale. Pour construire la confiance, l'IPR fait preuve de pédagogie. Il adapte son discours et ses méthodes. Il privilégie le dialogue plutôt que l'imposition avec comme but de faire émerger l'appropriation par la responsabilisation et la conviction. Cet accompagnement des exploitants passe par une assistance dans leurs arbitrages quotidiens et par l'adaptation des procédures via les solutions les mieux appropriées.

#### *6.2.2.1 « Être la clé de 13 de la sécurité »*

« *L'IPR c'est un peu la clé de 13 de la sécurité* » (A20-CKJ) est probablement la meilleure illustration pour appréhender le rôle de l'IPR en tant que support tangible et ressource immédiate face à la complexité et à la multiplicité des tâches de l'exploitant. Ce soutien pragmatique se matérialise par la résolution concrète de problèmes en aidant les opérationnels à « *ne rien oublier* » (A05-ABD). La co-construction est au cœur de l'appropriation. Il s'agit de « *construire ensemble pour créer la partie sécurité gérée, réglée* » (A01-AEL), autrement dit de bâtir des procédures légitimes, loin de l'injonction descendante, en considérant que « *les idées des salariés sont importantes* » (A05-ABD). L'IPR devient alors un partenaire producteur de transformations. Cette co-construction se traduit par des ajustements de la feuille de route et par la reconnaissance du « *gagnant-gagnant* » (A05-ABD). La co-construction représente la base d'un changement institutionnel pérenne en reconnaissant l'intelligence collective comme levier de transformation.

#### *6.2.2.2 Le refus de l'injonction descendante*

Cette co-construction naît du refus de l'injonction descendante et se fonde d'abord sur la reconnaissance de la légitimité des acteurs de terrain. Par elle, l'IPR déplace sa fonction d'expert vers celle de partenaire.

> « *On définirait ensemble avec ma casquette IPR, avec des prérogatives que j'aurais à leur proposer. Évidemment, je serais promoteur dans le sujet, mais on construirait ces directives ensemble.* »
> (A01-AEL // 1211 Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation).

Ce refus de l'injonction descendante conduit l'IPR à adopter une démarche en trois phases complémentaires.

La première consiste en une construction d'alliance avec les exploitants, fondée sur la recherche de compréhension et d'adhésion là où la règle seule ne suffit pas. Cette négociation repose sur la capacité à faire évoluer localement la norme sans en trahir l'exigence de fond :

« *quand un sujet bloque, je vais chercher une alliance avec l'exploitant pour dire : on ne fera plus ces tests jusqu'à nouvel ordre* » (A03-CAU). La deuxième phase relève d'une reconnaissance et d'une valorisation des idées issues du terrain, inscrite dans une logique du « *donnant-donnant* ». Cette reconnaissance nourrie par le dialogue favorise l'engagement des opérationnels tout en assurant la conformité : « *à partir du moment où tu prouves que tu écoutes les exploitants, tu gagnes* » (A05-ABD). Enfin, une troisième phase vise la transformation de la norme en pratique partagée. L'enjeu consiste à convertir des prescriptions abstraites en dispositifs concrets, adaptés à la réalité opérationnelle : « *on construirait ensemble un petit socle indispensable avec les règles fondamentales et après on le déploie au quotidien, mais avec intelligence* » (A01-AEL).

De cette articulation en trois étapes, il ressort qu'une norme ou une consigne n'est que rarement appliquée telle quelle. Son opérationnalisation procède d'un processus négocié, traversé de régulations successives. La co-construction sert ainsi à l'exploitant à s'approprier les enjeux QHSE en les comprenant et en les incarnant lui-même. Cette méthode a une double conséquence : d'une part, elle accroît la légitimité et la performance tant de la procédure que de l'IPR ; d'autre part, elle reconfigure la relation entre fonction support et exploitant, faisant de l'IPR à la fois un facilitateur et un architecte du « *compromis*[108] ». La performance QHSE devient donc le produit de ce dialogue enraciné dans la réalité du terrain.

### 6.2.3 Conséquences inhérentes à l'IPR-facilitateur

L'IPR évolue dans un environnement caractérisé par des tensions structurelles qui l'obligent à des arbitrages quotidiens parfois complexes. Ces tensions ne sont pas des dysfonctionnements mais le centre de son identité professionnelle et de sa valeur ajoutée. Elles sont des ressources stratégiques. Médiateur institutionnel, l'IPR navigue au milieu des contraintes détaillées ci-dessous.

#### *6.2.3.1 La tension d'encastrement : entre loyauté institutionnelle et alliance terrain*

L'IPR se trouve régulièrement confronté à des dilemmes éthiques qui l'obligent à arbitrer entre le respect strict des procédures et l'efficacité opérationnelle. Cette tension s'accompagne d'une phase d'arbitrage et d'une responsabilité morale qui protège les exploitants des conséquences institutionnelles.

> « *C'est à moi de leur dire ''tu ne vas pas travailler sur un sujet sur lequel tu n'as pas la main. Tu as d'autres priorités que de gérer cela. Avec ton accord, on zappe la ligne et quand tu verras ma cheffe en Comité Territorial, tu lui diras que tu as laissé tomber avec mon accord''. »*
> (A05-ABD // 1213, Permettre au praticien d'échapper à la contrainte de la structure).

On pourrait assimiler l'IPR à un bouclier institutionnel assumant les conséquences des adaptations nécessaires entreprises pour et avec les exploitants. L'IPR est encastré dans un paradoxe identitaire ''appartenant sans appartenir'' : appartenant formellement à son entité

[108] A25-LCM ; A32-GCR ; A05-ABD

de rattachement tout en étant fortement encastré dans l'exploitation. Cette situation hybride caractérisée par la double appartenance (formelle / informelle) constitue un choix stratégique. Elle est un découplage entre la structure formelle et les pratiques effectives qui favorise l'appropriation en transformant les prescriptions institutionnelles en compromis localement négociés. Ces stratégies de contournement permettent de préserver l'efficacité terrain tout en maintenant une conformité apparente aux directives : « *aujourd'hui je réponds aux objectifs de la feuille de route, mais je ne ferai pas les choses dans l'ordre des priorités de la feuille de route* » (A03-CAU).

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- La feuille de route du service QHSE impose que soient réalisées pendant l'année des actions. Or, il arrive qu'en fonction de la maturité de certains sites, de leurs contraintes et de leurs enjeux propres, cet objectif de ''feuille de route'' soit modulé. Par exemple, il convenait de faire x contrôles inopinées d'alcool et de drogues dans les sites. Certains sites pour différentes raisons (histoire, règles de consultation des IRP[109], etc.) ne s'étaient pas encore lancés dans la démarche. L'IPR, en accord avec sa hiérarchie, pouvait déroger à la règle ''feuille de route'' et déployer la procédure à un rythme plus mesuré. On assiste dans ce cas à des arbitrages locaux et assumés par les parties.

S'appuyant sur une analyse pragmatique de l'inadéquation entre les prescriptions institutionnelles et la réalité opérationnelle, l'IPR agit tel un médiateur-facilitateur voire un médiateur-protecteur qui maintient la cohérence des objectifs tout en adaptant les modalités d'exécution. Cette capacité d'adaptation programmatique confirme la stratégie centrale où l'efficacité opérationnelle prime sur la conformité administrative. Cette stratégie de médiateur-facilitateur / médiateur-protecteur se développe par une suite d'actions qui privilégient le dialogue sur l'injonction prescriptive. Cette posture se traduit de la manière suivante : « *je ne démarre jamais quelque chose par des modes opératoires ou des choses très standards. Je suis plutôt dans le dialogue, dans l'explication* » (A09-AOF). Cette approche pédagogique transforme la relation support / exploitation en s'appuyant sur la construction d'un sens partagé.

#### *6.2.3.2 Les tensions temporelles*

Les tensions temporelles sont étroitement liées au paradoxe de la surcharge des exploitants qui pourrait se résumer par cette question : comment concilier les multiples exigences des services support avec la capacité limitée d'absorption des exploitants ? Cette tension temporelle génère une saturation qui menace l'efficacité de l'ensemble du système.

> « *Les exploitants ont tellement de sujets à gérer, eux aussi sont obligés de prioriser. Humainement ce n'est pas possible de faire toutes les feuilles de routes de tous les services support, plus faire leur feuille de route et traiter leurs problématiques terrain. Ce n'est pas possible.* »
> (A03-CAU // 1211 Stratégies d'encastrement fort de l'acteur dans l'exploitation).

Cette situation révèle un défaut de coordination interservices et / ou une méconnaissance des contraintes opérationnelles par les structures support. Dans ce contexte, l'IPR devient un régulateur de flux qui protège les exploitants de la surcharge tout en préservant les objectifs

[109] IRP : Instances Représentatives du Personnel

institutionnels. Face à cette réalité, l'IPR développe des mécanismes d'arbitrage qui privilégient l'efficacité contextuelle. Agissant tel un garde-fou, il harmonise les temporalités contradictoires et utilise la contextualisation comme outil de priorisation. En s'appuyant sur des exemples concrets issus du terrain, l'IPR légitime ses choix d'arbitrage et facilite l'appropriation des enjeux par les exploitants : « *Les exploitants sont obligés de prioriser et en argumentant, en apportant le poids du sujet à l'échelle de leur périmètre, ça permet de donner de l'importance* » (A03-CAU).

L'IPR doit constamment ajuster son action au tempo opérationnel, abandonnant parfois la logique administrative au profit d'une synchronisation avec les rythmes de l'exploitant : « *je veux avancer avec les exploitants, en même temps qu'eux et non pas à côté d'eux, ou à une vitesse différente* (A09-AOF). Cette philosophie de l'accompagnement privilégie l'efficacité collective sur la performance individuelle du service support. Par une orchestration des temporalités différentes, l'IPR cherche à « *faire converger ce que demande la direction de l'exploitant en termes de résultats et ce que [lui] demande [sa] direction en termes de résultats* » (A05-ABD). Cette stratégie de synergies opérationnelles assumée par l'IPR peut générer des tensions conduisant parfois à une crise de sens professionnel : « *J'y trouve de moins en moins de sens. Il y a des choses qu'on me demande de mettre en place pour lesquelles j'adhère de moins en moins* » (A02-BIO). Ce coût psychologique de la position d'interface de l'IPR va dans certains cas prendre la forme d'une fatigue institutionnelle liée à la gestion de contradictions structurelles. Dans cette hypothèse et pour maintenir l'efficacité collective, les IPR développent des stratégies défensives reposant sur l'autonomie vis-à-vis de la structure institutionnelle : « *pour faire ce métier, je ne vais pas dire qu'il faut être un loup solitaire, mais il faut être capable d'être en autonomie complète* » (A20-CKJ).

### 6.2.4 Schéma processuel récapitulatif

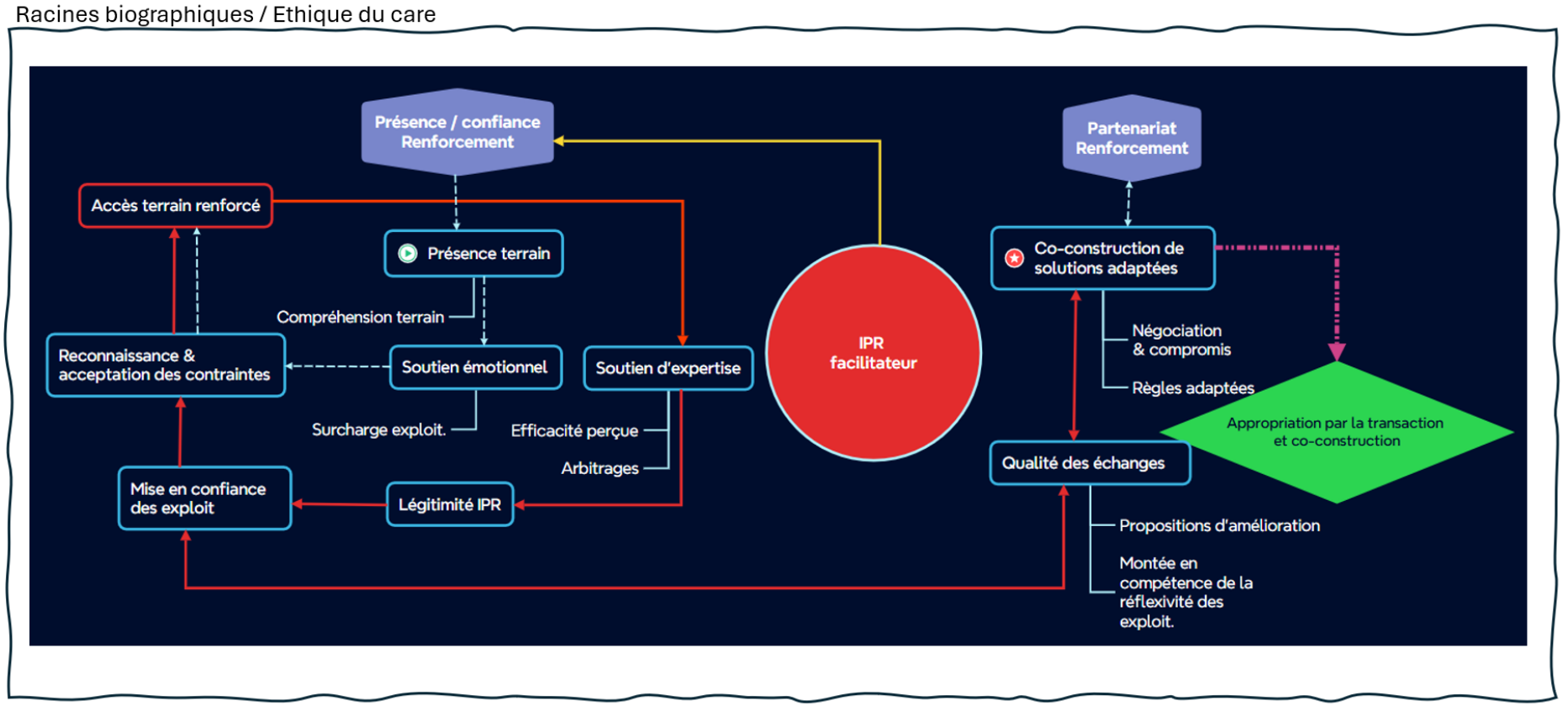



*Figure 6-2 Processus d'appropriation dans la sphère IPR facilitateur*

**Lecture du schéma (figure 6-2).**

Le schéma 6.2 démontre de quelles manières l'IPR-facilitateur agit pour enclencher le processus d'appropriation. Ce schéma est constitué d'une boucle causale reposant sur la présence de l'IPR et la mise en confiance des exploitants dont le fondement empirique est :

[Tu apportes + tu soutiens] → confiance ➔ Acceptation.

Le point de départ de cette boucle (marqué sur le schéma du signe ) est la présence sur le terrain de l'IPR. Ses facultés d'adaptation organique le font basculer dans une posture d'équiper d'exploitation, cœur de l'efficacité du facilitateur.

L'IPR agit ainsi tel un instrument d'appropriation encastré dans la base opérationnelle au profit de laquelle il doit comprendre les mécanismes de fonctionnement et constater les écarts à la norme. La finalité est de transformer des prescriptions institutionnelles en adaptations locales appropriées. Cette médiation de l'IPR suit un processus qui passe d'abord par le soutien émotionnel des exploitants, la reconnaissance puis l'acceptation de leurs contraintes. Cette acceptation, fruit de l'immersion de l'IPR, lui donne un accès facilité et renforcé aux situations sensibles. Ceci favorise alors l'enclenchement d'un processus vertueux par l'IPR : grâce à sa connaissance des enjeux propres au site, il démontre sa valeur appliquée à des problèmes concrets. Il reprend ainsi son rôle fonctionnel de soutien-expert, gagnant en légitimité, mettant en confiance les exploitants, ré-arbritrant les priorités et régulant les flux, notamment par l'harmonisation de temporalités contradictoires. Il entre ainsi plus en profondeur dans les enjeux qui auront été révélés. Cette mise en confiance facilite les échanges avec les opérationnels jusqu'à la mise en place d'ateliers qui, par la négociation et le compromis, aideront à la co-construction de solutions adaptées aux enjeux locaux, avec à la clé à un partenariat renforcé. Parce que ces solutions sont construites collectivement, elles deviendront plus facilement appropriables.

Par ce système de boucle, l'IPR peut affiner ses prescriptions et accroître son rôle de soutien concret.

## 6.3 L'IPR comme acteur social et d'influence

Analyser le positionnement de l'IPR en tant qu'acteur social et d'influence revient à considérer cette fonction comme étant au croisement des dynamiques institutionnelles d'une part (son service de rattachement hiérarchique) et pragmatiques d'autre part (au profit des organisations opérationnelles pour lesquelles il agit). Étudier l'IPR sous cet angle sert à mettre en lumière les pratiques qu'il déploie, d'abord dans sa quête de légitimité, puis à travers les micro-activités qui jalonnent ses interactions quotidiennes, et enfin dans les compromis de valeurs et les jeux de hiérarchisation qu'il mobilise pour convaincre la base opérationnelle. Cette analyse s'articulera autour de trois axes : l'IPR comme créateur d'interactions sociales, les stratégies d'alliance mises en œuvre, et les registres de justification sur lesquels il s'appuie.

### 6.3.1 L'IPR comme créateur d'interactions sociales

Déplaçant les frontières de sa fonction, l'IPR devient un entrepreneur d'interactions en construisant la coopération et en alimentant la dynamique collective nécessaire à l'appropriation des dispositifs de prévention. Ne se limitant pas à son expertise technico-réglementaire, l'ingénieur QHSE devient pivot social et acteur clé.

#### *6.3.1.1 Stratégie de légitimation*

Souhaitant ardemment dépasser l'image de « *police* » (A02-BIO), l'IPR doit transformer la perception que ses interlocuteurs ont de la fonction qu'il représente. Cela constitue pour le préventeur un axe majeur dans l'établissement d'un climat de confiance. Il s'agit pour l'acteur de conquérir sa légitimité institutionnelle par des pratiques relationnelles appropriées construites sur l'interaction. L'IPR est lucide sur les perceptions négatives que sa fonction renvoie tel « *un virus, un truc chiant* », (A06-EYA). Cela révèle une conscience des résistances institutionnelles à surmonter. Face à ces obstacles, l'IPR développe des stratégies de légitimation s'appuyant sur la reconnaissance mutuelle d'intérêts où « *on a besoin de cette connivence pour faire que les systèmes soient efficaces* » (A01-AEL). Cette interdépendance constitue le premier pas vers la transformation aux fins d'appropriation. L'IPR sait que seule la confiance fera se « *délier les langues* » (A02-BIO) et c'est cette liberté de parole qui permettra à l'acteur « *d'être informé des vrais risques* » (A02-BIO). Plus qu'un enjeu relationnel, il s'agit bien d'un impératif opérationnel. Ainsi, face aux tensions, l'IPR développe une approche pédagogique et respectueuse.

> « *Je suis quelqu'un d'obstinée. Parfois je fais face à de vraies difficultés liées au relationnel. J'ai plutôt tendance à interpeler les exploitants par rapport à cela et à essayer de leur faire comprendre qu'il y a d'autres manière d'aborder les sujets santé sécurité environnement et risques industriels, d'autres manières de respecter les gens.* » (A09-AOF // 1313 négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels non nécessairement prévisibles).

Ce dépassement de l'image d'un « *flic* » (A20-CKJ) relève d'un processus de légitimation institutionnel qui reconvertit des logiques de contrôle en logiques de dialogue et de coopération. Celles-ci s'ancrent dans des pratiques d'échanges dont le point central est la médiation favorable à une convergence d'efficacité au profit de la sécurité.

#### *6.3.1.2 L'action par la pédagogie pragmatique immersive*

- La pédagogie relationnelle :
  Comme nous l'avons montré plus haut (sous-section 6.3.1), la création d'interactions sociales constitue un vecteur d'appropriation, précisément parce que « *on ne se connaît pas suffisamment, [et qu'] on ne s'écoute pas suffisamment* » (A07-BCQ). Ces interactions reposent sur une réciprocité essentielle, dans laquelle « *exploitant et IPR ont besoin de l'un et de l'autre* » (A01-AEL). Elles se développent en dehors des « *liens hiérarchiques* » (A10-DKZ), dans un espace de confiance où « *[l'IPR] est aussi là pour écouter (…) l'exploitant vider son sac* » (A22-VKR). Cette complicité opérationnelle dépasse le cadre contractuel et s'impose comme une condition indispensable de l'efficacité collective : « *il faut absolument un lien entre l'IPR et le directeur d'agence si on veut que cela marche jusqu'en bas* » (A19-BOZ).
  Ce lien se nourrit d'un travail de conciliation, comme le souligne A16-BGR : « *Si on n'est pas d'accord, on essaye toujours de trouver un compromis qui s'adapte à nos deux fonctions, un compromis qui réussit à obtenir ce que l'on veut tous les deux* ». Cette logique illustre un levier d'évolution organisationnelle fondé sur la proximité, la co-construction et la personnalisation, plutôt que sur la standardisation industrielle. Elle repose sur une pédagogie relationnelle qui diffuse jusque dans les strates d'exploitation : « *L'exploitant, il retransmet ce que je lui dis. Il essaye d'être pédagogue* » (A20-CKJ).
  Cette pédagogie renverse la logique de performance, en substituant le « *coûte que coûte [de l'objectif par le] coûte que coûte humain* » (A07-BCQ). A30-HIS exprime cette tension entre la dimension technique et la dimension humaine :

> « *Pour favoriser l'alliance, ça va être la capacité à interagir, soit pour dire que l'attendu du côté de l'exploitant n'est pas là, soit pour dire que l'attendu du côté [QHSE siège] n'est pas là. Dans ce cas, on regarde ce qui peut coincer. Est-ce que c'est une question de plan de charge ? Est-ce c'est une question de personne ? Est-ce que c'est une question d'histoire ? »*
> (A30-HIS // 1312, Faire coopérer les parties prenantes internes).

- La pédagogie immersive comme éléments de preuve et de pilotage :
  En établissant un climat de confiance grâce à l'intelligence relationnelle, l'IPR se donne les moyens de capter des informations diffuses utiles pour agir et « *pousser des sujets qui ne pourraient pas avancer* » (A01-AEL). Le déploiement par l'IPR d'une méthode de terrain et d'influence vise à favoriser l'expression de signaux latents provenant de deux canaux principaux : d'une part des relais internes d'exploitation pour « *capter le retour [d'une personne] et qu'elle puisse donner son avis pour se sentir plus investie* » (A02-BIO) et d'autre part, l'observation du terrain à l'aide d'un questionnement ouvert afin de « *mesurer les difficultés auxquelles les exploitants peuvent (…) être exposés* » (A09-AOF).

  - Les relais internes d'exploitation.
    Les exploitants demeurent les partenaires privilégiés dans le réseau des IPR. Maillons essentiels de cette chaîne relationnelle, ils sont la source et la destination des flux d'informations. Cette relation où « *chacun a besoin de l'autre* » (A01-AEL) caractérise une interdépendance fonctionnelle. De cette relation, naissent des pratiques

quotidiennes de collaboration qui influencent les stratégies organisationnelles de prévention des risques et créent de nouveaux isomorphismes : « *on arrive à percevoir (…) un comportement qui n'est pas aligné et (…) l'utilisation du chef et de sa manière de s'exprimer va créer le mimétisme avec ses n-1* » (A25-LCM).
Cette communauté d'intérêts se caractérise par « *un jeu subtil d'allers et retours entre l'exploitant et les dirigeants pour aider à construire une vision* » (A24-KBT). Elle fonde l'efficacité du système de prévention en se reposant sur une logique d'appropriation qui implique directement les exploitants comme co-constructeurs du sens : « *je pourrais travailler 24 heures sur 24 pour traiter tous les risques et on n'y arrive pas (…) d'où la création des alliances* » (A25-LCM).
Dans cette logique de co-construction, les exploitants deviennent à leur tour des médiateurs actifs dans la construction et la diffusion de sens autour des enjeux de prévention.

- L'observation du terrain et le questionnement ouvert.
  L'observation du terrain et le questionnement ouvert représentent une technique favorisant l'appropriation des enjeux QHSE. Cette modalité d'intervention, nous l'avons vu, privilégie la proximité relationnelle et l'interaction directe avec la base opérationnelle. On pourrait assimiler cette modalité de fonctionnement à une stratégie de persuasion par l'exemple. En effet, l'IPR développe une approche empirique qui s'appuie sur la ''preuve'' comme levier de transformation des pratiques. « *La présence terrain permet [à l'IPR] de rester concentré sur [sa] mission* » (A03-CAU). Le terrain constitue le « *lieu de rencontre* » (A09-AOF) où se mesure l'appropriation par la redescente des consignes jusqu'à l'opérateur : « *si [les équipes] posent des questions (…) alors que ça n'est pas moi qui ai communiqué (…) c'est la preuve que l'exploitant a dupliqué ce que je lui ai dit* » (A19-BOZ).
  Ainsi, l'immersion opérationnelle permet à l'IPR de piloter « *l'état de la situation sur les sites* » (A03-CAU) et de transformer les systèmes de prévention au plus près de la base opérationnelle.

### 6.3.2 Stratégies d'alliances

#### *6.3.2.1 Alliances opérationnelles par le dialogue*

Cette dimension de confiance apparaît dans la nécessité de construire des alliances opérationnelles qui « *ouvriront le dialogue sans qu'il y ait de tensions* » (A02-BIO). Cette alliance est un impératif à « *l'adhésion* » (A03-CAU), pour « *avancer, trouver des solutions qui conviennent à tout le monde* » (A04-DEK). En effet, la dimension stratégique de confiance s'ancre dans une conception des alliances inscrites dans une logique d'interdépendance à moyen ou long terme. Cette approche se justifie dans la volonté de légitimer la fonction d'IPR par la qualité des relations qui s'établissent dans l'environnement opérationnel. Ainsi, comme l'exprime A02-BIO, la confiance s'encadre par un ensemble indissociable : « *les alliances, (…), la communication, (…), la libre parole.* ». De ce triptyque, qui se « *travaille des années, pour qu'un exploitant fasse confiance [à un IPR]* » (A05-ABD), naît une reconnaissance de besoins respectifs qui dépasse les logiques individuelles : « *dans le mot alliance j'y vois le collectif et la*

*coopération et pour moi c'est systématique. Aucun sujet ne se traite sans alliance ou coopération* » (A01-AEL).
Cette conception trouve sa confirmation dans le témoignage de A25-LCM :

> « *Ça veut dire qu'il va bien falloir travailler par procuration pour les uns ou les autres pour qu'au bout du bout du bout, finalement, on arrive à toucher celui qui est le plus important dans notre organisation. Et donc si ce n'est par des alliances ou des bonnes compréhensions de ce qu'il y a à faire ou de ce que j'attends de l'autre et parfois du contrôle que je vais y mettre, il n'y a pas d'autre choix en fait.* »
> (A25-LCM // 1314, Combiner le formel et l'informel).

#### *6.3.2.2 Les alliances stratégiques*

Ces alliances opérationnelles ne doivent pas faire oublier leur objectif de construction d'une dynamique d'appropriation des enjeux QHSE. En se transformant en alliances stratégiques, elles s'articulent autour de deux axes interdépendants : la négociation et les légitimités d'action pour tendre vers une institutionnalisation des pratiques relationnelles.

- L'alliance par la négociation :
  C'est une construction qui s'inscrit dans un processus continu où les IPR déploient des arguments en réaction à des résistances opérationnelles. Ces résistances naissent lorsque des exploitants « *en ont un peu marre* » (A06-EYA) ou quand l'IPR et l'exploitant « *regardent deux points divergents [et] s'opposent* » (A07-BCQ). Dans ce cas, l'IPR essaye « *de trouver des exemples sur le terrain, (…) des choses qui feront prendre conscience [aux exploitants] des sujets et de l'état de la situation, en argumentant* » (A03-CAU). Cette stratégie de l'argument consiste à *« donner [à l'exploitant] des billes pour qu'il comprenne de lui-même les enjeux et qu'il s'engage* » (A11-BOI) ; la finalité étant « *de travailler ensemble sur un sujet (…) et permettre une validation* » (A04-DEK).

> Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :
> - Des tours de sites conjoints IPR / exploitants servent à l'IPR à ''transmettre'' son regard à l'exploitant. Il peut y avoir des écarts de perception. Un comportement semblerait anodin à un exploitant et dangereux à un IPR. Le travail en hauteur sur une simple échelle à barreaux en est un. Or, des accidents de ce type se produisent régulièrement et chaque année. La suppression des échelles sur les sites a été laborieuse, et quand elles ont été conservées, leur utilisation a été strictement réglementées avec des conditions de mise en œuvre drastique. En contrepartie, les exploitants ont dû faire l'acquisition d'autre matériel pourvu de plateforme, dédié à certains petits travaux à des hauteurs réduites. Ce partage de la vision de l'IPR est fondamental.

- La persuasion par l'argument :
  Elle s'appuie sur des preuves et des données factuelles pour construire la légitimité d'action. Cette approche relève d'une logique d'appropriation par la co-construction où la transformation des représentations s'opère par l'accumulation progressive de preuves tangibles. L'efficacité de cette approche repose sur la capacité de l'IPR à ancrer des enjeux abstraits QHSE dans la réalité opérationnelle et immédiate des acteurs du terrain.

> « *Ce que je dis est réaliste. Je ne suis pas éloigné du terrain, de l'exploitant. Je veux montrer que les sujets d'exploitation et santé sécurité environnement et risques*

> *industriels convergent. On est sur des sujets du quotidien et on peut faire les deux en même temps. Il n'y a pas les sujets d'exploitation d'un côté et les sujets santé sécurité environnement et risques industriels de l'autre. Il faut faire converger, faire le lien.* »
> A15-DAY // 1313, Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels (non nécessairement prévisibles).

### 6.3.3 L'humanisation de la relation

En définitive, cette construction d'alliances passe par une humanisation de la relation sous forme d'un consensus à multiples niveaux. A07-BCQ l'exprime en énonçant que « *la base elle vient des liens, de l'échange avec l'homme. Toute la variabilité, la richesse se trouve dans l'homme. Le reste c'est du matériel, du process, du A+B* » ou bien A13-EKT qui affirme que « *pour que l'exploitation s'approprie une consigne, c'est de la communication (…) c'est la base de tout* ».

La cohérence dans sa composition [alliance + communication + coopération] constitue l'architecture relationnelle de l'IPR au profit de l'action.

Pour que la confiance puisse s'instaurer, il est nécessaire de créer des espaces de parole comparables à des écosystèmes relationnels, où se mêlent dynamiques formelles et informelles. Ces lieux d'échanges jouent un rôle central dans la dynamique d'appropriation et dans la cohésion collective. Ils dépassent les cadres institutionnels pour donner naissance à une valeur organisationnelle fondée sur la transversalité, entendue ici comme un décloisonnement des fonctions et une répartition partagée des responsabilités. A11-BOI évoque par exemple l'intérêt de « *questionner le personnel sur l'organisation du travail dans le cadre de sorties entre collègues, (…) [bénéfiques] pour la cohésion* ». Si cette approche semble iconoclaste, elle révèle en réalité une pratique d'expression éloignée des procédures formelles : « *je ne sais pas si ce sont les RH qui peuvent faire cela, on peut tous le faire* » (A11-BOI). Cette manière d'agir répond à une volonté explicite des acteurs « *d'ouvrir le dialogue* » (A02-BIO). Ces espaces de parole, tels que décrits par les IPR, deviennent des lieux de construction de sens, où s'articulent argumentation et conviction afin de « *trouver des solutions (…) pertinentes, (…) pratiques (…) pour anticiper les points bloquants* » (A04-DEK). Ces deux dimensions, complémentaires, renvoient à la fois à l'expertise technique et à la légitimité sociale. A09-AOF l'exprime avec justesse lorsqu'il déclare :

> « *Je suis encore « à l'ancienne ». (…). J'appelle les gens ou j'essaye de les rencontrer, d'expliquer la raison pour laquelle je veux qu'on travaille sur le sujet, qu'est-ce que cela peut leur apporter, quel est l'intérêt que ce soit réglementaire, une exigence du Groupe, une exigence des assureurs, ou de la sécurité. Il faut améliorer une situation qui aujourd'hui peut être dangereuse.* »
> (A09-AOF // 1313, Négocier en mettant en évidence le désordre et les résultats potentiels, non nécessairement prévisibles).

Cette intelligence situationnelle transforme alors la résistance apparente (« *quand je leur dis les choses, je vois bien les petits sourires* », A20-CKJ) en opportunité de convictions

d'arguments légitimes : « *ça ne sera pas à moi qu'ils auront affaire* (…) *et là les personnes se disent que j'ai peut-être raison* » (A20-CKJ).

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Il est parfois difficile de se projeter. Or, en cas d'accident de travail, des enquêtes administratives sont menées et conduiront l'exploitant à rendre des comptes et le cas échéant à être condamné. L'employeur a une obligation légale de sécurité et de protection de la santé des salariés. En conséquence, il doit supprimer ou réduire les risques professionnels (évaluation des risques, plans de prévention, formations, mise à disposition et port des équipements de protection individuelle, etc.). Souvent, les enquêtes recherchent la faute inexcusable de l'employeur. S'il y a enquête de police, l'exploitant devra apporter des preuves qui plaideront en sa faveur. Dans l'exemple sous-entendu ci-dessus, l'IPR évoque le cas d'un exploitant qui ne traite pas à leurs justes mesures certaines remontées de situations dangereuses exprimées par ses collaborateurs. Si un accident se produisait dans son site, l'absence de mesures correctives seraient à sa charge et il lui reviendrait de s'en expliquer devant la justice. Fort heureusement, il n'y a pas eu d'accident dans ce site et des mesures correctives ont été mises en place.

Cette réalité des espaces de parole inclut nécessairement la gestion des résistances. Cette dimension révèle la complexité institutionnelle de l'IPR qui doit composer avec des logiques parfois antagonistes tout en maintenant l'ouverture par : « *le pragmatisme, la concertation dans 99% du temps, mais dans le 1% restant, il faut parfois passer en force, on n'a pas le choix* » (A01-AEL). La finalité de ces espaces de parole se mesure par leur capacité à générer une appropriation collective des enjeux QHSE et une collaboration qui dépasse les cloisonnements organisationnels.

### 6.3.4 Schéma processuel récapitulatif

Racines biographiques / Ethique du care

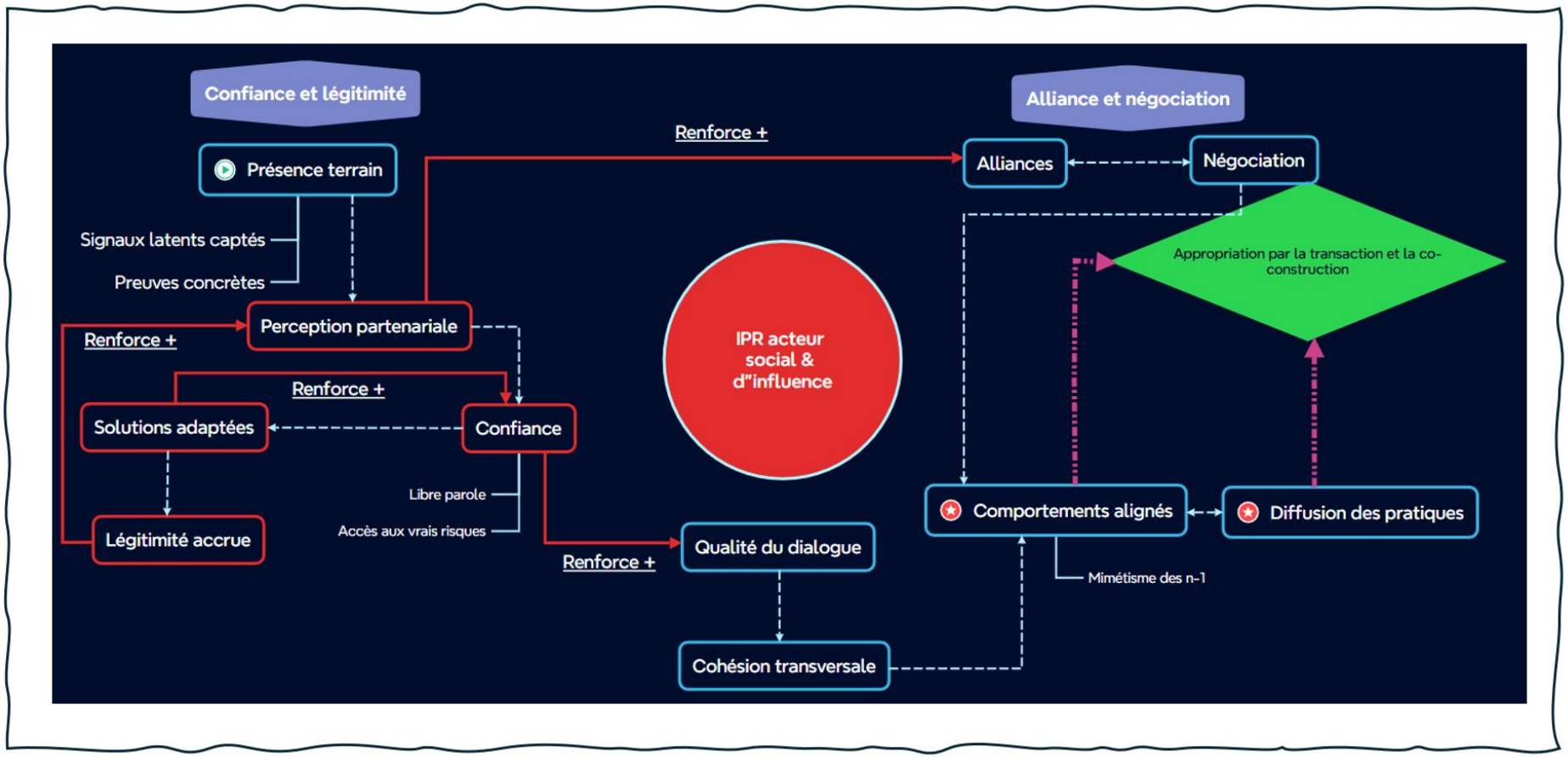



*Figure 6-3 Processus d'appropriation dans la sphère IPR acteur social et d'influence*

**Lecture du schéma (figure 6-3).**

Le schéma 6-3 ci-dessus se situe dans la sphère de l'IPR en tant qu'acteur social et d'influence pour soutenir le processus d'appropriation. Il s'articule autour de deux piliers centraux que sont (i) la confiance & la légitimité et (ii) l'alliance & la négociation qui trouvent pour point de départ (marqué sur le schéma du signe ) la présence sur le terrain.

-La perception partenariale qui s'ancre dans la coopération déclenche quatre boucles de renforcement. L'une où la confiance consolide le dialogue et conduit à aligner les comportements des exploitants ; la deuxième où les solutions adaptées et pragmatiques viennent renforcer la confiance ; la troisième où la légitimité acquise par le pragmatisme des solutions, génère un phénomène amplificateur sur la perception partenariale ; enfin la quatrième émane de la perception partenariale augmentée servant à construire des alliances facilitantes.

-Par la négociation, des phases d'arbitrages conduisent à des comportements alignés et se révèlent par mimétisme et diffusion de pratiques, aboutissant ainsi aux premières pierres de l'appropriation.

Ce schéma met en évidence quatre leviers opératifs que l'IPR travaille :

-la posture afin de favoriser la transparence des informations remontées par le terrain pour une reconnaissance mutuelle d'intérêts et de traitement des enjeux concrets ;

-la communication pragmatique afin d'alimenter une dynamique de co-construction dont la méthode principale est de favoriser le questionnement ouvert pour définir les actions rapides à mener aux effets tangibles ;

-l'alliance fondée sur le diptyque légitimité / communication. Celui-ci est au service d'une institutionnalisation progressive des pratiques relationnelles dont le fondement sert à préparer, puis ajuster les arguments et enfin rechercher des compromis applicables, en cohérence avec les temporalités de court-terme et de long-terme ;

-l'usage de l'exemplarité du n+1 qui crée du mimétisme parmi les équipes et transforme l'appropriation en dynamique de routines grâce à l'alignement explicite des messages au travers de rituels intégrant des dimensions QHSE

Les écosystèmes relationnels se décloisonnant, ils viennent soutenir la co-construction par une articulation formelle / informelle afin de faciliter la circulation du sens. Ce processus révèle l'attention que l'IPR doit porter à sa posture relationnelle. Celle-ci renforce l'ancrage de l'argumentation par la preuve lui permettant d'institutionnaliser des espaces de parole et de calibrer la contrainte, sans dégrader la confiance.

## 6.4 L'IPR : un traducteur

La figure de l'IPR en tant que traducteur s'incarne dans une dynamique d'action. L'IPR agit à la frontière des environnements institutionnels « *en garant des règles et des normes* » (A04-DEK) et opérationnels « *pour faire bouger les choses* » (A10-DKZ). Privé d'un pouvoir de décision direct il est cependant pourvu *« d'un poids de conseil auprès des sites pour lesquels [il est] missionné* » (A08-CDF). Ce rôle de conseil, parfois contre la volonté même de l'exploitant qui recherche à la fois « *ce qui lui coûte le moins, ce qui est le plus facile* » (A32-GCR) et lui évite de « *se faire rattraper par la patrouille* » (A01-AEL), se caractérise souvent par la « *prise en main [par l'IPR] de sujets pour qu'ils puissent aboutir* » (A09-AOF). Cet accompagnement pragmatique de traducteur prenant racine dans la négociation aide en outre l'exploitant à trouver une forme d'assurance.

> « *Je n'arrivais pas auprès des exploitants en leur disant ''il faut que vous fassiez un plan de prévention parce que c'est demandé par la réglementation''. Ça c'est la peur du gendarme, c'est user de l'argument d'autorité, mais ce n'est pas ça qui va faire sens. L'argument que je mettais en avant, c'était de leur dire : ''ce n'est pas tant le papier, on s'en fiche quelque part, c'est surtout de prendre un temps pour anticiper l'intervention qui va avoir lieu et organiser cette intervention''.* »
> A24-KBT // 1413, Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées.

### 6.4.1 L'IPR traducteur et faiseur : l'indissociabilité de la double posture de l'IPR

La traduction réalisée par l'IPR s'inscrit comme une opération de sens. « *Ange gardien qui sait utiliser tous les bons leviers pour amener l'exploitant à prendre la bonne direction et à ne pas franchir la ligne jaune* » (A23-ZTM), l'IPR doit penser les attentes institutionnelles dans la réalité vécue par la base opérationnelle. Cette traduction n'est jamais linéaire. Elle se situe à la fois dans un héritage organisationnel où « *un management de plusieurs années (…) a manqué sur les thèmes santé sécurité environnement et risques industriels* » (A02-BIO), et dans la gestion des contournements, parce que « *les exploitants qui ne sont pas à l'aise avec [les sujets QHSE], préfèrent fuir ou éviter* » (A17-EIQ). Ce contexte impose à l'IPR un jeu d'adaptation. Il recherche par la technique des « *petits pas* » (A07-BCQ) l'appropriation locale. Le principe d'un IPR traducteur-faiseur cherche à « *faire progresser [les exploitants]* » (A30-HIS), *« à passer autrement (…) pour qu'ils ne soient pas embêtés (…) et que ça marche bien* » (A12-COY). Cela suppose des pratiques ajustées, caractérisées par la pluralité des manières de faire tout en restant adaptées aux réalités d'exploitation. La co-construction avec les exploitants demeure la méthode la plus porteuse. « *Promoteur* » (A01-AEL) des sujets, l'IPR « *définit dès le départ les attentes communes [entre les parties]* » (A14-ACM) et doit à ce titre mobiliser une diversité de perspectives, en « *s'appuyant sur plusieurs points de vue pour décider [et] aborder les sujets sur plusieurs angles* » (A17-EIQ).

#### *6.4.1.1 Des résistances ordinaires et de contraintes*

Nous l'avons vu précédemment, la dynamique processuelle d'appropriation des enjeux QHSE implique une forte dimension relationnelle où l'IPR agit comme un partenaire facilitateur. Or,

la co-construction de pratiques évolue sur un socle d'oppositions et de contradictions que nous regroupons dans le tableau 6-2 ci-dessous :

| Oppositions / contradictions | Verbatim |
|---|---|
| La délimitation de la fonction et de la recherche de légitimité de l'IPR | « *Les IPR ne servent à rien* » (A17-EIQ). |
| La résistance directe aux procédures | « *C'est bon, on ne va pas se casser la tête avec ça, vous me faites chier avec vos procédures* » (A02-BIO). |
| Les résistances culturelles et identitaires | *« On n'a pas besoin de cela (…) on est des mecs (…) on n'a pas peur* » (A02-BIO). |
| L'évitement et le déni | « *''Il y a de l'amiante, mais ce que je ne vois pas ne me tue pas''. Cette phrase m'a traumatisé. Je me souviendrai toujours de cet opérateur* » (A07-BCQ). |
| Les résistances aux routines managériales | « [*Faisant référence à une causerie qui est de la responsabilité du manager opérationnel vis-à-vis de ses équipes] ''T'as signé, t'as vu le truc quoi. Allez, signe là et c'est bon et on n'en parle plus''* » (A12-COY). |
| Les refus simples mais explicites | « *Il faut donner un peu plus de responsabilités à un IPR plutôt qu'il ne fasse que boite aux lettres et de simplement déposer une consigne en disant ''je reviens dans un mois, et on fera une revue de ce que tu auras fait''. Non, le mois prochain, rien n'aura été fait. L'exploitant n'aura pas le temps. C'est à l'IPR de faire les choses sur le terrain* » (A05-ABD). |

*Tableau 6-2 Socle des oppositions & contradictions*

C'est dans ce cadre que l'IPR s'engage à mener des actions structurantes et porteuses de transformations à long-terme en composant avec des représentations parfois hostiles. Cette armature relationnelle nécessite une capacité à créer du soutien en lui imposant un rôle de traducteur-faiseur.

### *6.4.1.2 Une traduction qui passe par l'action*

L'IPR traducteur-faiseur agit au sein des réalités locales d'exploitation et c'est à l'intérieur de celles-ci que les adaptations s'opèrent tel un lien entre des normes institutionnelles et des pratiques opérationnelles hétérogènes.

> « *J'évite d'imposer des trucs sauf si c'est du réglementaire et qu'on n'a pas trop le choix. (…). J'essaye de comprendre leurs peurs. Parfois ils ont peur. Pourquoi ? Peut-être parce qu'ils ne savent pas faire ou ce n'est pas dans leurs cordes. Alors je les aide. (…). Je peux leur montrer comment faire. On peut le faire ensemble. Cela les aide à se sentir un peu moins seul sur un sujet. Ils ont donc l'impression de ne pas être tout seuls devant l'adversité. Ça c'est pas mal. Cela me permet aussi de les découvrir et de voir ce qu'ils seront capables de faire. Et cela me permet aussi de leur proposer des alternatives, des petits pas, y aller par étapes.* »
> A07-BCQ // 1413, Acteur porteur du déploiement des règles et normes négociées et arbitrées.

La spécificité de l'IPR traducteur-faiseur réside dans le dépassement de sa fonction d'information et de « *bœuf carotte* » (A10-DKZ) pour s'engager dans un travail

d'accompagnement au cœur des exploitations. Cette distinction révèle un acteur qui ne se contente pas de transmettre des normes, mais participe à leur mise en œuvre dans une logique d'engagement consistant à « *créer une dynamique avec un groupe de personnes qui se sentent engagées et qui arrivent à engager les autres* » (A11-BOI). Il lui revient également « *d'alerter, dire que là, il y a un risque »* (A11-BOI).
Au-delà des principes de co-construction et de recherche d'alignement qui ont été analysés dans les sections précédentes, l'IPR traducteur-faiseur « *en mettant autour de la table l'exploitant et le directeur d'agence pour partager [sa] vision* » (A24-KBT) va déclencher un accompagnement sous forme d'une aide opérationnelle qui compense le pouvoir par l'action collaborative : « *Je ne peux pas agir toute seule parce que je n'ai pas la responsabilité. Je n'ai pas le pouvoir de mettre en œuvre* » (A04-DEK). Cette action de co-construction n'est cependant pas sans risque et l'IPR « *n'a pas à encaisser seul la co-responsabilité de l'erreur* » (A08-CDF). Cette tension qui est la conséquence de sa position d'inter-médiateur, met en lumière le fait que l'IPR traducteur-faiseur doive assumer une part de responsabilité dans les résultats tout en étant dépendant des décisions des exploitants, seuls à disposer du pouvoir de déploiement des actions.

Ainsi la spécificité de l'IPR traducteur-faiseur est à appréhender dans la complexité du système au sein duquel il agit et dans une dynamique processuelle non linéaire. La pratique mise en œuvre est indissociable de la traduction et de la réalisation de l'action et démontre que la construction de sens autour des enjeux QHSE ne s'opère pas par la seule transmission de consignes ; elle nécessite préalablement un engagement direct dans la réalité opérationnelle. En définitive, l'IPR ne traduit efficacement les normes institutionnelles que s'il s'engage dans leur mise en œuvre. Le sens se construit alors par l'action et l'action n'est efficace que si elle porte du sens. Cette approche se conjugue à une recherche de légitimité et s'impose car l'IPR traduit les exigences dans un système mouvant où ses interventions influencent en retour ses modalités d'action. Cette dimension atteste que l'appropriation des sujets QHSE se construit dans un processus continu mais non linéaire où chaque intervention modifie les conditions des interventions suivantes. Cette technique des « *petits pas* » (A07-BCQ) se caractérise par une somme d'ajustements micro qui s'articulent entre les urgences opérationnelles et la construction progressive de l'appropriation. On notera alors que les résistances ordinaires ne sont plus à considérer tels des obstacles à contourner, mais en tant qu'éléments constitutifs de l'environnement d'action de l'IPR traducteur-faiseur. Dans ces conditions, si la négociation est une modalité de l'action, elle ne porte pas que sur les contenus de normes et de consignes, mais aussi sur leurs modalités de mise en œuvre et leur temporalité d'application.
On peut donc conclure que l'IPR traducteur-faiseur privilégie l'expérience plutôt que la prescription et doit inventer de nouvelles modalités d'actions pour faire face à des situations inédites, manifestant ainsi la dimension innovante de sa contribution à réorienter les organisations aux fins d'appropriation.

### 6.4.2 L'IPR traducteur et protecteur : réduire les incertitudes

Ici, l'IPR est envisagé en traducteur ET protecteur. Protecteur de l'entreprise, protecteur des managers opérationnels et protecteur des salariés. Cette notion est fondamentale car au-delà

de la médiation institutionnelle qui encastre les normes QHSE dans les routines d'exploitation via des micro pratiques, elle fait appel à une logique de réduction des incertitudes par une préparation à des épreuves. Ceci constitue un facteur accélérateur d'appropriation par les exploitants. Dans ce cadre, l'IPR devient vis-à-vis de l'exploitant, traducteur-protecteur au regard des prescriptions, capable de formater l'attention des équipes et de cadrer l'action dans des séquences d'apprentissage à ''marche forcée''. Ce statut de traducteur-protecteur constitue pour l'exploitant, un processus obligatoire d'appropriation.

> « *Par facilité, parfois par incapacité à dire non, certaines fonctions support se retrouvent en front-office vis-à-vis de ce type d'autorité [DREAL, Inspection du travail, etc.]. (…) Ce qui n'est pas bon puisqu'au final, la fonction support, de fait, ne porte pas le même niveau de responsabilité que le manager, l'exploitant. Mais on se dit parfois : ''Il vaut mieux que j'y aille moi, parce que ça évitera à l'exploitant de dire une connerie face à quelqu'un et je voudrais maîtriser le sujet de A à Z'' Mais en faisant ça, personne n'apprend. L'exploitant en particulier n'apprend pas.* »
> (A25-LCM // 2113, chirurgie de sauvetage).

Cette fonction de traducteur-protecteur installe des mécanismes de conformités et de légitimation où l'IPR opère à la fois en tant que médiateur, mais aussi en tant qu'interface entre les prescriptions réglementaires et l'activité et enfin en tant qu'organisateur de pratiques visant à réduire les incertitudes perçues. Si l'IPR est pilote du processus, c'est l'exploitant qui en est l'épicentre, puisque juridiquement et socialement il est responsable de son site.

#### *6.4.2.1 Organiser, cadrer et stabiliser*

L'objectif recherché par l'IPR traducteur-protecteur est double. En premier lieu, il s'agit d'exploiter un site en garantissant son alignement vis-à-vis des prescriptions réglementaires. Dans ce cas, l'IPR « *regarde les non-conformités de la dernière revue (…) et fait un point sur le plan d'actions* » (A18-AUP). Cette tâche lui est dévolue car *« les IPR sont garants du suivi d'animation des systèmes notamment dans le cadre d'une inspection de la DREAL* » (A01-AEL). En second lieu, il touche la conformité procédurale. Dans ce cas, « *l'IPR accompagne l'exploitant dans la revue de conformité des arrêtés préfectoraux et ministériels* » (A11-BOI). Dans ces contextes, l'IPR « *œuvre et pilote* » (A15-DAY) en se plaçant comme étant celui qui *« va être beaucoup à la manœuvre pour la préparation, le pré-mâchage, la compilation des données entrantes* » (A01-AEL). Par ce rôle de maître d'œuvre, l'IPR traducteur-protecteur internalise la contrainte institutionnelle tout en « *défendant l'entreprise* » (A21-DPS) et en dispensant aux opérationnels « *la pédagogie nécessaire* » (A32-GCR).
L'IPR devient ainsi une ressource centrale dans les phases amont des inspections externes et façonne une formalisation qui s'articule en deux étapes : tout d'abord le pilotage en amont pour une sécurisation référentielle, puis l'ancrage relationnel avec les organismes externes de contrôle et / ou de tutelle.

> À noter que dans la fiche de fonctions de l'IPR, lui reviennent quatre compétences : (i) expert en santé sécurité, (ii) référent en environnement, (iii) risques industriels et (iv) système de management. Dans ce cadre il est parfois assisté en second niveau par ses homologues experts

appartenant à la même direction de rattachement : l'ingénieur en environnement, l'ingénieur risques industriels, l'ingénieur système de management.

- Pilotage amont, l'aspect procédural pour une sécurisation réglementaire et / ou normative :
  L'amont de l'inspection est placé sous « *pilotage de l'ingénieur environnement* » (A20-CKJ). qui « *prend le lead*[110] » parce qu'il est la « *principale fonction prescriptrice* » (A08-CDF). Cette fonction experte expliquera à l'IPR « *comment [il] doit aborder certains sujets, comment [il doit] les expliquer et de quelles manières [il] peut être en appui à l'exploitant* » (A17-EIQ). Ce pilotage amont constitue une « *phase de traduction faite à l'exploitant en langage français de ce qui se lit entre les lignes [des arrêtés préfectoraux et ministériels]* » (A30-HIS). Cette traduction assure une cohérence dans le processus d'inspection entre collecte, analyse et préparation de la présentation à l'autorité. Ce pilotage se matérialise en « *réunions amont de préparation*[111] » regroupant en général les trois forces que sont l'IPR, l'ingénieur en environnement et l'exploitant. Ces réunions servent à établir un état des lieux « *d'avancement des actions par rapport aux engagements pris* » (A27-LAP), à préparer l'exploitant et à transformer un facteur normatif et réglementaire en signal mobilisable car « *l'exploitant, des sujets comme cela, il en a quinze mille* » (A01-AEL).

- L'ancrage relationnel comme facteur de sécurisation :
  Ce pilotage en amont fonde la coordination. Il « *tient complètement la main de l'exploitant* » (A06-EYA) afin que « *[celui-ci] sache répondre [au moment de l'inspection]* » (A10-DKZ). Cet ancrage relationnel tripartite contribue *in fine* à définir « *la stratégie [qui sera] déployée [au moment de l'inspection]* » (A25-LCM) et portée en personne par l'exploitant le jour de la venue des services de l'État. C'est un processus de construction de crédibilité qui est dispensé à l'exploitant, « *en fonction de son niveau de maturité et de [son] niveau de connaissance* » (A27-LAP). Celui-ci, confronté à l'inspection à venir n'a pas d'autres choix que de s'y préparer. Construit dans un temps court, ce processus passe par une lisibilité des intentions et l'ajustement des langages que l'exploitant doit maîtriser et s'approprier.

> *« Il m'est arrivée aussi d'aller participer à des réunions, de faire « casque bleu ». Parfois c'est juste un niveau de langage qui est différent. C'est à dire que les gens ne se comprennent pas sur les attendus. Si on revient aux fondamentaux et à ce qui fait notre rôle, normalement, ça doit matcher.* »
> (A30-HIS //2111, Se saisir des stimuli).

Ces interactions internes permettent au profit de l'exploitant de fabriquer des énoncés et des scripts communs, de construire des lignes de défense pour « *décider des réponses à apporter* » (A02-BIO) au moment de l'inspection « *par un jeu d'équipe, (…) [afin] de limiter la casse en prenant les avantages de l'exploitant, [ceux] de la filière, en évaluant les défauts [respectifs de chacun] et en se répartissant [nos rôles] en fonction de nos forces* » (A07-BCQ). La finalité de cette traduction est à la fois « *de rassurer l'exploitant pour qu'il ne perde pas ses moyens et*

[110] A22-VKR, A31-FBL
[111] A02-BIO, A26-MDQ

*qu'il reste serein lors de l'inspection* » (A31-FBL) et permettre que « *chacune des parties internes soit certaine d'avoir compris la même chose* » (A02-BIO).

#### *6.4.2.2 Traduction-protection et appropriation*

Cet état d'un IPR traducteur-protecteur contribue à observer comment l'acteur convertit la complexité normative en action tout en amortissant les risques inhérents à un contrôle externe. Ces micro-pratiques mettent en lumière un processus d'appropriation contraint qui prend la forme de preuves et d'opérations de légitimation. L'IPR traducteur-protecteur en tant que ressource experte devient l'outil d'une transformation réflexive de la base opérationnelle. Par l'événement contraint (une inspection), l'IPR structure des données complexes en éléments compréhensibles et assimilables par la base opérationnelle. Par conséquent, le processus déployé transforme une dispersion d'informations et de règles en données cohérentes, intelligibles et opérationnalisables par l'exploitant.
L'IPR traducteur-protecteur en tant que pilote d'une réussite collective que l'exploitant devra rendre tangible, démontre un double processus de légitimité : celle de l'IPR-expert dans la phase amont de pilotage ; et celle de l'exploitant-sachant le jour de l'inspection. Ainsi, l'IPR traducteur-protecteur développe un principe d'appropriation en se situant dans une fonction médiatrice entre prescriptions réglementaires et pratiques opérationnelles. Ce principe d'appropriation se construit par la conversion d'une surinformation absconse et potentiellement paralysante pour l'exploitant en éléments « *digérés* » (A33-HJX) et directement mobilisables le jour de l'inspection. Cette coordination entre expertise technique et responsabilité opérationnelle constitue un facteur d'appropriation qui transforme des interprétations parfois divergentes en vision partagée. Ce processus ancre opérationnellement au sein des exploitations la compréhension normative et son application. On peut séquencer ce processus en trois mécanismes interdépendants :

Désaturation de l'information → sécurisation de l'exploitant → construction d'une posture.

- Désaturation de l'information :
  Elle consiste en une conversion ''contrainte / capacité'' à la faveur de la base opérationnelle structurellement submergée par la multiplicité des exigences. L'IPR traducteur-protecteur devient un filtre qui restaure la capacité d'attention, condition préalable à toute appropriation effective. Cette micro pratique de ''tri / hiérarchisation'' effectuée par l'IPR traducteur-protecteur transforme un flux indifférencié en éléments hiérarchisés selon leur pertinence et l'ordre du jour de l'épreuve. L'IPR traducteur-protecteur passe ainsi d'une logique de contrôle à une logique de soutien.

- Sécurisation de l'exploitant :
  L'IPR traducteur-protecteur équipe l'exploitant de réponses concertées et défendables face aux questionnements de l'autorité de tutelle. Cette sécurisation procède d'un travail collaboratif de stratégies et de scénarios qui anticipe voire neutralise les zones de vulnérabilité. Cette coordination collective offre la possibilité à la base opérationnelle de traverser l'épreuve de contrôles sans (trop) de défaillance, d'autant que l'IPR reste à ses côtés

pour les sujets qui dépasseraient légitimement le cadre de connaissance de l'exploitant. Cette préparation qui circonscrit « *les choses qu'on va dire ou pas* » (A02-BIO), sert à contrôler les énoncés pour éviter l'exposition aux zones grises réglementaires. Ce *modus operandi* réduit l'anxiété de performance tout en facilitant l'appropriation des enjeux. Le fonctionnement en collectif tripartite (IPR + ingénieur en environnement + exploitant) produit un compromis co-construit et rend ainsi l'inspection moins anxiogène.

- Construction d'une posture :
  Grâce à un mode de coordination multi-niveaux instauré avant les visites d'inspection, une posture commune émerge, par laquelle la base opérationnelle aborde ces moments de contrôle avec légitimité et confiance. Cette coordination assure une cohérence d'ensemble face à l'autorité et favorise l'alignement des points de vue. Ce processus en trois phases transforme les contraintes institutionnelles en capacité d'action. Elles deviennent un point d'ancrage pour les normes et les règlements qui s'imposent au site. Ce mouvement se traduit d'abord par une sécurisation normative, puis par un processus de légitimation qui facilite l'appropriation progressive des enjeux de QHSE.

### 6.4.3 L'IPR traducteur concepteur et implémenteur[112]

Dans cette sous-section nous continuerons d'explorer les stratégies déployées par les IPR en vue de favoriser la construction de sens pour l'appropriation des enjeux de QHSE par la base opérationnelle. Nous examinerons alors le travail de traduction réalisé par les IPR dans une logique de conception et d'implémentation. Nous l'avons étudié dans les deux sous-sections précédentes, la fonction de traducteur des IPR est à la croisée des exigences institutionnelles et des contraintes supportées par les exploitants. C'est à cette intersection que les IPR structurent l'action par une médiation ancrée sur le terrain. En alignant les principes de conformité aux niveaux de maturités locales et en rendant les pratiques légitimes et utiles, les IPR créent des espaces d'apprentissage afin de rendre tangible le socle QHSE. Par le déploiement de techniques pédagogiques, les IPR requalifient les arbitrages et s'appuient sur la gouvernance de la filière pour accélérer le passage à l'exécution.

> « *Un manager va plus facilement mener les actions parce qu'il les a comprises et parce qu'il a décidé lui-même de le faire plutôt que si c'est son chef qui les lui impose.* »
> (A32-GCR // 3213, Structurer, donner de la méthode).

#### *6.4.3.1 La conformité comme ordre légitime : la pédagogie de l'intérêt partagé*

Transformer l'obligation en aide opérationnelle procède d'une construction où les IPR reconfigurent le sens de la règle au contact de la base opérationnelle. Parce que les pressions existent et que la maturité des sites est inégale, la pédagogie déployée par les IPR apparaît comme un travail de traduction et d'implémentation négocié au plus près de l'activité. Cette pédagogie a pour objectif de concourir à la construction de sens pour une appropriation par

[112] Ce terme fait référence aux travaux de Havard & Ingham (2017)

la base opérationnelle des enjeux QHSE. Cette pédagogie n'est ni descendante ni prescriptive, elle se déploie par ajustements progressifs et vise trois objectifs : rendre compatibles les contraintes et les activités des sites, outiller la compréhension pour agir et ''embarquer'' le terrain.

Dans ce contexte, plutôt que d'imposer, l'IPR « *va rappeler gentiment à l'ordre* » (A02-BIO) et mettre en évidence « *un dysfonctionnement de l'entreprise* » (A32-GCR), car en définitive « *quand ça ne marche pas bien en santé sécurité environnement et risques industriels, ça ne marche pas bien non plus sur les autres sujets* » (A04-DEK). L'IPR traducteur de l'ordre légitime cherche alors à transformer une contrainte, qu'elle soit interne ou externe, en ressource opérationnelle. Ce point est parfaitement illustré par l'affirmation de A02-BIO : « *se mettre en conformité (…) ce n'est pas de l'argent que [l'exploitant] va gagner mais ça ne sera pas de l'argent qu'il va perdre* ». À cette fin, l'IPR *« traduit la réglementation à l'exploitant [qui a] le pouvoir de [la] mettre en œuvre* » (A12-COY) et utilise des registres hétérogènes que nous reportons dans le tableau 6-3 ci-dessous :

| Registres de traduction | Verbatims argumentatifs |
|---|---|
| La continuité du service | « *Des accidents de travail [qui] perturbent l'exploitation* » (A04-DEK). |
| Des coûts à éviter | « *Le référentiel des exploitants c'est la finance* » (A15-DAY). |
| Des exigences réglementaires | « *Mise en danger de l'exploitant en cas de mise en demeure (…) par l'inspection du travail ou la DRIEAT* » (A32-GCR). |
| Des attentes sociales avec en cas d'accident | « *Ça va coûter d'un point de vue gestion des instances représentatives du personnel* » (A32-GCR). |

*Tableau 6-3 Les registres de traduction*

Dans cette perspective et pour éviter l'effet « *police* » (A02-BIO) et « *contrôle* » (A22-VKR), l'IPR traducteur de l'ordre légitime active simultanément des pressions coercitives relatives à des sanctions potentielles, des pressions normatives pour mettre en œuvre des bonnes pratiques et des standards et enfin des pressions mimétiques. Ce cadrage se réalise par des micro-pratiques. Nous les répertorions dans le tableau 6-4 :

| Cadrer le langage par des micro-pratiques | Verbatims |
|---|---|
| Le choix des mots | « *Le partage d'éléments de langage* » (A33-HJX) pour « *que tout le monde parle la même langue* » (A23-ZTM) et puisse communiquer en « *bottom-up et top-down* » (A25-LCM). |
| Le séquençage en logiques argumentatives | « *Profitabilité, intelligence* » (A01-AEL). |
| La traduction des normes en langage d'usage appropriatif | Des « *revues de risques industriels* » (A08-CDF), des « *visites managériales de sécurité* » (A17-EIQ), des « *quart d'heure prévention* » (A06-EYA), des « *causeries* » (A21-DPS ; A23-ZTM), des « *remontées de situations dangereuses* » (A25-LCM). |

*Tableau 6-4 Cadrer le langage par des micro-pratiques*

En créant des passerelles « *pratico-pratiques (…) pour embarquer les exploitants avec une phase pour convaincre quasi nulle* » (A27-LAP), l'IPR traducteur de l'ordre légitime cherche à organiser un processus d'adhésion des exploitants dans une logique de « *gagnant-gagnant* » (A05-ABD). Cette série de traductions des exigences favorise le passage de la norme à l'appropriation par la pratique.

> « *Je fais de l'éducation, de la pédagogie. J'amène l'exploitant à avoir lui-même la réflexion. Je lui donne la connaissance quand il lui manque la connaissance. Je communique. J'écoute. J'essaye de comprendre où sont ses problèmes pour ne pas lui mettre des contraintes supplémentaires. Si je lui amène une contrainte, il ne faut pas que ça soit une contrainte pour lui mais quelque chose qui va l'aider. Je suis à son écoute quand il vient parler.* »
> A21-DPS // 3213, Structurer, donner de la méthode.

Ainsi, le triptyque pressions coercitives, normatives et mimétiques s'installe sur trois points d'appui : une posture non répressive, un raisonnement en coûts évités et une convergence d'intérêts entre IPR et exploitation. Par la combinaison de ces éléments, l'exigence à la norme se transforme alors en bénéfices.

#### *6.4.3.2 La gouvernance de la filière : orchestrer les formations comme levier institutionnel de traduction*

Le sujet de la conformité partagée ne saurait être traité sans qu'il ne soit fait référence aux formations / sensibilisations QHSE en tant que dispositifs institutionnalisés pour « *que ça fasse partie des valeurs* » (A21-DPS). Cet outil-socle structurant, pensé initialement à l'attention de la base opérationnelle, ne s'interdit pas d'être dispensé à toutes les parties prenantes internes de l'entreprise comme le précise A02-BIO : « *les formations [de] sensibilisation réglementaires et pénales sur la prévention des risques c'était pour l'ensemble du personnel, pas que pour les exploitants* ». Ce déploiement contribue à une convergence culturelle au sein de l'entreprise. Les objectifs recherchés par ces formations / sensibilisations sont doubles : en premier lieu atteindre une homogénéité dans les pratiques collectives par une « *montée en compétences [de la base opérationnelle]*[113] », puis ancrer une culture de la sécurité faisant partie intégrante de la culture d'entreprise : « *zéro accident grave et mortel* » (préambule à la déclaration de politique générale du Groupe).
La filière santé sécurité environnement et risques industriels aux côtés des ressources humaines, développe des parcours de formation en vue de transformer les savoirs en routines d'action. Les formations en leadership santé sécurité en sont l'exemple le plus symptomatique parce qu'elles « *visent à ce [que soit] partagée [la] culture sécurité* » (A16-BGR) et donnent des argumentaires concrets fondés sur « *trois piliers que sont le pilier technique, le pilier organisationnel et le pilier humain* » (A21-DPS). Codifiant les risques, les sanctions et les responsabilités, ces formations transforment la règle imposée en pratique interne.

[113] A05-ABD, A16-BGR

Cette démarche rend la filière légitime. L'IPR s'appuie sur ces formations pour procéder à des ajustements réconciliant la conformité normative avec le pragmatisme opérationnel.

Pour conclure, les IPR combinent trois dimensions qui se complètent.
Tout d'abord, ils désamorcent l'image punitive de la règle et la présentent comme un appui. En parlant de coûts évités plutôt que de sanctions, ils portent un discours bâti sur l'intérêt partagé de la prévention et de la continuité d'exploitation. L'IPR traducteur de l'ordre légitime, ouvre des espaces d'apprentissage. Les formations transversales et autres supports conçus sur-mesure font émerger les idées du terrain et les transforment en solutions. La conformité n'est plus un texte : elle devient un outil travaillé puis déployé avec celles et ceux qui s'exposent aux risques.
D'autre part, l'IPR traducteur de l'ordre légitime ajuste son action à chaque site. Là où la maturité est faible, il déclenche des cycles d'amélioration quand une épreuve apparaît. Là où les bases sont plus solides, il renforce le socle.
Enfin, l'IPR agit comme un traducteur qui transforme la règle en langage métier : concepteur qui équipe les collectifs ; implémenteur qui ancre les solutions. Ainsi, la conformité cesse d'être une obligation extérieure ; elle devient un élément productif partagé.

### 6.4.4 L'IPR traducteur-passeur

Après avoir analysé successivement les figures de l'IPR traducteur-faiseur, de l'IPR protecteur puis de l'IPR traducteur-concepteur et implémenteur, cette sous-section s'attache à examiner le rôle de l'IPR passeur, entendu comme transmetteur des enjeux de QHSE au bénéfice de la base opérationnelle. Dans cette configuration, l'IPR transforme les obligations en ''raisons d'agir'', sans déposséder les exploitants de leur pouvoir de décision. Cette transmission poursuit une double finalité : d'une part, produire du sens afin de lever les résistances et, parfois, de rendre les exigences désirables ; d'autre part, faire circuler ce sens à travers des pratiques partagées favorisant une autonomisation progressive des acteurs. La transmission est pleinement réussie lorsque l'exploitant comprend, s'approprie, puis relaie lui-même les consignes, en ne sollicitant l'IPR que comme un appui critique, et non plus comme un IPR-faiseur.
La posture de l'IPR-passeur s'inscrit dans une dynamique où « *par sa façon de faire, son implication et sa motivation, il va aussi motiver les exploitants à traiter ces sujets* » (A01-AEL). Cette approche introduit un nouveau processus d'influence qui transforme les contraintes en pratiques effectives. L'analyse qui suit s'organise autour de deux mouvements complémentaires : la fabrique du sens transmise par la vulgarisation, puis le passage à l'action rendu possible par les co-pratiques.

#### *6.4.4.1 Fabriquer le sens transmissible*

La transmission commence par la fabrique d'un sens partageable. L'IPR-passeur éclaire le pourquoi des exigences en traduisant les référentiels en langage opérationnel. Ce travail pédagogique installe une base compréhensible qui à terme sera attendue et désirée. Cette méthode est la condition préalable à une appropriation.

> « *Quand on fait quelque chose, il faut que ça ait un sens pour les gens. Si on amène quelque chose sans expliquer, sans que les gens comprennent le but, ils verront cela comme une contrainte et seront, même inconsciemment, plutôt réfractaires. Alors que s'ils comprennent pourquoi on fait ça, si on échange sur le pourquoi et le comment, les gens vont plus facilement s'approprier les choses et auront plus facilement envie de le faire. Donc c'est important d'expliquer, quel est le but, même si c'est une contrainte réglementaire. C'est important que les gens sachent pourquoi. Moi j'essaye toujours d'expliquer.* »
> (A04-DEK // 4214, L'acteur devient support de l'harmonisation et de la compréhension des pratiques).

Comprendre la fabrique de sens c'est en détailler ses composantes qui sont à considérer tels des jalons dont l'ordre énoncé ci-dessous reste secondaire mais dont le séquencement est primordial pour que « *l'exploitant comprenne les enjeux et qu'il s'engage* » (A11-BOI).

- Expliciter le ''pourquoi'' pour transformer la contrainte :
  La première étape déployée par l'IPR-passeur est de rendre intelligible le sens des exigences. Pour cela, il doit dépasser la simple prescription pour installer une compréhension des finalités. Parce que « *l'exploitant n'a pas forcément la compréhension ou la vision* » (A31-FBL), alors l'IPR-passeur énonce la règle puis expose les bénéfices attendus et les risques évités. Cette méthode sert aux opérationnels « *à avoir une meilleure adhésion, une meilleure appropriation et à changer leur façon de faire* » (A29-FAZ) ; elle ouvre une séquence de démarche active plutôt qu'elle ne pose une acceptation passive. Cette étape transforme la perception d'une contrainte en opportunité d'action.

- Vulgariser les référentiels pour les rendre opératoires :
  Cette étape traduit la complexité normative en langage accessible et applicable par les exploitants « *pour que ça soit toujours opérationnel, pertinent* » (A04-DEK). Ce travail de « *vulgarisation*[114] » n'est pas une simplification appauvrissante. Elle est une « *recontextualisation qui montre dans quoi ça s'inscrit* » (A33-HJX) pour rendre les standards activables dans des situations concrètes. La traduction pédagogique est d'autant plus nécessaire que « *les sujets santé sécurité environnement et risques industriels peuvent être perçus comme compliqués* » (A15-DAY) ; ils nécessitent un médiateur qui s'inscrit dans une posture de service « *pour rendre la chose encore plus acceptable, plus pédagogique et applicable* » (A01-AEL).

- Sécuriser l'accès aux sources :
  La transmission passe également par la garantie d'un accès rapide et fiable aux documents. L'IPR-passeur agit comme une interface qui permet aux exploitants de « *ne pas passer des heures à rechercher [dans une base documentaire] une information* » (A09-AOF). Cette fonction de passeur garantit la pertinence du standard recherché.

[114] A05-ABD, A33-HJX, A29-FAZ

- Co-énoncer avec le management :
  L'IPR-passeur n'agit plus seul. Pour que le message soit compris, il doit être co-construit avec l'encadrement afin de pouvoir s'insérer dans les rituels managériaux. Cette co-énonciation demande nécessairement des alliances (cf. 5.3.2). Elle renforce la transmission du message passé aux équipes parce que « *le manager avec l'IPR communiquent les bases de ce qui est attendu et vont après sur terrain pour expliquer ce qui est attendu des opérationnels* » (A14-ACM). La présence de l'IPR-passeur aux rituels managériaux est un impératif qui a deux finalités : celle de « *renforcer la communication, de porter et de véhiculer de manière continue les sujets santé sécurité environnement et risques industriels* » (A16-BGR) et d'« *orienter la discussion [pour faire] remonter des situations* » A03-CAU).

- Lier prévention et performance pour créer de la désirabilité :
  « *Parce que la RSE fait partie de la performance* » (A01-AEL), l'IPR-passeur articule sécurité et rentabilité. Il transforme la prévention en argument désirable pour les exploitants. Cette liaison entre prévention et performance qui fait « *qu'une entreprise fonctionne bien* » (A32-GCR) s'appuie également sur les motivations concrètes des exploitants qui « *auront un intérêt à se lancer dans la démarche, [parce que] souvent l'aspect financier fait que ça aide à faire comprendre les choses* » (A10-DKZ). En démontrant que « *les accidents ne sont que le reflet de la santé de l'entreprise* » (A32-GCR), l'IPR-passeur installe une représentation où la prévention entre dans le langage de l'exploitant.

- Installer une complémentarité de points de vue sans substitution :
  La transmission s'inscrit dans une reconnaissance de complémentarité entre l'expertise de l'IPR et la connaissance opérationnelle de l'exploitant, sans jamais déposséder ce dernier de sa responsabilité décisionnelle (cf. section 6.3). L'IPR-passeur se positionne comme ressource « *par sa vision réglementaire (…) et l'exploitant par la connaissance de l'activité de son site, c'est une complémentarité* » (A02-BIO), et il « *se met à disposition et alerte afin que les exploitants puissent prendre les bonnes décisions* » (A08-CDF). Cette clarification des rôles, si elle est comprise par l'exploitant (cf. 6.1.3.1), favorise une appropriation responsabilisante.

- Clarifier les attentes :
  La transmission exige une lucidité dans l'utilisation des indicateurs pour éviter de « *se réjouir de certains indicateurs trop souvent verts* » (A01-AEL). Ce refus de la complaisance de la part de l'IPR-passeur l'aide à amener les exploitants vers d'autres outils de pilotage, plus réalistes et corrélés pour « *permettre de cadrer et de mieux piloter les sites* » (A17-EIQ).
  Ce sens transmis par l'IPR-passeur, outre qu'il fait « *converger les objectifs* » (A25-LCM), transforme la compréhension en pratique et en alignement. L'IPR-passeur veut « *transmettre le virus de la sécurité et arriver à ce que les exploitants pensent un peu comme lui, qu'ils aient le même état d'esprit* » (A20-CKJ). Par conséquent l'IPR-passeur favorise la voie qui va du ''dire'' au ''faire''. La finalité de cette dynamique de transmission réside en l'installation d'un langage commun qui, une fois intégré, rendra les sujets QHSE opérationnalisables.

#### *6.4.4.2 Faire passer dans l'action*

Transmettre pour un IPR-passeur, c'est inscrire des façons de faire qui convertissent la compréhension en réflexes et décisions intégrées dans l'exploitation. Tout en maintenant l'exploitant au centre de la responsabilité, l'IPR-passeur catalyse l'apprentissage en révélant l'appropriation par des signes tangibles.

> « *Quand je vous pousse à faire des QHP [Quart d'Heure Prévention], pour signer vos plans de prévention, pour faire des VMS [Visites managériales Sécurité], je m'en fous des QHP, de la VMS. Parce que, au fond je réhausse votre ''self''. Je ne leur dis pas comme ça, mais… ''Je veux que vous compreniez que ce que vous faites, c'est aussi sauver des vies par votre action''. Et je leur fais toucher du doigt que, tout ce qu'on va faire ensemble, ça contribue à cet objectif-là. Et c'est ça le sens que je veux leur donner, que je leur donne quand je fais des formations leadership, quand je fais des audits. Voilà, c'est ça que je leur transmets comme message.* »
> (A25-LCM // 4211, L'entité SMPR augmente la réflexivité des praticiens et optimise leurs décisions).

Dans le tableau-suivant nous faisons figurer les thématiques autour de l'IPR-passeur qui agit comme un catalyseur dans les routines opérationnelles en accompagnant les décisions des exploitants jusque dans l'action. Le terrain devient le lieu de la traduction et l'IPR-passeur un partenaire. La fonction terrain de l'IPR-passeur consolide l'appropriation en structurant des alignements et en rendant les indicateurs utiles. Il développe chez l'exploitant des compétences jusqu'à des formes d'autonomie. Idéalement, les dispositifs survivent à sa présence. Pour plus de clarté, nous reprenons dans le tableau 6-5 ci-dessous les trois thématiques principales de l'IPR-passeur et les verbatim associés.

| Thématique de l'IPR-passeur | Verbatims |
|---|---|
| **Preuves terrain :**<br>Rituels intégrateurs<br>Exercices de crise comme épreuves<br>Signes d'appropriation visibles dans les décisions<br>Preuves d'autonomie croissante<br>Duplication managériale par capillarité | « *En fonction de la qualité de la VMS, on voit tout de suite si c'est intégré ou pas. Quand tu as des managers qui demandent que des actions soient réalisées et qu'ils s'assurent qu'elles sont réalisées.* » (A02-BIO).<br>« *Tous ont vécu une expérience, comme des militaires. Il y a un système de cohésion, d'expérience commune. Ils sont tous Frères. Dans l'adversité, ils se sont renforcés*. » (A07-BCQ).<br>« *Quand tu vas sur le site on te dit : ''il s'est passé ça et donc j'ai fait ceci et cela''. C'est quand la personne elle a géré en pensant aux domaines [QHSE].* » (A02-BIO).<br>« *L'appropriation des sujets [QHSE] c'est à partir du moment où dans le mode de fonctionnement de l'exploitant les basiques sont rentrés et portés par l'exploitant et non pas par la filière QHSE.* » (A22-VKR).<br>« *Quand l'exploitant est absent et que je fais un tour de terrain, je me rends compte que ses équipes sont informées des sujets. (…). C'est la preuve que l'exploitant a dupliqué ce que je lui ai dit. C'est comme ça que je m'aperçois que ça marche bien.* » (A19-BOZ). |
| **Former :**<br>Faire / Montrer / Faire-faire<br>Accompagner sans infantiliser<br>Ancrer l'arrivée des recrues et les briefs<br>Montée en compétences cumulatives | « *Il y a ''Faire / Montrer / Faire-faire''. Il y a différents niveaux d'apprentissages. J'y vais pas-à-pas. Il faut y aller très progressivement. Tout le monde n'est pas au même niveau.* » (A07-BCQ).<br>« *Je veux les faire réfléchir sur leurs pratiques. Je ne leur donne pas la solution. C'est à eux de la trouver. C'est plus enrichissant*. » (A07-BCQ).<br>« *Ça commence déjà par l'accueil. Quand on accueille quelqu'un dans une entreprise, on le fait adhérer à la culture d'entreprise. Avec le onboarding [processus d'intégration des recrues] je pense que c'est mieux mis en œuvre cette notion de [QHSE].* » (A06-EYA).<br>« *Nous les IPR, nous sommes des formateurs. Quand nous IPR on délivre une formation sur des sujets de prévention, de sensibilisation (…), on nourrit la culture sécurité de nos correspondants. Quand l'IPR forme les exploitants, naturellement l'IPR les implique et il imprègne les exploitants de cette culture*. » (A08-CDF). |
| **Garde-fou :**<br>Garde-fous décisionnels sans substitution<br>Autonomie relative, pas autarcie | « *L'IPR est aussi là de temps en temps, pour remettre l'exploitant dans le droit chemin. Par exemple, l'exploitant a une bonne idée pour un nouveau business. Ce business est peut-être viable économiquement mais pas du tout viable en [QHSE]. C'est cette composante qu'en tant qu'exploitant je dois prendre en considération.* » (A31-FBL).<br>« *Pour moi un préventeur doit inscrire son action dans le fait de ''rendre l'autre totalement autonome''. Et nous adorerions tous cette autonomie pleine, parfaite, permanente. Et donc faire disparaître notre profession. Le but, est de rendre l'autre, acteur autonome. Mon action s'inscrit dans cet objectif.* » (A25-LCM). |

*Tableau 6-5 Auteur : l'IPR-passeur, les thématiques déployées*

L’IPR traducteur-passeur agit dans une logique progressive, comme l’artisan d’une pédagogie articulant la justification des finalités et la mise à disposition d’outils méthodologiques. Il accompagne les exploitants dans leurs décisions et leurs pratiques quotidiennes, favorisant chez eux une réflexion plus approfondie et une autonomie croissante sur les sujets QHSE. En ce sens, l’IPR traducteur-passeur se détache de son ancien rôle de substitut opérationnel et de simple diffuseur de règles : il devient le bâtisseur d’une pédagogie fondée sur une complémentarité réelle avec l’exploitation. L’objectif n’est pas d’amener les unités à fonctionner en autarcie — démarche qui serait illusoire —, mais de développer une continuité de pratiques, notamment lors des périodes où l’IPR est absent du terrain. Par ses interventions, il encourage l’émergence, au sein des exploitations, d’une prise de conscience collective des enjeux QHSE. Il s’efforce de faire en sorte que sa pédagogie soit relayée par l’encadrement, afin d’assurer une circulation verticale et horizontale des messages. L’action du passeur vise également à transformer les rituels managériaux, souvent perçus comme des formalités imposées, en espaces d’échanges et d’ajustements. De même, il propose une relecture des indicateurs non plus comme des instruments de contrôle, mais comme des outils d’aide à la décision, au service des arbitrages techniques, économiques et organisationnels.
Ainsi, l’action de l’IPR traducteur-passeur, fondée sur la transmission, tend à faire émerger au sein des exploitations des pratiques construites au plus près des exigences réglementaires, sans jamais se détacher de la réalité opérationnelle et de ses contraintes.

### 6.4.5 Schéma processuel récapitulatif

Racines biographiques / Ethique du care

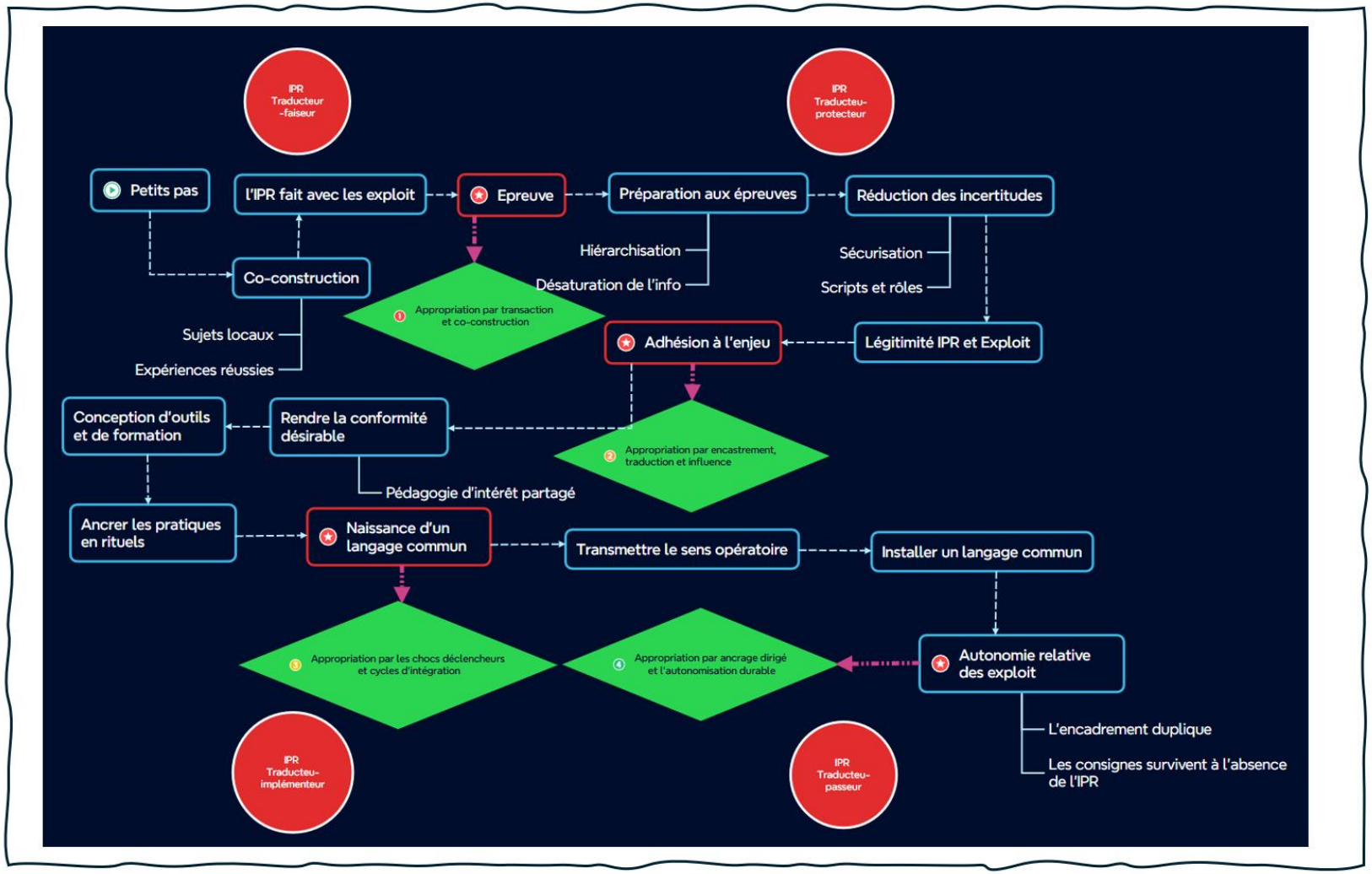



*Figure 6-4 Processus d'appropriation dans la sphère IPR traducteur*

**Lecture du schéma (figure 6.4).**

La traduction traverse toute la data structure et s'articule en progression par paliers depuis le traducteur-faiseur, vers le traducteur-protecteur, puis le traducteur-concepteur / implémenteur, jusqu'à la phase ultime de traducteur-passeur. On distingue dans cette hiérarchie trois pivots de transition : l'épreuve, l'adhésion à l'enjeu et la naissance d'un nouveau langage partagé.

Le processus de traducteur-faiseur débute (marqué sur le schéma du signe ) par les « *petits pas* » qui, au travers de la co-construction avec l'IPR-faiseur, créent les conditions d'une appropriation réussie. Ce processus en trois étapes s'achève par une autonomie relative des exploitants aboutissant à une appropriation dirigée.

Il convient ici de s'attarder sur les trois points pivots qui font progresser dans le processus d'appropriation :

-Pivot 1, l'épreuve, de traducteur-faiseur à traducteur-protecteur. Le passage se déclenche quand l'action est encadrée par des épreuves (audits, inspections de sites, accidents, etc.) et nécessite une hiérarchisation des exigences, une préparation et la sécurisation des épreuves. C'est ce point pivot qui conduit à la phase 1 de la data structure, ''l'appropriation par la transaction et la co-construction''.

-Pivot 2, l'adhésion à l'enjeu, de traducteur-protecteur à traducteur-concepteur / implémenteur. Le passage s'opère lorsque la sécurisation normative est acquise et que l'enjeu devient adhésion via une pédagogie qui allie conformité et performance d'exploitation. Ce point conduit à la phase 2 de la data structure, ''l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence''.

-Pivot 3, la naissance d'un langage commun, de traducteur-concepteur / implémenteur à traducteur-passeur. Ce passage intervient quand le langage commun est installé, que les rituels portent la pratique et que l'objectif devient l'autonomie relative sans substitution. Ce processus conduit à la phase 3 de la data structure, ''l'appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration''.

L'IPR bascule alors en appui critique où l'encadrement duplique, où les équipes agissent en l'absence d'IPR, où les indicateurs deviennent des outils de pilotage. Nous sommes dans la 4ème phase d'appropriation, ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable''.

Chacun de ses points pivot vient en renforcement de l'étape qui le précède. La mise en confiance, la légitimité, la réduction de l'anxiété des exploitants, la pédagogie d'intérêt communs, l'installation d'un langage partagé, des rituels alignés, une diffusion des pratiques par capillarité jusqu'à l'autonomie relative des exploitants. Cependant, on ne parlera pas de ''crantage'' dans l'enchainement des phases de traduction. Avancer d'un point pivot vers un autre ne s'effectue que lorsque les indicateurs sont stables et visibles. Revenir temporairement au palier inférieur demeure envisageable, notamment en cas d'épreuve d'un nouveau type ou de résistances réactivées.

## 6.5 Légitimité de l'acteur

L'IPR est ici abordé sous l'angle de sa légitimité. Il est analysé à travers des situations concrètes d'opérationnalisation : son quotidien aux côtés des exploitants, dans les activités de coordination inter-métiers ou de prise de décision en contexte contraint. Sa légitimité se manifeste à plusieurs niveaux : dans son statut, à travers son rôle et son mandat ; dans son action par l'appui technique qu'il apporte, les réponses qu'il formule aux autorités ou la manière dont il articule les services entre eux ; enfin dans son autorité qui s'exprime par sa capacité à imposer un arrêt, à cadrer les priorités ou à assurer la traçabilité des choix.
L'analyse s'organise en deux temps : elle examine d'abord les formes de légitimité associées à la fonction d'IPR, avant d'en explorer la portée en matière d'appropriation des enjeux organisationnels.

### 6.5.1 Caractériser la légitimité de l'IPR

La légitimité de l'IPR résulte de la convergence de trois registres complémentaires : une légitimité statutaire, fondée sur la répartition formalisée des rôles ; une légitimité situationnelle, issue de sa maîtrise des risques ; et une légitimité relationnelle, construite au fil des interactions. Ensemble, ces trois dimensions positionnent l'IPR comme un tiers d'arbitrage et une interface entre les différents acteurs de l'organisation.

#### *6.5.1.1 La légitimité de position ou statutaire : la place dans l'organisation*

La légitimité de position de l'IPR procède d'une institutionnalisation de son rôle au sein de l'organisation. Cette légitimité ne relève pas spécifiquement de sa qualification technique mais davantage d'un ancrage au sein des sites d'exploitation dont il a la charge. Nous aborderons la question de la légitimité de position sous l'angle du mandat comme source de légitimation.

La légitimité de position de l'IPR repose sur sa qualification « *d'expert* » (A33-HJX), « *celui vers qui on se tourne dès qu'il y a une question, un sujet, un truc à faire sur la santé sécurité environnement et risques industriels* » (A30-HIS). Cette ressource est spontanément mise à contribution lors de « *coups durs pour apporter un soutien nécessaire* » (A25-LCM). Dans ces cas, une normalisation s'opère comme un mécanisme de légitimation. Elle institue l'IPR dans une place reconnue par l'exploitant et « *rassure* » (A06-EYA) les attentes organisationnelles quant à son intervention. Ces situations transforment la compétence en position d'autorité, réduisant par là-même l'arbitraire. On notera en outre que si la légitimité de l'IPR est naturelle pour ces épreuves, et bien qu'il bénéficie d'un rôle d'organisateur et de mise en cohérence, sa spécialisation circonscrit néanmoins ses responsabilités à son autorité technique : « *en tant que spécialiste, on prépare mais on ne porte pas* » (A01-AEL), *« c'est nous qui prenons le lead sans déresponsabiliser l'exploitant* » (A31-FBL). C'est cet appui technique qui caractérise, notamment lors de contrôles externes (DREAL, inspection du travail) une légitimité encadrée par un statut de « *référent [technique] des exploitations* » (A10-DKZ).

#### *6.5.1.2 La légitimité situationnelle : maîtrise des risques à l'échelle du site d'exploitation*

La légitimité situationnelle de l'IPR dépasse la qualification technique pour l'enraciner dans la maîtrise des risques. Cette légitimité se distingue de l'expertise purement réglementaire par son approche pragmatique. Elle s'actualise dans des situations concrètes et produit des décisions pour agir. Alors que le réglementaire relève d'un savoir d'expertise, la légitimité situationnelle s'inscrit quant à elle dans la connaissance du site dont l'IPR à la charge et dans sa capacité à appréhender l'environnement de travail de ceux qui opèrent (salariés, intérimaires, entreprises extérieures, visiteurs, etc.).

> « *On devait installer des trieurs optiques, un cribleur, des convoyeurs sur un process déjà existant. Il ne fallait pas arrêter la production. Durant ce chantier, on devait faire cohabiter la poursuite de l'activité et les travaux. (…) On n'a pas eu d'accident, mais ce qu'on a pu observer m'a conduit à faire une demande d'arrêt de chantier. J'ai eu une grosse pression de la part de l'assemblier par rapport à l'arrêt du chantier. Le fait qu'on ait dû faire un arrêt de chantier pour que les choses repartent de façon plus logiques et sécuritaires, cela veut dire qu'en termes de préparation, c'était un échec. Dans tout ce qu'on avait préparé en amont, nous n'aurions pas dû avoir un arrêt de chantier.* »
> (A23-ZTM // 2211 Expert – Autorité formelle).

Cette légitimité se manifeste chez l'IPR par sa capacité d'observation et d'anticipation des risques. Ainsi, l'IPR ne réagit pas seulement aux événements, mais il interprète aussi des configurations, des signes précurseurs qui échapperaient potentiellement aux exploitants.
Ce type de légitimité se manifeste par l'expérience et la pertinence pragmatique.

#### *6.5.1.3 La légitimité relationnelle*

Cette qualité a largement été étudiée de la section 6.1 à la sous-section 6.4.2. On rappellera cependant que le capital social dont bénéficie l'IPR s'est construit dans et par les interactions qui ont transformé sa compétence technique en autorité reconnue. Cette légitimité se nourrit des relations de confiance ; elle s'ajuste dans le cadre des interactions internes et externes ; elle se consolide par la reconnaissance de l'IPR comme médiateur. Cette confiance s'accroit lors d'épreuves qui se présentent comme une évaluation partagée entre IPR et exploitant et débouchent dans la plupart des cas en actions collectives dont l'IPR est, sinon le pilote, du moins le prescripteur. Ces suites d'actions garantissent une cohérence d'ensemble au sein des exploitations.
La légitimité relationnelle est également à observer dans les rapports externes et notamment auprès d'organismes de contrôles (services de l'État, organismes de certifications, collectivités et associations diverses). Par son comportement, l'IPR démontre un savoir-faire institutionnel qui conditionne l'efficacité à l'égard des interfaces réglementaires et le rôle protecteur vis-à-vis de l'exploitant. Ainsi, l'IPR n'intervient pas seulement par expertise, mais par une présence et un soutien dans des situations d'incertitude. Cette légitimité relationnelle de l'IPR produit des effets tangibles sur l'organisation. Elle favorise l'acceptation de ses recommandations techniques, renforce le sentiment de sécurité des exploitants et contribue au développement de compétences collectives au sein des équipes. À travers ce processus, l'IPR agit comme un vecteur de l'appropriation des enjeux de QHSE.

### 6.5.2 La légitimité comme facteur facilitant l'appropriation

La légitimité de l'IPR est à considérer comme un levier d'action qui transforme les exigences de QHSE en pratiques intégrées par la base opérationnelle. Grâce à la légitimité acquise, l'IPR opère en interface entre des éléments normatifs et l'activité des sites, facilitant l'intégration progressive des enjeux de QHSE dans les routines opérationnelles. Cette contribution s'articule autour de deux processus que sont d'une part la pédagogie et la structuration en moyens d'action, et d'autre part l'accompagnement par la voie sociale vers l'autonomie progressive.

#### *6.5.2.1 La pédagogie et la structuration*

Ce paragraphe est dans la continuité de la sous-section relative à la traduction (6.4.4). Il a été exposé que la légitimité de l'IPR se traduisait par une capacité à transformer les prescriptions QHSE en données opérationnelles appropriables. Ce mécanisme d'imprégnation progressive se caractérise par un IPR qui ne se contente pas de diffuser des données, mais les organise selon une logique d'absorption et d'intégration pratique *(« on est censé amener les données entrantes, les partager [afin] que chacun s'en imprègne* », A01-AEL). La pédagogie s'ajuste ainsi par l'organisation d'appuis techniques qui sécurisent l'appropriation au moment critique.

> « *Le jour J, on est là en accompagnement de l'exploitant pour répondre aux questions de la DREAL pour les points spécifiques santé sécurité environnement et risques industriels. Pour les autres questions, c'est à l'exploitant de répondre et l'IPR aussi pourquoi pas s'il a des éléments à apporter.* »
> (A11-BOI // 2213 Acteur devenu incontournable).

Par cette appropriation assistée, l'IPR accompagne la base opérationnelle dans la formulation des réponses techniques appropriées. Cette co-construction des réponses travaillées en amont d'un contrôle, facilite l'appropriation par l'apprentissage en situation réelle d'épreuve. Les moments contraints et / ou générateurs d'enjeux tels un accident, une situation de crise, etc., légitiment la position de l'IPR. Celui-ci structure les domaines de responsabilités en réduisant les zones d'ambiguïté : « *on se répartit les rôles sur les différents sujets en fonction de nos compétences. Les analyses ça sera pour l'environnement, les sujets incendie ça sera pour le risque industriel et s'il y a un problème sécurité, ça sera [l'IPR]* » (A20-CKJ).

#### *6.5.2.2 L'accompagnement par voie sociale vers l'autonomie progressive*

L'accompagnement ne se conçoit pas sans faire le lien entre l'IPR et son positionnement en tant qu'acteur social et d'influence, sujet qui a été détaillé dans la section 6.3. On rappellera que cette caractéristique est un facteur essentiel à la transmission d'une dimension comportementale qui dépasse les aspects techniques. Ainsi, l'IPR devient un outil de socialisation, guidant l'exploitant dans sa « *façon d'être et de répondre aux inspecteurs* » (A02-BIO). Il facilite l'intégration de codes essentiels – normes, lois, décrets – et aide la base opérationnelle à développer ses apprentissages. Dans les situations d'incertitude, il constitue un appui technique fiable : « *quand on a quelqu'un à côté de vous pour faire face à une situation qui n'était pas attendue, l'exploitant sait qu'il va faire confiance à l'IPR* » (A09-AOF).

Tout en préservant l'autonomie des exploitants, l'IPR sécurise ainsi les processus d'apprentissage grâce à un cadrage expert. Cette technique de ''leadership'' facilite une montée en compétences progressive de la base opérationnelle avec pour objectif l'autonomie pour les sujets du quotidien.
Cette quête d'autonomie de l'exploitant telle qu'elle est attendue par l'IPR s'accompagne d'une vigilance maintenue de la part de l'acteur qui par sa présence et son accompagnement préserve la sécurité des apprentissages. Ainsi, quand bien même « *l'exploitant serait capable [d'assurer seul un contrôle], il oublierait certains sujets en préparation. Ce qui fait qu'il serait peut-être piégé lors de la visite* » (A18-AUP). Cette faiblesse qui peut se transformer en risques, guide les acteurs dans leurs actions pédagogiques en fonction des besoins spécifiques de développement des compétences locales.

On peut conclure sur la question de la légitimité en soulignant qu'elle constitue un levier au développement d'une culture organisationnelle de la prévention. Elle facilite l'appropriation en produisant des effets durables sur les processus d'apprentissage, en transformant les exigences réglementaires en pratiques concrètes et en structurant les compétences des exploitants. La légitimité pluridimensionnelle des IPR sert ainsi à intégrer les enjeux de QHSE au cœur de l'activité opérationnelle, créant un système capable de résister aux aléas conjoncturels et aux tensions organisationnelles propres aux exploitations. Si l'IPR est reconnu comme un spécialiste des questions QHSE, sa fonction dépasse la simple transmission technique : elle s'inscrit dans un processus d'imprégnation progressive des principes de prévention au sein même de l'action collective.
« *Référent des exploitants* » (A10-DKZ) et ''fin connaisseur'' des sites et de ceux qui l'exploitent, l'IPR bénéficie au travers de son statut de « *sachant* » (A06-EYA), d'une légitimité fondée sur la maîtrise des spécificités locales. Qualifier l'IPR de co-architecte de la relation institutionnelle le situe en médiateur institutionnel, voire en décideur et dans tous les cas en garant des règles malgré les pressions organisationnelles (temporalité de court-terme / efficacité économique). Cette légitimité génère nécessairement des arbitrages en transformant en leviers d'actions des prescriptions parfois abstraites, en réalités tangibles, propices à l'appropriation des thèmes QHSE. Elle facilite par ailleurs l'intégration de référentiels normatifs dans les routines opérationnelles. Ce point nous semble clé, car par cette qualification statutaire, l'acteur transforme par la pédagogie l'abstrait en pratiques adaptées.

### 6.5.3 Schéma processuel récapitulatif

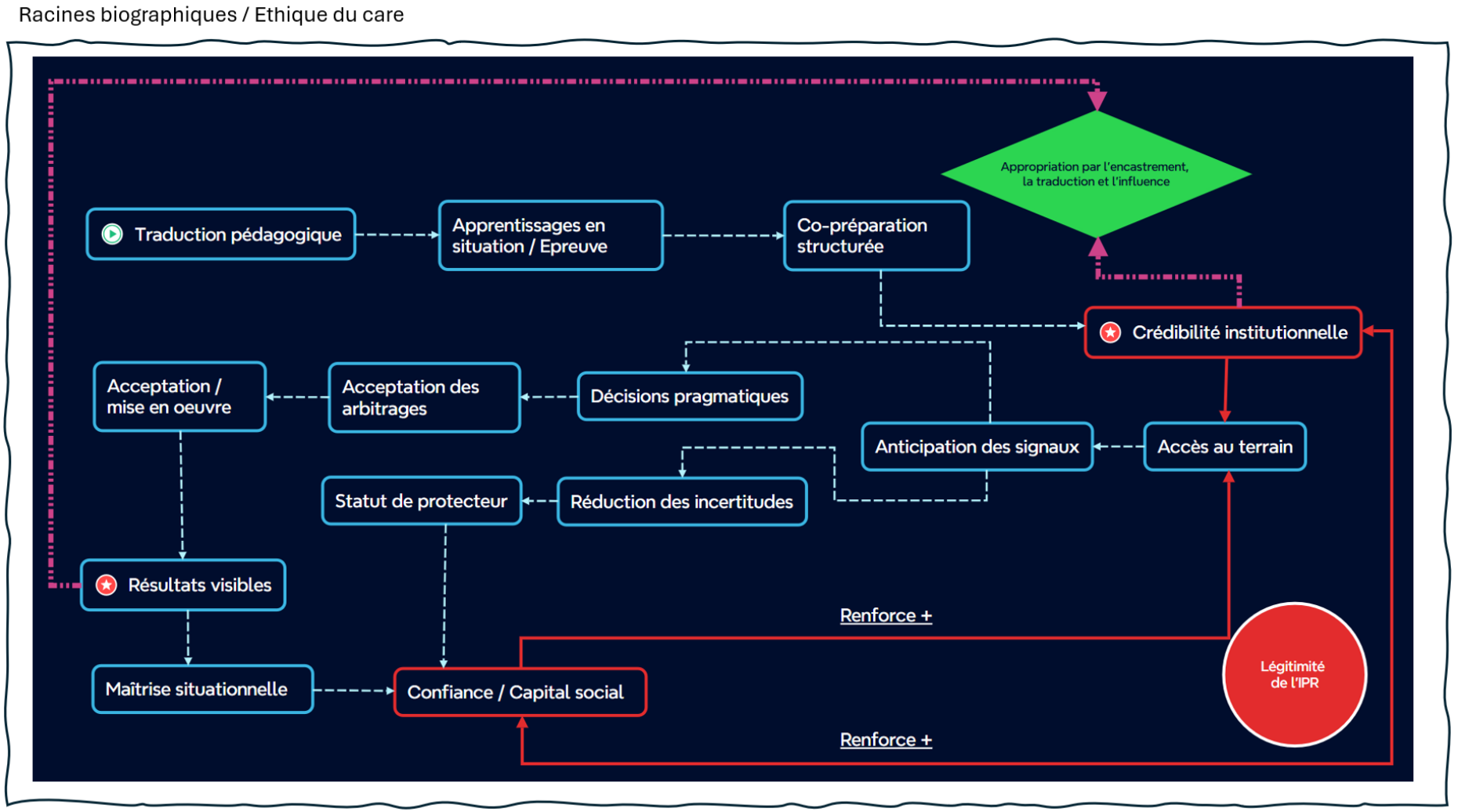



*Figure 6-5 Processus d'appropriation dans la sphère IPR légitime*

**Lecture du schéma (figure 6-5).**

Ce schéma 6-5 décrit le processus de légitimité de l'IPR afin d'amener les exploitants vers une pré-appropriation des enjeux santé sécurité environnement et risques industriels. Cette légitimité pluridimensionnelle est statutaire, situationnelle (maîtrise des risques) et relationnelle (confiance et capital social). Ce sont ces trois dimensions qui placent l'IPR en tiers d'arbitrage et interface avec les exploitants et les autorités externes (audits, contrôles divers). La légitimité de l'IPR s'exprime au travers d'un mandat d'expert, d'une connaissance du site dont il a la charge, d'une capacité de médiateur et d'une autorité d'encadrement des priorités lors d'épreuves.

Le point de départ de ce processus (marqué sur le schéma du signe ) prend naissance dans la faculté pédagogique de l'IPR à traduire. Chacune des variables de ce processus est actionnable par des interventions pédagogiques et l'organisation d'appuis de l'IPR en tant qu'interface institutionnelle.

On distingue dans ce processus, deux boucles qui renforcent la légitimité et deux facteurs convergents vers l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence.

-Les boucles qui renforcent l'appropriation s'auto-alimentent autour de la confiance, du capital social de l'IPR et de son crédit institutionnel.

-Les deux facteurs convergents sont l'obtention de résultats visibles et le crédit institutionnel.

Quatre points sont mis en évidence par ce processus :

*Plus la confiance et le crédit sont élevés, plus les recommandations sont acceptées et mises en œuvre, générant des améliorations qui renforcent la confiance et en retour la légitimité.

*De la même manière, la traduction des prescriptions accroit les apprentissages, produisant des résultats visibles qui légitiment l'IPR et favorisent la pré-appropriation.

*Les interactions transforment la compétence de l'IPR en autorité reconnue nourrissant la confiance et le capital confiance qui, via le crédit institutionnel, influent sur l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence.

*Enfin, l'anticipation des épreuves et les décisions co-construites aux bornes du site, placent l'IPR comme protecteur, lui offrant un accès augmenté aux informations du site. Celui-ci renforce l'anticipation des signaux avec pour conséquences la co-construction de nouvelles actions qui produiront des résultats visibles, générant davantage de confiance et par conséquent un accroissement de la légitimité de l'IPR.

Ces quatre mécanismes de régulation sécurisent la montée en autonomie de la base opérationnelle par (i) une vigilance de l'IPR qui sert à éviter les pièges, (ii) des épreuves qui légitiment l'IPR en clarifiant les rôles et en stabilisant l'organisation après l'épreuve, (iii) une spécialisation circonscrite de l'autorité, limitant la dépendance relative de l'exploitant.

## 6.6 Garder les institutions : une vision de l'appropriation pour protéger sans déresponsabiliser

Les IPR se trouvent à l'interface entre, d'une part les exigences réglementaires et normatives prescrites par les autorités de contrôle et d'autre part, des impératifs opérationnels internes à l'entreprise. Leur rôle dépasse l'expertise technique : ils agissent en tant que gardiens des institutions, en articulant à la fois la protection des exploitants et de l'entreprise, et la structuration des interactions entre les acteurs. Ces deux dimensions contribuent à l'appropriation des enjeux de QHSE par la base opérationnelle. Ce rôle de gardien se manifeste au travers de phases récurrentes — ou d'épreuves — telles que des contrôles externes, des analyses d'accidents ou la préparation de dossiers administratifs nécessaires pour opérer de façon réglementaire. Ce sont autant de séquences, voire de rituels inhérents à la vie de l'entreprise qui révèlent des dynamiques d'accompagnement et de responsabilisation. Ce rôle de gardien des institutions – externes ou délimitées par le champ opérationnel interne à l'entreprise – s'organise autour d'une finalité sous-jacente : amener la base opérationnelle à une prise de conscience autonome des enjeux de QHSE. Cette section s'attachera donc à analyser les processus ainsi que les outils mobilisés pour soutenir cette appropriation.

### 6.6.1 Pourquoi l'IPR est-il gardien des institutions ?

> « *Imaginons une personne (…) qui se rende à un examen pour sa santé. Cette personne aura besoin du médecin qui sera là pour l'aider et la conseiller. En revanche, elle ne va pas envoyer son médecin généraliste faire la radio ou l'endoscopie à sa place. La personne qui a la vision, le leadership, qui a la main sur l'organisation, sur les actions au quotidien, c'est le manager. Ensuite il s'entourera du conseil nécessaire pour lui apporter un éclairage supplémentaire.* »
> (A24-KBT // 2311, Gérer les parties prenantes).

Traduire l'action quotidienne des IPR et de leurs pratiques nécessite au préalable de saisir les ressorts fondamentaux de cette fonction. Décrypté précédemment sous l'angle de soutien et de traducteur, il s'agira ici d'aborder le rôle de protecteur dans une logique de préservation de la légitimité décisionnelle de l'exploitant face aux parties prenantes externes.
Cette fonction de gardien institutionnel vis-à-vis des autorités ou de tout stimulus que nous nommerons ''épreuves'' repose sur un principe primordial : une communication fondée sur la production de preuves et de continuité relationnelle, « *ne jamais laisser sans réponse une administration (…) et maintenir le dialogue, la présence et toujours donner au maximum ce qu'on peut de l'exemplarité* » (A01-AEL). L'objectif recherché est d'obtenir un dialogue où l'organisation démontre sa capacité de suivi et de traçabilité, où l'IPR est un « *garant, un gage de sérieux, (…), un porteur d'image, un valeureux chevalier qui va défendre les couleurs de sa dame* » (A27-LAP). Ce qu'on pourrait qualifier de discipline préventive contribue à éviter l'accumulation de griefs et transforme les exigences en démonstration de maîtrise. Cette technique préventive déployée par l'IPR installe l'organisation dans une posture proactive qui

limite les risques de discrédit : « *[l'IPR] doit être en capacité d'arrêter le tirage de pelote [de la part des parties prenantes externes] en réorientant le discours* » (A30-HIS).

#### *6.6.1.1 La coordination des interactions avec l'autorité*

Être gardien institutionnel se matérialise par la construction d'interactions où chaque acteur occupe sa place légitime ; l'IPR « *en soutien* » (A11-BOI) sans jamais se substituer à l'exploitant qui demeure « *l'interlocuteur principal* » (A11-BOI). « *C'est l'exploitant qui marque les buts et l'IPR [qui] fait les passes* » (A10-DKZ). La répartition des rôles, nous l'avons précédemment vu, obéit à une logique de compétences et de responsabilités où l'IPR « *va avoir l'expertise et qui logiquement vis-à-vis d'une autorité doit être en retrait* » (A23-ZTM). Il ne s'agit plus de laisser totalement le libre arbitre aux exploitants « *en fonction de leur culture, de leurs connaissances, de leur expérience ou de leurs acquis* » (A24-KBT) mais de protéger leur crédit tout en sécurisant l'échange réglementaire : « *quand c'est la fonction support qui répond à la question et que l'exploitant ne sait pas de quoi il parle, ça décrédibilise l'exploitant. C'est contreproductif pour tout le monde* » (A27-LAP). Ainsi, l'efficacité de cette coordination aide l'exploitant à « *garder le doigt sur la couture* » (A08-CDF). Cette hiérarchie dans les rôles et les fonctions respectives est à observer en tant que stratégie de légitimation afin de préserver l'autorité managériale de l'exploitant, « *interlocuteur légal* » (A31-FBL), tout en sécurisant les réponses apportées.

#### *6.6.1.2 Protection active du porteur de responsabilité légale*

> « *J'ai souvent tendance à dire aux exploitants : « Si t'as un mort, tu déplaceras le corps avant d'appeler les secours.* »
> (A30-HIS // 2314, Placer le praticien en conditions de responsabilité).

Cette fonction de gardien implique une protection explicite à la faveur du manager ; protection qui passe par la maîtrise du langage technique (cf. 6.4) et en premier lieu, par l'anticipation des épreuves. Cette protection s'enracine dans une nécessité « *de protéger [l'exploitant] sur sa responsabilité, de protéger son poste, de protéger sa vie, de protéger ses nuits et en protégeant l'exploitant, de protéger le salarié et de protéger la société* » (A30-HIS). Il ne s'agit pas d'une protection complaisante, mais d'une protection qui vise à maintenir l'opérationnel en position de décider tout en lui évitant les incompréhensions procédurales et les risques d'escalades s'y référant. Ainsi, l'IPR installe la responsabilité de l'exploitant dans sa dimension légale et opérationnelle. Par le rappel permanent de ''qui porte la responsabilité ?'', l'IPR assoit la légitimité de l'exploitant face à ses décisions et aux risques associés. Cette responsabilité s'objective dans des actes : « *le seul responsable de l'arrêté préfectoral, c'est le directeur de site* » (A08-CDF). Quant à la matérialité de cette responsabilité elle se constate par exemple dans des documents tels que « *le plan de prévention qui est signé par l'exploitant (…) c'est son engagement* (…) *première pièce demandée en cas d'accident de travail* » (A13-EKT). Cette répartition se justifie par « *une judiciarisation qui prend une place plus prépondérante en santé sécurité environnement et risques industriels (…) ; et des exploitants qui mesurent plus qu'avant qu'ils peuvent être inquiétés* » (A23-ZTM).

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Depuis 2020, Suez a intégré dans le processus RH d'accueil des salariés nouvellement embauchés, un volet santé sécurité et risques industriels. Celui-ci est déployé chez tout nouvel arrivant. Pour le cas particulier des managers, cette formation d'intégration (''OnBoarding'') santé sécurité et risques industriels situe la responsabilité du manager. Au même titre que d'autres sujets, ce volet est tracé nominativement dans les systèmes d'information ressources humaines en tant que formation.

Cet ancrage de la responsabilité fonctionne comme une clé qui structure l'action des IPR. Il repose sur un triple verrouillage : juridique, matériel et performatif qui s'articule pour maintenir l'exploitant dans sa position légitime de décideur.

- La dimension juridique :
  Celle-ci se résume dans la reconnaissance explicite de la responsabilité pénale qui n'est pas symbolique mais opérationnelle : « *il y a 20 ans c'était le DG qui aurait pris les responsabilités* » (A23-ZTM). Cette personnalisation de la responsabilité transforme les enjeux : en préparant l'exploitant et en s'assurant de sa bonne appropriation des principes transmis, on ne protège pas seulement une organisation, on protège aussi un individu concrètement exposé à un risque.

- La dimension matérielle :
  Elle se concrétise dans des actes objectivant l'engagement qui empêchent une confusion des rôles en transformant le ou les signataires en acte de responsabilisation « *et ça les exploitants en sont conscients* » (A13-EKT).

- La dimension performative :
  Elle s'exprime dans les phases de préparation aux épreuves initiées par les parties prenantes externes. L'exploitant est « *aidé, accompagné, soutenu, préparé* » (A25-LCM) par l'IPR afin qu'il « *incarne* » (A31-FBL) sa responsabilité par sa présence physique et sa parole. Cette incarnation constitue une démonstration de légitimité visant à rassurer les parties prenantes sur la solidité organisationnelle de la chaîne hiérarchique : « *un exploitant qui connait et qui maîtrise rassurera [les parties externes], beaucoup plus que [l'IPR]* » (A21-DPS).

  Ce triple verrouillage clarifie les rôles : « *l'interlocuteur privilégié est bien l'exploitant, l'IPR n'est pas directeur de site, l'exploitant est comptable de ses actions* » (A10-DKZ). De la même manière, il préserve les prérogatives managériales : « *l'exploitant est celui qui a les ressources et les moyens* » (A03-CAU) ; prérogatives qui s'inscrivent dans « *[le] périmètre d'autorité [de l'exploitant]* » (A33-HJX). Par la combinaison de ces trois facteurs (juridique, matériel et performatif), l'IPR préserve la responsabilité de l'exploitant et son autorité. Cette combinaison empêche les glissements de rôles en maintenant la cohérence du système de management. Cette manière de procéder favorise l'appropriation des enjeux de QHSE car l'expertise de l'IPR enrichit la capacité de décision de l'exploitant sans la remplacer. Elle renforce la légitimité des opérationnels sans la concurrencer et préserve l'autonomie décisionnelle des exploitants sans s'y substituer. Ainsi, l'ancrage de la responsabilité apparaît comme le socle du gardien institutionnel.

### 6.6.2 Transformer la contrainte en autonomie opérationnelle

L'appropriation n'est pas seulement un acte de transmission de connaissances. Elle est une ingénierie de l'autonomie de l'exploitant. Cette ingénierie a pour finalité l'émancipation progressive du manager dans la gestion des enjeux de QHSE. Cette section s'inscrit dans la continuité de la sous-section 6.4.2 consacrée à l'IPR traducteur et protecteur, qui analysait les processus déployés en réaction à des contraintes externes. Ici, la posture de l'IPR en tant que gardien des institutions met la lumière sur un autre versant : celui des techniques d'adaptation du niveau d'intervention des préventeurs selon le degré de maîtrise démontré par les exploitants. Cette sous-section marque ainsi une étape supplémentaire dans la compréhension du processus de construction de sens pour favoriser l'appropriation.

#### *6.6.2.1 La différenciation de l'accompagnement selon le niveau d'appropriation*

> *« [L'IPR] est comme un coach au judo (…). L'exploitant c'est le combattant et le coach est là pour l'orienter, pour le soutenir. Au sport, celui qui joue au foot, c'est celui qui est sur le terrain, ce n'est pas le coach.* »
> (A31-FBL // 2312, Recentrer le pouvoir dominant des praticiens).

Nous l'avons vu, la préparation à une visite de contrôle constitue une étape cruciale pendant laquelle l'IPR structure les conditions de réussite vis-à-vis de l'épreuve. La phase de préparation mobilise un réseau d'acteurs selon les enjeux : « *exploitant, IPR, ingénieur risques industriels et parfois en fonction des sujets, les IRP*[115] » (A18-AUP). Cette répartition des tâches préparatoires obéit à une logique de compétences. L'exploitant, quant à lui, conserve la maîtrise de son terrain parce qu'« *il connait son installation* » (A10-DKZ). L'objectif de cette préparation étant que « *le jour J, tout se passe bien et c'est au responsable de site d'apporter les choses* » (A08-CDF), car il est « *comptable de ses actions* » (A10-DKZ). Cette phase amont transforme ainsi une épreuve en exercice de démonstration de maîtrise où chaque acteur apporte sa pierre à un édifice probatoire. L'appropriation se teste ainsi dans la capacité de l'exploitant à être en responsabilités.

Au-delà de révéler le degré d'appropriation atteint par l'exploitant, le jour J valide la pertinence de l'accompagnement préparatoire et, pour les fois prochaines, ajuste en amont le processus d'apprentissage. Cette appropriation se consolide par conséquent dans la capacité à tirer les leçons de l'épreuve et à transformer les observations en plans d'actions avec une diffusion organisationnelle qui dépasse le site concerné : « *nous les [IPR] on est dans l'amont fortement, un petit peu pendant, et fortement en aval* » (A33-HJX).

Ce formalisme garantit la cohérence organisationnelle et l'apprentissage où « *l'IPR amène [à l'exploitant] des données entrantes, lui donne des indicateurs à jour pour qu'il puisse analyser, redécider des actions* » (A01-AEL). Cette phase de post-épreuve s'inscrit dans une finalité qui transforme l'événement en axes d'améliorations coordonnés par « *l'IPR ange gardien qui sait utiliser tous les bons leviers pour amener l'exploitant à prendre la bonne direction et à ne pas*

[115] IRP : Instances Représentatives du Personnel

*franchir la ligne jaune* » (A23-ZTM). L'épreuve fait progresser l'exploitant et cela se mesurera par l'anticipation des questions et la capacité de réaction aux observations.

> « *Pour celui qui a l'appropriation, lors de la visite DREAL, c'est lui qui va la faire. L'IPR sera juste là en soutien. L'exploitant va prendre le lead. C'est lui qui gère. Pour celui qui ne s'est pas approprié la démarche, c'est l'exploitant aussi qui prend le lead, mais c'est l'IPR qui va présenter les éléments à l'Inspecteur de la DREAL. Au cours de l'inspection quand l'Inspecteur lui dira que ça ne va pas, il dira ''ah, d'accord''.* »
> A12-COY // 2312, Recentrer le pouvoir dominant des praticiens.

#### *6.6.2.2 Méthodes et moyens : les outils déployés*

Dans leur rôle de gardien des institutions et face aux épreuves, les IPR disposent d'un outillage favorisant l'appropriation. Cet outillage s'articule autour de trois registres : tout d'abord la constitution de preuves documentaires mobilisables, puis l'application de méthodes d'analyse structurées, et enfin le déploiement de techniques de coaching situationnel. Ces outils répondent aux différents moments et enjeux auxquels fait face l'exploitant.

- L'architecture documentaire et la culture de la preuve :
  L'IPR installe chez l'exploitant une logique de ''prêt-à-présenter'' qui transforme l'organisation documentaire en démonstration de maîtrise opérationnelle. L'exploitant doit « *être en capacité de tout trouver rapidement (…) qu'il vérifie et sache, sur tous les sujets, où aller chercher facilement* » (A30-HIS). Cette discipline documentaire vise l'autonomie et incite l'exploitant à s'impliquer pour « *être dans les clous, serein et tranquille* » (A28-PCR). Ce qui est inculqué par les IPR, c'est la sensibilité à la régularité des documents : « *si tu n'as rien fait, c'est une faute inexcusable et ça les exploitants en sont conscients* » (A13-EKT). Cette architecture documentaire, pierre essentielle à l'appropriation face à l'épreuve, pousse l'exploitant à être en maîtrise des éléments de preuves qui témoigneront de sa connaissance des sujets et assoiront de la même manière sa responsabilité.

> Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :
> - En 2022, les forces de l'ordre ont découvert dans le sud-est de la France une société locale indépendante impliquée dans un trafic de déchets et des pratiques d'emploi dissimulé. Par la suite, une opération nationale inopinée a été organisée conjointement par les douanes, la police, l'inspection du travail et la gendarmerie. Elle a visé l'ensemble de la profession du traitement des déchets dans le territoire métropolitain. Plusieurs sites Suez ont naturellement été contrôlés. Chaque salarié présent sur un site devait prouver son identité, immédiatement vérifiée sur place à partir du registre du personnel. Le responsable devait, ''sur le vif'', fournir l'état des entrées et sorties de déchets, en précisant leur origine, leur destination et en rapprochant ces données des enregistrements de pesées. L'inspection du travail exigeait, quant à elle, la présentation immédiate de l'ensemble des documents réglementaires : attestations de formation des salariés, dates des visites médicales, relevés horaires des jours précédents, postes occupés, certificats d'aptitude (notamment pour la conduite d'engins), contrôles techniques du matériel (passages aux mines, visites générales périodiques, etc.), ainsi que les derniers rapports d'inspection des services de l'État. Pour le cas des sites Suez, il n'y eu aucune suite donnée à ces contrôles.

- Méthodes d'analyse et objectivation des décisions :
  L'IPR fournit des méthodes structurées pour dépasser l'intuition et l'approximation. Ces méthodes fondent les décisions sur des bases robustes et participent à l'apprentissage car elles aident l'exploitant à prendre un pas de recul sur des situations à risques et d'acquérir des réflexes situationnels.

L'analyse des risques constitue un socle méthodologique et pédagogique structurant. L'arbre des causes, « *pas tout à fait simple comme méthode, et l'IPR (…) [va permettre de] définir les bonnes actions qui vont tacler les causes racines* » (A33-HJX), s'applique dans le cadre des investigations post-accident ou lors de situations de presqu'accident et de danger imminent. À travers cette méthode éprouvée, l'IPR rassemble autour de l'exploitant l'ensemble des parties prenantes, internes comme externes à l'entreprise, afin d'analyser collectivement les origines de l'événement. Cependant, quand bien même l'IPR sera celui qui *« arrivera toujours à trouver aux exploitants une solution* » (A28-PCR), seule la base opérationnelle détenant le pouvoir hiérarchique (dont l'engagement financier) saura transformer une solution en action. Or, si les issues trouvées collectivement ne sont pas actionnées, cela risque de conduire au drame :

> « *[Suite à des presqu'accidents qui ont précédé deux accidents de travail simultanés] les exploitants ont demandé des devis, mais ont trouvé cela trop cher (…). Au final le gars s'est pris 40 jours d'arrêt. Et là je me dis, ''grosse déception sur la culture sécurité, sur la prise en compte du bien-être des gens''. Pour moi, c'est pire que tout. (…) et on en arrive à des drames. Selon ma perception, et l'analyse des risques le démontre, c'est le manque d'implication de l'encadrement. Je te le dis comme je le pense. Un manque d'implication à partir du moment où les remontées de situations [dangereuses] sont prises par-dessus la jambe. ''Oh, oui, ce n'est pas très grave. Attends, je fais un devis !!!''.* »
> (A01-AEL // 2312 Recentrer le pouvoir dominant des praticiens).

- Coaching situationnel et préparation comportementale :

L'IPR développe une approche de coaching qui prépare l'exploitant aux épreuves. Cet accompagnement personnalisé fait travailler les dimensions comportementales et relationnelles. Ce coaching situationnel vise la transformation progressive de l'exploitant en interlocuteur-agissant capable d'incarner sa responsabilité dans des contextes potentiellement déstabilisants.

- La pédagogie de l'exposition progressive et de la mise en confiance.

L'IPR développe une approche graduelle qui prend la forme d'une protection et d'une exposition contrôlée. L'enjeu n'est pas d'éviter l'épreuve mais de s'assurer que l'exploitant dispose des ressources nécessaires pour la traverser avec succès : « *Si tu jettes [les exploitants] dans l'eau, évidemment tu les as préparés avant, tu leur as appris à nager, c'est comme ça aussi que tu les fais grandir* » (A33-HJX). Cet accompagnement s'adapte aux vulnérabilités de chaque site et de chaque manager en « *le préparant au mieux pour qu'il ne se retrouve pas dans une situation difficile* » (A29-FAZ). Cette préparation permet à l'IPR d'identifier chez les opérationnels leurs zones de fragilité afin de calibrer spécifiquement son intervention. Ce coaching a pour finalité de combler des lacunes, qu'elles soient liées à l'expérience ou à la connaissance.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Suez a institutionnalisé des exercices de simulation de crises organisés par la filière QHSE. Il s'agit de simuler un accident (de personne, un incendie, un déversement aqueux générant une pollution). Lors de la simulation, des observateurs sont présents et relèvent les pratiques du personnel d'exploitation. Ces exercices durent une demi-journée et font l'objet d'une co-analyse fine en mettant à profit les participants à l'exercice. Les conclusions donnent lieu à des plans d'actions et concourent à rédiger de nouveaux modes opératoires à destination de tous les autres sites.

- Le travail sur la posture et l'assurance relationnelle.

L'IPR opère un travail sur la compétence qui repose sur l'autorité managériale de l'exploitant. Cette dimension se révèle dans l'exigences de la présence hiérarchique effective dans les épreuves. Elle « *permet d'affirmer le leadership* » (A10-DKZ) de l'exploitant. Ce travail préparatoire sur la posture est essentiel car il permet à l'opérationnel de lever ses doutes et notamment sa « *peur de ne pas savoir gérer [en se trouvant] confronté aux vrais problèmes* » (A02-BIO). Par le travail sur la posture, l'IPR transforme l'anxiété en vigilance pro-active qui constitue le levier essentiel pour favoriser l'appropriation des sujets dont l'exploitant a la responsabilité.

Malgré cet outillage et les processus d'appropriation qui l'accompagnent, des tensions structurelles risques de persister, demandant dans ce cas des arbitrages en vue de tester l'équilibre entre soutien et autonomisation. Ces tensions représentent les dilemmes inhérents à la fonction de gardien des institutions. En effet, l'IPR évolue dans un espace parfois paradoxal où chaque action produit potentiellement l'effet inverse de celui recherché : trop de soutien risque de déresponsabiliser l'exploitant qu'il cherche à autonomiser ; trop de retrait exposerait l'exploitant à des difficultés que l'IPR cherche à lui éviter.

### 6.6.3 Les tensions, moteurs et régulateurs d'appropriation

> « *On aide ''un peu'' parce qu'on a la volonté de faire grandir le manager opérationnel et qu'il soit de plus en plus à l'aise avec ce sujet santé sécurité environnement et risques industriels parce que c'est lui qui est en première ligne. On aide un peu quand même parce qu'il y a forcément des points très spécifiques pour lesquels il n'a pas et il n'aura probablement jamais la compétence. Donc ça ne peut pas ne pas être ''pas du tout'', et ça ne doit pas être ''beaucoup'' parce que sinon on risque de le déresponsabiliser.* »
> (A33-HJX // 2314, Placer le praticien en conditions de responsabilité).

Des tensions sont inhérentes à la nature même de l'IPR-gardien des institutions qui doit articuler différentes logiques : la logique juridique de la responsabilité civile et pénale ; la logique technique de l'expertise ; la logique économique des sites ; la logique politique de la relation avec les parties prenantes externes. Chacune de ces logiques porte ses propres exigences à même de générer des points de frictions que l'IPR doit, le cas échéant, traiter sans toujours disposer des leviers adéquats.

Ces tensions émergent des contradictions relatives au positionnement de l'IPR : expert sans autorité hiérarchique, protecteur qui ne peut se substituer à l'exploitant, accompagnateur et gardien d'institutions sur lesquelles il ne peut agir directement. Cette position produit des situations où l'IPR doit savoir naviguer entre des injonctions parfois contradictoires, où il doit choisir entre des loyautés quelquefois concurrentes et arbitrer entre des temporalités incompatibles dans certains contextes. On notera néanmoins que ces tensions mettent en lumière la vitalité du système des processus d'appropriation. Leur disparition signifierait soit un renoncement qui tuerait la dimension relationnelle de l'accompagnement, soit une fusion des rôles qui annihilerait la fonction de gardien des institutions. Or, ces tensions sont à appréhender comme des leviers de créativité entre les différentes dimensions du rôle d'IPR

vis-à-vis des opérations et de sa capacité à s'adapter aux contextes. L'analyse de ces tensions fait accéder à une compréhension plus fine des mécanismes de régulation que l'IPR doit mettre en œuvre pour maintenir son efficacité et son rôle de gardien – transmetteur.
Quatre tensions majeures traversent l'action des IPR-gardiens des institutions et exigent des régulations : l'équilibre entre soutien expert et déresponsabilisation, la complémentarité entre savoirs normatifs et savoirs opérationnels, l'arbitrage entre contraintes économiques et exigences sécuritaires ainsi que le dosage entre transparence et risques d'escalade. Ces quatre tensions loin de constituer des freins, se révèlent au contraire génératrices de sens dans la mesure où elles créent les conditions d'apprentissage.

#### *6.6.3.1 Les tensions comme moteur d'appropriation : les paradoxes relationnels*

Les tensions internes à la relation IPR et exploitant ne constituent pas des obstacles à l'appropriation. Elles sont à observer comme des conditions de construction de sens la rendant possible. Ces tensions génèrent une négociation des rôles et une co-construction des compétences qui transforment la dépendance initiale en autonomie progressive. Cette dynamique révèle que l'appropriation naît de la gestion des contradictions plutôt que de leur résolution.

- Le soutien et l'autonomisation, les rouages accélérateurs de l'apprentissage mutuel :
  La tension entre soutien et autonomisation s'entend comme un régulateur pédagogique qui maintient l'exploitant dans une zone d'apprentissage. Cette tension s'exprime dans la nécessité de dosage où « *ce n'est pas une bonne chose que les IPR se mettent en avant (…) ça peut mettre en défaut l'exploitant* » (A21-DPS). Ce qui d'un premier regard serait interprété comme de l'effacement est en fait un acte pédagogique volontaire.

> « *Sauf cas extrêmement rare, moi je m'efface derrière l'exploitant. Je pense que c'est un message bien plus fort si les réponses sont fournies par l'exploitant à l'inspecteur. Ça donne l'impression, qui reflète la réalité, que l'exploitant maîtrise son site, ses enjeux environnementaux, maîtrise la réglementation qui lui est applicable. La plupart du temps je m'effaçais derrière l'exploitant s'il était à peu près en maîtrise sauf quelques nouveaux qui étaient un peu en difficulté, qui n'avaient pas d'historique. Je ne répondais qu'aux questions extrêmement spécifiques.* »
> (A27-LAP // 2314, Placer le praticien en conditions de responsabilité).

  L'effacement n'est pas un abandon qui serait contre-productif. L'exploitant a « *besoin d'avoir un conseil avec lui (…) qui pourra apporter un éclairage qu'il n'a pas forcément* » (A24-KBT). Cette nécessité de soutien génère des modalités discrètes d'aide qui se manifestent par une « *présence rassurante* » (A31-FBL), « *une préparation pour accélérer certains sujets* » (A23-ZTM) afin que « *l'exploitant s'approprie le sujet* » (A01-AEL). Cette tension transforme alors la relation en responsabilisation aidant le manager à « *prendre les manettes* » (A02-BIO) et acquérir une autonomie de façon progressive.

- L'asymétrie des savoirs, l'adjuvant aux complémentarités vertueuses :
  On pourrait penser que les tensions entre l'expertise normative et les connaissances opérationnelles créent une indépendance des parties respectives. Or, ces tensions génèrent

au contraire une interdépendance obligeant les deux parties à développer leurs compétences respectives avec comme finalité la coopération. En effet, l'IPR *« ne connait pas tous les process de l'exploitant* » (A07-BCQ) et « *ne saura pas répondre sur toute la chaine d'exploitation* » (A12-COY). L'exploitant quant à lui « *connait son site par cœur* » (A11-BOI). Ainsi, cette limitation des connaissances de l'IPR et de l'exploitant se transforme en nécessité collaborative qui enrichit les deux parties. L'IPR développe une connaissance des process d'exploitation quand l'exploitant s'approprie les enjeux normatifs. Cette interdépendance génère un apprentissage croisé poussant les deux parties à développer leurs connaissances respectives, chacune dans les domaines de l'autre. Par ce processus se crée progressivement une culture commune facilitant l'appropriation.

#### *6.6.3.2 Les tensions comme régulatrices d'appropriation : les paradoxes de système*

Les tensions externes liées à l'environnement (organisationnel ou réglementaire) placent les IPR en interface. Ces tensions structurent la relation entre les parties en obligeant les opérationnels à effectuer des arbitrages et à procéder à des adaptations. Ces tensions transforment l'appropriation en processus d'intelligence de situation.

- L'arbitrage entre économie et sécurité comme révélateur de priorités organisationnelles :
  La tension entre contraintes économiques et exigences sécuritaires place l'IPR en position d'arbitre implicite et de pédagogue. Cette tension génère tout d'abord des prises de conscience puis des évolutions culturelles qui s'illustrent notamment dans des cas d'accidents évitables : « *la dépense était jugée trop chère et au final on s'est pris 40 jours d'arrêt de travail (…). Cela démontre un manque d'implication de l'encadrement* » (A01-AEL). Dans cet exemple, l'IPR rend visible l'arbitrage implicite : coût *versus* risque et identifie également la défaillance : l'absence d'implication de l'encadrement. Dans ce cas, l'exemple formulé par A01-AEL transforme l'incident en levier d'appropriation de la responsabilité managériale avec un exploitant confronté aux conséquences concrètes de ses arbitrages.
  À l'échelle organisationnelle, l'IPR révèle les contradictions entre des logiques locales et des contraintes globales. Grâce à lui, l'exploitant contextualise ses difficultés et développe des stratégies d'influence dépassant la question de la conformité technique.

> « *Le problème ne venait pas du local, mais de l'organisation. La prise de décision se faisait en partie au national [où] ils ont aussi une obligation d'être en cohérence sur les chantiers lancés. Or, dès qu'un sujet commence à prendre de l'importance, dans la tête de nos patrons, si on reproduit ce sujet sur l'ensemble du territoire, ça va coûter tant. Et donc il peut y avoir un frein quand on fait cette multiplication, et ce montant peut faire peur. (…) Du coup, il peut y avoir de la frustration en territoire.* »
> A23-ZTM // 2312 Recentrer le pouvoir dominant des praticiens.

- Le dosage transparence / escalade comme école tactique :
  L'évolution du contexte réglementaire et d'une judiciarisation de plus en plus fréquente renforce les enjeux d'apprentissage avec des « *exploitants qui mesurent plus qu'avant qu'ils peuvent être inquiétés* » (A23-ZTM). Cette évolution oriente la pédagogie de l'IPR vers plus de transparence ; ce qui contraint en retour l'exploitant vis-à-vis de l'IPR à la même transparence afin, *in fine,* que l'exploitant ait « *toutes les cartes en main, une vision globale et les*

*problématiques en tête pour prendre les décisions* » (A02-BIO). La tension entre transparence et risques d'escalade transforme l'IPR en formateur au réflexe réglementaire. Il apprend à l'exploitant à opérer dans un environnement de plus en plus normé et procédurier. Cette tension s'observe dans des stratégies d'aveux contrôlés vis-à-vis de parties prenantes externes avec des exploitants qui, sans pour autant mentir, peuvent « *jouer avec les bornes, (…) et gagner ce qu'on souhaitait faire* » (A32-GCR). Or, « *jouer avec les bornes* » suppose de les connaître et cette connaissance est apportée par l'IPR à la condition que l'exploitant soit transparent sur la finalité de son projet. « *Dire ce qui est, plutôt que ce qui n'est pas* » (A21-DPS) transforme l'obligation de transparence en stratégie d'influence qui renforce le crédit de l'exploitant. La gestion de cette tension développe chez les opérationnels une intelligence de situation. Ils apprennent à adapter leur communication aux contextes et à leurs interlocuteurs, les légitimant progressivement.
Ces tensions environnementales transforment l'appropriation en processus d'intelligence. Celui-ci se développe alors au sein de la base opérationnelle en trois phases scalaires : tout d'abord analyser les systèmes pour les comprendre, puis les conjuguer pour anticiper et enfin les adapter tactiquement pour agir. Ces tensions enrichissent ainsi l'appropriation technique d'une nouvelle dimension *quasi* politique.

En conclusion de cette section relative aux IPR en tant que gardiens des institutions, nous avons pu observer que l'IPR dépasse le cadre traditionnel de l'expertise technique pour évoluer vers une ingénierie de la responsabilisation et de l'appropriation par le sens donné aux actions et événements. Cette fonction transmet des normes et en contrôle leur application. De plus, elle déploie une compétence relationnelle et pédagogique qui transforme chez les exploitants les contraintes externes en capacités internes de réaction et d'adaptation. Les IPR apparaissent comme des architectes qui construisent les conditions dans lesquelles la base opérationnelle peut faire siens les enjeux de QHSE, tout en confortant son autorité décisionnelle et en légitimant son autorité managériale face aux institutions. La réussite se mesure à la progressive autonomisation des exploitants que les préventeurs accompagnent. Cette autonomisation s'observe chez les opérationnels dans leur capacité à tenir de manière crédible un rôle institutionnel, dans leur montée en compétence concernant les enjeux normatifs, et dans la transformation de leurs pratiques quotidiennes de management des risques.
Cette fonction de gardien, n'est pas une mise sous tutelle de l'exploitant. Elle est une pédagogie de l'autonomie favorisant l'émancipation progressive de la base opérationnelle dans un environnement normatif de plus en plus coercitif. Elle révèle aussi l'importance de la coopération impérative et de la compréhension des processus d'institutionnalisation où l'apprentissage organisationnel passe par une gestion des interactions humaines, des asymétries de savoirs et des contraintes.

### 6.6.4 Schéma processuel récapitulatif

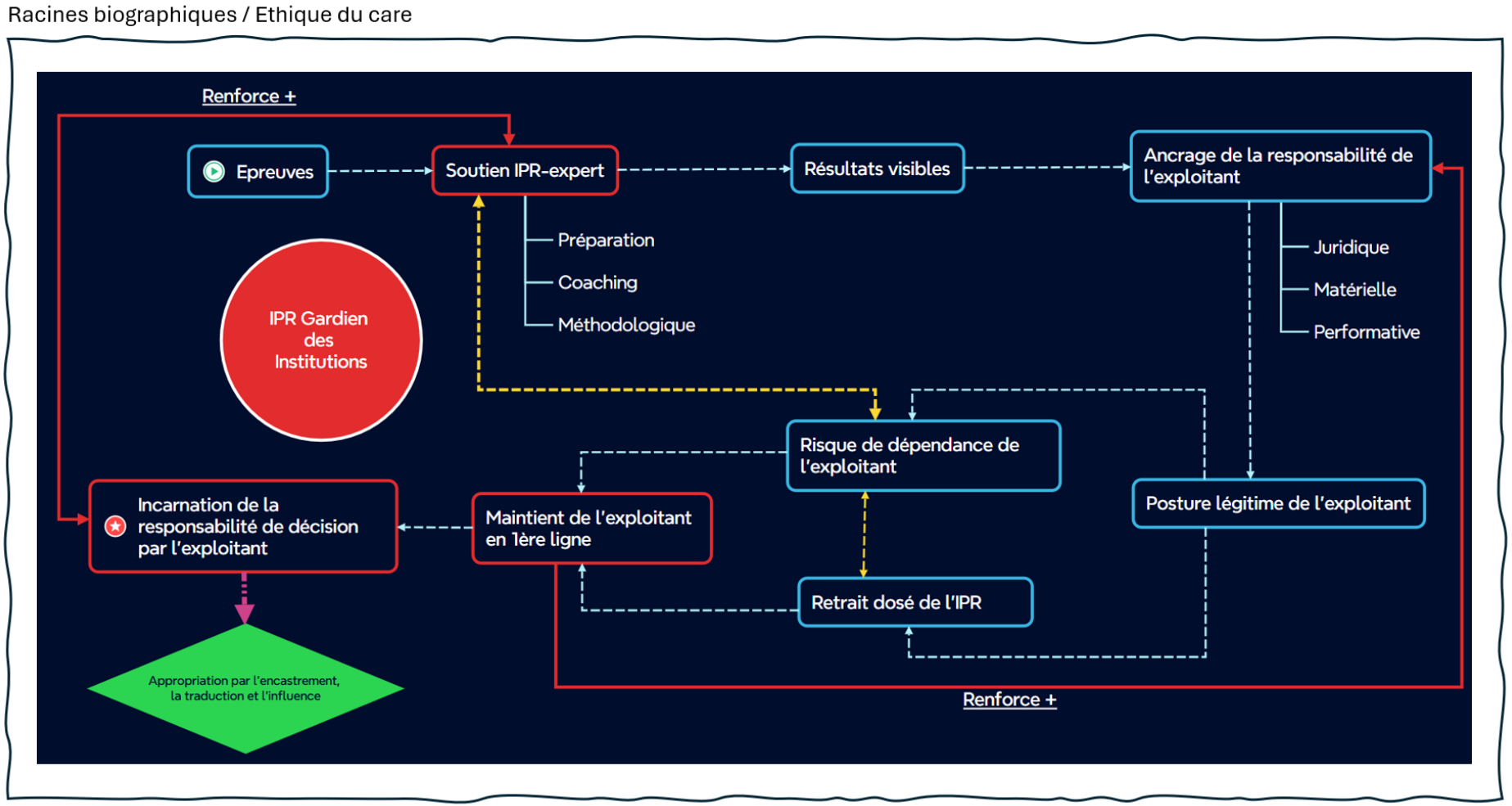



*Figure 6-6 Processus d'appropriation dans la sphère IPR gardien des institutions*

**Lecture du schéma (figure 6-6).**

Ce processus du point de vue de l'IPR gardien des institutions vise progressivement à construire la légitimité décisionnelle de l'exploitant en transformant chez lui la contrainte en autonomie relative. Ce processus décrit de quelles manières les résultats rendus visibles par l'IPR crédibilisent l'organisation, renforçant la légitimité de l'exploitant et ancrant l'IPR dans le rôle de gardien.

Ce processus par une amélioration accrue de l'anticipation et de la préparation enclenche une responsabilité forcée des opérationnels. Face à l'épreuve, ceux-ci n'ont d'autres choix que d'assumer la fonction qui est la leur : responsabilité juridique (pénale), matérielle (plans de préventions, engagements de dépenses pour des contrôles et mises en conformité) et performative (parole crédible le jour J devant les auditeurs ou visites d'inspection). Le processus débute par l'épreuve (marqué sur le schéma du signe ◉) avec le soutien sécurisant des IPR-experts en tant que gardiens des institutions. Les IPR-soutiens préparent les opérationnels, les aidant à transformer l'épreuve en démonstration de maîtrise et de légitimité par des résultats visibles. Progressivement, l'IPR-gardien se met en retrait mesuré, tandis que l'exploitant, interlocuteur principal répondant à l'épreuve, incarne le responsable de la décision. Ainsi, en étant en première ligne, l'exploitant préserve son autorité et déclenche une première phase qui renforce sa responsabilité, ce qui lui permettra d'accroitre sa légitimité, de procéder aux ajustements pour une prochaine épreuve et d'amoindrir progressivement sa dépendance vis-à-vis de l'IPR-expert-gardien.

Une seconde phase de renforcement apparait entre l'exploitant et l'IPR en tant que soutien-expert. L'un et l'autre restent liés par le fait que l'exploitant n'est pas destiné à devenir un expert QHSE, au même titre que l'IPR n'est plus considéré comme la ressource additionnelle d'appoint aux opérations. L'exploitant, mieux outillé, rassuré et en responsabilités, peut alors commencer, sous l'égide de l'IPR-gardien, à faire face à certaines épreuves, en s'y préparant et à attester à son tour de résultats visibles.

Cette incarnation de la responsabilité de l'exploitant face aux sujets de QHSE le fait rentrer dans une phase ''d'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence ''de l'IPR.

On notera le lien direct qui existe entre l'IPR soutien-expert et le maintien de l'exploitant en première ligne. Ce lien qui se poursuit par le retrait mesuré de l'IPR et s'explique en deux points :

-l'ancrage de l'IPR au sein des exploitations en tant que gardien des institutions qui saura intervenir, le cas échéant, en acteur sachant et légitime, voire en facilitateur, pour préserver les intérêts de l'entreprise, ceux de l'exploitant et de son autorité.

-en contrepartie, l'IPR ne doit pas se substituer à l'exploitant, car si la fonction support répond en lieu et place d'un opérationnel qui ne maitriserait pas son sujet, il ferait chuter le crédit de l'exploitant et la boucle se romprait.

Il s'agit donc pour l'IPR soutien-expert-gardien de maintenir le bon dosage qui protège sans déresponsabiliser afin de maintenir la dynamique vertueuse de légitimation / appropriation.

## 6.7 Faire évoluer les perceptions et obtenir des changements institutionnels

L'appropriation des enjeux de QHSE par la base opérationnelle constitue un défi pour l'organisation. Au-delà des obligations réglementaires et des systèmes de management formels qui sécurisent l'organisation, cette appropriation questionne les processus par lesquels les acteurs opérationnels s'approprient puis transforment en pratiques ordinaires des préoccupations d'abord perçues comme secondaires, voire comme des contraintes. La question centrale réside dans la compréhension des mécanismes par lesquels l'évolution des perceptions conditionne cette appropriation. Dans un contexte où les approches prescriptives montrent leurs limites face à la complexité des situations auxquelles le terrain fait face, l'efficacité de l'action des IPR dépend de l'appropriation effective par ceux qui la mettent en œuvre. Cette appropriation résulte d'un processus de transformation des représentations, des pratiques et des relations inter-acteurs.

### 6.7.1 De la transformation à ses premières mesures

L'analyse interroge le processus de transformation en trois étapes successives : les mécanismes de transformation des perceptions assurant le passage de la contrainte au sens ; les processus stabilisant ces nouvelles perceptions en routines opérationnelles ; et enfin les indicateurs et preuves tangibles qui attestent d'une appropriation en cours.
Il convient ici de rappeler (cf. section 6.2 et 6.3) que la convergence IPR et exploitant est la condition préalable au déclenchement de tout processus d'appropriation. Affirmer cela, suppose que « *l'IPR perçoive sa mission et le niveau d'attente* » (A22-VKR). Un constat contraire amènerait un écart perceptuel et les « *attendus ne seraient pas au niveau* » (A22-VKR).

#### *6.7.1.1 La transformation des perceptions : un préalable à l'appropriation*

> « *On fait cet exercice pour accélérer certains sujets et profiter de cet exercice imposé pour avancer sur les sujets. (…) Il y a des sujets dont on peut être convaincus et c'est l'occasion d'avancer sur ces sujets-là.* »
> A23-ZTM // 2415, Nouveaux principes de transactions.

La transformation des perceptions s'amorce par un renversement faisant évoluer une contrainte en composante légitime de l'activité de production. Cette évolution repose sur la reconnaissance d'une finalité partagée qui traverse l'entreprise et où « *l'exploitant a compris que pendant [un temps de sensibilisation] il produira moins, sera moins performant mais va prendre soin de ses salariés* » (A17-EIQ). Cette transformation ne procède pas d'un calcul économique immédiat (elle semble même *a priori* s'en éloigner sur l'instant présent), mais elle participe à une reconfiguration du sens attribué au travail et aux priorités. L'évolution de la perception s'enracine dans des enjeux supra-individuels qui dépassent les intérêts immédiats de chaque acteur. Elle transforme la logique de contrôle initialement constitutive de la relation support / exploitant en une logique de coopération, « *avec comme objectif commun de préserver l'emploi* » (A23-ZTM). Cette convergence de perception remplace le

rapport de force par une alliance stratégique formée d'un « *binôme, permettant de dépasser les silos* » (A23-ZTM) face aux risques menaçant l'ensemble « *technique, organisationnel et humain* » (A01-AEL). La perception évolue également au-delà des obligations réglementaires par l'activation d'une dimension « *visant à respecter l'éthique* » (A27-LAP) qui donne le sens aux pratiques QHSE. Cette dimension dépasse les logiques utilitaristes pour établir l'action dans un système de valeurs communes. Dans ce cas, la contrainte se transforme en conviction personnelle et collective, créant par conséquent les conditions d'une appropriation qui ne dépend plus seulement des systèmes de contrôles internes. Cette appropriation par l'éthique transforme les représentations du travail ''bien fait'' en une nouvelle culture organisationnelle.

> « *Éviter l'accident d'une personne, éviter une pollution pour préserver l'environnement, éviter un incendie qui risque d'impacter et les hommes et l'environnement, ça, ça a du sens, c'est la partie éthique.* »
> (A32-GCR // 2411, Recherche d'avantages futurs).

#### *6.7.1.2 Les mécanismes d'ancrage et de stabilisation*

Après avoir enclenché les premières transformations, l'appropriation tend à se stabiliser par la mise en œuvre de dispositifs matérialisant et rythmant le travail de perception. Ces dispositifs créent les conditions d'un alignement progressif entre acteurs aux logiques initialement divergentes. Cet *« alignement qui passe par beaucoup de pédagogie, de communication, d'échanges liés à la présence de l'IPR au sein des exploitations* » (A22-VKR) fonctionne selon une logique d'imprégnation afin « *de partager plus facilement la vision des missions des uns et des autres et des attendus* » (A22-VKR). Cette imprégnation opérationnelle crée un terrain commun de compréhension, passant de prescriptions abstraites à des interactions pragmatiques puis à des opportunités d'actions. Ces mécanismes d'ancrages évoluent d'une réappropriation des épreuves (cf. sous-section 6.6.2) à une appropriation créative : « *si on a un souci, on se pose et on essaye de comprendre comment ? pourquoi ? quoi ? Une belle analyse de risque quoi, avec les plans d'actions qui vont bien* » (A18-AUP).
Ainsi, les opérationnels ne subissent plus l'épreuve ; ils s'en emparent telle une ressource qui légitime et accélère sa résolution. L'injonction devient une opportunité et des boucles d'apprentissage et de corrections commencent à se constituer, transformant les écarts et dérives en savoirs opérationnels mobilisables et impliquant *« un travail commun [exploitant / IPR] pour faire avancer cela* » (A22-VKR). L'IPR, « *ange-gardien et en capacité de dire non* » (A23-ZTM) agit dans ce travail créatif tel une fonction régulatrice institutionnelle posant des limites qui préservent la cohérence des choix face aux tensions rencontrées. L'IPR traducteur-protecteur « *amène l'exploitant à prendre la bonne direction, à ne pas franchir la ligne jaune* » (A23-ZTM) et participe au côté de l'exploitant à transformer le statut de l'écart ou de la dérive en plan d'action correctif. Ainsi, les presqu'accidents et accidents — et de manière plus générale les épreuves — cessent d'être perçus comme des échecs à masquer. Ils deviennent des occasions d'apprentissage à analyser et à partager avec pour objectif que « *[l'entreprise] respecte ses obligations, car c'est un bien pour son image, son économie, son portefeuille clients, l'exploitant et moi* » (A27-LAP).

#### *6.7.1.3 Les premiers indicateurs d'une appropriation en construction*

Les premiers signes d'une appropriation en cours de construction se manifestent par des changements comportementaux observables qui témoignent de la prise de conscience des enjeux de QHSE par la base opérationnelle. Cette conscientisation voit apparaître chez l'exploitant une capacité de réflexion à laquelle s'ajoute une fonction d'analyste critique de ses propres pratiques. Cette maturation réflexive se manifeste par le passage d'une logique d'imputation externe à une logique d'analyse interne qui interroge sur un même niveau les conditions organisationnelles et les facteurs humains. Cette transformation révèle un déplacement où l'épreuve n'est plus perçue comme un événement isolé imputable à une défaillance individuelle, mais comme le possible symptôme d'un dysfonctionnement qui interroge avec la même intensité l'organisation du travail, la formation, les moyens alloués et la clarté des consignes dispensées. Cette évolution de perception constitue un indicateur d'appropriation car il témoigne de la grille de lecture organisationnelle du risque qui dépasse des explications parfois trop basiques.

> *« Quand il n'y a pas de prise de conscience, on est au courant des problèmes quand il y a eu un accident. [Quand il y a une prise de conscience], il faut aussi une certaine maturité, être capable de se remettre en question. On le voit dans les analyses d'accidents ou les situations dangereuses. Quelqu'un qui n'est pas capable de se remettre en question suite à un accident, il va s'arrêter à : ''le mec a fait une connerie''. Or, quelqu'un qui prend du recul est capable de voir que le gars a fait une connerie mais peut-être parce on n'a pas pris le temps de discuter, qu'on ne lui a peut-être pas donné les moyens, que dans le discours des chefs ce n'était pas évident qu'il fallait faire comme cela.* »
> (A04-DEK // 2412, Champ de contradictions en œuvre, neutralité des acteurs).

Ces changements ne se limitent pas à la notion de conformité réglementaire. Ils trouvent leur prolongement dans les prémices d'une transformation des modes d'actions se caractérisant par la capacité de remise en question. L'exploitation passe d'une logique défensive à une logique apprenante à laquelle s'ajoute l'instauration de premières mesures mettant en lumière ses effets économiques et organisationnels. Ces indicateurs primaires servent basiquement à quantifier l'efficacité de la transformation : « *on a baissé de 40% l'accidentologie et on a récupéré quelques millions d'euros sur les comptes employeurs* » (A31-FBL).

L'appropriation comptable des enjeux QHSE transforme la prévention en générateur de valeurs mesurables. L'intégration de dimensions économiques rend possibles les arbitrages légitimes dans la logique dominante de l'exploitant-gestionnaire. Cette traduction constitue un révélateur d'appropriation inscrite dans le langage organisationnel.

À l'opposé d'une dépendance aux épreuves où « *sur beaucoup de sites, les exploitants attendent souvent que ce soit [un organisme de contrôle] qui intervienne comme policier et qui notifie les écarts* » (A14-ACM), l'autonomisation constitue un indicateur d'appropriation. En effet, cette évolution se perçoit lorsque l'épreuve n'est plus le *stimulus* de l'action mais quand l'action devient proactive, indépendante des causes de l'épreuve ; une action qui sera alors intégrée aux routines opérationnelles où « *il ne faut pas attendre une visite [de contrôle] pour faire les choses* » (A28-PCR). À cette condition, il est possible de considérer l'exploitation comme engagée dans un processus d'appropriation. L'autonomisation se mesure dans ce cas

à la capacité d'anticipation qui transforme la posture réactive en posture préventive. Les opérationnels ne se contentent plus de répondre aux injonctions, ils développent, accompagnés des IPR, leurs critères d'actions et leurs temporalités d'intervention.

### 6.7.2 Changements institutionnels : alignements et preuves d'autonomie

Nous avons préalablement mis en évidence que le socle du processus d'appropriation déployé par les IPR reposait sur leurs racines biographiques (chapitre 5), leur proximité terrain (sections 6.1 ; 6.2 et 6.3), leur capacité à traduire (6.4) et leur légitimité tant individuelle que statutaire (6.5 et 6.6). Il revient maintenant à l'acteur la responsabilité de faire circuler les savoirs et de les imbriquer en routine tels des outils qui participeront au cadrage des enjeux QHSE. Celui-ci vise à transformer les pratiques quotidiennes opérées par les exploitants et à amener la base opérationnelle à gagner en autonomie *modulo* les connaissances et la sensibilité qui lui auront été préalablement transmises. À ce titre nous rappelons que l'exploitant n'a pas vocation à devenir un expert des thèmes de QHSE. Cependant, comme il est précisé dans le guide santé sécurité du manager émanant de la direction générale du Groupe : *« l'engagement [du manager] dans la lutte contre les accidents graves et mortels doit se traduire par un changement de comportement rendu visible par des actions tangibles* ». Ce guide complète son introduction par le rappel aux « *principaux leviers managériaux dont [il] dispose et le niveau attendu. (…) Des fiches pratiques [l]'aident dans leur mise en œuvre (…) en appliquant les principes fondamentaux en matière de santé sécurité pour tous les employés, intérimaires et sous-traitants* ». Ce guide présente « *8 leviers managériaux (…) et c'est avant tout l'exemplarité [de l'exploitant] sur le terrain qui influencera le plus [ses] collaborateurs et les sous-traitants* ».

Avant de poursuivre notre analyse et afin de comprendre les axes d'action déployés par les IPR qui considèrent « *qu'un exploitant s'est approprié les enjeux santé sécurité environnement et risques industriels quand il répond à toutes les missions qui lui incombent* » (A16-BGR), il convient synthétiquement de donner les attendus des « *8 leviers managériaux* » que nous reproduisons dans le tableau 6-6 ci-dessous :

| Guide Santé Sécurité du manager | |
|---|---|
| Leviers | **Principes / attendus** |
| **Levier 1. Assurer un environnement de travail sain et sûr.** | Identification des dangers et évaluation des risques. Éviter, éliminer ou réduire le risque / Mettre en place des mesures de protection collectives / Mettre en œuvre des mesures de protection individuelles. |
| **Leviers 2. Engager ses collaborateurs.** | Expliquer et donner du sens aux Règles Qui Sauvent (RQS) / S'approprier en équipe la RQS, l'accident à haut potentiel / Faire émerger des idées et des actions d'amélioration concrètes / S'engager personnellement et obtenir l'engagement de chacun dans des actions concrètes pour que ces règles soient respectées toujours et par tous. |
| **Leviers 3. Valoriser les bons comportements.** | Doivent être valorisées : Les initiatives pour améliorer la sécurité et assurer le respect des RQS et des règles sanitaires / La participation à la détection des situations dangereuses / La vigilance collective concernant le non-respect d'une règle / L'implication exemplaire d'un salarié ou d'une équipe / La remontée spontanée des erreurs. |

| Guide Santé Sécurité du manager | |
|---|---|
| Leviers | **Principes / attendus** |
| **Leviers 4. Progresser avec la Visite Managériale de Sécurité (VMS).** | Démontrer son engagement et tout l'intérêt porté à l'activité observée / Démontrer son engagement par une présence régulière sur le terrain / Vérifier que l'environnement de travail est sain et sûr par l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques / S'assurer de la bonne compréhension des consignes et en particulier celles concernant « nos RQS » / Identifier les difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs du terrain / Mobiliser les salariés individuellement et collectivement, dans une démarche participative d'amélioration continue / Renforcer les bons comportements. |
| **Levier 5. Apprendre des événements.** | Évaluation de l'accident ou de l'incident / Analyse des causes profondes / Revue de l'analyse de risques / Établissement d'un plan d'actions / Communiquer. |
| **Leviers 6. Appliquer une sanction juste.** | Avoir une vision partagée de la différence entre les erreurs (non sanctionnables) et les violations – transgressions (sanctionnables) / Le droit à l'erreur est une source de progrès et un principe fondamental pour révéler les carences dans l'organisation, les procédures, les moyens / Une violation, une transgression est une situation où l'on enfreint une règle ou un standard en toute connaissance de cause / Il faut toujours différencier les violations induites par la situation ou des violations inacceptables. |
| **Levier 7. Faire adhérer les sous-traitants à nos règles.** | Éviter les accidents graves et mortels doit être la première préoccupation partagée avec nos sous-traitants / Favoriser l'esprit d'équipe / Reconnaître et valoriser l'implication de nos sous-traitants pour obtenir l'engagement / S'assurer que les RQS sont comprises et applicables à tout moment de la consultation jusqu'à la fin de la réalisation / S'assurer que chacun individuellement a compris les lignes rouges infranchissables, son devoir d'interpeller et son droit de retrait / S'assurer que chacun, donneur d'ordre et prestataire est familier avec les RQS, les règles sanitaires, connaît et exerce son rôle / Dans le cas où le sous-traitant disposerait de ses propres RQS, bien veiller à la compatibilité de celles-ci avec celles de l'entreprise. |
| **Leviers 8. Savoir arbitrer pour préserver l'exigence de sécurité.** | Rien n'est plus important que de préserver des vies mais les accidents ne sont pas le seul péril qui menace une entreprise / La planification et la hiérarchisation du travail sont une action quotidienne du manager. Il doit constamment trouver un équilibre entre ces multiples priorités concurrentes / L'enjeu de tout bon manager, c'est d'anticiper et maîtriser ses impacts sur les conditions de travail et la sécurité au risque de fragiliser la sécurité de façon inacceptable et / ou mettre les équipes en grande difficulté. |

*Tableau 6-6 Guide santé sécurité des managers - les 8 leviers managériaux*

L'action des IPR est pensée pour que les exploitants répondent aux exigences du guide santé sécurité des managers. Cependant, et nous l'avons de nombreuses fois mis en évidence, la charge de travail des opérationnels est telle qu'un accompagnement demeure indispensable. Celui-ci émerge d'un processus qui s'articule en trois dimensions complémentaires : (i) la structuration stratégique et normative qui établit cohérence et alignement multi-niveaux, (ii) puis l'encastrement opérationnel par des dispositifs ritualisés et des temporalités d'actions qui inscrivent les enjeux de QHSE dans le flux quotidien d'exploitation et enfin (iii) l'évaluation différenciée orientée vers l'autonomisation progressive, rendant visible les trajectoires d'appropriation et de diffusion interne.

Ce triptyque processuel s'active et se renforce par des mécanismes de traduction réglementaires et de médiation relationnelle portés par les IPR — aspects déjà largement analysés dans des sections antérieures — qui facilitent la conversion des exigences en pratiques pérennes. Ce triptyque révèle une architecture d'appropriation qui trouve son origine dans les orientations stratégiques du Groupe et s'étend jusqu'aux micro-routines déployées au sein des équipes, en passant par des dispositifs intermédiaires de pilotage,

d'outillage et de suivi qui transforment progressivement les exigences en compétences. Cette chaine de processus débute par la déclinaison territoriale des feuilles de route et de la politique du Groupe.

> « *Moi, en tant qu'IPR, ma mission est de répondre, entre autres, à une feuille de route qui est déclinée au niveau du Groupe. Donc c'est une vision Groupe de la santé sécurité environnement et risques industriels. Sur le terrain les exploitants ont une vision ''site'' de la santé sécurité environnement et risques industriels.*
> *On essaye de satisfaire tout le monde. On traite les sujets descendant du Groupe et on traite les sujets [liés au] site.* »
> (A06-EYA // 3311, Stratégies de désencastrement partiel de l'acteur dans l'exploitation).

Il est à signaler que la politique QHSE est déclinée au niveau le plus micro. Elle fait l'objet de nombreux échanges pensés pour que « *l'ensemble des directeurs d'agence et des services support apportent leur patte à la rédaction de cette politique, à cette feuille de route* » (A22-VKR). Cette politique de Groupe se concrétise par la mise en place de standards, de référentiels. Elle s'opérationnalise via des rituels structurés qui ont vocation à s'intégrer dans les routines quotidiennes tels que les Quarts d'Heures Prévention (QHP), les Visites Managériales Sécurité (VMS), des autodiagnostics, des revues de risques, des plans d'actions, etc. Ce sont ces « *routines mises en place, le respect des process, qui permettent de rendre visible l'appropriation* » (A07-BCQ).

#### *6.7.2.1 Structurer et aligner : feuille de route, standards et responsabilités*

L'appropriation des enjeux de QHSE repose sur un processus d'alignement multi-niveaux qui articule cohérence verticale et adaptation territoriale : « *on cherchait une continuité et une cohérence entre la semaine de la sécurité [décidée par le Groupe] et notre projet [dans un site]* » (A23-ZTM). Ces recherches de convergences créent les conditions nécessaires à toute dynamique d'appropriation.

- La déclinaison stratégique et territoriale des orientations Groupe :
  L'architecture d'alignement débute par la déclinaison des orientations stratégiques Groupe en feuilles de route territoriales. Celles-ci sont co-construites et portées par les instances dirigeantes locales. L'échelon territorial assume ici un rôle de médiation entre les exigences du Groupe et les spécificités locales, « *redéclinées au niveau des agences* » (A22-VKR). Cette double articulation maintient la cohérence d'ensemble tout en préservant la capacité d'adaptation locale nécessaire à l'appropriation contextuelle des enjeux.
  L'efficacité de cette structuration repose sur la clarification explicite des responsabilités entre les différents acteurs, matérialisée par des outils de cadrage tels que le contrat de service[116]

[116] Bien que la filière ait mesuré la nécessité d'une telle clarification dans les rôles et responsabilités de chacun, le contrat de service a néanmoins été abandonné quatre ans après sa mise en circulation. Si les raisons de cet abandon demeurent assez confuses, l'explication la plus plausible résiderait dans la perception de cet outil au sein des exploitations et notamment dans sa terminologie de ''contrat de service'', contre-intuitive pour un exploitant qui supporte la charge financière d'un service support au travers de clés de répartition.

(voir annexe H – Contrat de service IPR - Exploitations) qui « *définit les rôles et tâches entre le manager, l'exploitant et nous la filière QHSE* » (A16-BGR).

Cette matrice d'attribution établissait une distinction entre les missions d'appui-expertise confiées au service QHSE et les responsabilités opérationnelles maintenues du côté des exploitations. Cet outil interne ''contractuel'' avait comme finalité de dépasser les ambiguïtés fréquentes de répartition en précisant concrètement le ''qui-fait-quoi ?'' La délimitation des périmètres de responsabilités constituait un prérequis essentiel à l'appropriation en évitant les phénomènes de déresponsabilisation ou de confusion des rôles : « *il est dit que c'est au manager d'établir (…) un plan de prévention. Notre filière est là pour l'accompagner pour la rédaction ou pour établir une analyse de risques, (…) en revanche c'est à l'exploitant d'engager des actions* » (A16-BGR).

- La standardisation comme réponse aux hétérogénéités et aux risques d'interprétation locale :

> « *Le rôle des [IPR], je le vois comme le rôle d'un médecin qui va être d'aider à la compréhension de situations à risques, de poser un diagnostic, de donner des conseils. Dans certains cas de faire une prescription, en revanche ce n'est pas le médecin qui va prendre le médicament à la place de la personne*. »
> (A24-KBT // 3315, La structure SMPR donne de la visibilité à l'acteur, à la fonction et à la structure).

Face aux diversités d'interprétation et d'application observées entre les sites, l'organisation déploie des dispositifs d'homogénéisation afin de réduire les écarts et de créer des références communes facilitant l'appropriation des enjeux QHSE : « *moi je passerais sur les différents sites afin de vérifier qu'on est bien conformes par rapport aux différents standards et qu'on n'ait pas de disparités du fait des différentes interprétations faites par chacun* » (A22-VKR).
Cette standardisation constitue une réponse pragmatique et organisationnelle aux risques de dispersion et d'interprétation divergente qui compromettraient la maîtrise des risques et la cohérence territoriale. L'observation sur le terrain révèle des « *hétérogénéités entre sites pourtant distants de 30 km* » (A24-KBT). En définitive, une homogénéité marquée par des références communes renforce l'organisation et facilite tant les échanges inter-service que le transfert de bonnes pratiques. Elle vient appuyer les capacités d'apprentissage organisationnel : « *le partage des bonnes pratiques entre plusieurs sites (…) améliore la performance et le fonctionnement de l'entreprise* » (A01-AEL).
La mise en œuvre de standards illustre la démarche d'homogénéisation par la création de référentiels auditables : « *pour le nouveau standard, il y aura un autodiagnostic, des plans d'actions puis les revues trimestrielles* » (A22-VKR). Cette approche vise à réduire les variations d'interprétation. La logique sous-jacente consiste à comparer les sites, identifier les écarts et engager un suivi fondé sur des critères objectivés. Ces actions d'homogénéisation créent des bases communes pour l'évaluation et l'apprentissage. Ces « *autodiagnostics sont des outils qui permettent de voir comment le site se situe* » (A08-CDF), en vue de suivre les progressions et d'en « *mesurer périodiquement l'avancement* » (A16-BGR). Cette standardisation s'accompagne d'une synchronisation des thématiques qui renforce la cohérence dont la finalité est de *« faire en sorte que tout le monde parle le même langage* »

(A23-ZTM). Les IPR, par la voie institutionnelle de leur entité de rattachement déploient la stratégie d'homogénéisation par vagues thématiques successives qui ont pour conséquences de concentrer l'attention, de faciliter les échanges d'expérience entre sites confrontés aux mêmes enjeux : « *voilà ce qui est fait chez vous, voilà ce qui est fait ailleurs, voilà ce qu'on est capable de vous proposer* » (A19-BOZ). Cette temporalité imposée crée une culture qui se mesure par le « *langage, le vocabulaire [que les exploitants] utilisent dans leur façon d'être, leur exemplarité* » (A33-HJX).

- Les tensions inhérentes à la standardisation et à l'homogénéité :
  Le constat de départ est explicite : « *Parfois on avait aussi de grandes diversités, de l'hétérogénéité entre les sites* » (A24-KBT). Cette situation mine alors l'apprentissage. Or, l'introduction de référentiels corrige ces écarts mais, pour produire ses effets, cette mécanique exige une cohérence entre standard et ressources, sans quoi la perception d'injonction paradoxale s'installe. Cette recherche d'équilibre s'exprime dans la volonté de structurer sans rigidifier : « *si on fait les choses avec bon sens, ce qu'on amène en structuration ça amène un bon fonctionnement de l'exploitation, ou a minima ça améliore* » (A04-DEK).

  L'effort d'homogénéisation répond à des disparités entre sites mais fait émerger des tensions dès lors que les prescriptions ne sont pas appuyées par des moyens et des temporalités compatibles avec les réalités locales. Cette situation risque de désaligner les opérationnels malgré la bonne intention du standard.

> « *Une note sort sur un projet. On nous demande de faire tous les autodiagnostics et de chiffrer [ce projet]. (…) Cela mobilise du temps IPR et encore plus du temps aux opérationnels parce qu'ils nous accompagnent, parce qu'on échange avec eux sur les solutions, parce qu'on revient vers eux avec des problématiques qu'on n'avait pas soulevées la première fois. Et on se rend compte que les premières demandes d'investissement envoyées pour validation nous reviennent avec des questions : ''a-t-on vraiment besoin de cela ?'' ''peut-on faire une dérogation aux travaux parce que c'est trop cher ?''. Là, on est complètement en incohérence et on perd les managers par rapport aux messages. (…) Au final on revient vers les exploitants pour leur dire : ''on n'a pas forcément les moyens, est-ce qu'on peut faire une dérogation ou est-ce qu'on peut faire que partiellement ?''. Moi, j'ai perdu des managers à ce moment- là.* »
> (A22-VKR // 3314, La structure SMPR rend l'action efficiente).

  - La première tension tient à la divergence entre le message prescriptif et la dotation effective qui fragilise la confiance procédurale et « *perd les managers* » (A22-VKR). Aussi, l'harmonisation institutionnalisée, si elle n'est pas accompagnée d'un calibrage de moyens, se heurte à la rationalité pratique des responsables d'exploitations. Une tension symétrique apparaît lorsque la conformité supplante la finalité de maîtrise du risque, avec un effet pernicieux de standardisation par l'acte plutôt que par l'effet, comme le relève A22-VKR : « *On est à 95% de réalisation des contrôles réglementaires. Or, on était à 13 ou 14% de levées d'observations. C'est bien beau de faire des contrôles, mais ce qu'il faut faire c'est de lever les observations* ». Cette dérive du « *chiffre pour le chiffre* » (A22-VKR) signale que l'homogénéisation des procédures, si elle n'est pas

couplée à des critères d'impacts, alimente une conformité déconnectée de la prévention réelle.

- La seconde tension tient au balancier entre homogénéité et agilité locale. Il s'agit pour l'organisation de rechercher l'équilibre entre la nécessité d'homogénéité et la préservation de l'efficacité opérationnelle en évitant une standardisation excessive qui nuirait à l'agilité : *« Il faut quelques règles, mais pas trop parce que, quand il y a trop de règles, on s'appuie trop dessus et on est moins vigilant et moins agile* » (A01-AEL).
  Ce point révèle que l'appropriation procède autant d'une structuration que de la nécessaire prise en compte des contextes locaux afin « *d'éviter de faire des erreurs de siège* » (A25-LCM). De fait, l'alignement par des standards gagne en acceptabilité à la condition que les contraintes de contexte soient reconnues et que la logique tranche en faveur d'une couverture globale plutôt que d'une excellence isolée :

> *« Il y avait un périmètre dans l'excellence. C'était très bien, mais moi, dans ma stratégie, j'ai plutôt amenuisé ça au profit d'une dimension plus collective et plus globale. Ça a contribué, à un moment donné, à ce que le périmètre soit plus tout à fait dans cette dimension d'excellence, qu'on ait quelques signaux qui commencent un peu à dévier, qu'on retrouve une accidentologie qu'on n'avait pas eu sur ce site-là. (…). Mon but, ce n'est pas de gagner un match trois à zéro, c'est de gagner trois matchs, un – zéro, (…). Je n'ai pas envie de gagner fortement quelque part (…) Je m'attache à essayer de gagner partout.* »
> (A33-HJX // 3311 Stratégies de désencastrement partiel de l'acteur dans l'exploitation).

- Une troisième tension se situe dans la chaîne institutionnelle d'accompagnement : l'homogénéisation suppose un relais multi-niveaux. Cependant, un déficit d'appui central au moment des changements transfère la charge d'implémentation et de traduction aux territoires et par conséquent au binôme IPR – exploitant : « *pas une fois notre structure centrale n'est venue accompagner ces changements-là. C'était à chaque fois du ressort du territoire* » (A33-HJX). Cette situation accroît la variabilité d'appropriation et introduit une quatrième tension.
- En effet, la quatrième tension est inhérente à la standardisation, aux autodiagnostics et aux rapports entre IPR et exploitation. Alors que l'IPR tente de faire oublier sa fonction de contrôleur par son implication au sein des exploitations (section 6.1), elle le repositionne de fait dans ce rôle : « *d'IPR qui va contrôler* » (A02-BIO), « *faire le travail d'état des lieux* » (A22-VKR), « *checker où en sont les différents indicateurs* » (A06-EYA).

Ce socle d'alignement n'a d'effet que s'il se transforme en pratiques partagées qui encastrent les enjeux de QHSE dans le flux opérationnel par des rituels, des moyens et des cadencements de travail au service d'une responsabilisation progressive des exploitants. Cette recherche d'équilibre s'exprime dans la volonté de structurer sans rigidifier : « *si on fait les choses avec bon sens, ce qu'on amène en structuration ça amène un bon fonctionnement de l'exploitation, ou a minima ça améliore* » (A04-DEK).

L'enjeu consiste ainsi à préserver la capacité d'adaptation locale en garantissant la cohérence de l'ensemble, ce qui nécessite le déploiement d'un outillage.

#### *6.7.2.2 Outiller et ancrer : rituels, routines et temporalité d'action*

L'ancrage opérationnel des enjeux de QHSE s'opère par la transformation d'exigences normatives en dispositifs ritualisés et en réseaux d'appui mobilisables, créant les conditions d'une appropriation progressive par la base opérationnelle.

> « *L'appropriation c'est la compréhension de sujets de telle sorte que les opérationnels l'intègrent dans leur fonctionnement nominal. Pour moi l'appropriation est synonyme d'intégration. Dès qu'un sujet est pris, on ne différencie plus l'exploitation des questions de santé sécurité environnement et risques industriels. Ces questions-là sont intégrées naturellement dans la réflexion.* »
> (A15-DAY // 3313, La structure SMPR mesure et évalue l'action).

L'appropriation devient tangible lorsqu'elle se manifeste par des routines visibles « *sans forçage* » (A08-CDF) par l'encadrement et les équipes, évitant les effets de ''bachotage'' de fin de période qui révèleraient une intégration superficielle. Cette appropriation « *est rendue visible par les routines qu'on met en place, par le respect des process, par la mise en œuvre de réponses à la réglementation* » (A07-BCQ). Cette régularité temporelle constitue un marqueur distinctif quand « *les exploitants prennent les dossiers au fur et à mesure* » (A15-DAY) et non en urgence. L'autonomisation progressive se révèle dans l'initiative spontanée « *quand les exploitants font d'eux-mêmes, quand ils installent des rituels* » (A20-CKJ). Les opérationnels les plus avancés deviennent alors « *engagés et volontaires sur les sujets sécurité* » (A19-BOZ). Des points mensuels instituent une temporalité de consolidation qui ramène les sujets de QHSE dans les instances d'exploitation et objectivent le degré d'intégration par la qualité des échanges : « *chaque mois, je fais un point mensuel où on reprend le suivi des Quarts d'heures Prévention, le suivi des presqu'accidents, les contrôles terrain, les plans d'actions, les vérifications générales périodiques, les protocoles de sécurité et plans de prévention* » (A18-AUP).
Ces instances révèlent le niveau d'appropriation tout d'abord « *si [l'exploitant] implique l'IPR dans des réunions* » (A11-BOI) puis par la qualité relationnelle « *selon comment se déroule la réunion* » (A18-AUP). « *L'intérêt et l'importance du temps accordé à l'échange*[117] » constituent un indicateur clé d'appropriation. De ces échanges découlent des outils mis à disposition des exploitants. Cet outillage combine visites de terrain, autodiagnostics réalisés par l'exploitant en autonomie, exercices pratiques, Visites Managériales de Sécurité (VMS) avec des actions tracées, des revues de risques ; ils révèlent l'exigence fondamentale d'aller au-delà de la simple présence de moyens pour travailler les comportements.

> « *Ce qui m'intéresse c'est cette frontière fragile entre le moyen et l'intégration. Souvent ce qui pèche, c'est l'intégration. Exemple : [dans une zone de danger] une barrière est présente ; le signal sonore est présent ; les talkies sont présents ; on sait*

[117] A17-EIQ, A27-LAP

> *qui vient sur le site, etc. On va voir des gens du site qui connaissent leur site et son fonctionnement. Ces gens disent bonjour. Ils sonnent, ils attendent une seconde, ils ouvrent la barrière et ils passent. Ils ne demandent pas l'autorisation d'entrer [dans cette zone de danger]. C'est ce petit truc qui te fait dire que les moyens sont en place mais la consigne n'est pas comprise. Je ne leur en veux pas. C'est humain. Je me dis qu'on a la base, mais il y a encore une marche à franchir.* »
> (A07-BCQ // 3313 La structure SMPR mesure et évalue l'action).

Les audits servent de *« marqueurs de départ permettant de voir comment le site se situe* » (A08-CDF). Cependant leur efficacité dépend de l'engagement réel dans la volonté de déployer une action et non pas dans celle de ''cocher une case'' qui consiste à créer une action « *quand on est sûr de pouvoir la clôturer* » (A17-EIQ). L'action décidée de manière proactive par l'exploitant est le point de départ, le révélateur d'une dynamique d'amélioration continue. Cette action, telle qu'elle est appréhendée dans le système de management n'est pas une logique de conformité formelle, elle est la volonté « *d'être performant (…) et de s'améliorer perpétuellement* » (A16-BGR). Elle est à considérer comme une mesure objective de « *la prise en compte par les exploitants [des sujets QHSE]* » (A09-AOF) et suppose de leur part, en interaction avec les IPR, « *de proposer et d'innover* » (A10-DKZ).
L'action proactive est révélatrice de l'appropriation et en ce sens l'IPR-facilitateur en est le médium à même de libérer du temps de réflexion à l'exploitant tout en maintenant sa responsabilité d'animation : « *J'ai fait un planning avec les sujets qui tombent du national (…). J'ai mis [les exploitants] en confiance en leur envoyant mensuellement un planning avec les supports en définissant qui fait le Quart d'Heure Prévention* (QHP) » (A18-AUP).

- Le cas particulier de la formation-outils comme vecteur amont de l'action consciente :
  Si l'action est étroitement liée aux dynamiques collectives et individuelles, les formations ciblées renforcent l'ancrage par la montée en compétences et la sécurisation des engagements. Le processus de formation continue des exploitants, qu'il soit dispensé par des IPR dans le flux de leurs interactions avec les opérationnels, ou en tant que prescripteurs de modules externalisés, constitue un outil dans l'appropriation des enjeux de QHSE. Celui-ci opère à plusieurs niveaux complémentaires : sécurisation juridique des opérationnels, montée en compétences des équipes et transformation des représentations par l'exemplarité et l'expérimentation. Les formations de QHSE promues par les IPR constituent « *un dispositif complet en poussant le dirigeant à bien comprendre que (…) c'est un enjeu de sa propre sécurité et de sa garantie* » (A25-LCM). La formation-outil doit être vue comme un vecteur amont de l'action et se mesure par des ruptures d'apprentissage. A03-CAU l'exprime de manière imagée quand il tire le bilan des formations incendie montée en collaboration avec les pompiers :

> « *C'est comme quand vous avez l'habitude de rouler en Twingo et que vous découvrez qu'il existe des Porsche, on n'a plus envie de rouler en Twingo. Les formations précédentes sont dépassées. On a franchi un cap.* »
> (A03-CAU // 3314, La structure SMPR rend l'action efficiente).

Les formations créent des ruptures qui transforment les exigences standardisées et les représentations. Cette transformation s'inscrit dans la durée ; elle génère un effet

d'irréversibilité en modifiant les compétences et en créant une dynamique d'amélioration qui dépasse le transfert de connaissances. La formation-outil agit alors comme levier d'engagement de l'exploitant et trouve sa justification dans la dimension de sécurisation juridique : « *pas de prison et s'il se passe un truc, on est bon, et toi [exploitant] tu es bon en particulier* » (A25-LCM).
Cette dimension de sécurisation pénale, pour être traduite dans le langage d'un exploitant, doit s'accompagner d'un volet économique qui rend tangible la valeur ajoutée des investissements de formation, « *si c'est 90 accidents en moins, ça correspond à un temps de travail pendant lequel on a pu produire* » (A31-FBL).

> *« À l'issue de cette formation [sensibilisation réglementaire et pénale sur la prévention des risques santé sécurité environnement et risques industriels], on a eu moins d'accidents du travail et on a fait baisser le Taux de Fréquence. [Lors de la formation / sensibilisation réglementaire & pénale HSE] j'ai aussi abordé le taux de cotisation, de ce que coûtait un accident (…). Je jouais sur l'aspect financier parce que je sais que des gens fonctionnaient à cela. Il y avait aussi l'aspect organisationnel de la société et des impacts d'un accident sur l'ambiance.* »
> (A02-BIO // 3314, La structure SMPR rend l'action efficiente).

L'efficacité des formations-outil qui garantissent l'appropriation, repose sur une préparation des instances d'exploitation et la constitution *« d'alliances [formées par] le DRH et le personnel ouvrier* » (A25-LCM). Cette dimension stratégique « *préparatoire et de mobilisation du comité de direction territoire* » (A23-ZTM) conditionne directement le succès des initiatives de formation. Le processus de formation-outil intègre une dimension d'accompagnement individualisé qui prend en compte les profils comportementaux et les niveaux d'autonomie différenciés : *« Il y a des [exploitants] qui sont configurés où à partir du moment où on leur dit ''la règle c'est ça, la consigne c'est ça'', ils vont l'intégrer, ils vont la rendre automatique. C'est une rigueur* » (A15-DAY). Cette approche différenciée se « *mesure dans le temps* » (A15-DAY) en reconnaissant les temporalités d'apprentissage. Elle s'appuie sur l'observation comportementale en s'assurant que « *les exploitants suivent des dossiers, des plans d'actions* » (A08-CDF). La formation-outil dépasse la transmission de connaissances pour opérer une transformation des comportements qui se mesure aussi par *« les éléments de langage, le vocabulaire, la façon d'être, l'exemplarité, [c'est le signe que] cela a évolué* » (A33-HJX).
Ainsi, la pérennité des acquis de formation dépend de la capacité à valoriser les résultats tangibles, y compris financièrement pour entrer dans le champ des exploitants : « *cette année on a eu tant d'accident du travail en moins, (…) et on a économisé tant d'euros (…). Il faudrait que ces résultats soient comptabilisés et que nous les communiquions* » (A31-FBL). La formation-outil crée un cercle vertueux où les bénéfices renforcent l'adhésion et où la montée en compétences se mesure par la proactivité des exploitants : « *parfois des exploitants m'appellent et me disent qu'ils vont organiser une journée sécurité, que ça les intéresse* » (A20-CKJ).

- Réseaux d'appuis et dynamiques d'apprentissage collectif :
  Nous l'avons vu précédemment, l'ancrage s'inscrit dans une temporalité longue qui respecte les rythmes d'apprentissage. Cette approche du développement de l'appropriation s'observe par les évolutions comportementales et par la capacité des exploitants à solliciter les services support pour des besoins ponctuels d'expertise plutôt que pour un pilotage permanant : « *Un exploitant qui s'est approprié les enjeux QHSE, c'est un exploitant qui est autonome et qui vient vers son IPR quand il a besoin d'une expertise* » (A12-COY).
  Or, la persistance des rituels et l'adhésion managériale dépendent d'une cohérence entre les messages prescrits et les moyens alloués, condition *sine qua non* de la confiance procédurale. Pour atteindre cette confiance, le réseau interne et les appuis intersites constituent des leviers d'ancrage complémentaires qui favorisent l'appropriation des enjeux deQHSE. En parallèle, des parcours de formation ou l'activation d'apprentissages par les pairs contribue à démultiplier l'efficacité des actions individuelles en créant des dynamiques d'émulation et de progression.
  Les IPR agissent dans ce cadre-là, tel un lien inter-métier, combinant informations descendantes nationales, remontées du terrain et relations interservices horizontales, créant ainsi une capacité de comparaison / évaluation qui enrichit l'accompagnement local.

> « *L'IPR est un lien inter-métiers. Je parle à mes collègues de ce que je vois sur les autres sites. Ça, ça peut les rassurer. Voilà comment les exploitants vont s'approprier les choses qu'on leur apporte. Les exploitants sont sur leur site. Ils ne voient pas ce qui se passe. Nous, on a des informations qui descendent du national et en plus on a des informations qu'on peut benchmarker, les bonnes pratiques. Les gens ont besoin d'être soutenus* ».
> (A05-ABD // 3314, La structure SMPR rend l'action efficiente).

  Cette fonction d'interface offre aux exploitants une vision élargie de leurs pratiques et des solutions disponibles. La dimension multisites renforce cette capacité de comparaison et d'élévation du niveau d'exigence car l'IPR « *a cette vision macroscopique et peut s'extraire plus facilement [de l'exploitation], mettre un peu plus de la hauteur parce [qu'il] est multisites et peut comparer les choses* » (A01-AEL). Cette position aide à corriger l'isolement des exploitants et à relativiser leurs difficultés sans néanmoins les nier.
  L'IPR en tant qu'acteur social et d'influence (section 5.3), appuie sa pédagogie appropriative principalement sur un réseau à deux dimensions dominantes : l'entité nationale QHSE et la sphère d'exploitation.

- L'entité nationale QHSE et sa hiérarchie fonctionnelle Groupe :
  La cohésion du noyau représenté par les équipiers du service prévention des risques santé sécurité environnement et risques industriels constitue un « *appui* » (A08-CDF) et plus encore un facteur d'efficacité qui « *permet de ne pas être seul* » (A20-CKJ) face à des questions complexes. Cette dimension collective sécurise les IPR dans leur mission organisée « *[en intra-filière] avec beaucoup d'échanges* » (A06-EYA). L'équipe QHSE en tant que « *réseau non négligeable* » (A22-VKR) vient renforcer cette dynamique d'appui auprès de l'IPR « *qui n'est pas le seul à porter la démarche d'appropriation de la culture santé sécurité environnement et risques industriels, il y a le reste de la filière* » (A19-BOZ).

Une filière fédérée signifie pour les exploitants « *sentir que ça ira mieux car il y a de plus en plus de travail inter-régions au niveau de la filière santé sécurité environnement et risques industriels* » (A06-EYA). Cette mise en réseau répond aux besoins d'expertise permettant à l'IPR de répondre aux questions de « *moutons à cinq pattes vraiment spécifiques* » (A06-EYA). De la même manière, les audits croisés réalisés par les IPR dans des sites qui ne sont pas les leurs, *« permettent de voir ce qui se passe ailleurs* » (A05-ABD). Par l'observation directe et la confrontation de manière constructive des pratiques et méthodes déployées dans les sites, les IPR sont les ''inputs'' d'une duplication future légitimée par la preuve. Cette méthode de déploiement place l'IPR vis-à-vis de l'exploitant en tant que « *catalyseur pour [lui] donner de l'oxygène, l'améliorer et [lui permettre] d'atteindre les objectifs que le Groupe [lui] a fixés* » (A10-DKZ). Cette complémentarité des ressources internes représente pour l'IPR ainsi que pour l'exploitant qu'il assiste, un appui et une médiation d'expertise dont la finalité est d'éviter les blocages :

> « *[Je vais rechercher des appuis] Parce que moi je ne me sens pas tout le temps à l'aise avec tous les sujets. Aller chercher quelqu'un qui est plus expert et qui saura apporter les bonnes réponses aux exploitants pour des sujets sur lesquels je ne suis pas capable de répondre aussi bien. Être deux autour de la table à se manger le bec parce qu'on n'arrive pas à avancer, alors que quand on est trois, il y a en a un qui peut faire un le médiateur.* »
> (A18-AUP // 3314, La structure SMPR rend l'action efficiente).

- La sphère d'exploitation :
  L'effet de réseau ne se limite pas à la seule dimension des IPR et à leur direction de rattachement. Elle s'active également au sein même des opérations par la recherche d'appuis internes et la constitution d'alliances (voir sous-section 6.3.2), où l'IPR « *va aussi chercher des appuis auprès (…) d'autres exploitants, (…) car si on veut arriver à faire d'une idée qu'elle fonctionne, [une exploitation] B peut faire levier pour [une exploitation] A* » (A20-CKJ).
  Cette approche mobilise la dynamique des pairs, facilite et fluidifie l'adoption et la démultiplication de nouvelles pratiques. L'émulation devient un outil, où « *un patron super moteur développera des choses (…), permettant à d'autres patrons qui s'en foutent complètement de voir que c'est possible* » (A31-FBL). Cette dynamique d'exemplarité générant par la suite des effets d'entrainement.

Une fois les routines installées, les formations-outils dispensées, l'enjeu se déplace vers l'intégration puis l'autonomie. Il s'agit ici de capter des signaux qualitatifs et des indicateurs montrant que les pratiques sont comprises et relayées au-delà de la présence des IPR, jusqu'à leur auto-correction *in situ*.

#### *6.7.2.3 Indicateurs, signaux et diffusion*

L'évaluation de l'appropriation des enjeux de QHSE est loin de constituer un point d'aboutissement du processus d'ancrage. Si l'évaluation est parfois révélatrice de la transformation d'obligations en pratiques autonomes, elle est davantage une étape préalable à la suivante et doit être considérée comme un processus itératif. Ce paragraphe expose la complexité de la mesure qui doit dépasser la conformité procédurale au profit de

l'exemplarité et de la transmission spontanées qui attestent toutes deux l'atteinte d'un palier mais en aucune façon d'une finalité dont la conclusion erronée serait l'affirmation d'une appropriation. Souvent représentés par des signaux faibles, les éléments de réflexion qui vont suivre sont à considérer comme des exemples de pistes d'actions afin que les IPR poursuivent le déploiement du processus d'appropriation.

Il convient de préciser dans ce paragraphe que les indicateurs quantitatifs traditionnels (taux d'accidentologie, valeur assurantielle d'un site, nombre de visites managériales de sécurité, nombre de causeries, nombre de remontées de presqu'accidents et de situations dangereuses, taux de conformité, etc.) constituent leurs propres limites dans l'appréciation portée sur le niveau de maturité de QHSE chez les exploitants. Les acteurs dénoncent unanimement ces indicateurs en les jugeant nécessaires mais insuffisants et « *tous négatifs, ne communiquant pas sur le positif* » (A31-FBL) pour évaluer la maturité d'un site. Cependant la construction de ces indicateurs historiques constitue des valeurs *benchmark* dans leur appréciation longitudinale. Ils doivent par conséquent être conservés.

> « *Je ressens leur appropriation quand j'envoie des mails, des infos et que je n'attends pas trop longtemps pour qu'on vienne me demander des informations complémentaires (…). Je pense que quand [les exploitants] agissent comme cela, c'est qu'ils intègrent la santé sécurité environnement et risques industriels dans leur propre schéma. Quand sur un site tu as des accidents, que tu ne vois jamais le nom du directeur dans les analyses des accidents ; quand tu ne vois jamais le nom du directeur dans les Quarts d'Heures Préventions (QHP - causeries) réalisées, que tu ne vois jamais un nom de directeur dans les VMS (Visites Managériales Sécurité), ou juste pour la VMS exigée, ce sont des éléments qui t'amènent à creuser les choses et à te demander si l'exploitant est impliqué.* »
> (A08-CDF // 3313 La structure SMPR mesure et évalue l'action).

- De l'insuffisance des indicateurs formels à la construction d'approches novatrices :

  L'évaluation de l'avancée d'un processus d'appropriation révèle un questionnement entre indicateurs quantitatifs traditionnels et leurs capacités réelles à capter la qualité d'intégration des enjeux de QHSE. Les indicateurs formels ne suffisent pas à rendre compte des dimensions humaines et comportementales. À ce titre, les indicateurs d'accidentologie les plus courants (taux de fréquence et taux de gravité) sont explicitement critiqués comme « *n'étant pas les bons indicateurs* » (A01-AEL), parce que porteurs de « *perte de sens total et aboutissant à des contre-exemples* » (A26-MDQ), voire déshumanisants : *« tu peux entendre des choses très moches par des gens qui sont censés incarner ces valeurs, notamment quand ces personnes ne parlent que de TF[118], de TG[119], alors qu'on parle de salariés* » (A26-MDQ). Aussi, les IPR se heurtent à ces batteries d'indicateurs formels, pointant leur inadéquation entre les dimensions chiffrées et les réalités humaines. Dans ces conditions, ils préfèrent porter leur évaluation sur des approches novatrices, sur des signaux qualitatifs qui révèleraient une évaluation plus attentive aux dynamiques relationnelles et aux indices comportementaux déplaçant alors l'attention de la conformité vers la diffusion effective dans le collectif.

[118] Taux de Fréquence
[119] Taux de Gravité

- Les dynamiques relationnelles et indices comportementaux.

L'attention accordée par les exploitants aux IPR constitue un révélateur : « *C'est le temps que les exploitants m'accordent* » (A13-EKT), « *si la personne est posée, qu'elle est concentrée* » (A18-AUP). D'autres indicateurs complètent cette lecture : *« un site où il y a de l'appropriation c'est un site où il y a de l'ordre et de la propreté* » (A12-COY). *« La rapidité de réaction [d'un exploitant aux remarques d'un IPR*] » (A21-DPS) devient un marqueur d'intégration, parce qu'il atteste une vigilance internalisée. Ces considérations relationnelles et matérielles sont à corréler à « *l'ambiance, au climat social, [qui] sont les meilleurs indicateurs* » (A04-DEK) et sont jugées comme un élément d'appréciation significatif : « *Les exploitations où il y a une bonne ambiance, ce sont les exploitations où il y a le moins d'accidents et le moins de sinistres* » (A20-CKJ). Le « *turn-over dans certains postes* » (A08-CDF) constitue aussi un possible marqueur. Plus globalement, ces témoignages suggèrent que l'appropriation s'inscrit dans une dynamique organisationnelle globale sans être dissociée des autres dimensions du fonctionnement de l'entreprise et révèlent un basculement d'une logique de conformité subie vers une logique proactive.

- Les trajectoires temporelles dans les évolutions comportementales.

Cependant, l'approche se manifeste par une évaluation temporelle dans son développement « *comme avec un enfant, un élève. Au bout d'un moment on mesure cela un peu plus tard* » (A15-DAY). Cette patience reconnait la progressivité des apprentissages privilégiant l'observation des évolutions comportementales sur le moyen et le long terme. Les IPR constatent chez les opérationnels des profils différenciés d'appropriation. Ils effectuent une gradation des niveaux de maturité :

- des « *exploitants qui sont configurés et quand on leur dit que la consigne c'est ça, ils l'intègrent et la rendent automatique* » (A15-DAY) ;
- des exploitants « *intermédiaires qui ne sont pas sûrs d'être totalement au rendez-vous et au point sur certains sujets et préfèreront que ça soit l'IPR qui fasse pour [eux]* » (A23-ZTM) ;
- des « *exploitants auxquels on préconisera des choses et qui ne vont pas le faire et qui n'écouteront pas non plus* » (A12-COY) ;
- l'attendu idéal étant « *l'exploitant qui écoute et n'attend pas qu'on lui apporte des réponses ; il aura des éléments lui-même. C'est l'écoute dans un premier temps et l'action dans un second temps. L'exploitant est autonome* » (A12-COY).

- De l'autonomisation à la diffusion : exemplarité, cohérence paroles / actes et valorisation des progrès :

L'autonomisation représente l'indicateur ultime d'appropriation et se manifeste par la capacité avec laquelle l'IPR « *peut se mettre en retrait* » (A20-CKJ) de routines sans qu'il y ait dégradation de la performance de QHSE au sein de l'exploitation. Cette autonomie se décline notamment « *quand un exploitant vient vers son IPR quand il a besoin d'une expertise* » (A12-COY). Ce retrait progressif atteste le passage d'une logique d'accompagnement permanent à une logique de ressource mobilisable ponctuellement pour une expertise. La diffusion spontanée de messages par les équipes en l'absence du manager constitue un indicateur complémentaire de qualité d'appropriation et d'efficacité de la transmission :

> « *Quand l'exploitant est absent et que je fais un tour de terrain, je me rends compte que ses équipes sont informées des sujets. Elles posent des questions. Elles me parlent de [QHSE], alors que ce n'est pas moi qui ai communiquée auprès des équipes de l'exploitant. C'est la preuve que l'exploitant a dupliqué ce que je lui ai dit. C'est comme ça que je m'aperçois que ça marche bien. Si les équipes de l'exploitant ne savent pas de quoi je parle, c'est que l'exploitant ne le leur en n'a pas parlé.* »
> (A19-BOZ // 3313, La structure SMPR mesure et évalue l'action).

Les sollicitations attestent un progrès dans l'assimilation des messages « *si on vient naturellement vers [l'IPR]* » (A10-DKZ), ou *« si devant la machine à café un échange s'engage sur une consigne, si on vient vers toi, c'est gagné* » (A05-ABD). La proactivité dans l'organisation révèle les prémices de l'appropriation, par exemple « *lorsque des exploitants appellent [l'IPR] et [lui] disent qu'ils vont organiser une journée sécurité (…) parce qu'ils ont un nouveau contrat* » (A20-CKJ). Ainsi, la transmission en cascade de consignes par l'exploitant à ses équipes est un signe probant vers l'autonomisation et plus encore quand l'exploitant *« arrive de lui-même à aller voir directement une personne pour lui dire ''attention ! là, ça ne colle pas'', [là] ça veut dire qu'il s'est carrément approprié le sujet et qu'il le maîtrise* » (A20-CKJ). Ce type d'initiative directe, sans sollicitation de l'IPR, révèle l'intégration des standards et une capacité autonome de régulation.

D'autre part, si la cohérence entre paroles et actes prime sur le volume d'actions, cela met en exergue l'importance de l'exemplarité dans l'évaluation de l'appropriation : « *Quand je vois un exploitant qui continue de galérer à mettre ses chaussures de sécurité pour aller sur le site, bon ben on n'y est pas. C'est un mauvais signal qu'il m'envoie. Peu importe s'il a fait ses 12 Visites Managériales de Sécurité* » (A33-HJX). Cette primauté de l'exemplarité se retrouve dans les rituels, « *les éléments de langage, le vocabulaire utilisé* » (A33-HJX). L'audit des contrôles électriques illustre les limites de la conformité formelle « *c'est bien beau de faire des contrôles, mais ce qu'il faut faire c'est de lever les observations, notamment celles qui sont à risques humains ou critiques* » (A22-VKR). Cette dérive est explicitement dénoncée en tant que volume aux dépens de l'impact : « *moi, je suis sûr et certain que dans une grande partie des cas, on fait du chiffre pour du chiffre et [les actions] ne sont pas menées comme elles devraient être menées pour porter les messages* » (A22-VKR).

- Des instruments d'évaluation innovants et la valorisation des progrès :

  Les acteurs proposent des instruments d'évaluation plus fins pour objectiver la qualité d'intégration plutôt que la seule conformité réglementaire. Par exemple au travers d'une visualisation permettant une lecture telle « *un diagramme à 6 branches. Le zéro étant au milieu et le 10 en extrémité. (…) je verrais où ça pèche et où sont les points forts du site* » (A27-LAP), ou bien encore des *« quizz à la fin d'un quart d'heure prévention [causerie] pour voir si les messages ont été passés correctement* » (A22-VKR). La vérification de la transmission effective des contenus s'impose au-delà de la tenue d'un rituel.

  La valorisation des progrès constitue un levier essentiel de renforcement de l'engagement et de la pérennisation des dynamiques d'appropriation. La demande de construction d'indicateurs servant *a minima* à « *communiquer sur le positif* » (A31-FBL) vient plaider pour un changement de narration orientée vers les gains plutôt que les manques. Cette communication positive répond à un double objectif : maintenir la motivation des acteurs

engagés et démontrer la valeur ajoutée tangible des efforts de QHSE auprès des directions et des managers encore sceptiques. L'arrimage économique de la performance QHSE transforme la perception d'une contrainte coûteuse en investissement rentable :

> « *Quand on aura fait comprendre que les sujets santé sécurité environnement et risques industriels, ce n'est pas une contrainte, mais que ça fait partie de leur business, tout comme un compte d'exploitation ou de la gestion des ressources humaines. Quand on ne sera plus considérés comme centre de coûts mais plutôt comme un centre de profit. Les exploitants seront en autonomie quand ils auront compris que ça leur rapporte et non pas que ça leur coûte*. »
> (A31-FBL //3315, La structure SMPR donne de la visibilité à l'acteur, à la fonction et à la structure).

L'évaluation de l'appropriation émerge ainsi comme un processus articulant indicateurs formels, signaux qualitatifs, autonomisation progressive et cohérence exemplaire, nécessitant des instruments pour capter les dynamiques d'intégration et de diffusion qui attestent une transformation des pratiques et des représentations QHSE.

Nous conclurons cette section en ayant mis en évidence que l'appropriation émerge de l'analyse comme un processus résultant d'un emboîtement entre trois dimensions structurantes qui se renforcent mutuellement. La première dimension repose sur une architecture d'alignement qui crée les conditions préalables nécessaires à toute dynamique d'appropriation. La deuxième dimension concerne l'ancrage opérationnel par rituels, outils et cadences d'action qui transforment les exigences formelles en pratiques intégrées. La troisième dimension porte sur l'évaluation et l'autonomisation qui révèlent la transformation effective d'obligations en compétences autonomes.
Dans ces conditions, la trajectoire d'appropriation serait à appréhender par la régularité des routines, la clarté des responsabilités et la qualité des interactions qui font passer du ‘‘faire’’ au ‘‘faire-qui-est-intégré’’, permettant aux services QHSE de se retirer progressivement pendant que les exploitants diffusent les consignes et s'auto-corrigent. Cette trajectoire nécessite une valorisation explicite des gains transformant la perception d'une contrainte coûteuse en un investissement créateur de valeur.

Enfin, une appropriation réussie reposerait sur cinq conditions interdépendantes : la cohérence multi-niveaux entre orientations stratégiques, standards et pratiques locales ; la transformation d'exigences normatives en dispositifs ritualisés et outillés ; la mobilisation de réseaux d'appui et d'expertises mobilisables ; l'évaluation par des approches articulant quantitatif et qualitatif ; et la valorisation des progrès réels comme facteur stabilisateur de l'engagement. Ces conditions créeraient les fondements d'une culture pérenne où l'ambiance de travail et le bien-être apparaitraient comme des critères d'appréciation essentiels de la performance.

### 6.7.3 Schéma processuel récapitulatif

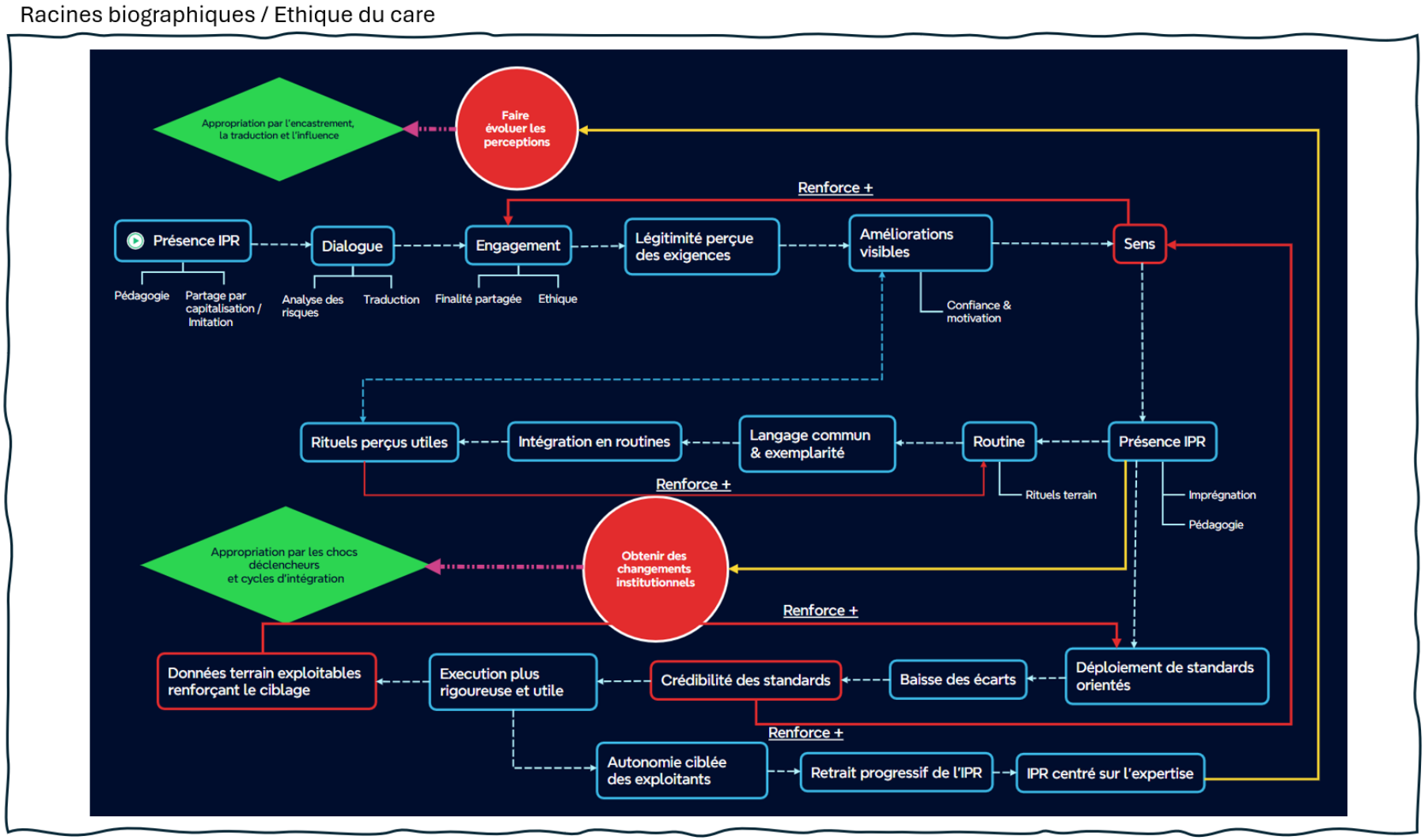



*Figure 6-7 Processus d'appropriation dans la sphère IPR faisant évoluer les perceptions et obtenant des changements institutionnels*

**Lecture du schéma (figure 6-7).**

Ce schéma 6-7 se lit en boucle avec comme point de départ (marqué sur le schéma du signe ) la présence sur le terrain de l'IPR dans son rôle de pédagogue et d'instrument de capitalisation.

Ici, l'IPR déploie un processus articulé en deux aspects interconnectés : (i) le travail visant à faire évoluer les perceptions et (ii) son rôle pour impulser des changements institutionnels. Ces processus s'appuient sur deux pivots que sont le sens et la présence de l'IPR. Ces pivots servent à traverser les phases du processus pour converger vers deux étapes d'appropriation : ''l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence'' d'une part ; et ''l'appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration'' d'autre part.

Ce schéma démontre le renversement de la perception. Il passe de la contrainte à la finalité légitime qui s'ancre via des rituels et des standards avant d'être progressivement consolidés pour une autonomisation de l'exploitant. Dans ce processus, la contrainte se reconfigure en engagement, où ce qui est imposé est converti en ressources d'apprentissage venant renforcer l'appropriation.

Les perceptions évoluent grâce au binôme IPR / exploitant, à l'éthique et aux améliorations mesurables. Ces mêmes éléments alimentent l'institutionnalisation via des standards et des rituels cadrés par des routines et devenant légitimes par l'amélioration visible des conditions de travail et de modes de protection des personnes, des biens et de l'environnement.

Les changements institutionnels créent les conditions d'un sens partagé et d'une exemplarité crédible sur le terrain. Par le déploiement de ce processus, on déclenche un alignement par la déclinaison de procédés standardisés qui attesteront les gains et rendront cohérentes les paroles et les actes.

L'objectif de l'IPR est de faire évoluer les perceptions vers un sens partagé et d'ancrer ces perceptions par des changements institutionnels.

Progressivement, on rend les exploitants plus autonomes en matière de QHSE autorisant ainsi un retrait progressif de l'IPR qui focalisera ses actions sur l'expertise et le déploiement de standards.

## 6.8 Contraindre le champ organisationnel : rendre inévitable, outiller et temporiser

> « *[ce que je propose] ne vient pas de moi, mais des exploitants. C'est comme si je mettais la petite graine. Ça fait son chemin. Ce n'est pas moi qui récolte les lauriers, ce sont les exploitants, parce que ça vient d'eux. Si les sujets sont portés par les exploitants, ça marchera parce que ça vient d'eux. (…). Moi je sème mes idées. Ça marche comme ça. J'essaye de faire en sorte que les exploitants ne voient pas que ça vient de moi. Il faut que ça vienne d'eux.* »
> (A19-BOZ // 3113, Émergence de solutions portées par l'acteur).

La contrainte du champ organisationnel par les IPR ne relève pas d'une imposition verticale de règles, mais d'une transformation progressive qui rend l'appropriation des enjeux de QHSE nécessaire et opérationnalisable ; l'enjeu qui ne vise pas à plaquer des exigences abstraites sur des réalités opérationnelles. « *L'IPR ne peut pas définir les choses tout seul derrière son bureau, parce qu'il faut connaître la vraie vie, l'exploitation, comment ça se passe sur le terrain pour concevoir des choses qui tiennent la route* » (A01-AEL). Il s'agit ici de favoriser l'action jusqu'à ce que les pratiques deviennent évidentes et que « *cela fasse partie d'une culture qui s'est mise en œuvre (…) pour que ça soit autoporté* » (A26-MDQ). Cette reconfiguration s'opèrerait par un triptyque de contraintes qui transformerait simultanément les règles du jeu et les rythmes d'actions. Les acteurs formulent des suggestions :

- D'une part, un cadrage normatif-instrumenté redéfinissant les priorités en fermant les échappatoires par des dispositifs d'audits, de remontées d'informations et de responsabilisation qui rendent la non-application indéfendable. Ce cadrage s'appuierait sur un alignement reposant « *sur le respect de la réglementation, le risques de mises en demeure, d'amende, d'illégalité, l'image de l'entreprise. Ces sujets feront que tout va pouvoir s'aligner et la démarche va suivre* » (A10-DKZ). Au travers de ces thématiques, la « *méthode idéale [est de] mettre les exploitants devant le fait qu'ils sont responsables à 100% de tout ce qui se passe chez eux et que l'IPR les imprègne du sens de leur responsabilité* » (A08-CDF).

- D'autre part, une coproduction d'instruments déplaçant la contrainte vers une adhésion par l'utilité et la preuve. Cette instrumentation opérationnelle ayant pour finalité « *d'être acceptée par des gens enthousiastes d'avoir un truc très simple, plutôt qu'une procédure avec un tableau compliqué à tenir* » (A04-DEK). Cette approche favoriserait les échanges pour « *débattre, trouver des solutions (…) que les exploitants apporteront* » (A12-COY).

- Enfin, une temporalité des priorités apprenant des événements catalyseurs pour transformer les déclics en routines. Cette temporalité combinerait la technique des « *petits pas* » (A07-BCQ) pour savoir « *toujours attendre le bon moment* » (A15-DAY), avec l'enseignement « *d'électrochocs* » (A22-VKR) qui reconfigurerait immédiatement les feuilles de route.

Ces trois modalités de contraintes : le cadrage, l'instrumentation et la temporalité, convergent vers un même objectif : faire passer les enjeux de QHSE du statut d'exigence externe au statut d'évidence opérationnelle intégrées aux pratiques quotidiennes des exploitants.

Cette architecture processuelle de transformation proposée par les IPR révèle que contraindre le champ organisationnel consiste non pas à imposer mais à rendre inévitable ; non pas à punir mais à outiller ; non pas à presser mais à temporiser jusqu'à ce que l'appropriation devienne autoportée et socialement acceptée.

### 6.8.1 Cadrer l'action et fermer les échappatoires

La première forme de contrainte organisationnelle déployée par les IPR consiste à instituer un cadre d'interprétation et de décision qui reconfigure les priorités d'exploitation en rendant la conformité QHSE incontournable et motivée. Cette reconfiguration ne procède pas que d'une injonction, mais d'une transformation des conditions de l'action. Ce processus contraignant se déploie au travers de trois registres qui transforment les dispositifs en leviers d'appropriation.

#### *6.8.1.1 Transformer le contrôle en obligation de levée*

> « *100% de mes sites ne sont pas conformes. Les devis sont exorbitants pour tout remettre aux normes. On priorise la sécurisation des zones d'accès restreints qui ne sont pas conformes. Pour une autre partie, on peut demander des dérogations, de ne pas faire tout de suite.* »
> (A06-EYA // 3115, Accorder de la temporalité au praticien).

Le premier registre de contrainte consiste à déplacer la valeur d'usage des dispositifs de contrôle vers l'obligation de traitement des non-conformités critiques. Ce qui compte n'est plus de « *faire des contrôles, mais [de traiter] le risque important, majeur, parce qu'on a levé des gros écarts [de non-conformité]* » (A22-VKR). Il s'agit ainsi de dévoiler l'écart entre l'indicateur suivi et le risque réel pour rendre visible l'inadéquation d'une gestion. Penser maîtriser un risque quand des écarts sont identifiés ce n'est pas réduire le risque humain et matériel. Or, cet effet de révélation produit « *une prise de conscience qui fait rapidement avancer le sujet* » (A32-GCR) et légitime le changement de métrique en fermant la voie à une gestion par l'affichage : « *pas de valeur ajoutée visible si ce n'est que d'avoir un beau certificat à afficher* » (A10-DKZ). La contrainte devient le résultat qui par absence de traitement, la rend coûteuse et indéfendable en cas de sinistre humain et / ou matériel.
Cette transformation s'accompagne d'une hiérarchisation des urgences qui reconfigurent les arbitrages budgétaires et temporels. Cette priorisation acceptée rend alors la contrainte soutenable. Elle étale l'effort dans le temps tout en supprimant la possibilité de ne rien faire.

#### *6.8.1.2 Instituer des processus de remontées et de réciprocité*

> « *La remontée de situations dangereuses et de presqu'accidents. Cela montre que le personnel est de plus en plus attentif à son environnement et au respect des règles santé sécurité. En remontant les situations dangereuses, les opérationnels se posent des questions sur leur poste de travail et sur leur environnement de travail et ça c'est plutôt rassurant. Nous les IPR on ne peut pas être présents 24 heures sur 24 avec eux tout le temps.* »
> (A06-EYA // 3111, Prise de conscience de la situation initiale).

Le deuxième registre de contrainte consiste à matérialiser l'obligation de traitement des remontées du terrain par un processus qui relie la « *remontée d'une situation dangereuse avec une obligation qu'elle soit traitée et que [son] traitement soit communiqué au personnel [ce qui] est primordial* » (A06-EYA). Ce processus transforme la remontée d'événements potentiels graves en un dispositif d'apprentissage collectif conditionné par une obligation de réponse.

Cette logique ''d'embarquement'' du personnel d'exploitation, « *prouvant qu'on a entendu les informations remontées du terrain [dénotera] l'intérêt porté à leur demande [et c'est ce] qui fera en sorte que les exploitants seront plus à mêmes de respecter les consignes de sécurité* » (A05-ABD). Ce mécanisme d'enrôlement par la connaissance confère à la remontée du terrain sa légitimité : elle n'a de sens que si « *on a prouvé qu'on a entendu* » (A05-ABD), que la situation signalée fait l'objet d'un traitement visible et que celui-ci est communiqué. À défaut, « *s'il manque l'info descendante, il n'y a pas de vérification d'efficacité, il n'y a pas d'échange en groupe* » (A12-COY) et la participation tend à s'essouffler.

La contrainte opère ici par une menace implicite de tarissement de l'information du terrain, ressource indispensable pour la prévention. En conditionnant les remontées à leur traitement effectif, les IPR et l'institution qu'ils représentent, créent une pression sur les exploitants qui ne saurait plus se contenter d'enregistrer passivement des signalements. Ce processus contraint transforme la remontée en épreuve de gestion : chaque situation dangereuse signalée devient un engagement de traitement et de compte-rendu sous peine de perdre le crédit et la participation des équipes opérationnelles.

Cette continuité dans l'information est cruciale pour contraindre le champ organisationnel d'exploitation. Ainsi, « *lors des points sécurité [effectués] à la prise de poste [et] permettant de faire remonter ce qui va et ce qui ne vas pas, nécessite une implication de la direction. Si les exploitants voient qu'il y a une action et un retour de ce qu'ils font, ça les incite à continuer* » (A12-COY). Cette logique de réciprocité institue une contrainte sociale importante : une non-réponse est sanctionnée par le retrait de la coopération, rendant ainsi l'exploitant dépendant du bon fonctionnement du processus pour maintenir la légitimité de ses demandes auprès de ses équipes. Ce processus de réciprocité transforme la remontée du terrain en indicateur d'appropriation. La contrainte devient ici performative : plus les exploitants remontent d'informations qui seront traitées collectivement au sein du site, plus ils démontrent leur vigilance et leur adhésion, créant un cercle vertueux où le signalement fait preuve d'appropriation.

#### *6.8.1.3 Référentiels partagés et évaluation des diagnostics*

Le troisième registre de contrainte consiste à instituer des référentiels d'évaluation qui légitiment des décisions transversales. Cette standardisation des mesures aligne les diagnostics managériaux et rend comparables des situations auparavant interprétées de manière diverse.

> « *En COMEX, on a dédié des temps où les managers ont cartographié le comportement sécurité de leurs équipes. C'est ce qui a permis de se dire : ''Tiens sur tel site…''. On a partagé des méthodologies parce qu'il faut bien qu'on parle de la même chose et qu'on regarde les choses par le même prisme. On a pu voir que sur certains sites on avait des comportements sécurité individuels. Et quand tu*

> *cartographiais l'ensemble des comportements, tu te trouvais ''un peu'' à risques, c'est à dire que le collectif de travail était à risque. Et donc ça, ça a permis de créer des déclics chez les managers.* »
> (A33-HJX // 3111, Prise de conscience de la situation initiale).

L'exemple de cartographie comportementale produit un double effet de contrainte. D'une part, la cartographie rend visible les risques au travers d'évaluations individuelles. D'autre part, elle institue un langage commun qui, en supprimant les interprétations divergentes, rend possible « *la hiérarchisation, la priorisation, un partage de vision* » (A23-ZTM). La contrainte opère ici par la création d'une évidence partagée. Une fois cartographié, le risque devient indiscutable et appelle des mesures. Cette évaluation légitime également des décisions macro qui ne peuvent plus être contestées sur la base d'interprétations locales divergentes. La contrainte par le référentiel fonctionne d'autant mieux qu'elle est co-construite puis adaptée localement tout en maintenant une cohérence transversale qui autorise sa duplication. L'implication de la ligne hiérarchique d'exploitation est un facteur clé de succès, car il revient à cette ligne « *d'impliquer les équipes dans la relecture critique du référentiel pour l'adapter à l'exploitation particulière de chaque site (…). Les autres directeurs étaient également convaincus parce qu'il y avait un partage des règles* » (A29-FAZ). Un référentiel empêche des échappatoires en objectivant dans un document unique toutes les règles existantes, rendant ainsi impossible l'ignorance ou l'interprétation locale. Le référentiel crée également une traçabilité des engagements : une fois le référentiel validé, l'écart devient apparent et exige un plan d'action correctif, « *un programme avec les grands axes de travail ; un plan d'attaque qui permet de fixer les objectifs sur la partie qualitative et quantitative* » (A33-HJX).
Ces actions contraignantes reposent sur l'implication des exploitants dans la relecture critique, légitimant d'autant plus le référentiel et rendant son application socialement acceptable. La contrainte est alors perçue comme co-produite, déplaçant la résistance vers l'adhésion et le plan d'actions devenant « *cohérent, précis [jusque] dans sa mise en œuvre* » (A27-LAP). « *L'implication de la direction* » (A12-COY) « *dans une démarche volontaire* » (A10-DKZ) est un prérequis à toute réflexion et mise en œuvre. Comme un effet de cascade, la ligne hiérarchique institue une cohérence verticale rendant la contrainte légitime à tous les niveaux.

> « *Il y a aussi la politique qui est déclinée, portée, définie par le CoDir territoire. L'ensemble des directeurs d'agences et des services support comme le nôtre apportent leur patte à la rédaction de cette politique, à cette feuille de route. Après c'est porté par l'ensemble du CoDir et donc c'est redécliné au niveau des agences. C'est porté par les directeurs d'agence avec leurs équipes qui ensuite le redéclinent en-dessous.* »
> (A22-VKR // 3114, L'adhésion des praticiens vis-à-vis des procédures et techniques devient socialement acceptable).

Le cadrage normatif-instrumenté déployé par les IPR dépasse le rappel aux règles. Son déploiement rendant les désalignements visibles, il institue une irréversibilité. En effet, une fois les indicateurs de levée de non-conformités ou d'écarts mis en place, tout retour en arrière devient difficilement envisageable, voire impossible sans compromettre le crédit et la légitimité du dispositif. La contrainte se mue alors en outils simples et co-construits rendant

la norme opérationnalisable et déplaçant l'adhésion d'une obligation vers une utilité consensuelle et démontrée.

### 6.8.2 Co-construire des instruments qui font adhérer

La deuxième forme de contrainte organisationnelle déployée par les IPR repose sur la production et la diffusion d'instruments pragmatiques qui transforment les exigences de QHSE en outils appropriables. Cette logique, pour aboutir, doit être perçue par la base opérationnelle comme produisant des outils ne générant pas de charge de travail supplémentaire. L'efficacité de cette contrainte est de faire disparaître l'obligation au profit de l'utilité en déplaçant l'adhésion vers l'efficacité opérationnelle. Ce processus s'articule autour de trois mécanismes qui transforment la contrainte en sentiment de propriété opérationnelle.

#### *6.8.2.1 Simplicité opératoire des dispositifs*

Le premier mécanisme de contrainte instrumentale consiste à concevoir des supports visuels immédiatement lisibles, « *simplement une feuille A3* » (A04-DEK), qui favorisent la transmission entre pairs sans nécessité d'accompagnement permanent de l'IPR. Cette simplicité constitue une condition d'appropriation : plus l'outil est auto-explicatif, moins la résistance à son adoption trouve de prise. L'enjeu est de produire des instruments opérationnels dont la lisibilité et la clarté rendent l'utilisation évidente. Cette orientation vers la simplicité résulte d'une analyse des échecs antérieurs : les procédures complexes génèrent du rejet, tandis que les supports visuels épurés suscitent l'adhésion rapide.
La conception tripartie des outils, idéalement composée de l'IPR, de l'utilisateur et du responsable hiérarchique, inscrit sa finalité pratique dans le processus même de son élaboration, évitant les rejets ultérieurs pour inadéquation aux réalités terrain :

> « *[Pour le GT de contrôle des élingues] il y avait moi qui avais en charge la définition de la règle. Le responsable maintenance c'est lui qui décide et fait appliquer. Et un salarié qui est l'utilisateur pour le côté pratique. En l'impliquant dans la définition de l'outil (…) il a pu démontrer à ses collègues que ce n'était pas quelque chose qui tombait comme cela.* »
> (A04-DEK // 3113, Émergence de solutions portées par l'acteur).

L'implication de l'utilisateur transforme celui-ci en ambassadeur naturel et en caution auprès de ses pairs, légitimant l'outil comme émanant du collectif de travail plutôt que d'une instance fonctionnelle. La diffusion horizontale s'opère alors sans friction, les collègues constatant que l'un des leurs a participé à la conception, ce qui désamorce les suspicions de déconnexion avec la réalité opérationnelle et « *facilite les échanges* » (A29-FAZ). Le résultat de cette co-construction se matérialise par une disparition de la contrainte au profit d'un outil perçu comme facilitant plutôt que comme une charge supplémentaire imposée sans justification. La présence de l'IPR, quant à elle, apporte la caution réglementaire et la hiérarchie assure l'alignement, tel que cela a été démontré dans la sous-section précédente.
Cette co-construction des dispositifs se vérifie également par la validation sociale de non-utilisateurs directs qui confirmeraient la simplicité de l'outil où « *même une personne non-*

*utilisatrice nous montre que l'outil est compris, facilement assimilable et utilisable* » (A04-DEK).

L'objectif recherché de cette co-construction est de faire en sorte que les exploitants s'approprient les consignes en en étant co-rédacteurs, démontrant ainsi que l'établissement de référentiels n'est pas l'apanage d'un métier spécialisé. Cette démarche s'accompagne d'une logique d'attention portée aux utilisateurs afin de « *donner du sens [aux consignes]* » (A33-HJX). Cette pseudo simplicité renverse la perception de la contrainte, parce que « *si les salariés voient qu'on fait attention à eux, c'est tout de suite plus facile (…). Aller chercher des alliances c'est aussi aller convaincre les salariés* » (A04-DEK). L'outil simple devient le signe concret d'une considération managériale, transformant une exigence de conformité en bienveillance organisationnelle. Cette requalification symbolique désamorcera les résistances car il devient difficile de rejeter un outil qui démontre qu'on respecte le travail de ceux qui l'utilisent. « *C'est l'intérêt porté à [la] demande [des exploitants] qui fera en sorte qu'ils seront plus à mêmes de respecter les consignes de sécurité* » (A05-ABD). Cette orientation vers la simplicité transforme chaque site en laboratoire potentiel dont les découvertes alimentent un réseau de solutions qui seront capitalisées et diffusées dans les réseaux respectifs des IPR. La contrainte devient alors collective et entre dans un processus de « *durabilité de l'activité par l'amélioration de la sécurité* » (A10-DKZ) parce que « *des solutions apportées par un exploitant ou un chauffeur auront plus de poids qu'une solution apportée par un IPR* » (A12-COY).

#### *6.8.2.2 La construction de la réappropriation*

Le deuxième mécanisme de contrainte instrumentale repose sur une inversion de l'attribution de l'initiative : faire émerger des solutions présentées comme issues des exploitants, alors qu'elles ont été inspirées et guidées par l'IPR telles « *des petites graines qui font leur chemin, [l'IPR] semant ses idées* » (A19-BOZ). En adoptant une posture d'effacement « *qui s'inscrit dans une dimension de résolution* » (A33-HJX), l'IPR déplace la légitimité de l'injonction vers l'initiative opérationnelle, favorisant ainsi un engagement durable dans la mise en œuvre. En « *semant* » plutôt qu'en imposant, l'IPR neutralise les résistances du type ''pas inventé ici''. Cette stratégie peut se révéler efficace face aux consignes nationales souvent perçues comme descendantes.

> *« Pour les sujets nationaux, quand les exploitants me disent ''on ne peut pas faire cela'' ''on n'y arrivera pas'' ''ça ne marchera pas'' ''c'est complètement nul'' ''c'est un truc de malade'' ''ils sont fous'', moi, il faut que je trouve une technique. Je vais essayer d'aller chercher les points bloquants, de faire réfléchir les exploitants. Je vais balancer plein d'idées, des petits trucs. À la fin c'est l'exploitant qui va revenir avec son idée ; croire que c'est la sienne, même si à la base l'idée peut peut-être venir de moi. Mais pour l'exploitant, c'est lui qui aura réfléchi au sujet et ça sera son idée.* » (A19-BOZ // 3113, Émergence de solutions portées par l'acteur).

La construction de l'appropriation est un travail de transformation d'une opposition en adhésion par la réappropriation. L'IPR ne combat pas le rejet, mais déconstruit les points de blocage en proposant des pistes jusqu'à ce que l'exploitant recompose lui-même une solution qu'il considère comme étant la sienne. Cette logique de réappropriation se renforce lorsque

les exploitants sont « *impliqués en amont* » (A18-AUP) dans la conception « *de choses qui tiennent la route pour [eux]* » (A04-DEK), évitant les effets destructeurs du « ‘’*y a qu'à - faut qu'on’’ que [les exploitants] ne supportent pas* » (A18-AUP). Cette phase amont qui s'oppose aux pratiques descendantes anticipe les difficultés d'application. En « *créant ensemble, les exploitants s'impliquent dans l'action pour que ça rentre* » (A20-CKJ). On constate alors un ajustement des modalités afin de rendre compatibles les consignes avec les contraintes opérationnelles. Néanmoins, la contrainte est toujours présente car la procédure demeure obligatoire « *même amendée pour trouver des modes dégradés ou des solutions conservatoires* » (A24-KBT). En revanche, cette implication rend la contrainte opérationnalisable car elle gagne en acceptabilité lorsqu'elle intègre les savoirs pratiques de ceux qui devront l'appliquer en étant peut-être « *moins ronchons* » (A18-AUP).
Le vrai succès de cette dynamique de réappropriation se manifeste lorsqu'un exploitant initialement résistant devient promoteur de l'idée en ayant totalement intégré la solution comme la sienne, « *sans qu'il ne s'en rende compte, [parce qu'] il a été touché par des valeurs qui lui sont fortes (…) où [l'exploitant] en vient à t'expliquer le truc parce qu'il a oublié que c'est toi qui le lui a expliqué* » (A15-DAY). Cette transformation de la contrainte s'efface alors au profit de la conviction qui se diffuse ensuite sans nécessiter d'intervention supplémentaire de l'IPR.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Chaque site est unique avec une configuration propre, des tournées de collectes différentes, avec du matériel rarement comparable d'un site à l'autre, en raison par exemple de son année de fabrication. Or les modes opératoires s'appliquent à tous et de la même manière, quelles que soient les configurations auxquelles les chauffeurs sont confrontés. La réalité est tout autre ; elle n'est pas celle rendant possible l'application d'un mode opératoire ‘‘universel’’ qui par essence est général. Aussi, des IPR ont été amenés à co-construire avec les exploitants (du directeur d'agence au chauffeur / trieur) un document définissant ‘‘sur-mesure’’, fiche par fiche, des modes opératoires en cas de ‘‘situations dégradées’’ (le quotidien…). De nouvelles règles ‘‘locales’’, mais formelles sont actées collectivement sans déroger aux principes régaliens. Cette co-construction, sous l'égide de l'IPR, a permis de préciser les détails opérationnels inhérents aux exploitations. En ayant identifié des situation ‘‘hors limites’’ on peut donc en corriger les pratiques et les encadrer par des consignes valides qui répondent aux règles HSE.

#### *6.8.2.3 La légitimation horizontale*

Le troisième mécanisme de contrainte instrumentale consiste à déployer des supports de discussion qui transforment la norme en objet de débat collectif, où les solutions validées par les opérationnels acquièrent une légitimité supérieure aux injonctions. Cette logique repose sur un renversement de l'autorité légitime. Ce n'est plus l'IPR qui certifie la bonne pratique mais les opérationnels qui co-construisent des solutions jugées acceptables. Cette horizontalisation de la légitimité qui fera « *d'un salarié, un utilisateur pour le côté pratique* » (A04-DEK) transforme la nature de la contrainte. Celle-ci n'est plus perçue comme imposée et évite aux exploitants de rechercher des solutions moins conventionnelles parce que dorénavant co-produites par le groupe d'exploitation lui-même. Les supports visuels constituent des déclencheurs d'échanges, tels qu' « *une vidéo où on peut discuter, échanger, trouver des solutions apportées par les exploitants* » (A12-COY). Le support visuel favorise une démarche critique où chacun réagit à une situation représentée plutôt qu'à une règle abstraite ; la discussion produit une évolution des perceptions par confrontation des points de vue. Ainsi la légitimité de la solution découle de l'identité de celui qui la propose. On lève

une contrainte par des causeries permettant de rendre la solution socialement acceptable car endossée par les exploitants eux-mêmes. « *Tout le monde étant impliqué (…) il y a un partage des règles* » (A29-FAZ), par une « *mise en réflexion des gens* » (A28-PCR). L'IPR change alors de posture : il passe du statut de prescripteur à celui de facilitateur qui « *apporte une méthodologie et des solutions aux problèmes d'exploitation* » (A08-CDF). Il s'agit pour l'IPR de fournir un accompagnement de méthode au travers de « *pistes plutôt que de donner des clés (…) qui ne seraient que la moitié du travail [à faire]* » (A21-DPS). L'IPR transfère ainsi progressivement la compétence à l'exploitant qui entame un processus horizontal d'autonomie pour se libérer d'une sollicitation prescriptive.

> *« L'exploitant, il utilise tous les outils à sa disposition. On a la chance aujourd'hui dans l'entreprise d'avoir pas mal d'outils, des formations, des QHP [Quart d'Heure Prévention, causeries], des flashs, des retours d'expérience sur tous les sites. Dès qu'il y a un événement qui se passe, on en est informés. Sur tous les métiers sur lesquels je travaille, [les exploitants] se réunissent régulièrement pour échanger. Et via ces réunions-là, on a toujours un moment où on échange sur la santé sécurité environnement et risques industriels. C'est une bonne base.* »
> (A11-BOI // 3111, Prise de conscience de la situation initiale).

La circulation horizontale démultiplie l'effet des interventions des IPR. L'implication par la co-création transforme les exploitants en co-auteurs de la norme. La contrainte est assumée parce que collectivement produite, rendant sa contestation difficile sans remettre en cause ses propres contributions. L'importance de « *l'implication de la direction dans tout ce qui est mis en place* » (A12-COY) complète l'architecture du dialogue. Ainsi, faire remonter des situations dangereuses jusqu'à la direction sert, au-delà de « *la prise de conscience des enjeux* » (A26-MDQ), à engager la ligne hiérarchique dans l'action pour attester que face à une situation dangereuse, « *il y a une action derrière et un retour de ce qui est fait pour inciter les opérateurs à continuer [de faire remonter des situations dangereuses]* » (A12-COY).
L'instrumentation co-construite déployée par les IPR transforme la nature de la contrainte organisationnelle en la déplaçant du registre de l'obligation hiérarchique vers la réappropriation opérationnelle et la légitimation horizontale. La simplicité visuelle des outils, l'inversion stratégique de l'attribution d'initiative et les médiations convergent vers un même effet : rendre l'adhésion socialement acceptable, techniquement désirable et collectivement assumée. Plus l'outil parait venir des exploitants, plus il s'éprouve en situation, plus il est validé par les opérationnels, plus sa diffusion devient autoportée et sa non-utilisation injustifiable.

Ces instruments co-construits ne suffisent cependant pas à garantir une appropriation s'ils ne sont pas insérés dans des temporalités d'exploitation. La contrainte se renforce lorsqu'elle s'inscrit dans une temporalité ajustée aux rythmes d'exploitation et qu'elle mobilise des chocs pour convertir des résistances en actions reconnues comme légitimes. C'est cette gestion de la temporalité qui amène vers des routines et des évidences opérationnelles.

### 6.8.3 Temporalités, priorisations et effets d'événements

La troisième forme de contrainte déployée par les IPR repose sur la gestion temporelle qui transforme les dispositifs ponctuels en routines et les routines en évidences autoportées.

Cette gestion temporelle articule les fenêtres d'opportunités, les priorisations budgétaires, les programmations régulières et les capitalisations d'événements marquants pour franchir des seuils d'adhésion qui resteraient sinon inaccessibles.
La contrainte temporelle opère selon une double logique : d'une part, elle respecte les rythmes et les capacités des exploitants pour rendre l'effort acceptable ; et d'autre part, elle maintient une présence suffisamment prolongée pour que les nouvelles pratiques s'enracinent jusqu'à devenir indiscutables. Cette gestion s'articule autour de trois registres qui transforment l'urgence en patience stratégique, les chocs en catalyseurs et la répétition en intégration.

#### *6.8.3.1 Fenêtres d'opportunité et étalement des efforts*

> « *Les retours sur investissements QHSE sont sur des échelles de temps différentes de celles des exploitants. (…). On a un problème de perception de temps. L'IPR s'inscrit dans des choses qui durent. L'exploitant s'inscrit davantage dans le court terme. Les actions santé sécurité environnement et risques industriels mettent du temps à s'installer et ne sont pas toujours pérennisées. Il faut donner des conditions. Ce n'est pas forcément des questions de temps, mais aussi des questions de conditions telles que : Quel est le poids du sujet de [QHSE] par rapport au poids d'actions d'exploitation à mener ? Quelle est la portée au quotidien de ce sujet [QHSE] ? (…)*
> *Si c'est bien porté dans les bonnes conditions, certains sujets pourraient aller plus vite. Ce n'est pas juste une condition de temps mais aussi une question d'asseoir les conditions pour que les actions portent leurs fruits.* »
> (A15-DAY // 3115, Accorder de la temporalité au praticien).

Le premier registre de contrainte temporelle consiste à calibrer le moment durant lequel introduire des sujets de QHSE en fonction des cycles opérationnels, des capacités budgétaires. « *L'IPR doit comprendre que les choses sont telles qu'elles sont, que les budgets ne sont pas extensibles* » (A08-CDF). Ces facteurs sont des conditions d'acceptabilité, des fenêtres d'opportunités. Cette ingénierie du « *bon timing pour amener les choses* » (A06-EYA) repose sur une compréhension des contraintes temporelles de l'exploitation afin « *que les exploitants aient plus de temps et plus de ressources à disposition, pour avoir le temps* » (A10-DKZ). En effet, certaines périodes sont structurellement fermées à toute sollicitation externe, tandis que d'autres offrent des opportunités facilitées. Ne pas respecter ces fenêtres génèrerait soit un rejet immédiat, soit une appropriation superficielle qui retomberait dès que la pression se relâcherait. La contrainte temporelle est une patience qui accepte de différer l'action pour en garantir son efficacité ultérieure en admettant simplement de ne « *pas pouvoir tout régler en un claquement de doigt* » (A08-CDF). Cette logique s'exprime dans la connaissance des périodes d'indisponibilité structurelles où « *on sait qu'en début de mois et fin de mois, il ne faut pas embêter les exploitants parce que ce sont des périodes de clôture [financière]* » (A06-EYA). Cette connaissance est une contrainte inversée qui pousse l'IPR à *« attendre le bon moment pour placer [son sujet]* » (A15-DAY), pour ensuite mieux imposer parce qu'il sait qu' « *il a en face de lui des exploitants qui ont d'autres choses à faire que de s'occuper du sujet* » (A05-ABD). Cette attente transforme l'introduction de l'objet en intervention opportune, déplaçant la perception de la contrainte vers une aide qui est la bienvenue.

L'exemple du calage saisonnier pour effectuer des exercices d'échauffement constitue une illustration de cette stratégie temporelle :

> « *On s'est dit qu'il faut peut-être le faire sur un début de printemps, parce qu'il fait bon, c'est agréable et le temps d'ancrer la démarche on peut le faire sur le printemps et l'été, et ça nous laisse du temps pour trouver un plan B sur l'automne et l'hiver quand il pleut ou qu'il fait froid.* »
> (A06-EYA // 3115, Accorder de la temporalité au praticien).

Cet exemple révèle que la contrainte temporelle intègre les conditions matérielles d'exercice. Introduire des échauffements corporels en période hivernale maximise les résistances tandis que le printemps offre une fenêtre d'acceptabilité élargie. Le temps calendaire devient une ressource qui facilite ou contraint la transformation des pratiques.

L'étalement budgétaire constitue une autre forme de contrainte temporelle qui rend soutenable l'effort de mise en conformité sans renoncer à l'objectif final. La « *hiérarchisation [budgétaire] des [sujets] importants* » (A08-CDF), selon leur criticité aura pour conséquences à la fois un étalement pluriannuel qui évitera l'effet de saturation budgétaire, « *une participation active [de l'exploitant] afin qu'il soit d'accord sur l'impact financier* » (A24-KBT) et une adéquation quant aux « *capacités financières du site* » (A08-CDF). Cette reconnaissance des capacités financières transforme la contrainte, qui préserve l'adhésion.

Cette logique d'étalement répond à « *un problème de perception de temps où l'IPR s'inscrit dans des choses qui durent et l'exploitant davantage dans le court terme* » (A15-DAY). Elle se prolonge dans une forme de progressivité tactique qui accepte « *les petits pas* » (A07-BCQ) plutôt que la volonté « *d'avancer avec les exploitants (…) à une vitesse différente [de la leur]* » (A09-AOF). Cette progressivité contribue à la construction d'une trajectoire soutenable « *un peu plus terre à terre en y allant par étape et en étant un peu plus dans la rondeur sans perdre la visée* » (A01-AEL). Cette contrainte évite les rejets frontaux et construit une légitimité par accumulation de succès partiels. Cette adaptation selon les capacités locales rend la contrainte acceptable en la proportionnant aux moyens disponibles relativement à la dangerosité et à la criticité.

Cette temporalité étalée s'inscrit chez l'IPR dans une « *vision à long terme, durable* » (A10-DKZ) en instituant un horizon qui dépasse les cycles d'exploitation. Ainsi, l'asymétrie temporelle structure un rapport de contraintes où l'IPR impose une temporalité longue qui oblige l'exploitant, *« happé par le quotidien, sur un tempo très court en termes de prise de décisions* » (A30-HIS) à sortir de l'urgence quotidienne pour l'inscrire dans une durée qui dépasse les cycles opérationnels immédiats.

### *6.8.3.2 Programmation, régularité et incorporation des routines*

> « *Si vous faites les Visites Managériales de Sécurité (VMS) à la fin de l'année, vous ne verrez aucun changement au cours de l'année puisque le but de la VMS c'est d'ancrer ou de corriger des comportements avant tout. Si vous le faites au mois de décembre, vous n'aurez rien corrigé du tout de toute l'année. Si au contraire, vous le faites de manière régulière tout au long de l'année, vous allez développer votre vision de ce qu'est la réalité du terrain et vous allez pouvoir corriger un certain nombre de choses, ou ancrer un certain nombre de comportements et donc, forcément en faisant les VMS tout au long de l'année, ça va précipiter dans l'exploitation, dans les modes de fonctionnement, dans les résultats, dans plein de choses. Si vous le faites au mois de décembre, vous ne verrez rien.* »
> (A33-HJX // 3115, Accorder de la temporalité au praticien).

Le deuxième registre de contrainte temporelle consiste à transformer les intentions en habitudes par la programmation régulières d'actions qui finissent par « *précipiter*[120] *dans l'exploitation* » (A33-HJX). Cette logique repose sur l'idée que seule la répétition autorise l'incorporation : en installant des rythmes qui structurent l'activité (comme les Visites Managériales de Sécurité), la contrainte fait progressivement basculer des obligations ponctuelles vers des pratiques ordinaires guidées par un programme structuré : « *je suis assez attaché à la notion de programme où on se dit : voici les grands axes de travail que je veux mener* » (A33-HJX).

La programmation transforme l'intention diffuse en trajectoire pilotée avec des jalons vérifiables, « *un plan d'actions reposant sur des durées précises et pour lequel il faut un terme (…) afin de mesurer / évaluer l'efficacité des actions dans le but de ne conserver que celles ayant une valeur ajoutée* » (A17-EIQ). Par conséquent, la temporalité ferme la possibilité de report indéfini : l'action a une date de fin qui engage et l'atteinte ou non de cette échéance devient observable. Cette régularité s'accompagne aussi d'une logique de continuité managériale qui inscrit les objectifs pluriannuels dans une *« feuille de route portée par l'ensemble du Comité de Direction, redéclinée dans les agences (…) pour garantir une cohérence sur les messages passés et où on veut aller dans deux ou trois ans* » (A22-VKR). Cette projection pluriannuelle stabilise les attentes tout en construisant des trajectoires « *d'amélioration, notamment dans les niveaux d'exigence* » (A29-FAZ) et en aidant le « *manager à intégrer les consignes à force qu'elles lui aient été rabâchées, parce qu'on ne peut pas tout intégrer en un bloc* » (A22-VKR). Par la répétition du message, la contrainte se transforme en familiarité et ce qui était initialement externe finit par être progressivement intégré.

L'amélioration des indicateurs de performance par « *crantage*[121] » temporel confirme cette logique : « *ils se sont améliorés parce que du temps leur a été dédié* » (A33-HJX) et parce « *des points sécurité sont faits à la prise de poste pour faire remonter ce qui va et ce qui ne vas pas* »

[120] Au sens de « se traduire », « aboutir » « d'arriver concrètement dans l'exploitation »
[121] A09-AOF, A33-HJX

(A12-COY). Cette ritualisation quotidienne ancre les préoccupations de QHSE au cœur du démarrage de l'activité, rendant ainsi difficile son oubli ou son report.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Depuis quelques années, Suez a développé une ''croix sécurité''. Chaque matin, à la prise de poste, les équipes d'exploitation échangent sur les sujets rencontrés la veille. L'animateur (le responsable des équipes), note sur un tableau affiché dans une salle de réunion (souvent le réfectoire) les événements avec un engagement d'actions. Cette croix ne se limite pas aux seuls accidents humains. Outils de lean management, elle répertorie tout type d'incidents tels que des pannes, des défauts matériels, etc. Le lendemain, les équipes constatent les sujets soldés, ceux en cours, et ceux pour lesquels les actions n'ont pas encore été menées. Cet outil de management visuel a été déployé chez RVF, par le service d'excellence opérationnelle.

D'autre part, la dimension temporelle de l'accompagnement structure également la contrainte par l'endurance car « *c'est un travail très long pour changer le profil psychologique de l'exploitant et l'IPR est obligé de passer par la création de cette relation humaine qui peut-être elle aussi très, très longue* » (A21-DPS). Cependant, cette temporalité pluriannuelle révèle que la contrainte par l'accompagnement porte ses fruits, car « *il faut encore être très présent pendant trois ans, mais ça fait partie de la culture de nos managers que les sites soient protégés* » (A26-MDQ). C'est la présence prolongée qui transforme l'intervention externe en culture interne, preuve de l'appropriation. Cet accompagnement structuré dans le temps se précise quand A09-AOF affirme « *qu'il veut avancer avec les exploitants, en même temps qu'eux et non pas à côté ou à une vitesse différente, qu'enfoncer un clou ça met du temps pour fédérer les gens* ». Cette réflexion affirme que la répétition garantit l'ancrage mais que l'ancrage ne peut s'inclure que si précédemment *« les exploitants (…) sont informés et formés* » (A18-AUP).

On obtient alors une séquence : informer → former → suivre. Cette séquence institue une temporalité de transformation de la découverte en maîtrise.

#### *6.8.3.3 Événements catalyseurs et reconfigurations rapides*

Le troisième registre de contrainte temporelle consiste à capitaliser sur les accidents graves, les presqu'accidents et les situations dangereuses à haut potentiel de gravité (HiPo) ; événements constituant des faits marquants qui légitiment et accélèrent des transformations qui auraient autrement rencontré des résistances massives. Cette logique d'opportunité tragique (ou qui aurait pu l'être) repose sur un effet de sidération collective *« quand l'IPR a touché des valeurs qui sont fortes pour l'exploitant* » (A15-DAY) et ouvre des fenêtres d'intervention fermées jusqu'alors. Ainsi, ce qui était négociable devient impératif ; ce qui était reportable devient urgent. L'événement marquant reconfigure les priorités et les arbitrages, y compris budgétaires, autorisant des investissements qui semblaient être différés la veille. La contrainte opère ici par effet de choc qui suspend temporairement les résistances ordinaires et instaure des dispositifs qui se pérenniseront.

> « *Quand on va arriver avec nos sujets, on va demander un certain nombre d'éléments. Pour l'exploitant c'est une perte de temps, jusqu'au jour où l'exploitant aura le gros incendie ou le gros accident. Et là, ça sera l'effet électrochoc. Il leur faut cela pour comprendre qu'on n'est pas là pour les embêter. On est là pour les aider et*

*pour faire en sorte qu'il n'y ait pas cet arrêt de quotité de service qui arrive un jour ou l'autre.* »
(A22-VKR // 3111, Prise de conscience de la situation initiale).

Ainsi, certains seuils d'adhésion ne sont franchis qu'à la faveur d'événements dramatiques qui rendent soudain évidente la légitimité des exigences de QHSE.
La destruction par le feu d'un site de traitement de déchets et plus encore l'accident mortel ou entrainant des séquelles irréversibles, constituent les catalyseurs les plus puissants de cette dynamique de reconfiguration, car « *ce qui aurait pu rencontrer plus de freins, a pu se faire parce qu'il y a eu le contexte de cet accident mortel* » (A23-ZTM). Cette reconnaissance dramatique mais explicite de l'électrochoc provoqué par l'événement tragique suspend les résistances ordinaires, autorise des initiatives qui auraient été différées en temps normal mais qui, dans le cas présent, *« y ont trouvé un intérêt [avec pour] objectif de ne plus avoir d'accident mortel ; et ça passe par ne plus avoir d'accident grave* » (A23-ZTM).
L'événement grave crée une convergence d'intérêts. Il rend impératif l'alignement de l'organisation.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Dans la soirée du 13 au 14 juillet 2020, un violent incendie a détruit un centre de tri de déchets de Suez. 90 sapeurs-pompiers, 30 véhicules, un poste de commandement avancé et 25 gendarmes ont été déployés au plus fort de l'intervention. 5 000 m² ont été consumés. Le traumatisme pour le Groupe, et les équipes de RVF en particulier, a été lourd. Cet événement transpire dans les entretiens menés quand il est fait référence à des traumatismes collectifs. Il pèse encore aujourd'hui et reste dans les mémoires. À la suite de cet incendie, outre les actions immédiates prises (organisationnelles, procédurales), des consignes ont été données pour que chaque site se dote de systèmes de détection d'incendie et de prévention, tels par exemple, des caméras thermiques, l'établissement de rondes, l'optimisation de la gestion des stocks (surtout en fin de semaine), etc. Or, une année après la consigne, le directeur général de la branche a organisé un créneau téléphonique de 90 minutes avec chaque territoire afin de commenter / justifier site par site, l'état des lieux d'avancement du déploiement. En moins d'un mois, ce sont environ 200 sites qui ont été passés en revue. Cet échange qui reposait sur un tableau visuel (fait / en-cours / pas fait / date prévisionnelle / commentaires) devenait un moment clé d'échange opérationnel entre deux niveaux hiérarchiques afin de partager les difficultés rencontrées relatives à ce déploiement et de fixer conjointement de nouvelles temporalités pour parvenir à l'objectif.

La sensibilisation par expérience traumatique personnelle constitue une forme individuelle de cet effet catalyseur. Elle transforme radicalement l'adhésion, parce « *qu'un exploitant qui a eu des accidents mortels a une sensibilité très accrue et quand on lui parle de sécurité, de responsabilité, de prévention, ça lui fait écho directement et il mettra en œuvre ce qu'il faut pour que les gens puissent travailler en sécurité et qu'il ne se retrouve plus confronté à une situation catastrophique* » (A09-AOF). L'effet de prise de conscience collective par l'incendie et l'accident constitue une modalité de ce mécanisme catalyseur. L'IPR est celui « *qui est là pour aiguiller les exploitants, pour leur ouvrir les yeux, pour faire prendre conscience que ce qui s'est passé [dans une autre région] assez loin peut également se produire chez eux* » (A32-GCR). L'IPR par son réseau, favorise la prise de conscience afin de « *mieux préparer [les] salariés à une situation qui peut arriver* » (A03-CAU). La mobilisation par l'exemple dramatique est une capitalisation pédagogique *« qui met les gens en réflexion* » (A28-PCR) ; la mobilisation narrative « *par des témoignages (…) pour remuer le couteau dans la plaie* » (A28-PCR) transforme le traumatisme en levier d'action et rend légitime l'action par l'exigence de prévention.

Outre que l'IPR « *mette les exploitants devant le fait qu'ils sont responsables à 100% de ce qui se passe chez eux et qu'il les imprègne du sens de leurs responsabilités* » (A08-CDF), les accidents successifs liés à un même type de risque créent un effet cumulatif qui finit par déclencher une mobilisation coordonnée nationale pour « *trouver une parade afin de sécuriser les risques* » (A32-GCR). La réitération dramatique facilite par conséquent l'obtention de budgets et l'adhésion opérationnelle qui auraient nécessité des négociations plus incertaines.

L'incendie constitue un cas paradigmatique de reconfiguration rapide sur lequel « *on s'appuie énormément et qui devient un sujet majeur (…) car quand il y a un accident grave, ce sujet devient une nouvelle priorité (…) et toute l'entreprise travaille pour que ce sujet passe sous contrôle* » (A26-MDQ). Ainsi, un événement dramatique suspend les arbitrages ordinaires et autorise une focalisation collective sur un risque spécifique ; elle transforme ce qu'hier pouvait être chez certains un déni en préoccupation quotidienne.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- À la suite de l'incendie de l'été 2020 relaté plus haut, dans les jours qui ont suivi, des mesures organisationnelles, humaines et techniques ont été prises et ont irrigué toute l'entreprise avec application immédiate. Un tel événement industriel ne devait plus se produire. Les mesures à appliquer n'ont pas donné lieu à débat. Le site ayant été sinistré à entre-temps (chose extrêmement rare) été reconstruit. Depuis cet accident majeur, ont lieu chaque année avant l'été des séries d'exercices de prévention et de lutte contre les incendies dénommés ''Cessez-le feu''.

> « *La sécurité est notre priorité absolue et le feu est notre pire ennemi. Il faut donc mettre toute notre énergie et nos moyens pour le combattre (…). Notre objectif est de nous préparer collectivement au mieux pour aborder l'été en toute sérénité et éviter tout incendie sur nos sites. Vous aurez huit semaines pour vérifier la conformité de vos sites au travers de thématiques d'ateliers. La détection incendie, la protection incendie, la gestion des stocks, l'expertise et la formation (…). Des quarts d'heure prévention sur les feux [seront tenus]. [Cette initiative] est une démarche rigoureuse sur un sujet très sérieux, mais nous souhaitons que vous l'abordiez aussi comme un moment d'échange, de partage, d'interactivité et de synergie, car la sécurité est la préoccupation de tous.* »
> (Déclaration sous forme d'une vidéo de trois directeurs généraux de branches, mars 2023).

L'orchestration temporelle opérée par les IPR fait glisser la contrainte d'une logique d'injonctions ponctuelles vers une architecture qui respecte les fenêtres d'opportunité, installe des routines et exploite les chocs pour franchir des seuils difficilement atteignables sinon. En combinant patience, répétition et événements tragiques, elle transforme progressivement les essais en routines, puis en évidences et en pratiques autoportées ne nécessitant plus l'intervention systématique de l'IPR.

Les trois formes de contraintes – cadrage normatif-instrumenté, instrumentation co-construite et gestion temporelle – n'atteignent pleinement leur effet qu'articulées : sans instruments, le cadrage reste théorique ; sans temporalité adaptée, les instruments ne s'incorporent pas ; sans cadre ni outils, les événements ne produisent que des effets éphémères. Leur combinaison convertit la contrainte en appropriation interne, rendant les enjeux de QHSE progressivement opérationnalisables.

### 6.8.4 Schéma processuel récapitulatif

Racines biographiques / Ethique du care

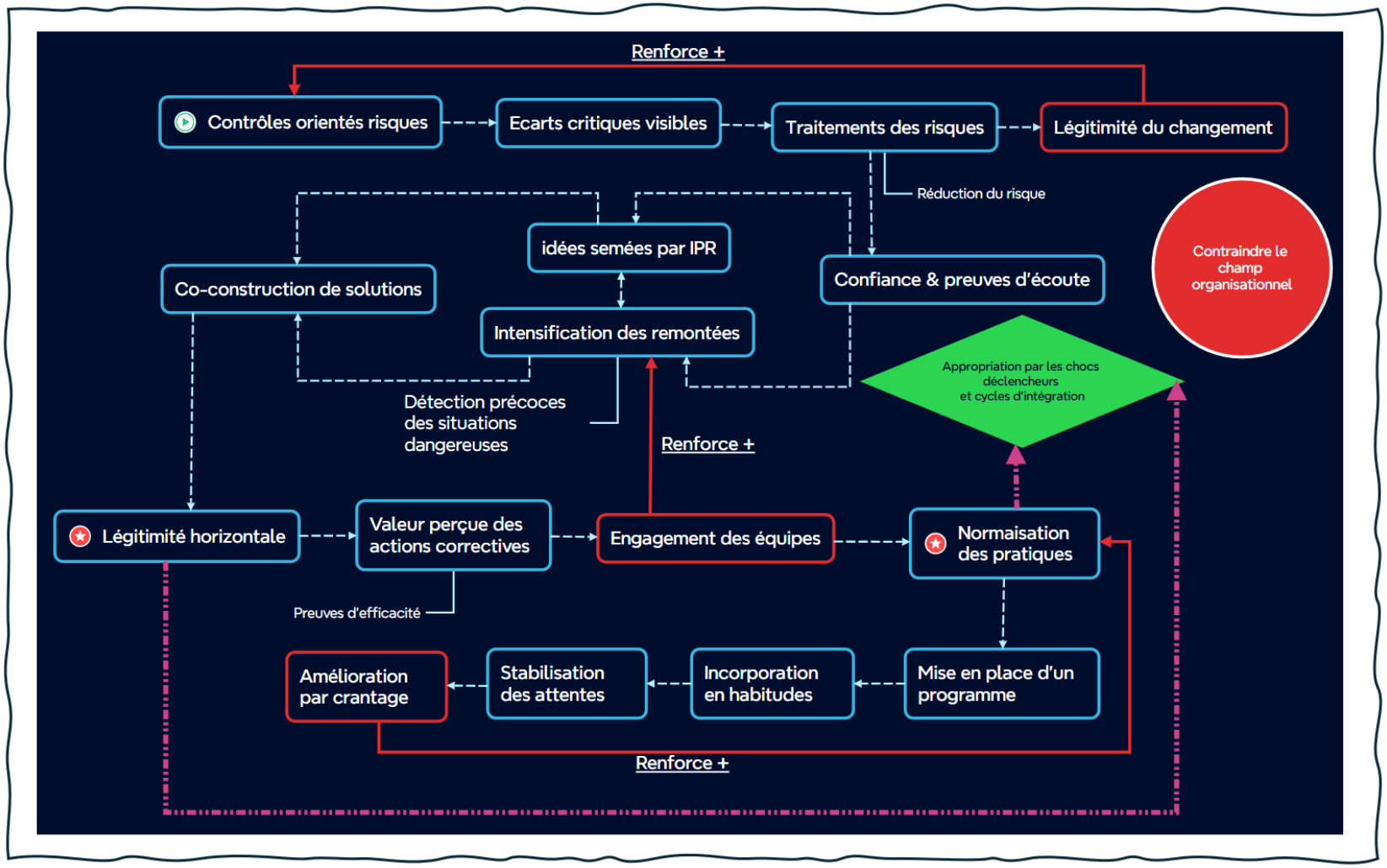



*Figure 6-8 Processus d'appropriation dans la sphère du champ organisationnel contraint*

**Lecture du schéma (figure 6-8).**

Dans ce schéma 6-8, l'IPR contraint le champ organisationnel pour transformer des exigences en évidences opérationnelles et rendre la non-application injustifiable et socialement non viable.

Ce processus dont le point de départ (marqué sur le schéma du signe ) est le contrôle orienté vers les risques, ferme les échappatoires en déplaçant la contrainte vers l'utilité. Il cadence de manière itérative l'effort par des routines programmées et la capitalisation sur des événements catalyseurs jusqu'à la stabilisation de l'appropriation.

L'appropriation nait de plusieurs effets conjugués :

*La maîtrise effective des risques avec une hiérarchisation qui s'ancre dans la réglementation et l'image ;

*Le signalement de situations dangereuses qui devient la preuve d'adhésion et permet de déclencher un cercle vertueux de résolution et d'amélioration ;

*L'utilité qui se substitue à l'obligation devient l'outil facilitant et socialement validé ;

*La norme portée par ceux qui la pratiquent et qui se propage sans intervention prescriptive ;

*La répétition qui s'ancre et transforme la contrainte en familiarité puis en évidence. L'IPR déplaçant alors la contrainte externe en une culture interne.

Le cadrage est alors horizontalement légitimé et rend les désalignements visibles

## 6.9 Des routines d'anticipation à l'exploitant co-gardien

> « *L'appropriation c'est quand les exploitants deviennent porteurs des sujets santé sécurité environnement et risques industriels et que nous IPR on est juste chef d'orchestre.* »
> (A06-EYA // 4321, Les thématiques et sujets sont portés par les praticiens et intégrés au cœur des métiers).

Ce qui pourrait s'apparenter à l'aboutissement de l'appropriation des enjeux de QHSE par la base opérationnelle correspond à une transformation du rapport à la norme et à la responsabilité. L'IPR reconfigure progressivement le cadre d'action en outillant la décision jusqu'à ce que l'exploitant porte la norme et la diffuse comme un élément ordinaire du métier. Cette dynamique d'appropriation se traduit par un déplacement du centre de gravité : d'abord concentré autour de l'IPR, il bascule vers l'exploitation lorsque les règles deviennent des pratiques intégrées au fonctionnement quotidien. L'enjeu pour l'IPR est alors double : d'une part, conduire le processus jusqu'au passage de relais afin que les exploitants deviennent co-gardiens actifs des thèmes de QHSE, portant eux-mêmes exigences et valeurs auprès de leurs équipes, clients et partenaires ; d'autre part, objectiver cette appropriation par des signes, des mesures et des épreuves externes, venant alimenter le cycle d'amélioration continue.

Deux lignes structurent cette analyse. La première examine comment l'IPR s'y prend pour « *cranter* » (A33-HJX) le processus d'appropriation en outillant la décision et en repositionnant son rôle de « *garde-fou*[122] », plutôt que celui d'opérateur direct, de « *petite main*[123] ». La seconde témoigne du basculement d'une conformité subie en une compétence incarnée en interrogeant la manière dont l'IPR reconnait et mesure cette phase d'appropriation qui se caractérise par une exemplarité managériale et une autonomie dans les échanges. Cette dynamique, non linéaire, repose sur un processus en trois temps : un premier mouvement qui consiste à cadrer et équiper en amont, un deuxième temps qui détaille les marqueurs d'appropriation et enfin un troisième moment qui consacre l'exploitant sur son périmètre en tant que co-gardien des thèmes de QHSE lorsqu'il transmet et étend ces enjeux à l'ensemble de la chaine de valeur opérationnelle.

### 6.9.1 Passer le relais : de la co-conception à l'autonomie

L'aboutissement du processus d'appropriation repose sur une méthode déployée par l'IPR dont chaque séquence transforme progressivement le rapport de l'exploitant à la norme que nous synthétisons dans le tableau 6-7 ci-dessous :

[122] A04-DEK, A05-ABD, A28-PCR, A16-BGR, A22-VKR, A31-FBL, A33-HJX
[123] A09-AOF, A25-LCM

| Phasage | Cadencement du relais |
|---|---|
| #1 | Cadrer ce qui n'est pas négociable pour empêcher les possibilités de transgression. |
| #2 | Co-écrire les modes opératoires en réunissant toutes les parties prenantes pour ancrer les exigences dans le vécu opérationnel. |
| #3 | Simplifier les prescriptions en messages opérationnels pour faciliter la prise en main locale. |
| #4 | Inscrire les exigences dans des usages et dans les décisions ordinaires d'exploitation pour libérer les exploitants des pressions contradictoires. |
| #5 | Se retirer progressivement du pilotage direct pour laisser l'exploitant arbitrer et transmettre à ses équipes et partenaires. |

*Tableau 6-7 Auteur : cadencement du relais*

Ce passage de témoin transforme la contrainte normative en capacité d'action autonome et en compétence professionnelle intégrée. En cela, il laisse les exploitants devenir des co-gardiens actifs des enjeux de QHSE. Cette dynamique se structure au travers des phases suivantes : la fermeture coercitive des transgressions par des standards opposables, puis la co-construction de dispositifs qui ancrent la responsabilité partagée et enfin l'intégration managériale des enjeux de QHSE en tant que paramètres ordinaires de décisions et d'actions.

#### *6.9.1.1 1er levier. Empêcher les transgressions sur le non dérogeable*

> « *On s'est appuyé sur des standards. Il n'y avait plus de questions à se poser. On était dans le coercitif. La règle était claire. Les alvéoles faites de bric et de broc avec des cloisons en T c'était devenu interdit. Donc on ne s'est pas remis dans la panade.* » (A32-GCR // 4123, Les praticiens ne s'interrogent plus sur la légitimité des règles et procédures).

La première condition du passage de relais consiste à rendre certaines exigences non dérogeables car « *une décision opérationnelle doit être précédée de réponses à des questions de santé sécurité environnement et risques industriels* » (A17-EIQ). Cette disposition transforme les enjeux de QHSE en condition d'exploitation et non en variable d'ajustement soumise aux aléas de la pression d'exploitation. Ce premier levier mobilisé par l'IPR consiste à ''fermer les espaces'' : « *l'exploitant ne peut pas déroger : pas d'accident, pas d'incendie, pas de pollution et pour cela [il] a tout cela qui est mis en place et il faut que ça tourne en s'assurant que tout est bien ancré dans son mode de fonctionnement en plus de tout ce qu'il doit faire* » (A06-EYA).

Ces bornes infranchissables définies par l'IPR et la filière QHSE deviennent des repères admis par l'ensemble des acteurs qui ''ferment'' les arbitrages locaux ou les compromis mettant en péril la sécurité ou l'environnement. Les exploitants intègrent ainsi que certaines dimensions ne se négocient pas ou plus. Quelle que soit la pression commerciale ou opérationnelle, « *les exploitants ne doivent pas se limiter au respect des exigences contractuelles car la qualité de service doit s'obtenir à la suite d'une combinaison équilibrée entre la mise en œuvre de la prestation (…), la satisfaction aux besoins / attentes des parties prenantes et le respect de l'environnement* » (A17-EIQ). Cette ''fermeture'' s'accompagne d'une standardisation technique qui interdit les reconfigurations ''maison'' et impose des solutions éprouvées, « *sans se poser de questions* » (A32-GCR) afin « *qu'il n'y ait pas à tergiverser, car la règle c'est la règle* » (A06-EYA). Ce basculement vers des standards nationaux pragmatiques supprime

les hésitations locales et empêche les exploitants « *de plaider l'ignorance (…) de dire ne pas connaitre les règles, ce qui serait de la plus mauvaise foi* » (A27-LAP). Ces standards homogénéisent les pratiques en évitant que chaque site ne réinvente des solutions artisanales aux performances incertaines.

Illustrations contextualisant les propos sous-jacents tenus par les acteurs lors des entretiens :

- Un accident de travail cumulant plusieurs mois d'arrêt, fort heureusement sans séquelles irréversibles, a eu lieu parce que le salarié avait ''bricolé'' un système maison pour se ''simplifier la vie'' lors de la mise en place de bâches de protection sur les remorques. Lors d'une utilisation par le salarié, une forte tension a fait rompre le dispositif ''retravaillé'' occasionnant chez le salarié une chute violente au sol. Suite de cet accident, une campagne nationale a été menée afin de s'assurer que d'autre ''adaptations'' du même type n'avaient pas été mises en place ailleurs.

L'orientation coercitive statuée nationalement par la filière QHSE, *« portée par la direction générale, communiquée sur le management descendant [avec] des règles claires et des budgets alloués* » (A06-EYA) offre un double avantage : celui de protéger les exploitants contre la tentation de sous-investir en QHSE et d'allouer en contrepartie des ressources que celles-ci soient financières ou documentaires. On se rappelle que l'argument financier constitue parfois un frein « *qui peut faire peur quand on fait la multiplication [de ce que coûte un investissement par le nombre de sites]* » (A23-ZTM). Le soutien managérial et la fermeté hiérarchique, à la condition qu'il y ait « *cohérence entre paroles et actes* » (A22-VKR), s'incarnent dans la clarté des messages. Soutenu par l'IPR et sa filière de rattachement, l'exploitant « *qui dit les choses va redonner le sens (…) à ses équipes qui ressentiront l'intérêt et l'engagement de leur chef* » (A07-BCQ). Cette posture accompagnée par l'institution hiérarchique et / ou fonctionnelle des IPR rassure l'exploitant quant à la légitimité de son action et l'alignement organisationnel. Elle évite que l'exploitant soit isolé face à des demandes perçues comme excessives ou financièrement impossibles.

> « *C'est un directeur qui a des objectifs qui sont plus globaux avec plus d'amplitude que de simples responsables de sites ; Il leur a fait comprendre qu'ils avaient un peu pataugé et que maintenant à telle date il a souhaité [que les choses soient] conformes au standard du Groupe. Il a joué son rôle. À un moment il faut savoir taper du poing sur la table. ''On vous demande de faire, cela, c'est du national. C'est comme cela et pas autrement. Ne vous inquiétez pas pour les investissements et ça va passer''. Les exploitants avaient peut-être besoin d'entendre cela.* »
> (A05-ABD // 4123, Les praticiens ne s'interrogent plus sur la légitimité des règles et procédures).

La standardisation s'accompagne également d'une uniformisation documentaire « *telle une feuille de route commune à l'entreprise* » (A10-DKZ) qui facilite le travail de tous à la condition qu'elle soit « *accompagnée et très axée terrain (…) pour faire adhérer les équipes* » (A06-EYA). La simplification et l'harmonisation des supports « *au travers de messages simples, compréhensibles par tous et qui reviennent aux fondamentaux du quotidien* » (A24-KBT) facilitent la circulation des pratiques, facteur premier « *pour qu'un exploitant s'approprie une consigne* » (A13-EKT). Ainsi, ces simplifications et harmonisations accélèrent la montée en compétence collective qui fait « *grader et cranter au fur-et-à-mesure (…) et où il faut repousser sans cesse les limites et ses compétences* » (A33-HJX). L'effet conjugué de la coercition assumée, de la standardisation technique, de l'allocation budgétaire et de l'accompagnement

sur le terrain crée un environnement où l'exploitant n'a d'autre choix que de se conformer à la standardisation et où cette conformité devient une pratique parce que les moyens sont donnés et les attentes clarifiées.
Une fois les bornes posées et les standards installés, l'IPR engage une seconde séquence fondée sur la co-construction de dispositifs opérationnels afin que les exigences s'ancrent dans le vécu opérationnel et que la responsabilité de déploiement et de contrôle devienne partagée.

#### *6.9.1.2 2ème levier. Co-construire pour transférer la maîtrise : groupe projet, capitalisation et responsabilité partagée*

La co-construction est le deuxième levier en vue de transférer aux exploitants la maîtrise des enjeux de QHSE. Des dispositifs émergent de groupes de travail au sein desquels les achats, la technique, l'environnement, l'exploitation « *se mettent autour d'une table avec comme question : quoi et comment ? Chacun apportant sa pierre à l'édifice, chacun contribuant à faire avancer le projet* » (A09-AOF). Ces groupes projets préparent les cahiers des charges, les analyses de risques et les modes opératoires afin d'anticiper et de « *gérer les aléas* » (A01-AEL). Cette démarche assure un double effet : elle ancre les exigences dans le vécu opérationnel et construit une responsabilité qui facilite l'acceptation, la pérennité et l'appropriation effective.

> « *On a créé un groupe projet dans lequel j'ai été pleinement intégrée avec le directeur d'exploitation, deux chargés de projet dont un qui avait été recruté pour l'occasion et les achats. On a monté ce groupe projet bien en amont du lancement de l'opération d'arrêt technique. On a tous défini nos rôles et notre implication dans le projet. On a mis en place le cahier des charges de ce qu'on voulait faire, l'analyse des risques préalables. Tout ce petit groupe, plusieurs mois à l'avance, a bien défini les choses, le mieux possible pour sélectionner les fournisseurs, les rencontrer, pour gérer, régler toutes les problématiques, jusqu'au moment où on a pu lancer l'opération. [Pendant l'arrêt technique] on a eu un petit incident. On a géré l'aléa, parce qu'on avait prévu les choses en amont. Cet incident n'a eu aucun impact sur l'environnement.* »
> (A01-AEL // 4311, Règles et procédures sont implémentées en-ante).

Au-delà de prévenir les impasses, l'anticipation sécurise les choix techniques et garantit que les exigences de QHSE soient intégrées dès la conception et non ajoutées après coup comme contrainte subie. La rédaction collective des modes opératoires transforme la procédure d'un document descendant et imposé, en référentiel co-produit qui porte la marque de chaque contributeur et bénéficie de leur adhésion. L'IPR joue alors le rôle de facilitateur et de garant méthodologique ; il ne s'impose pas comme auteur unique mais d'égal à égal, chacun « *contribuant à son niveau à faire avancer le sujet* » (A09-AOF). L'appropriation par l'exploitant s'effectue alors sous l'égide de l'IPR en tant que *facilitateur des sujets en charge de faire vivre la démarche (…) pour assurer leur poursuite* » (A29-FAZ). L'exploitant devient promoteur de « *la communication auprès des équipes* » (A21-DPS). Cette appropriation se lit dans la compréhension du risque et dans l'engagement personnel de l'exploitant « *que les équipes ressentent de la part de leur chef vis-à-vis de ces sujets-là* » (A07-BCQ). Ainsi, lorsque les opérationnels en maîtrise perçoivent une gravité potentielle (« *l'appropriation par le chef de site a été la dangerosité du produit* », A09-AOF) et qu'ils deviennent moteurs de la

conformité, l'IPR n'a plus à convaincre ni à contraindre : il accompagne une démarche portée par l'exploitation elle-même. Cette dynamique inverse l'usage et le rapport de force.

Une fois l'opération réalisée, elle est capitalisée dans un « *book de retour d'expérience pour que la direction le diffuse dans le réseau afin que cela serve aux autres sites quand ils [seront à leur tour confrontés au même sujet] ; on en a fait une méthodologie nationale* » (A01-AEL). Ce document factualise les apprentissages, assurant le transfert des bonnes pratiques et la montée en compétence de l'organisation. Ainsi, la capitalisation transforme l'expérience locale en patrimoine collectif en rendant accessible à l'ensemble de l'organisation un savoir-faire éprouvé.
L'expérience montre que « *quand on écrit des procédures de façon très descendante, sans demander l'avis des exploitants, sans les impliquer dans la démarche, en règle générale, la procédure finit au fond d'un tiroir et ça n'a pas un très grand impact* » (A24-KBT). A l'inverse, lorsque les solutions se construisent *« en impliquant les équipes dans la relecture critique et adaptée à l'exploitation* » (A29-FAZ), elles bénéficient de la force du collectif et deviennent plus efficaces pour gérer les risques et plus facilement « *portées par les directeurs d'agence avec leurs équipes qui la redéclinent en dessous* » (A22-VKR) et « *la diffusent à toutes leurs équipes, exactement comme l'IPR, avec les mêmes mots, les mêmes supports* » (A19-BOZ).

Si la co-contruction ancre les dispositifs dans le quotidien opérationnel, encore faut-il que les prescriptions nationales soient traduites en messages opérants et que les exigences de QHSE soient inscrites contractuellement pour libérer l'exploitant des pressions contradictoires.

#### *6.9.1.3 3ème levier. Rendre la norme opérationnalisable et transférer le pilotage : simplifier, contractualiser et autonomiser*

Le troisième levier articule trois dimensions complémentaires et indissociables. Il consiste pour l'IPR dans un premier temps à simplifier les prescriptions nationales pour les rendre opérationnalisables au niveau local ; dans un deuxième temps à intégrer les exigences de QHSE dans les contrats clients et les décisions commerciales pour les rendre opposables et légitimes ; puis dans un troisième temps à déléguer l'animation opérationnelle à l'exploitant pour qu'il devienne le porteur autonome de la norme auprès de ses équipes et de ses parties prenantes. Cette triple articulation transforme progressivement la contrainte normative en capacité d'action et en paramètre de décision intégré au quotidien de l'exploitation ; elle fait basculer l'IPR dans un rôle de référent expert.

> « *Il faut se dire très basiquement : est-ce que les gens sont équipés ? Est-ce que les gens sont formés ? Et de reprendre quelque chose qui va faire sens, qui va parler à tous les acteurs impliqués dans ces interventions. C'est ce qu'on a fait au travers de cet outils des « 12 essentiels », en revenant à des messages très simples, y compris dans la formulation, quitte parfois à ce que les messages soient un peu simplistes, mais que ce soit compris par tous.* »
> (A24-KBT // 4313, Règles et procédure sont opérationnelles pour sécuriser les transactions au sein de l'entreprise et avec les PP).

La traduction en fondamentaux des prescriptions nationales parfois « *imbuvables parce que trop macro et compliquées à comprendre* » (A05-ABD) rend la norme applicable. Cette traduction évite les malentendus interprétatifs en revenant à des questions essentielles sous une forme « *digeste (…) du quotidien* » (A24-KBT) et l'IPR en facilite la prise en main par les exploitants en réduisant la distance entre l'ambition macro-stratégique et les contraintes opératoires au niveau micro. Cette simplification rend l'exigence accessible et appropriable en « *redonnant du sens (…) pour que l'exploitant sache pourquoi il le fait* » (A27-LAP). Donner du sens, c'est « *aller suffisamment dans le détail applicatif pour que l'exploitant ne pense pas que cette consigne tombe encore une fois du siège et n'est pas concrète* » (A27-LAP). Cette démarche exige de la part de l'IPR une connaissance du terrain et une capacité à adapter le message sans le dénaturer.

Parallèlement, l'intégration commerciale et contractuelle fait passer les sujets de QHSE de contrainte interne en conditions contractuelles, voire en argument commercial. En intégrant la norme dans l'activité commerciale des sites opérationnels, l'IPR légitime les conditions d'exécution du contrat dans les prérequis de QHSE portés auprès du client. En verrouillant contractuellement les exigences, cela libère l'exploitant de pressions contradictoires en lui permettant d'aligner la performance du service à délivrer et la conformité réglementaire : « *si on définit avec le client en amont les conditions et les gains que peuvent apporter une prestation bien contextualisée, le client signataire de ce type de contrat s'engagera avec nous dans une démarche globale de services* » (A17-EIQ).
Lorsque les exigences sont inscrites dans le contrat, elles bénéficient à l'exploitant, contractuellement protégé. Elles demandent au client de prendre les mesures afin d'opérer dans des conditions normales.

La délégation effective de l'animation vient consacrer ce double mouvement de simplification et d'intégration. L'indice d'appropriation tient au fait que « *l'exploitant duplique [les pratiques de l'IPR] et utilise les mêmes mots et supports que [l'IPR]* » (A19-BOZ). L'exploitant « *en tant que capitaine de bateau* » (A02-BIO) mène alors en autonomie les rituels, bâtit et suit les plans d'actions, tandis que l'IPR bascule dans un rôle de « *bras droit* » (A09-AOF) et de « *deuxième regard sur l'activité* » (A25-LCM) pour vérifier de « *quelles manières les engagements sont pris* » (A33-HJX). Ce repositionnement témoigne de la maturité atteinte, si « *la hiérarchie est elle-même porteuse de la démarche d'appropriation*[124] ». Cependant, l'IPR reste disponible « *pour remettre l'exploitant dans le droit chemin* » (A31-FBL), le « *conforter sur certains sujets* » (A09-AOF) et sera « *sollicité pour son expertise, pour aider [l'exploitant] à franchir certains caps* » (A23-ZTM), sans pour autant se substituer à la responsabilité d'application qui incombe pleinement à l'exploitant.

> « *L'IPR est aussi là, de temps en temps, pour remettre l'exploitant dans le droit chemin. Par exemple, l'exploitant a une bonne idée pour un nouveau business à monter. Ce business est peut-être viable économiquement mais pas du tout viable en santé sécurité environnement et risques industriels. C'est cette composante qu'en*

[124] A21-DPS, A06-EYA

> *tant qu'exploitant je dois prendre en considération pour voir si je fais ou pas ce business, comment j'oriente mon positionnement.* »
> (A31-FBL // 4311 Règles et procédures sont implémentées en-ante).

L'autonomie de l'exploitant se lit également dans le réflexe d'anticipation, « *quand il est capable de se poser en amont d'une tâche et qu'il est capable de se dire ''je vais prendre tel risque, il faut que je me protège de telle façon en prenant en compte tous les grands principes de prévention''* » (A21-DPS). Lorsque l'exploitant intègre ces réflexions sans sollicitation externe, il démontre aux IPR que les sujets de QHSE sont devenus un paramètre ordinaire de décision. À cette condition, « *une fois qu'il y a ce socle indispensable avec les règles fondamentales, on le déploie avec intelligence* » (A01-AEL).

Le passage de témoin est pleinement réussi lorsque l'exigence se traduit en pratique opérationnelle, la méthode en compétences internes et l'exploitant en porteur crédible de la norme auprès de ses parties prenantes internes et externes.
L'IPR, pour sa part, garantit la cohérence tout en se plaçant comme référent mobilisable plutôt que comme ressource opérationnelle d'appoint. La combinaison par la fermeture coercitive, la co-construction méthodique et l'intégration commerciale crée les conditions d'une autonomie faisant évoluer la conformité subie en une compétence incarnée chez des exploitants devenant co-gardiens institutionnels et actifs.

Une fois le relais établi, encore faut-il objectiver cette appropriation pour rendre compte de sa progression factuelle, anticiper des régressions et alimenter le pilotage stratégique et opérationnel.

### 6.9.2 Signes de maturité et instruments de mesure

Les signes d'appropriation perçus par les IPR ne reposent pas seulement sur la conformité documentaire ou le respect des procédures, mais sur la constance des réflexes opérationnels, la capacité à « *encaisser* » (A08-CDF) l'épreuve sans perdre la maîtrise du discours. Cette objectivation repose sur les points suivants : des marqueurs comportementaux stabilisés, des mesures orientées vers la valeur plutôt que vers le moyen et des épreuves externes qui confirment la solidité des pratiques. L'analyse est détaillée dans les sections suivantes.

#### *6.9.2.1 1er marqueur. Signes comportementaux et initiatives locales : de la sollicitation à l'autonomie*

Le premier marqueur d'appropriation réside dans l'instauration autonome de rituels, de la prise d'initiatives locales et de la nature qualitative des échanges entre l'IPR et l'exploitant.

> « *Sur un site la direction a toujours été axée santé sécurité environnement et risques industriels, elle en a toujours fait une priorité. Ce site est ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001, ils ont tout un tas de labels, ils sont audités régulièrement. Il y a un suivi santé sécurité environnement et risques industriels à chaque début de réunion. Tout est mis en place. Là, on sent que la direction est extrêmement impliquée. (…) En découle au niveau des managers une obligation d'implication. Le site avec une démarche QHSE développée, va être dans des démarches projet, des démarrages de projets, des suivis*

> *hebdomadaires d'indicateurs, des réunions mensuelles, des revues de processus à mi-année, des revues de direction sur deux jours. On est vraiment sur la priorisation de la santé sécurité environnement et risques industriels, après en découle le reste. C'est une direction qui a toujours fonctionné comme cela. Ce site a plus de 2 000 jours sans accidents du travail avec arrêt. Donc ça porte ses fruits et ce n'est pas négligeable.* » (A06-EYA // 4313, Règles et procédure sont opérationnelles pour sécuriser les transactions au sein de l'entreprise et avec les Parties Prenantes).

Lorsque l'exploitant « *ouvre systématiquement ses réunions par un point sécurité* » (A29-FAZ), qu'il organise de lui-même « *une journée [dédiée à la] sécurité* » (A20-CKJ), qu'il « *met en place et décline tous les plans d'actions pour maîtriser les risques* » (A16-BGR) en tant que réflexes inscrits « *dans le quotidien des missions de l'exploitant* » (A17-EIQ) et « *non à côté* » (A29-FAZ) ; quand il « *est à l'origine d'initiatives et [qu'il devient] créateur de projets* » (A30-HIS) ; qu'il « *sollicite l'IPR pour son expertise et pour l'aider à franchir certains caps* » (A23-ZTM), on peut considérer que la norme s'est installée et que les enjeux de QHSE sont devenus des paramètres ordinaires de décision.

- Initiatives autonomes :
  Le premier signe tangible d'appropriation « *d'exploitants convaincus* » (A02-BIO) tient aux initiatives autonomes sans sollicitation de l'IPR. Ces actions témoignent d'une intégration, « *au cœur de [leurs] priorités* » (A24-KBT). Ainsi, l'exploitant construit lui-même les conditions de maintien en « *répercutant cette culture santé sécurité environnement et risques industriels sur ses équipes* » (A18-AUP). De même, l'instauration de rituels sans rappel externe constitue un indicateur fort : « *c'est eux-mêmes qui m'envoient des flashs qui leur sont arrivés. C'est eux-mêmes qui proposent des sujets* » (A18-AUP).

- L'anticipation devenue réflexe :
  Le deuxième signe réside dans l'anticipation qui devient un réflexe, c'est-à-dire la capacité de l'exploitant à intégrer les analyses de risques « *dès le début d'une action* » (A21-DPS), sans sollicitation externe. Dans ce cas, l'exploitant se « *déplace vers de l'anticipation pour être dans l'analyse préalable* » (A33-HJX), où il « *a identifié ses faiblesses et a donc pu les anticiper et éviter les pièges* » (A07-BCQ). Lorsque l'exploitant intègre ces questions QHSE dès l'amont, il démontre que ces enjeux sont devenus un paramètre de décision parmi d'autres et non une contrainte subie *a posteriori*. Cette anticipation se lit également par exemple dans la gestion proactive des plans de prévention parce qu'ils « *comprennent que ce qu'[ils] font c'est aussi sauver des vies par [leur] action* » (A25-LCM).

- Qualité et nature des échanges :
  Le troisième signe s'observe dans la qualité et la nature des échanges avec l'IPR. L'appropriation est aboutie lorsque les exploitants « *viennent chercher l'IPR et lui disent ''tiens, on est en train de travailler sur ça et on aimerait avoir ton avis, ce que tu en penses''* » (A04-DEK) Le ''*qu'est-ce que tu en penses* ?'' signifie que *« l'exploitant a réfléchi comment gérer les impacts sur l'environnement, les risques sur le personnel* » (A02-BIO).

- La maturité du discours :

  Le quatrième signe porte sur la maturité du discours. Lorsque les équipes opérationnelles sollicitent l'IPR pour son expertise et non plus seulement pour un rappel des obligations de base, la relation bascule du prescriptif au consultatif. Ainsi, « *l'exploitant aura une approche avec une culture industrielle qui sollicitera l'IPR pour son expertise* » (A23-ZTM). On a là affaire à des « *exploitants qui croient à leur responsabilité et à la responsabilité sociétale de l'entreprise en termes de santé sécurité environnement et risques industriels* » (A30-HIS). Ce signe est aussi rendu tangible « *lorsque l'exploitant n'attend pas qu'on lui apporte des réponses, mais aura des éléments lui-même* » (A12-COY). Le questionnement devient ainsi qualitatif et quitte la sphère du « *''je subis et j'applique'' pour [entrer] dans ''je propose et j'innove''* » (A10-DKZ). L'IPR n'est plus un « *gendarme* » (A28-PCR), mais un « *deuxième regard* » (A25-LCM), celui qu'on sollicite pour conforter, accélérer ou sécuriser une décision déjà mature.

> « *L'attitude managériale face au risque, elle se ressent. Elle s'écoute dans la manière dont l'exploitant va parler du sujet, va incarner le sujet, y mettre de l'énergie, aligner ses paroles avec ses actes, prendre des décisions importantes, ne pas rester seul, faire appel à son chef lorsqu'une décision va le dépasser, ne pas dire, ''j'assume le risque''.* »
> (A25-LCM // 4322, Les pratiques sont institutionnalisées et incarnées par les praticiens).

Une fois ces signes comportementaux stabilisés, encore faut-il que les IPR puissent les compléter en s'appuyant sur des mesures qui objectivent la résorption effective des risques et qui déplacent l'attention d'un taux de réalisation (nombre de causeries, nombre de visites managériales sécurité, nombre de remontées de situations dangereuses et de presqu'accidents, etc.) vers la levée d'observations critiques et l'avancement réel des plans d'actions.

#### *6.9.2.2 2ème marqueur. De la conformité formelle à la résorption effective*

> « *Évaluer la prise de conscience par les exploitants des sujets [QHSE] c'est aussi le feeling. Tu vois bien si c'est un patron, s'il se sent concerné par les sujets de santé, de sécurité, ou s'il ne l'est pas. Et ça, ça se traduit aussi par son exemplarité. Ça se traduit dans ses actes [qui vont] être aussi de mener à bien la feuille de route. Donc tout ça, c'est un peu lié, mais ce n'est pas uniquement la feuille de route. C'est aussi par ses actions, par la manière dont il va animer le sujet auprès de ses équipes, (…) porter le sujet. C'est au travers de ses actes et de l'exemplarité qu'il démontre sur les sujets en question. Est-ce que [ces] sujets il les aborde lors de ses réunions ? Est-ce qu'il accorde l'importance nécessaire à ces sujets-là ? Est-ce qu'il inclut la [QHSE] au même titre que les enjeux financiers, (…) commerciaux ? Ça se traduit dans des actes.* »
> (A32-GCR // 4321, Les thématiques et sujets sont portés par les praticiens et intégrés au cœur des métiers).

Le deuxième marqueur porte sur le déplacement du regard des mesures de moyens vers les mesures de résultats et de valeur. Les exploitants s'étant appropriés les thématiques de QHSE se concentrent sur la vitalité de l'organisation et sur l'exemplarité managériale « *qui va incarner le sujet* » (A25-LCM). Cette bascule traduit une compréhension des enjeux. Il ne s'agit

plus de « *cocher des cases (…) sans voir la finalité de l'action* » (A33-HJX), mais de résorber les écarts qui exposent l'organisation. Il s'agit aussi de transformer les constats en actions et de garantir que les plans d'actions avancent raisonnablement. La maturité consiste à prioriser les « *risques humain ou critiques* » (A22-VKR).

- Les mesures d'avancement des actions :
  Le premier indicateur porte sur les feuilles de route. Il s'agit ici de « *regarder comment avancent les plans d'actions* » (A24-KBT) en observant « *si les sujets sont traités, si le manager s'investit dans les différentes actions* » (A32-GCR). La mesure de l'avancement effectif des actions traduit la capacité de l'exploitant à allouer du temps et des moyens aux sujets de QHSE. Cette mesure de l'avancement dépasse l'aspect purement déclaratif et témoigne d'une priorisation réelle. Les feuilles de route sont d'autant plus impliquantes qu'elles « *traduisent une vision de l'entreprise sur les sujets santé sécurité environnement et risques industriels* » (A24-KBT) en explicitant *« en début d'année ce qui est attendu [afin] que le métier s'y retrouve et que les objectifs puissent être structurés* » (A23-ZTM). Les objectifs constituent ainsi « *la politique définie par le comité de direction puis redéclinée jusqu'aux équipes* » (A22-VKR). La force d'une feuille de route pour une appropriation réside en un socle « *commun pour faciliter l'alignement sur les sujets* » (A10-DKZ). Il ne s'agit alors plus d'une feuille de route du service QHSE, mais « *d'un programme qui est celui des [opérationnels] où les IPR sont leur bras armé permettant de nourrir le programme* » (A33-HJX).

- L'accidentologie comme indicateur de vitalité organisationnelle :
  Un point sur lequel l'exploitant ne peut déroger est le « *zéro accident grave et mortel* » porté en déclaration de politique générale. En ayant « *mis la sécurité tout en haut de ses priorités* » (A26-MDQ) Suez ne laisse aucune place à l'ambiguïté sur la ligne de conduite à tenir. L'accidentologie doit être analysée comme signe de « *la vitalité de l'entreprise et [permet] d'apprécier son niveau de performance* » (A24-KBT). Son suivi constitue un marqueur d'appropriation sur le temps long par « *la maîtrise des [règles permettant] d'éviter (…) des situations à risques* » (A16-BGR) et par « *la cohérence entre les paroles et les actes* » (A22-VKR). Ainsi, un site avec « *plus de 2 000 jours sans accident de travail avec arrêt* » (A06-EYA) atteste une appropriation collective et une équipe « *extrêmement impliquée* » (A06-EYA) qui place les sujets de QHSE en priorité quotidienne.
  A l'inverse, un accident ou un incident fait apparaître dans ses conséquences toutes des étapes amont qui ont été négligées ou mal comprises.
  On ne peut ici traiter des indicateurs sans faire un gros plan ponctuel sur ceux qui sont communs à toutes les analyses d'accidentologie : le taux de fréquence (TF) et le taux de gravité (TG). Il nous parait indispensable de citer de façon exhaustive le propos de A33-HJX :

> « *Je trouve que les objectifs des exploitants ne donnent pas assez de sens à leurs actions. Je m'explique. On est surtout évalué sur un taux de fréquence. Qu'est-ce que tu ferais entre 40 accidents pas très graves et un accident très grave ? Si on avait qu'un seul accident dans l'année mais que ça entraînait la perte d'un membre, on aurait un très très bon Taux de Fréquence. Est-ce que pour autant on serait satisfait ? Est-ce qu'on pourrait communiquer de manière positive ? Je ne pense pas. Donc aujourd'hui, on parle beaucoup de TF. On parle un peu de TG, mais pas tellement. On a du mal à dépasser ces notions-là. Quand tu te centres sur des chiffres et des*

> *acronymes comme TF tu peux sortir de l'essence même de l'action sécurité. Il y aussi la note qui est attribuée à la fin de l'année. On leur dit : ''C'est très bien parce que cette année vous avez eu 13 accidents au lieu de 17 et c'est très bien parce que vous avez réussi à déployer une démarche qui vise à sécuriser ceci ou cela''. On leur renvoie un tableau et on leur dit : ''vous avez 95%'', et le 95% donne un coefficient de 1,09. Tout le monde est content. Le manager, lui, qu'est-ce qu'il retient ? Il retient que cette année, il a 1,09. Il ne retient pas que sur son périmètre, il y a eu 4 accidents de moins que l'année d'avant. Il ne retient pas que par rapport à l'année dernière, il a déployé une démarche de [dépistage des consommations de substances] psychoactives, que les équipiers de collecte partent avec des casques, ce qui nous prémunit d'accidents très graves et ainsi de suite.* »
> (A33-HJX)

- L'exemplarité managériale :
  Le troisième et dernier indicateur repose sur l'exemplarité managériale et la manière avec laquelle l'exploitant « *va animer les sujets auprès de ses équipes, la manière avec laquelle il portera le sujet* » (A32-GCR). L'exemplarité se traduit dans la manière d'animer les équipes, par « *une envie d'innover* » (A10-DKZ), par les priorités affichées lors des réunions et par la cohérence entre paroles, décisions budgétaires et organisationnelles. « *C'est l'observation sur le terrain qui [sert à] voir si les choses sont réellement faites, si concrètement c'est en application et s'il y a une cohérence entre paroles et actes* » (A22-VKR). Or, quand ce sont les managers qui « *s'assurent que les actions ont été réalisées, tu peux te dire qu'ils ont fait le taff en entier* » (A02-BIO).

Une fois les mesures orientées vers la valeur et la résolution effective du plan d'actions, encore faut-il que l'appropriation soit éprouvée par des instances externes qui confirment la solidité des pratiques, transformant la compétence théorique en compétence crédible.

#### *6.9.2.3 3ème marqueur : épreuves comme miroirs de l'appropriation*

Ce troisième marqueur s'appuie sur des épreuves qui confirment objectivement le niveau d'appropriation. Ces épreuves servent de miroirs et attestent que les pratiques tiennent sous la pression. L'efficacité de ces dispositifs se mesure lorsque les apprentissages se répercutent en situation réelle, transformant la théorie en compétence éprouvée.

- Les certifications :
  Le premier vecteur d'épreuve repose sur les certifications qui sont « *un des moyens pour vérifier l'appropriation ; avec un œil externe ça permet de voir si une vision, un déploiement se fait au niveau d'un territoire et si les différents enjeux ont été pris en charge, [ont été] appropriés* » (A22-VKR). La certification constitue un outil qui valide « *l'uniformisation de la documentation* » (A06-EYA) et l'effectivité de sa mise en œuvre « *qui se construit dans la durée et permet de cadrer et de mieux piloter les sites* » (A17-EIQ). Son formalisme et la traçabilité qui lui est inhérente, structurent l'appropriation en évitant les dérives. En effet, c'est aussi lors d'audits que se révèlent les écarts ou les zones de fragilité entre les discours et les pratiques. Ils « *permettent de voir si ça roule ou si on est dans le fantasme* » (A26-MDQ). Les audits de certification, qu'ils soient internes ou externes, font office de « *piqure de rappel* » (A22-VKR)

et obligent dans la durée à un pragmatisme « *orienté opérateur (…), car si l'opérateur comprend les ambitions il se les appropriera* » (A05-ABD).

- Les exercices de simulation de crise :
  Le deuxième vecteur mobilise les exercices de crise qui « *testent le système, l'éprouvent* » (A07-BCQ). Ils sont le moyen donné « *aux exploitants de comprendre ce qui leur est demandé et de ne plus lire de la même manière ce qui leur est imposé* » (A30-HIS). Ces exercices « *donnent le droit à l'erreur* » (A07-BCQ), en tant que moyen contribuant à « *ancrer [les choses] dans le fonctionnement* » (A06-EYA). Par leur vertus formatrices et anticipatrices de situations éprouvantes, les exercices « *rassurent les salariés en cas de problème* » (A28-PCR) et mettent en commun l'exploitant « *porteur d'idées et chef de projet* » (A30-HIS) et l'IPR « *qui apporte la colonne vertébrale normative* » (A30-HIS). L'objectif final, pour peu qu'il soit déclenché par le terrain, est « *d'aller plus loin, de corriger des comportements, de faire du feed-back et d'aller au-delà du matériel qui atteste le fonctionnement* » (A07-BCQ).

- Les challenges internes et les dispositifs participatifs :
  Le troisième vecteur repose sur les challenges internes et les dispositifs participatifs qui engagent les équipes et révèlent le degré d'appropriation. L'exemple est donné concernant le défi de qualité de vie au travail où, « *pour s'assurer de l'appropriation des sujets [QHSE], les exploitants travaillent par petits groupes [en mixant les fonctions] pour proposer des projets qui vont améliorer la qualité de vie, la santé et la sécurité au travail* » (A06-EYA). L'objectif de ces défis est simple : « *une personne qui est bien, qui a confiance en ses collaborateurs, en ses collègues, travaille en toute sécurité, en toute confiance et ne se pose plus la question de savoir si elle respecte bien les règles, parce qu'on est dans une synergie de collaboration et qu'on veut aboutir à un objectif qui est plus grand* » (A07-BCQ).

> « *[À propos du défi Qualité de Vie]* : *La première année, les projets sélectionnés et validés ont été la réfection des vestiaires et des douches. On demandait [aux équipes] de budgétiser, de mettre les moyens nécessaires en face. Cela leur demandait de réfléchir, de travailler avec la maintenance, avec le commercial, donc de découvrir d'autres membres du personnel. Ça a créé du lien entre les gens. La deuxième année ça a été [mis en place] sur un site qui broie des métaux. Pour changer les lames de broyage, c'est assez lourd à porter. Un groupe a travaillé sur de l'ergonomie au poste de travail permettant d'éviter la manutention. Ça éliminait les risques de chute.* »
> (A06-EYA // 4321, Les thématiques et sujets sont portés par les praticiens et intégrés au cœur des métiers).

La mesure ''solide'' de l'appropriation combine des preuves et des épreuves confirmant leur ancrage dans les pratiques. L'IPR n'est plus le moteur du mouvement ; il se situe en tant que ''stimulant d'amélioration'' et garant du cap stratégique. L'exploitant, quant à lui, assume son rôle de porteur crédible et actif de la culture QHSE.

Quand les signes comportementaux, les mesures de résultat et les épreuves convergent, le rôle de co-gardien des institutions se déplace vers l'exploitation, laquelle étend de manière

proactive la norme[125] à toute la chaine de valeur et en fait un langage partagé avec les parties prenantes.

### 6.9.3 Garder l'institution : exemplarité, diffusion et extension

Devenir co-gardien des institutions, c'est d'abord, pour l'exploitant, incarner l'exemplarité managériale au point d'imposer ''ses'' standards à ses partenaires. Dans cette ultime phase d'appropriation, l'exploitant endosse pleinement ce rôle en faisant ruisseler la norme par mimétisme managérial sur l'ensemble de la ligne hiérarchique, en diffusant activement les enjeux de QHSE à l'échelle de toute la chaîne de valeur et en contribuant à leur institutionnalisation par la duplication horizontale et un discours qui transforme les pratiques locales en patrimoine collectif dont on ne peut déroger.

#### *6.9.3.1 1er vecteur. Le mimétisme managérial : faire ruisseler la culture par l'alignement entre parole et actes*

> « *Certains dirigeants, par leur attitude, ont pris le sillon que nous on peut attendre d'un dirigeant. Je parle de directeurs, de directeurs métiers. Quand le sillon est pris, on voit les effets immédiats sur leurs propres troupes. Et derrière j'ai tendance à dire c'est presque un billard.* »
> (A25-LCM // 4121 Les praticiens sont les principaux porteurs des thématiques santé sécurité environnement et risques industriels).

Le premier vecteur plaçant l'exploitant en tant que co-gardien de l'institution QHSE repose sur le mimétisme managérial : « *Never give up, ça veut dire ne jamais abandonner, c'est ma première conviction et c'est possible. C'est possible de ne pas avoir, de ne plus avoir d'accidents graves et des accidents mortels et nous allons y arriver. Nous devons y arriver, c'est notre responsabilité* » (Discours de la présidence du Groupe, mars 2023).
L'alignement des discours et des actes fait ruisseler la norme du sommet hiérarchique jusqu'aux niveaux opérationnels les plus proches du terrain, créant un environnement où les sujets de QHSE deviennent non négociables et collectivement partagés : *« On n'est pas du tout dans quelque chose qui s'impose sans compréhension (…). Les mesures de sécurité ne sont pas là pour contraindre les gens dans des organisations du travail pour lesquelles ils ont plus ou moins de compréhension* » (Directeur des ressources humaines Groupe, mars 2023).

Parce que « *le mimétisme constitue le principal influenceur* » (A25-LCM), il devient LE socle ancrant les opérationnels en tant que co-gardiens de l'institution QHSE. En effet, la pression collective structure les comportements individuels et oriente les arbitrages quotidiens. Parce que « *la plupart du temps l'homme ne veut pas s'extraire du collectif, alors il prend un*

[125] ''Norme'' au sens de Mintzberg (1982, 2003) en tant que valeurs, croyances et façons légitimes de se comporter. La norme est partagée par les membres de l'organisation. Elle guide implicitement leurs actions. Elle est un des moyens de coordination en cela qu'elle assure la cohérence des comportements.

*comportement en ligne avec le collectif [et ça] passe par le mimétisme, la manière dont on entend son chef parler* » (A25-LCM). Ce mimétisme par la parole offre un modèle observable et reproductible ; la vision et la conviction personnelle des dirigeants deviennent déterminantes pour « *appuyer ces notions de [QHSE], (…) prêcher la bonne parole* » (A06-EYA). Ainsi, commençait une visio-conférence mondiale organisée par la présidence du Groupe : « *Les comportements qui sont observés sur le terrain, qui ne sont pas toujours de bons comportements sont largement influencés par nos modes de management. C'est nous qui influençons, c'est nous qui devons avoir un rôle de modèle* » (Webex mondiale du Groupe, mars 2023). Ceci est également illustré par le propos introductif du dirigeant d'une branche de l'entreprise quand il affirme à ses équipes lors d'une visio-conférence :

> « *Comme vous le savez tous, la sécurité des collaborateurs est notre premier objectif. C'est également le premier devoir de l'ensemble de la ligne managériale, c'est le prérequis pour tout le reste, la stratégie, la performance. Sans sécurité de nos collaborateurs, tout le reste ne sert à rien. La sécurité est le pilier, le socle sur lequel nous devons absolument travailler. On vient au travail vous le savez tous, pour gagner sa vie et pas pour la perdre* (…). *L'objectif de cette réunion aujourd'hui, c'est de lancer une remobilisation générale.* »
> (Webex Zones Accès Restreint, novembre 2022).

Or, ce modèle observable met en lumière une double fragilité.

- Fragilité culturelle « *quand un directeur général n'a pas cette sensibilité, on peut très facilement faire machine arrière* » (A24-KBT) parce que « *la manière dont on entend parler nos dirigeants, nos chefs, du sujet sécurité, est un déterminant absolu sur le comportement individuel* » (A25-LCM). C'est la raison pour laquelle la direction doit se rendre visible sur ces sujets et démontrer ses convictions par un engagement : *« La santé-sécurité, c'est une lourde responsabilité pour chacun d'entre nous, pour les dirigeants, les managers, les encadrants, car nous avons le devoir de nous assurer que chacun puisse rentrer chez lui ou chez elle le soir, sain et sauf* » (propos de la direction générale France tenus en avril 2021).
- Fragilité si l'on nie l'humain et qu'on le place au second plan : « *on est sur un sujet très fortement humain qui ne concerne pas seulement la victime, mais toutes les personnes qui sont autour. C'est pour ça que nous voulons et allons atteindre l'objectif de zéro accident grave et mortel* » (propos de la direction santé sécurité Groupe, décembre 2023).

Ainsi, la ligne managériale constitue un relais essentiel et « *la démarche santé sécurité environnement et risques industriels doit être portée par le responsable de site (…), il faut qu'il soit convaincu de l'importance de son implication, sinon tu peux cracher en l'air* » (A08-CDF). Cette conviction ne se décrète pas, elle se manifeste dans la capacité du manager à incarner les valeurs qu'il promeut et « *qui se traduisent par son exemplarité, ses actes* » (A32-GCR). L'insertion des sujets de QHSE dans les instances de direction « *va influencer de manière extrêmement forte l'individu* » (A25-LCM) parce qu'il faut que « *ça percole dans les comités de direction territoires* » (A23-ZTM) et que « *la politique du Groupe soit martelée à chaque fois*

*qu'on entend un directeur s'exprimer et que ça finisse par rentrer dans la tête, même des plus rétifs à ce genre d'argument* » (A08-CDF).

Ces positionnements donnent le signal de cette prise de conscience notamment quand un comité de direction atteste formellement « *qu'il est au fait de tous les sujets santé sécurité environnement et risques industriels et qu'il les porte* » (A26-MDQ). De même, « *quand les interventions commencent toujours par la sécurité* » (A08-CDF), un rituel s'instaure et la prise de parole devient un marqueur identitaire. Il convient de noter qu'un comité de direction situé dans une strate hiérarchique intermédiaire joue un rôle dans la construction du discours, car au-delà du rôle de relais dévolu aux cadres, ces derniers doivent aussi « *être capables d'influencer les dirigeants de haut niveau pour qu'eux-mêmes fassent ruisseler le sujet et influent sur le manager* » (A25-LCM). Ainsi, l'alignement vertical en cycles d'enrichissements mutuels garantit la cohérence et la continuité du message où *« l'ensemble des directeurs d'agences et des services support (…) apportent leur patte à la rédaction de la politique [santé sécurité environnement et risques industriels], à cette feuille de route* » (A22-VKR).

Cet alignement relève d'une co-construction où chaque strate de l'organisation apporte sa contribution tout en s'inscrivant dans une ligne directrice commune formée via des programmes spécifiques tels « *le Leadership Santé Sécurité où tout le top management formé, ressort convaincu que le sujet prioritaire est la préservation des collaborateurs et des installations* » (A26-MDQ). Cette reconnaissance explicite d'une volonté de changement culturel confirme que l'institution, quand l'exploitant en devient le co-gardien, se construit progressivement pour ne plus entendre dire par un opérationnel : « *J'assume le risque* » (A25-LCM).

> « *Je sais aussi qu'il y a énormément de contraintes dans nos métiers. Il y a des contraintes de temps, il y a des contraintes financières, il y a des contraintes de délai, de contraintes de charges, de compétences. Il y a des contraintes humaines et vous avez également régulièrement à prendre des décisions opérationnelles lors desquelles la santé sécurité est à prendre en compte avec tous ces facteurs. Ce qu'il faut vraiment, c'est toujours (…) maîtriser tous nos risques. Si on est conscient de nos risques et si on a un management de proximité où toutes les règles sont respectées, il n'y a aucune raison pour qu'on ne puisse pas maîtriser ces risques. Par contre, si ces contraintes se transforment en risque d'accident très grave et mortel, il faut également dire stop. Vous, vos collaborateurs, devez dire stop. Il faut que chacun fasse attention à l'humain, à lui-même et aussi aux autres. Ça veut dire que quand on voit des situations qui sont des situations limites, on doit encourager les collaborateurs à dire également ce qu'ils voient. C'est vrai aussi pour vous managers. Si vous pensez que c'est impossible de continuer à travailler dans des conditions qui vous semblent incorrectes, si vous pensez qu'on ne maîtrise plus les risques, vous devez dire stop. (…) L'objectif aujourd'hui, c'est d'être ensemble pour que vous ne soyez pas seuls dans ces difficultés. Il ne s'agit pas de transférer cette responsabilité complètement chez vous parce que nous sommes tous responsables, mais de vous aider à assumer cette responsabilité, de vous permettre, de nous permettre de réussir. On ne réussira que tous ensemble.* »
> (Discours de la présidence du Groupe, mars 2023).

L'organisation joue ainsi un rôle structurant compensant les écarts de sensibilité individuelle. Cela nécessite des investissements en formation, en communication et dans le recrutement

des opérationnels car, si « *la sensibilité à la sécurité est quelque chose d'important* (…) *les jeunes managers ont plus la fibre, car ils ont été formés sur ces thèmes à la fois en école et en apprentissage* » (A14-ACM).

Une fois le mimétisme installé dans la ligne managériale, l'exploitant en tant que co-gardien de l'institution QHSE étend son action au-delà de l'organisation pour englober toute la chaîne de valeur. Entreprises extérieures, fournisseurs, prestataires et clients deviennent les destinataires actifs de la diffusion de la norme QHSE.

#### *6.9.3.2 2ème vecteur. Diffuser la norme à l'écosystème*

Le deuxième vecteur consiste à diffuser la norme à l'écosystème opérationnel. C'est le signal qu'un travail de transmission a été préalablement mené par l'exploitant lui-même auprès de ses parties prenantes. Trois exemples seront cités :

- L'application des règles de QHSE aux entreprises extérieures constitue un marqueur de l'appropriation. Celle-ci se voit lorsque « *les règles sont appliquées par les entreprises extérieures, (…) ça veut dire que l'exploitant a intégré les volets santé sécurité environnement et risques industriels aussi auprès de ses fournisseurs et prestataires* » (A02-BIO). Cette diffusion témoigne d'un double mouvement : tout d'abord l'exploitant a intégré les exigences au point de les porter lui-même auprès de tiers et il exerce une vigilance active pour garantir leur respect effectif. Le plan de prévention devient ainsi « *le premier document* » (A13-EKT) signifiant l'engagement d'une entreprise extérieure contrainte par les opérations.
- L'inscription contractuelle des exigences auprès des clients renforce cette dynamique en légitimant l'exploitant, soit à refuser des conditions dégradées, soit à négocier des moyens supplémentaires pour garantir la conformité du service : « *il faut oser présenter au client un modèle de prestation qui intègre les thématiques santé sécurité environnement et risques industriels (…) et définir en amont les conditions et les gains que peuvent apporter une prestation bien contextualisée* » (A17-EIQ).
- L'accompagnement des fonctions commerciales par l'IPR facilite cette intégration en ayant « *bien verrouillé en amont et en ayant étudié la faisabilité [d'un projet] pour diminuer les risques* » (A16-BGR). L'IPR a également la possibilité d'intervenir directement auprès des clients lorsque les commerciaux de l'entreprise « *se sentent bloqués* » (A21-DPS) pour « *parler de santé sécurité* » (A16-BGR) et le cas échéant, pour *« appuyer [ses arguments] par une analyse préalable des risques pour les salariés et les outils de production* » (A17-EIQ).

Au-delà de la diffusion verticale (hiérarchique) et horizontale (la chaîne de valeur), les opérations s'institutionnalisent lorsque les dispositifs locaux, par duplication et essaimage volontaire, se transforment en patrimoine collectif et que les dirigeants portent spontanément les outils sans sollicitation de l'IPR.

#### *6.9.3.3 3ème vecteur. Institutionnaliser par duplication : du local au patrimoine collectif*

Ce troisième vecteur relève de l'institutionnalisation par duplication horizontale et par un discours spontanément porté par les exploitants. Lorsque le message entre dans le discours de l'entreprise, il consolide l'assise institutionnelle des enjeux de QHSE.

- Le premier signe de l'institutionnalisation réside dans la capacité des dirigeants à « *faire eux-mêmes spontanément la promotion d'un outil mis en place (…) sans qu'on leur ait soufflé le message* » (A24-KBT). Ce basculement démontre que la QHSE n'est plus perçue comme un sujet technique porté par la filière, mais comme un enjeu stratégique assumé par le *top management* parce que « *les exploitants ont compris que la sécurité pouvait être un levier de management* » (A29-FAZ).
- Le second signal est donné par la duplication horizontale. Lorsque des pratiques sont conçues localement et qu'elles sont reprises volontairement par d'autres agences ou territoires. Dans ce cas, cela témoigne d'une dynamique d'essaimage qui échappe au pilotage centralisé de l'IPR. Pour le site importateur, cet essaimage s'accompagne de la nécessité « *d'impliquer ses équipes dans la relecture critique et l'adaptation aux sites [du périmètre]* » (A29-FAZ). Cette méthode garantit l'appropriation en évitant que la pratique ne soit ''plaquée'' de manière basique et inappropriée.

Ainsi, l'institution se maintient et se propage par le mimétisme hiérarchique, l'exemplarité managériale, la contractualisation, la diffusion vers les partenaires et la duplication horizontale entre sites. L'exploitant devient porteur actif de la norme. Un sujet technique se transforme alors en objet culturel.

> « *Les exploitants pensent productivité et rentabilité d'un côté, mais ils pensent aussi santé sécurité environnement et risques industriels de l'autre. Ils pensent bien aux deux. Ce n'est pas l'un plus que l'autre, même si en fonction de certains sujets ça peut l'être, mais ce que je ressens, c'est qu'ils ont bien les deux spectres en même temps et l'un ne vaut pas plus que l'autre.* »
> (A18-AUP // 4123, Les praticiens ne s'interrogent plus sur la légitimité des règles et procédures).

L'achèvement du processus d'appropriation de QHSE par les exploitants résulte d'une séquence s'articulant entre le passage de relais, les signes comportementaux, des mesures orientées vers la valeur et enfin des exploitants devenus co-gardiens de l'institution qui pérennisent et étendent la règle pour devenir une norme dans l'ensemble de l'écosystème organisationnel.
Ces dynamiques produisent une transformation où les sujets de QHSE cessent d'être une contrainte externe subie ou une thématique portée exclusivement par une filière support ; ils sont un paramètre ordinaire de décision. L'IPR, quant à lui, garantit la cohérence d'ensemble et reste en veille pour maintenir sa capacité de projection dans un environnement évolutif. Cette bascule atteste une appropriation aboutie.

Cette section dédiée aux routines d'anticipation de l'exploitant a révélé les conditions de réussite et les facteurs de fragilité de cette appropriation. Dans ces conditions, l'achèvement de l'appropriation n'est pas un état final figé. Parce que l'humain est au centre de ce principe, il est par essence dans un équilibre mouvant qui nécessite une vigilance collective et une capacité d'adaptation aux évolutions des contextes réglementaires, technologiques et organisationnels. Si le rôle de l'IPR évolue, il ne disparait pas pour autant. Il se replace en garant de la cohérence et en veilleur attentif aux signaux faibles qui annonceraient une régression dans la prise en mains des sujets de QHSE. L'exploitant, pour sa part, assume pleinement son rôle de co-gardien actif de l'institution, portant la norme et assurant la transmission et la durabilité de la culture de QHSE. Cette répartition des rôles constitue une professionnalisation collective où chacun contribue à faire des sujets de la QHSE une composante de l'identité et de la performance organisationnelle.

### 6.9.4 Schéma processuel récapitulatif

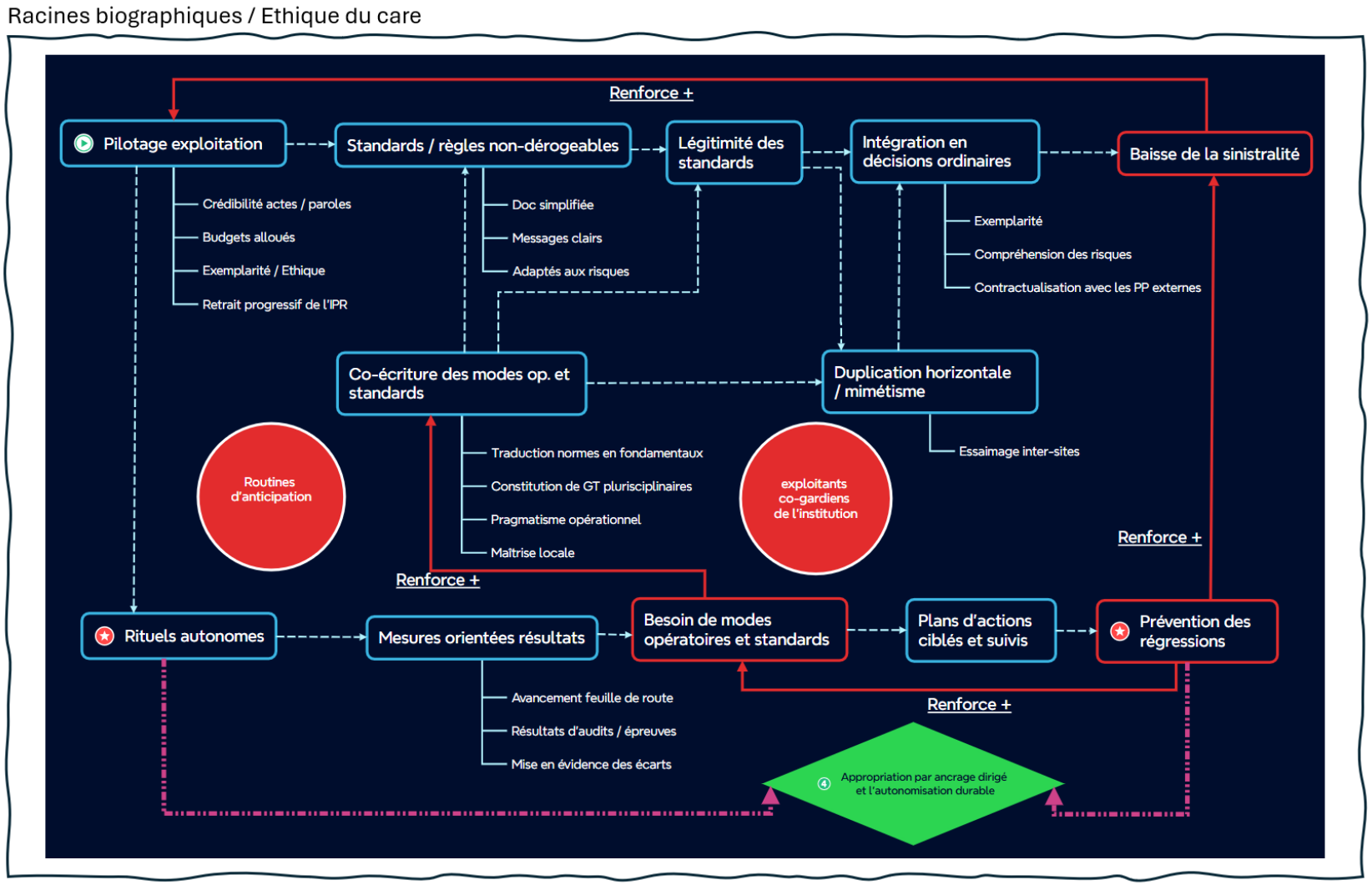



*Figure 6-9 Processus d'appropriation dans la sphère l'appropriation maîtrisée et exploitants co-gardiens de l'institution*

**Lecture du schéma (figure 6-9).**

Ces processus se déploient en deux leviers : (i) la ‘‘fermeture’’ des risques par des standards non-dérogeables et (ii) la co-construction de dispositifs assurant la prévention des régressions. Ce sont ces deux leviers qui transforment la contrainte d'une norme de QHSE en compétences opérationnelles incarnées, faisant des exploitants les co-gardiens de l'institution. Ici, l'IPR est en retrait progressif bien qu'il demeure en veille active sur son métier d'expert et en traducteur pour la rédaction et le déploiement des standards. En revanche, c'est à l'exploitant qu'il revient maintenant d'enclencher le processus (marqué sur le schéma du signe ). Ce n'est plus une contrainte pour les opérations, mais un mode de fonctionnement intégré aux décisions ordinaires dans une logique d'améliorations continues de la maîtrise des risques, dont l'indicateur le plus visible et le plus macro est la sinistralité.

- Une première phase du processus vise à cadrer le non-négociable, à harmoniser et à simplifier les supports, à aligner les budgets et les discours. Dans cette première étape du processus, la co-construction donne la légitimité aux documents et aux actions qui en découlent. Cette légitimité qui facilitera d'adhésion est la conséquence de groupes projets pluridisciplinaires qui co-rédigent les modes opératoires et les standards. Cette co-production rend compréhensibles et pragmatiques les leviers qui seront intégrés dans le quotidien de la base opérationnelle afin de maîtriser les risques. Cette co-rédaction rendue légitime a comme conséquences une duplication horizontale des standards et un effet mimétique dans leur application.
- Un second processus, interdépendant du premier, vise à instaurer des rituels en autonomie sous l'impulsion et le pilotage des opérationnels. Ces rituels favorisent la mise en place d'outils de mesures orientés vers la valeur tels que l'avancement des feuilles de route, les résultats d'audits ou d'épreuves et la mise en évidence objective d'écarts. Ces mesures aident à leur tour à adapter ou créer de nouveaux standards et / ou modes opératoires. Par les plans d'actions qui en découlent, les exploitations mettent sous contrôle de possibles régressions qui apparaîtraient au sein de leur structure. L'exploitant n'est plus seulement en réaction, il se situe dorénavant en anticipation réflexive des risques.

L'exploitation est au cœur de ce dispositif, c'est donc elle qui fait légitimement respecter le non-négociable à la condition d'un alignement de toute la chaine hiérarchique mesuré par la cohérence des paroles et des actes.

## 6.10 Présentation du modèle conceptuel théorique

Le modèle présenté est une représentation synthétique et dynamique des neuf schémas processuels développés tout au long de l'analyse. Ces neuf schémas ont été scrupuleusement calés sur la data structure de la méthode dite ''à la Gioia''.
Rappelons dans le tableau 6-8 ci-dessous, les éléments de la data structure :

| Thèmes de 2nd ordre (14) | Dimensions agrégées (4) | Sections | |
|---|---|---|---|
| Design de l'action / Service sacrificiel de l'acteur | Appropriation par la transaction et la co-construction | 6.1 | |
| Acteur facilitateur : Instrument détourné d'appropriation | | 6.2 | |
| Acteur social et d'influence | | 6.3 | |
| Acteur traducteur contraint et faiseur | | 6.4 | * |
| Acteur traducteur et protecteur | Appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence | 6.4 | * |
| Légitimité de l'acteur | | 6.5 | |
| Acteur gardien des institutions | | 6.6 | |
| Faire évoluer les perceptions | | 6.7 | ** |
| Obtenir des changements institutionnels | Appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration | 6.7 | ** |
| Acteur traducteur / concepteur / Implémenteur | | 6.4 | * |
| Contraindre le champ organisationnel | | 6.8 | |
| La structure QHSE devient traducteur - passeur | Appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable | 6.4 | * |
| Routines processuelles d'anticipation | | 6.9 | *** |
| Les praticiens deviennent co-gardiens de l'institution QHSE | | 6.9 | *** |

*Tableau 6-8 Auteur : Rappel de la Data Structure par section de l'analyse*

Pour des raisons de cohérence et de facilité de lecture de l'analyse, nous avons parfois fait le choix de regrouper certains thèmes de second ordre sous une section unique. Ces choix de regroupement sont annotés d'une, deux ou trois étoiles dans le tableau ci-dessus.
Ainsi, la ''traduction'' [126] (une *) traversant sous des formes différentes les quatre dimensions agrégées, il apparaissait justifié, ''pas à pas'', de porter notre analyse de cette thématique au travers d'une section (6.4) qui lui a été consacrée.
Nous avons également regroupé ''Faire évoluer les perceptions'' (deux **) et '' obtenir des changements institutionnels'' (deux **) en une seule section (6.7). Ce parti-pris a permis d'assurer une transition naturelle entre deux dimensions agrégées[127]. Cela répond à notre principe de mettre en évidence le mouvement des dimensions agrégées sans les considérer chacune comme sa propre finalité.
Enfin, pour les mêmes raisons de continuité de processus, une section unique (6.9) a traité des ''routines processuelles d'anticipation'' (trois ***) et ''des praticiens qui deviennent co-gardiens de l'institution QHSE'' (trois ***).

Nous donnons ci-dessous les clés de lecture de notre modèle conceptuel théorique.

[126] Traducteur contraint & faiseur / Traducteur-protecteur / Traducteur-concepteur-implémenteur / ''traducteur-passeur''
[127] Appropriation par l'encastrement, la traduction & l'influence / appropriation par les chocs déclencheurs & les cycles d'intégration

**Lecture du schéma (figure 6-9).**

Nous avons voulu rendre visuellement explicite l'aspect dynamique du modèle conceptuel théorique en l'articulant autour d'une boucle centrale sans point de départ, ni point d'arrivée.

Notre intention est de considérer le modèle comme une multitude de phases se superposant, s'entremêlant. En effet, l'appropriation dans son acception micro est une combinaison d'autant de cycles à apprécier que de sujets auxquels IPR et exploitants font face au sein d'une exploitation. En effet, pour un sujet donné, l'IPR et la base opérationnelle peuvent se trouver dans une phase ''d'appropriation par la transaction et la co-construction'', et pour une autre thématique, se situer dans la phase ''d'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable''. Ainsi, ce modèle doit être lu tel un instrument de mesure systémique de l'amélioration continue appropriative. Nous proposons par conséquent deux lectures complémentaires de ce schéma : dans un premier temps une lecture à plat, puis dans un second temps une lecture dynamique.

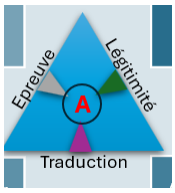
A/ Lecture à plat

-Le cadre aux contours non linéaires :



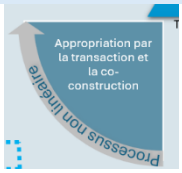

Ce cadre aux contours non linéaires représente les racines biographiques des IPR. Celles-ci imprègnent tout le modèle. Elles sont le sens que les acteurs donnent à leur mission ; un sens construit au gré des expériences personnelles vécues ou subies. Comme le fit Mintzberg dans sa représentation de l'organisation, les racines sont à considérer comme la « *norme* ». Nous leur donnons le nom de ''sens''.

-Le ''cœur du réacteur'' :




Il est structuré autour de trois éléments représentés par des triangles : ''épreuve'', ''légitimité'' et ''traduction''. Tous trois convergent vers le centre : l'appropriation que nous avons notée avec un ''A'' majuscule. Ces trois éléments sont à voir tels les outils utilisés par les IPR au profit de la base opérationnelle. Ils sont conçus (traduction), incarnés (légitimité), ou la cause d'événements projetés, probables ou avérés (épreuve). Dans tous les cas, ils sont les trois ressources primordiales conduisant à l'appropriation.

-Les quartiers, quatre dimensions agrégées :




Quatre quartiers entourent le ''cœur du réacteur''. Ils représentent chacun une des quatre dimensions agrégées. Ces quartiers sont les quatre phases d'un processus ''non linéaire''.

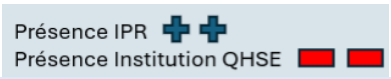
-Les domaines, les thèmes de second ordre :




À chaque quartier d'un thème agrégé, correspond un domaine regroupant les thèmes de second ordre de la data structure qui lui sont associés. Les thèmes à l'intérieur de chaque domaine sont à lire par séquence d'état. Dans l'exemple donné, ''l'acteur traducteur'' est précédé de ''l'acteur social d'influence'' qui est lui-même précédé par ''l'acteur facilitateur'' également précédé par le ''service sacrificiel''. Ces états sont à lire en termes de causes plutôt qu'en facteurs de conséquences. La cause répond au ''comment ?''. Elle est l'événement qui en déclenche un autre. Dans un processus, la cause vient avant alors que la conséquence vient

après. Les neuf schémas processuels ont été construits sur la recherche de la cause permettant d'expliquer la conséquence. Nous restons dans la même logique pour comprendre le ''comment ?'' de notre question de recherche.

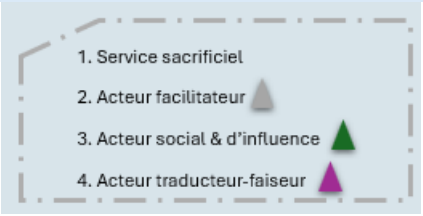
-La grille des encastrements :




À chaque quartier est associée une grille des encastrements de l'IPR : encastrement au sein de l'exploitation ou encastrement au sein de son unité de rattachement hiérarchique et fonctionnelle. Cette grille est à interpréter comme l'investissement de l'IPR au regard : d'un enjeu d'exploitation QHSE pour lequel il œuvre (noté + ou noté -) et du poids de l'institution QHSE présente sur ce sujet au sein de l'exploitation (noté + ou noté -). Ces notations varient de ++ à - - de manière indépendante l'une de l'autre. Autrement dit, il n'existe pas de principe de compensation. Dans l'exemple donné du domaine rattaché à la dimension agrégée ''Appropriation par la transaction et la co-construction'', la présence de l'IPR au sein de l'exploitation est très forte (++). *A contrario*, la QHSE en tant qu'institution est facialement très effacée (- -). Ceci s'explique par la volonté du préventeur d'être fortement encastré au sein de l'exploitation en se désencastrant significativement de l'institution de rattachement, qu'elle soit hiérarchique ou fonctionnelle. Cette pratique vise à travailler au plus proche des priorités de la base opérationnelle, quitte parfois à ne pas déployer dans la temporalité imposée la feuille de route nationale de QHSE. On précisera que ces états d'encastrement et de désencastrement sont influencés par la pression du ''sens'' (racines biographiques) qui elle, reste stable et marque un point d'ancrage, celui de l'éthique de l'IPR.

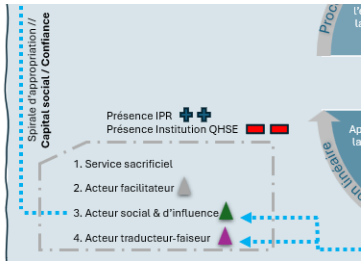
<u>B/ Lecture Dynamique</u>

-Le principe cinétique :



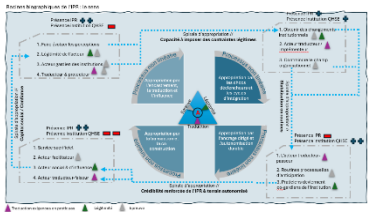

Chaque thème de second ordre peut se voir associer un ou plusieurs outils primordiaux représentés par les triangles : ''traduction / épreuve / légitimité''. On peut assimiler ces outils primordiaux à l'énergie cinétique, celle qui va produire l'effet mécanique du mouvement ; mouvement qui peut être déformation des habitudes, apparition de chocs rompant avec le quotidien ou travail de fond de l'IPR / de l'institution QHSE. De ce principe cinétique on en déduira que plus les outils primordiaux dégagent de l'énergie, plus le mouvement se crée. Nous utilisons la métaphore du patineur qui, quand il tourne bras écartés, plus il les rapproche de son corps, plus il se resserre autour de son axe et plus sa rotation s'accélère par effet de conservation du mouvement cinétique. Ici, plus les outils primordiaux agissent, plus le système met en mouvement les quartiers par l'énergie cinétique, en faisant converger par une force centripète le cœur du réacteur vers l'appropriation. D'autre part, les états du domaine étant à lire en termes de causes plutôt qu'en termes de conséquences, certains états peuvent agir telles des boucles de renforcement qui font passer d'un état 3 (la cause) à un état 1 ''renforcé'' (sa conséquence).

-La spirale d'appropriation :




Enfin, pour que le mouvement soit complet et que l'énergie cinétique fasse son œuvre, les domaines sont traversés par des spirales d'appropriation. Ces spirales font passer d'un domaine à un autre, à l'image d'un gaz, où plus ses particules se mettent en mouvement et dégagent de l'énergie, plus le gaz se réchauffe. Ainsi, un IPR ''acteur social et d'influence'' gagnant en légitimité, permettra par la combinaison d'éléments (outils primordiaux et boucles de renforcements) de passer d'un domaine à un autre composé de plusieurs états séquentiels. Dans notre modèle, nous mettons en évidence quatre spirales d'appropriation : ''le capital social / confiance ; la capacité à imposer des contraintes légitimes ; la stabilisation en routines ; la crédibilité renforcée de l'IPR et un terrain autonomisé''.

-Combinaisons de facteurs : les causes d'un modèle expansionniste



Ainsi, nous proposons la discussion autour d'un modèle dynamique en expansion. En activant les outils primordiaux (''traduction, légitimité, épreuve'') au sein des domaines, deux mouvements sont enclenchés qui deviennent la cause de l'appropriation expansive. Le premier mouvement est circulaire autour de l'axe constitué par le cœur du réacteur ; le second mouvement est en spirale. De ces deux mouvements combinés, par l'énergie cinétique dégagée, le modèle entre en expansion autour de son axe (l'appropriation) et aide à appréhender de plus en plus de sujets QHSE.

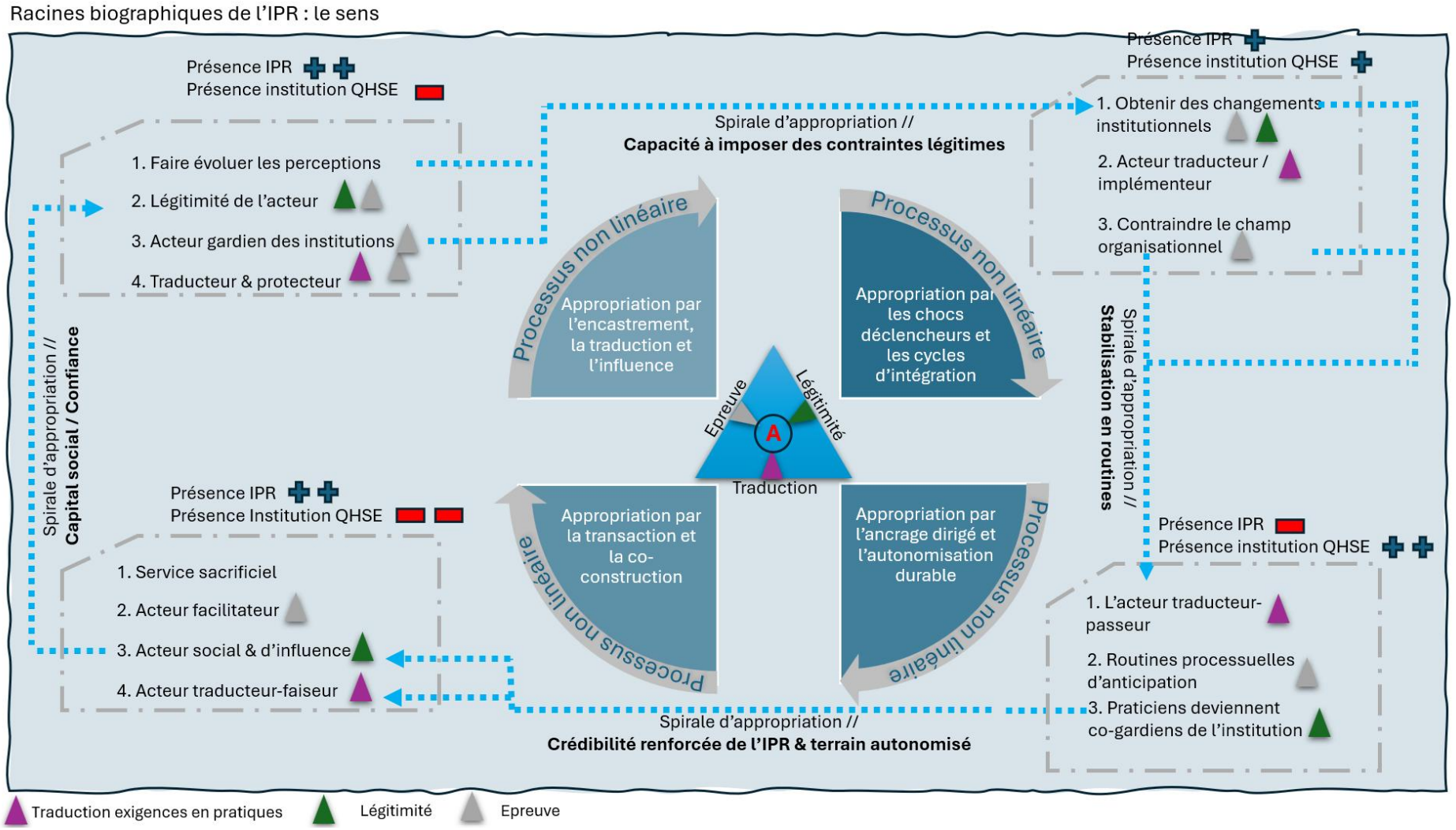



*Figure 6-10 Auteur : Présentation du modèle théorique*

# Chapitre 7 - Discussion des résultats et perspectives de recherche

Ce chapitre s'organise autour d'un mouvement : faire tenir ensemble la norme et le sens, la contrainte et l'adhésion, la théorie et l'action. Dans cette perspective, les discussions académiques s'attachent d'abord à montrer que l'IPR n'est, ni réduit à une courroie de transmission, ni seulement un agent d'ajustement ; il est un travailleur institutionnel hybride dont l'action s'articule dans une spirale ''épreuve–légitimité–traduction''. Ce déplacement théorique — conduit notamment à partir des cadres de Daudigeos (2009 ; 2013), Daudigeos & Valiorgue (2009) et de Schaltegger et *al*. (2023) — n'est pas une fin en soi : il produit un modèle d'appropriation de la RSE par le sens pratique, mais dont les frontières doivent être posées.

C'est précisément parce que ce modèle est ancré dans le réel qu'il appelle une discussion managériale. Celle-ci en prolonge l'exigence : si l'IPR fait tenir ensemble des logiques parfois contradictoires, l'organisation doit, en retour, reconnaître ce travail invisible, en créer les conditions et en repenser le pilotage.

Enfin, les limites et perspectives de recherche referment la boucle en acceptant ce que le modèle ne dit pas encore : les trajectoires d'échec, les autres fonctions support, les autres cultures, des voix additionnelles. Ce que la thèse ouvre est plus vaste que ce qu'elle clôt.

## 7.1 Discussions académiques

L'IPR apparaît dans cette recherche à l'intersection des injonctions institutionnelles et du travail des exploitants, là où se joue l'appropriation de la RSE par le sens. Au-delà d'une vision de relais procédural, de courroie de transmission ou de purs agents d'ajustement, l'IPR déploie son action comme un travailleur institutionnel hybride, à la fois encastré dans le quotidien de la base opérationnelle et relié à l'institution QHSE. En mobilisant ses racines biographiques, ses ressources relationnelles et un éventail de dispositifs, il vise à transformer des exigences abstraites en leviers opérationnalisables et responsabilisants. La discussion académique qui suit, s'organise en quatre temps.

Dans un premier temps, elle revisite la modélisation des experts fonctionnels proposée par Daudigeos (2009) en confirmant les quatre registres avancés par l'auteur (ajustement mutuel, travail aux frontières, maîtrise des systèmes d'information et intégration par la contraintes douce), tout en en déplaçant la focale d'une typologie de rôles vers une dynamique processuelle d'appropriation structurée par l'épreuve, la légitimité et la traduction. Cette étape préalable de stabilisation, entendue en tant que compréhension ''historique'' de l'évolution des services fonctionnels, nous amènera à discuter deux typologies des *Corporate change agent for sustainability* (CAS) avancées par Schaltegger et *al*. (2023), l'*internal support CAS* et le *functional CAS*. Dans un deuxième temps, elle analyse les services support en éclairant les logiques institutionnelles plurielles qui traversent le travail des IPR et les compromis locaux au service de la RSE. Dans un troisième temps, elle aborde explicitement les services support en tant qu'entrepreneurs institutionnels et travailleurs institutionnels, en caractérisant l'IPR comme service fonctionnel hybride qui, au sein d'un collectif de *practitioners*, crée, maintient et reconfigure des dispositifs QHSE et RSE dans une perspective multi-niveaux de construction de sens. Enfin, un quatrième temps discute les limites et la

portée du modèle théorique d'appropriation proposé, en interrogeant les conditions de sa transférabilité à d'autres configurations organisationnelles et à d'autres formes de services fonctionnels.

### 7.1.1 Les services fonctionnels comme acteurs des enjeux RSE

Daudigeos (2009, pp. 203-204) nous propose dans ses travaux « *une comparaison des rôles des experts fonctionnels qui pourraient permettre la gestion des enjeux sociaux dans la bureaucratie classique, la bureaucratie renouvelée et dans l'entreprise néolibérale* ». Nous l'avons reproduit dans le tableau 2.1 (p. 56). Cette analyse constitue pour notre discussion un point d'appui fondamental qui permet de penser le positionnement des services support dans le processus de responsabilisation de l'entreprise. Nous plaçons volontairement cette analyse en amont de notre discussion académique, car elle remplit trois fonctions clés dans notre discussion.

Tout d'abord, elle ancre empiriquement la focale sur les services support. En effet, cette analyse comparative synthétise « *l'évolution des activités de gestion des enjeux sociaux des experts fonctionnels depuis les premières organisations bureaucratiques (…) jusqu'à l'entreprise néolibérale contemporaine* » (Daudigeos, 2009, p. 193) en montrant le passage de la *courroie auxiliaire* de la direction à *l'agent d'ajustement*. D'autre part, cette analyse fournit une grille de lecture structurante des rôles fonctionnels en proposant quatre rôles types : l'ajustement mutuel, le travail de frontières à double sens, la maîtrise des systèmes d'information et l'intégration par la contrainte douce. La discussion sur l'IPR dès lors s'ordonne autour de ces registres. Enfin, elle prépare le mouvement d'enrichissement de la modélisation de Daudigeos qu'il qualifie lui-même de « *rudimentaire »* en raison de la « *très faible quantité de travaux académiques existants permettant de la renseigner* » (Daudigeos, 2009, p. 203). Ainsi, en reprenant sa figure dès le début de la discussion, nous positionnons notre travail dans ce programme aux conditions de prolonger ce « *premier modèle* » (Daudigeos, 2009, p. 203) à partir du terrain de Suez et des IPR et d'un autre cadre théorique (TNI – SAP et EW) dans une approche de construction de sens pour l'appropriation dans une entreprise en phase culturelle d'ancrage (Maon et *al*., 2010). Nous montrerons alors comment les quatre registres se combinent et se dynamisent dans les processus d'appropriation de la RSE par la base opérationnelle. Ceci nous amènera à conclure par l'enrichissement des notions d'*internal support CAS* et de *Functional CAS* tels que Schaltegger et *al*. (2023) les définissent (cf. paragraphe 2.1.3.2 et tableaux 2-2 et 2-3 p. 6-).

Depuis ce socle théorique et en mobilisant le modèle d'appropriation développé dans cette recherche, il est possible de montrer que les résultats empiriques à propos des IPR confirment plusieurs intuitions majeures de Daudigeos (2009, 2013), tout en modérant certains présupposés et en enrichissant *in fine* la compréhension du travail fonctionnel présenté par Schaltegger et *al*. (2023).

#### *7.1.1.1 Confirmation des apports de Daudigeos (2009) : l'IPR comme expert fonctionnel de l'entreprise néolibérale*

Les résultats de la thèse confirment la pertinence du déplacement proposé par Daudigeos (2009, p. 196) qui « *réintroduit l'objet des experts fonctionnels dans la théorie des organisations [*contemporaines*]*», en rupture avec une partie de la littérature qui les avait relégués en arrière- plan au profit des seules figures de la ligne hiérarchique. L'IPR étudié dans cette recherche se situe clairement dans cette lignée : il opère en marge de la *line* (par opposition au *staff*), au croisement de la technostructure et des services support et intervient comme un « *acteur périphérique* » (Daudigeos, 2009, 2013 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009) de la RSE, tout en étant au cœur de la gestion du risque et de la conformité.

Premièrement, les résultats confirment la centralité de « *l'ajustement mutuel* » (Daudigeos, 2009, pp. 196 ; 237-251) comme mode de coordination privilégié des fonctionnels dans les organisations décentralisées. Daudigeos (2009, p. 204) montre que l'expert fonctionnel de l'entreprise néolibérale devient un facilitateur de coordination directe, un accompagnateur et un promoteur des enjeux émergents. Or, la posture sacrificielle des IPR observée dans notre recherche s'inscrit dans cette logique par la disponibilité, la présence terrain, la polyvalence fonctionnelle et la construction d'un ''donnant-donnant'' relationnel. Ainsi, l'IPR ajuste en continu les attentes institutionnelles et les contraintes opérationnelles en co-construisant des solutions acceptables pour les exploitants. L'ajustement mutuel n'est pas seulement un mécanisme de coordination (Mintzberg, 1982, 2003, p. 19), il devient un travail relationnel constitué d'alliances, de négociations et de compromis, ce qui prolonge empiriquement les propositions de Daudigeos (2009).

Deuxièmement, les résultats appuient le rôle de « *travail aux frontières* » (Daudigeos, 2009, pp. 199 ; 252-261 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009) des services fonctionnels en soulignant leur double contribution de réduction de l'incertitude et de la mise en scène des pressions externes. L'IPR opère factuellement comme « *boundary spanner* » (Daudigeos, 2009, p. 178 ; Schaltegger et *al*., 2023 pp. 150-151) : il capte les attentes de l'entreprise et des parties prenantes externes, les interprète et les traduit pour les exploitants en enjeux opérationnels. Dans le même temps, le préventeur organise des épreuves, prépare les exploitants à ces situations et contribue à ''vendre'' en interne les rationalisations construites au sein de la filière QHSE, rejoignant l'idée de *sensemaking* et de *sensegiving*.

Troisièmement, la place que Daudigeos (2009, pp. 262-269) et Daudigeos & Valiorgue, 2009) accordent à la « *maîtrise des systèmes d'informations* » comme levier d'intégration par le pilotage à distance trouve sa confirmation dans nos travaux. En effet, les IPR contribuent à l'organisation documentaire, à la mise en forme de preuves (plans de prévention, registres divers), à l'établissement et à l'animation d'indicateurs de performance QHSE qui rendent possibles la consolidation centrale et le pilotage local. Ils transforment des données complexes en informations compréhensibles par le terrain dans une logique de désaturation, ce qui confirme le rôle des fonctionnels dans la co-construction du « *corporate context* » (Daudigeos, 2009, pp. 187 ; 201).

Enfin, nos résultats consolident le rôle des services fonctionnels dans « *l'intégration par la contrainte douce* » (Daudigeos, 2009, pp. 202 ; 269-276 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 34) via la standardisation des compétences (Mintzberg, 1982, 2003, p. 22), la diffusion

d'indicateurs et l'organisation d'audits internes et externes. Les IPR s'appuient sur une batterie d'outils — formations leadership santé sécurité, rituels managériaux, audits, visites managériales de sécurité, exercices de simulation de crise — qui contribuent à internaliser la contrainte réglementaire et normative en la requalifiant en normes organisationnelles légitimes. De ce point de vue, nos résultats s'inscrivent pleinement dans la perspective d'une entreprise néolibérale où les services fonctionnels jouent un rôle clé dans les responsabilisations de l'organisation par la mise en place de mécanismes d'autodiscipline et d'alignement sur les standards QHSE.

#### *7.1.1.2 Modération : dépasser la figure de « l'agent d'ajustement »*

Si nos travaux soutiennent la pertinence générale de la modélisation de Daudigeos (2009), ils conduisent aussi à en modérer certains aspects, en particulier lorsque Daudigeos tend à réduire le service fonctionnel à un « *agent d'ajustement* » (Daudigeos, 2009, p. 313) ou à une « *courroie auxiliaire* » de la direction (Daudigeos, 2009, pp. 22 ; 110) telle que développée par Ackerman & Bauer (1976).

En premier lieu, les résultats montrent que l'IPR ne peut pas être analysé uniquement comme un instrument mettant en œuvre des dispositifs conçus ailleurs. La posture sacrificielle de l'IPR repose ''intimement'' sur ses racines biographiques ; racines qui font écho à l'éthique et à l'émotionnel. Aussi, la volonté d'implication, la construction d'alliances dans la durée, la prise en charge de tâches qui débordent du strict périmètre QHSE, la gestion des tensions entre exigences institutionnelles et réalités économiques et pragmatiques du terrain, sont autant de facteurs témoignant d'une dimension qui inscrivent l'IPR en tant que travailleur institutionnel dans sa réflexivité engagée plutôt que dans celle d'un opérateur neutre en tant qu'outil de gestion.

En deuxième lieu, la séparation entre *staff* et *line* dans l'acception de Dalton (1950, 1957 cité par Daudigeos, 2009, p. 14) très présente dans les schémas classiques de la bureaucratie, apparait sensiblement brouillée. En effet, dans les discours recueillis, les IPR revendiquent une double appartenance : à la fois membres de la filière QHSE et encastrés dans la vie de l'exploitation, voire bénéficiant d'une perception de ''quasi-manager''. Ce brouillage des frontières est cohérent avec SAP qui insiste sur la diffusion du *strategizing* dans toutes les strates de l'organisation, y compris au-delà de la ligne formelle (Jarzabkowski, 2005 ; Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Valiorgue, 2016a). Ce point nuance la vision d'un fonctionnel périphérique : dans sa pratique et dans le cadre d'une entreprise en réseau (Daudigeos, 2009, p. 30 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 28), l'IPR s'encastre dans la base opérationnelle et participe à la définition des priorités d'exploitation.

En troisième lieu, l'idée d'une contrainte douce, d'un *soft power* (Daudigeos, 2009, pp. 202 ; 269-276 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 29) portée par les systèmes d'information et les dispositifs doit être complétée par l'analyse de micro-négociations qui la rendent acceptable. Loin de se contenter de relayer des normes, l'IPR retravaille la contrainte en recourant à la technique des ''petits pas'' en vue de construire des compromis, d'ajuster les temporalités, de hiérarchiser les exigences en fonction de la maturité des sites et des ressources disponibles. La contrainte n'est ainsi pas à regarder tel un flux descendant, mais comme un matériau

continuellement retraduit dans un cadre transactionnel où l'IPR cherche à concilier la conformité, la performance opérationnelle et l'acceptation sociale de la prescription.
Ces éléments nous conduisent ainsi à modérer une lecture parfois trop structurelle du rôle fonctionnel de l'IPR. Si ce service support demeure encastré dans une entreprise néolibérale caractérisée par la pression des résultats, par la standardisation et par le reporting, son action doit aussi être entendue comme un travail institutionnel pris dans des tensions entre conseil, substitution, accompagnement, responsabilisation et entre protection et maintien de l'autorité de l'exploitant.

#### *7.1.1.3 Enrichissement : relecture du modèle de Daudigeos (2009) à partir du modèle théorique d'appropriation*

Les résultats de notre travail enrichissent la proposition du « *modèle rudimentaire de gestion des enjeux sociaux par les fonctionnels experts de l'entreprise néolibérale* » de Daudigeos (2009, p. 204) en le reconfigurant à partir de notre proposition de modèle théorique d'appropriation élaboré autour de la spirale ''épreuve — légitimité — traduction''. Nous le complèterons de la posture sacrificielle de l'acteur, de celle en tant que traducteur-protecteur, de gardien des institutions et de concepteur-implémenteur-passeur.

- Ajustement mutuel et IPR-facilitateur : du mécanisme à la posture sacrificielle :
  Dans la proposition de Daudigeos (2009), l'ajustement mutuel renvoie à la capacité du fonctionnel de « *faciliter la coordination directe entre les membres de l'organisation, à accompagner l'exploration d'enjeux émergents et à vendre ces enjeux aux décideurs* » (Daudigeos, 2009, pp. 196 ; 237-251). Nos résultats empiriques proposent une lecture complémentaire en montrant que cet ajustement se matérialise aussi par une série de postures dont celles de sacrificielle et de facilitateur.
  La posture sacrificielle se caractérise par la disponibilité, le partage du quotidien des exploitants, la prise en charge de tâches administratives, l'investissement dans les moments de crise et la construction d'un ''donnant-donnant''. Tous ces éléments structurent la relation IPR / exploitant. Elle constitue une première phase de la spirale d'appropriation en cela qu'elle renforce la confiance en installant une dette positive et en créant des routines de coopération. Ainsi, l'IPR prépare le terrain à la diffusion des enjeux de QHSE.
  La posture de facilitateur quant à elle, prolonge cette dynamique en faisant de l'IPR un catalyseur qui aide les exploitants à relier leurs arbitrages quotidiens aux exigences de QHSE, à traduire les prescriptions en pratiques opérationnalisables et à intégrer progressivement ces enjeux à leurs rituels et décisions. Ainsi, l'ajustement mutuel ne relève plus d'un mécanisme technique (Mintzberg, 1982, 2003) mais d'un travail relationnel que notre modèle formalise comme une ''appropriation par la transaction et la co-construction''.

- Travail aux frontières : l'IPR traducteur-protecteur et gardien des institutions :
  Le travail aux frontières tel qu'il est décrit par Daudigeos (2009, pp. 199 ; 252-261), interprète les pressions externes (*sensemaking*, *sensegiving*) et transfère des rationalisations internes vers l'extérieur. Nous considérons qu'il constitue un prolongement de l'IPR-traducteur-protecteur et gardien des institutions.

En effet, l'IPR traducteur-protecteur intervient au moment des épreuves. Il filtre puis hiérarchise l'information normative permettant ainsi de préparer des réponses co-construites avec les exploitants qu'il soutiendra au moment des contrôles. Cette fonction ne doit pas être entendue à la seule réduction de l'incertitude, mais davantage en termes de protection vis-à-vis d'un exploitant légalement responsable. Ainsi, l'IPR stabilise les relations avec les autorités et plus largement les parties prenantes externes.

La figure du gardien des institutions prolonge ce rôle en amont et en aval des épreuves. En amont, l'IPR installe une ''culture de la preuve'' par l'organisation documentaire, la structuration des plans d'actions mis en œuvre précédemment afin que l'organisation se présente en maîtrise face aux parties prenantes externes. En aval, il transforme l'épreuve en levier d'apprentissage en aidant les exploitants à tirer des enseignements et à consolider des routines de QHSE.

Or, notre modèle théorique formalise cette dynamique dans la phase ''d'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence'' où l'épreuve agit comme un pivot : elle renforce la légitimité de l'IPR, élargit son accès à l'information et enclenche des cycles de co-construction d'actions correctives qui accroissent la confiance et accélèrent l'appropriation. Ce point vient enrichir le travail aux frontières en le plaçant dans un processus qui est structuré par l'épreuve.

- Maîtrise des systèmes d'information et IPR concepteur-implémenteur-passeur :

  La maîtrise des systèmes d'information apparait chez Daudigeos (2009, pp. 204 ; 262-269) comme un « *levier de pilotage à distance* » favorisant la standardisation des performances et le contrôle par indicateurs, « *par le biais de reportings* » (Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 31). Nos résultats montrent que l'IPR en plus de manipuler des systèmes, participe à trois niveaux de pratique : la conception, l'implémentation et la transmission. En tant que concepteur-implémenteur, l'IPR sélectionne des indicateurs discrétionnaires qu'il juge pertinent pour chacun des sites dont il a la charge, il structure des dispositifs de suivi, il adapte les outils du Groupe aux réalités locales et il anime leur mise en œuvre dans une logique pédagogique de ''l'ordre légitime''. Il ne s'agit plus de produire des données, mais de les rendre intelligibles et actionnables pour les exploitants en les reliant à des enjeux économiques et réputationnels. En tant que passeur, l'IPR transforme, avec le temps, ces outils en support d'appropriation. Il vulgarise les référentiels, sécurise l'accès aux sources, co-énonce les messages aux côtés du management, relie prévention et performance et installe des routines où les exploitants mobilisent eux-mêmes les indicateurs pour piloter leurs décisions. Cette étape correspond, dans notre modèle théorique, à la phase ''d'appropriation par l'ancrage et l'autonomisation durable'' qui fait basculer l'IPR d'un rôle de faiseur à un rôle d'appui pour que les dispositifs survivent à son absence. Ainsi, les exploitants tendent vers une fonction de ''co-gardiens'' des standards QHSE.

  Ce triptyque concepteur-implémenteur-passeur vient enrichir la maîtrise des systèmes d'information en montrant comment ces systèmes sont installés dans la spirale d'appropriation, passant de la contrainte perçue à l'outil de pilotage légitime.

- Intégration par la contrainte douce et pédagogie de l'ordre légitime :
  Enfin, l'intégration par la *contrainte douce* décrite par Daudigeos (2009, pp. 202 ; 269-276) en tant que « *standardisation des compétences et des valeurs, auto-contrôle par la compétition interne et l'organisation d'un contrôle externe par les audits* » et précisée par Daudigeos & Valiorgue, 2009, p. 32) comme « *ne pouvant pas faire émerger de valeurs fermes, mais seulement des compromis mous et fragiles* » peut être enrichie par l'analyse du travail pédagogique des IPR. Nos résultats montrent que la contrainte douce se trouve directement liée à ce que nous avons qualifié ''d'intérêt partagé''. En effet, l'IPR décode les normes en principes compréhensibles, opérationnalisables et appropriables, ceci afin de transformer l'obligation normative en ressources d'exploitation. L'IPR active alors dans un même mouvement, des pressions coercitives (les risques de sanctions), normatives (des bonnes pratiques, les standards du Groupe) et mimétiques (des comparaisons entre sites, des effets d'exemplarité), tout en veillant à ne pas adopter une posture policière de contrôle qui discréditerait la filière. Cette pédagogie se trouve au cœur de ''l'adhésion à l'enjeu'' de notre modèle théorique : elle marque le passage d'une appropriation sous la contrainte à une appropriation où les acteurs reconnaissent l'intérêt de la norme et la relaient eux-mêmes dans leurs pratiques. En cela, l'intégration par la *contrainte douce* ne peut être comprise sans la pratique déployée par le travailleur institutionnel qu'est l'IPR : celui qui transforme un ordre externe en ''ordre légitime'' au sein de l'exploitation.

En conclusion de cette première sous-section que nous qualifions d'introductive, la confrontation entre la « *comparaison des rôles des experts fonctionnels qui pourraient permettre la gestion des enjeux sociaux dans la bureaucratie classique, la bureaucratie renouvelée et dans l'entreprise néolibérale* » de Daudigeos (2009, p. 204) et les résultats de notre modèle théorique dégagent trois apports principaux qui nous amèneront à discuter les propositions de Schaltegger et *al*. (2023). Tout d'abord, les observations portées sur le travail des IPR confirment la pertinence du cadre de Daudigeos (2009) pour penser les services fonctionnels dans l'entreprise néolibérale : ajustement mutuel, travail aux frontières, maîtrise des systèmes d'information et intégration par la contrainte douce. Ces facteurs constituent la trame de fond des activités des IPR. Cependant, notre thèse modère une lecture instrumentale en démontrant que l'IPR n'est pas réduit à un « *agent d'ajustement* » (Daudigeos, 2009, pp. 204 ; 313) mais qu'il est un travailleur institutionnel encastré, pris dans des tensions et mobilisant ses racines biographiques et ses ressources relationnelles pour faire tenir ensemble les contraintes institutionnelles et les réalités opérationnelles. Enfin, l'articulation avec notre modèle théorique d'appropriation — fondé sur l'épreuve, la légitimité et la traduction — enrichit celui de Daudigeos (2009) en le transformant d'une typologie de rôles en une dynamique processuelle de postures (sacrificielle, facilitatrice, traducteur-protectrice, concepteur-implémenteur, puis de passeur et de gardien des institutions) qui rendent compréhensibles la manière dont les services support opérationnalisent la construction de sens et favorisent l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle. Ainsi, ce déplacement ouvre de nouvelles voies où l'expert fonctionnel, *agent d'ajustement*, est également co-architecte des spirales d'appropriation et des mondes communs qui soutiennent la responsabilité de l'entreprise.

Nous synthétisons ci-dessous notre discussion en complétant le travail réalisé par Daudigeos (2009) tel que nous l'avons présenté à la section 2.1.1, pages 56. En conservant les quatre registres et la logique du *premier modèle rudimentaire* de l'auteur, nous l'enrichissons en ajoutant dans une colonne les formes concrètes que prennent ces registres chez les IPR (posture sacrificielle, traducteur-protecteur, concepteur-implémenteur, passeur, gardien des institutions) puis dans une dernière colonne, nous articulons chaque registre avec les phases de notre modèle théorique d'appropriation (transaction, épreuve, encastrement, autonomisation et adhésion). Ceci transforme le tableau descriptif initial en une lecture plus processuelle du rôle fonctionnel dans une entreprise néolibérale encastrée dans la phase culturelle d'ancrage de la RSE (Maon et *al.*, 2010).

| Bureaucratie classique : courroie auxiliaire de la direction | Bureaucratie renouvelée : réducteur d'incertitude pour les décideurs | Entreprise néolibérale : agent d'ajustement | Apports empiriques de la thèse (IPR) | Enrichissements théoriques par le modèle d'appropriation |
|---|---|---|---|---|
| **Conseil aux dirigeants et à la ligne hiérarchique en général pour la conception des processus de travail et la préparation des décisions stratégiques** | Conseil aux dirigeants pour la définition des plannings. | Ajustement mutuel à tous les niveaux hiérarchiques :<br>- facilitateur de la coordination directe des autres membres de l'organisation.<br>- accompagnement de l'exploration par les opérationnels. Cadrage des enjeu émergents.<br>- vente des enjeux émergents aux décideurs. | Posture sacrificielle (''donnant-donnant'', disponibilité, partage du quotidien) et rôle de facilitateur dans la traduction des enjeux en pratiques opérationnalisables. | Ajustement mutuel requalifié en appropriation par la transaction et la co-construction. La posture sacrificielle constitue une première boucle de la spirale ''épreuve - légitimité – traduction'' qui transforme un mécanisme de coordination en levier d'appropriation durable des enjeux RSE / QHSE. |
| | Travail frontière (*boundary spanning*). Intermédiaire entre l'organisation et son environnement. Réduit l'incertitude de l'environnement pour l'entreprise et sert de zone tampon entre les pressions institutionnelles et le cœur opérationnel (découplage). | Travail aux frontières à double sens (*sensemaking*, *sensegiving*) :<br>- mise en scène des pressions externes.<br>- transfert des rationalisations internes au-delà des frontières juridiques. | IPR traducteur-protecteur lors des épreuves et gardien des institutions en amont (culture de la preuve) et en aval (plans d'actions). | Le travail aux frontières est structuré par l'épreuve. L'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence où chaque épreuve renforce la légitimité et la capacité d'agir. |

| Bureaucratie classique : courroie auxiliaire de la direction | Bureaucratie renouvelée : réducteur d'incertitude pour les décideurs | Entreprise néolibérale : agent d'ajustement | Apports empiriques de la thèse (IPR) | Enrichissements théoriques par le modèle d'appropriation |
|---|---|---|---|---|
| **Coordination par la supervision et le contrôle. Définition et courroie de transmission des règles abstraites et impersonnelles de la bureaucratie** | Intégration des différentes sous-unités de l'organisation dominées par un mouvement centrifuge. Cette intégration se fait par deux moyens : la standardisation des procédés et la négociation directe. La négociation est menée en mobilisant l'autorité déléguée de la chaîne hiérarchique amont et en rappelant la légitimité des règles abstraites qui gouvernent l'organisation. | Maîtrise des systèmes d'information pour permettre le pilotage à distance par les indicateurs de gestion et le contrôle externe. | IPR concepteur (choix et structuration des indicateurs, tableaux de bord), implémenteur (adaptation des outils institutionnels aux sites, animation et suivi) et passeur (vulgarisation des référentiels, co-énonciation des messages, usage des indicateurs comme supports de discussion). | La maîtrise des systèmes d'information devient support d'appropriation par ancrage dirigé puis autonomisation. Les outils passent du contrôle imposé à pilotage légitime repris par la base opérationnelle. |
| | | Intégration par la contrainte douce (soft power) : standardisation des compétences et des valeurs par la formation, l'auto-contrôle par la compétition interne et l'organisation d'un contrôle externe par les audits. | IPR porteur d'une pédagogie de l'intérêt partagé : traduction des normes en données opérationnelles (langage économique et de responsabilité), combine les pressions coercitives, normatives et mimétiques. Évite une posture policière de contrôle. | La contrainte douce est requalifiée en pédagogie de l'ordre légitime : phase d'adhésion à l'enjeu où la norme est appropriée et relayée par la base opérationnelle ; appropriation réflexive. |

*Tableau 7-1 Auteur : apports au tableau de Daudigeos (2009, p. 204) sur la comparaison des rôles des experts fonctionnels*

#### *7.1.1.4 Positionnement des IPR dans la typologie de Schaltegger et al. (2023) : internal support CAS et functional CAS*

Notre discussion dans les paragraphes précédents justifiait la nécessité de disposer d'un socle conceptuel stabilisé pour penser le travail des services support dans les organisations néolibérales ; ceci avant d'aborder la typologie plus récente des *Corporate Change Agents for Sustainability* (CAS). En augmentant la focale, nous observons dorénavant au plus près les IPR dans leurs pratiques quotidiennes. Quatre années après avoir établi une première comparaison des rôles des experts fonctionnels, Daudigeos (2013) montre que les « *staff professionals — tels que les responsables QHSE, les sustainability officers ou les workplace safety professionals sont des acteurs chargés de résoudre des problèmes organisationnels en mobilisant leurs connaissances professionnelles, mais qui n'appartiennent pas à la hiérarchie d'autorité et manquent donc de légitimité* » (Daudigeos, 2013, p. 723). Ces catégories d'acteurs développent alors une *practical agency* fondée sur la construction d'une légitimité perçue et sur des « *tactiques d'influence discrètes [qui leur permettent] de contourner les contraintes sociales* » (Daudigeos, 2013, p. 724). En partant du cadre que nous a fourni Daudigeos (2009, 2013), il nous est maintenant possible de mettre en dialogue nos résultats avec deux des six archétypes proposés par Schaltegger et *al*. (2023) présentés au paragraphe 2.1.3.2 : l'*internal support CAS* et le *functional CAS*. Nous montrons comment les IPR prolongent, nuancent ou reconfigurent les formes classiques d'agence fonctionnelle lorsqu'ils sont appréhendés comme CAS. Les résultats empiriques de cette recherche enrichissent ces deux archétypes et montrent comment les acteurs étudiés contribuent à la construction de sens autour des enjeux de QHSE.

Au vu des définitions proposés par les auteurs, nous positionnons les IPR comme des archétypes hybrides entre les deux typologies. D'une part, l'IPR partage avec l'*internal support CAS* plusieurs caractéristiques structurelles : il appartient à une direction fonctionnelle rattachée à la direction générale, il intervient de manière transversale sur plusieurs sites d'exploitation, il n'appartient pas à la ligne hiérarchique et ne dispose pas d'autorité formelle sur les exploitants. Son rôle de coordination des enjeux de QHSE, de traducteur des normes et de pilotage des systèmes de management de QHSE s'inscrit pleinement dans la logique de l'*internal support CAS* décrite par Schaltegger et *al*. (2023). D'autre part, l'IPR partage également des traits caractéristiques du *functional CAS* : il possède une expertise en QHSE, il participe aux décisions d'exploitation et co-construit des solutions avec les exploitants. Son implantation et son intégration ''terrain'' dans les routines opérationnelles le rapprochent du *functional CAS*.

Cependant, les résultats de cette recherche mettent en évidence trois différences empiriques par rapport aux descriptions de Schaltegger et *al*. (2023).

- Premièrement, contrairement à l'affirmation selon laquelle les *internal support CAS* ne sont « *généralement pas impliqués dans les routines quotidiennes des processus de création de valeur* » (Schaltegger et *al*., 2023, p. 148), les IPR s'encastrent profondément dans le quotidien des exploitations et notamment dans trois des phases de notre modèle : ''appropriation par la transaction et la co-construction / appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence / l'appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration''. D'autre part, les IPR, par leur ''posture sacrificielle'', leur disponibilité à l'égard du terrain, leur prise

en charge de tâches administratives et opérationnelles, en dehors parfois même de leur fiche de fonction, de leur feuille de route, ou de leurs compétences, démontrent un engagement fort dans les routines quotidiennes d'exploitation. Cet encastrement constitue le levier premier qui amène l'IPR à construire la confiance, à accéder à l'information et à favoriser l'appropriation des enjeux de QHSE.

- Deuxièmement, Schaltegger et *al*. (2023, p. 148) soulignent que les *internal support CAS* « *se battent pour être pris au sérieux (…) et font face à un déficit de légitimité* ». Si ce constat peut trouver un écho dans les premières étapes de construction de sens, force est de constater que les résultats empiriques montrent que les préventeurs déploient une stratégie active et bénéfique de construction de légitimité. Par la maîtrise des *épreuves*, la protection des exploitants et le ''donnant-donnant'', les IPR transforment ce déficit initial en légitimité acquise par la performance et la réciprocité.

- Troisièmement, la distinction opérée par Schaltegger et *al*. (2023) entre *internal support CAS* (coordination globale) et *functional CAS* (mise en œuvre locale) apparait moins tranchée dans le cas des IPR. En effet, les préventeurs cumulent les deux dimensions : ils coordonnent l'alignement QHSE à l'échelle de leur territoire (rôle d'*internal support CAS*) tout en intervenant directement dans le déploiement des pratiques locales (rôle de *functional CAS*). Cette double appartenance —revendiquée par les IPR eux-mêmes qui se déclarent à la fois membres de la filière QHSE et intégrés dans la vie des exploitations — brouille les frontières, ou du moins les rend poreuses entre *staff* et *line*. Ce point illustre la configuration d'une organisation décentralisée en réseaux, où les services support ne se contentent plus de conseiller, mais participent activement à la mise en pratique.

Pour conclure cette sous-section, notre modèle théorique enrichit les archétypes d'*internal support CAS* et de *functional CAS* de Schaltegger et *al*. (2023) de trois manières complémentaires.

- Tout d'abord, nous apportons une dimension processuelle et dynamique là où la typologie de Schaltegger et *al*. (2023) nous apparaît structurelle et positionnelle. En montrant comment l'IPR évolue dans ses postures — d'une posture initiale sacrificielle à une posture de passeur — le modèle révèle que l'efficacité des CAS ne dépend pas seulement de leur position organisationnelle, mais aussi de leur capacité à transformer leur rôle dans le temps en fonction de la maturité atteinte par leurs parties prenantes internes et des phases d'appropriation.

- D'autre part, en introduisant la notion d'*épreuve* comme pivot du travail institutionnel des CAS, nous complétons les deux typologies de Schaltegger et *al*. (2023) qui mentionnent, certes les compétences tactiques des CAS, mais n'explicitent pas en détail les mécanismes opérationnels par lesquels les acteurs surmontent les résistances et construisent leur légitimité. Or, notre modèle montre que les épreuves agissent comme des ''déclencheurs'' qui renforcent la légitimité des IPR, élargissent leur accès à l'information et créent des opportunités de co-constructions d'actions correctives qui accélèrent l'appropriation.

- Enfin, notre modèle clarifie le lien entre le travail aux frontières — *boundary spanning* (Daudigeos 2009, Schaltegger et *al*., 2023) — et la construction de sens ; lien déjà souligné par Daudigeos (2013) sur l'importance du travail aux frontières pour les *staff professionals*. Notre recherche prolonge ainsi cette analyse en démontrant que le travail aux frontières ne se limite

pas à une fonction de traduction cognitive (*sensemaking* et *sensegiving*) mais s'inscrit aussi dans une dynamique de transaction où l'IPR négocie les *compromis* entre exigences institutionnelles et contraintes opérationnelles, transformant la contrainte normative en ressource.

Dans ces conditions, nous présentons dans le tableau ci-dessous 7-2 un enrichissement de deux des six typologies de Schaltegger et *al*., (2023). Celles-ci sont complétées des apports empiriques et théoriques issus du modèle de construction de sens.

| Dimension | *Internal support CAS* (Schaltegger et *al.*, 2023) | *Functional CAS* (Schaltegger et *al.*, 2023) | Apports empiriques de la thèse (IPR) | Enrichissements théoriques par le modèle d'appropriation |
|---|---|---|---|---|
| **Position dans l'organisation** | Unités de support interne, fonction RSE centrales | Fonctions métiers spécialisés intégrées aux départements opérationnels. | Position hybride : rattachement QHSE central et fort encastrement dans les exploitations. Double appartenance revendiquée (QHSE / exploitations). | Position structurelle et relationnelle : l'encastrement opérationnel fait de l'IPR un intermédiaire œuvrant. |
| **Type de rôle** | Coordination, pilotage de la durabilité, reporting, communication RSE. | Mise en œuvre de la durabilité dans un processus spécifique, amélioration opérationnelle. | Rôle cumulatif : coordination transversale multi-sites et implémentation directe et co-construction. Passage progressif de ''faiseur'' à ''passeur''. | Rôle non figé mais inscrit dans une trajectoire évolutive : sacrificiel — > traducteur-protecteur —> concepteur-implémenteur —> passeur. |
| **Portée du rôle** | Ensemble de l'organisation, vision globale et alignement stratégique. | Domaine fonctionnel précis, focale locale. | Portée multisite : tensions entre cohérence globale et adaptation locale. Arbitrages entre exigences centrales et priorités de terrain. | Portée multisite : levier d'apprentissage inter-sites et de diffusion horizontale soutenant des effets mimétiques favorables à l'appropriation. |
| **Nature du mandat** | Durabilité comme objet principal poste, mandat explicite. | Durabilité intégrée à une fonction métier, mandat implicite ou ajouté. | Mandat explicite QHSE, mais extension informelle du périmètre (prise en charge de tâches hors QHSE) fondée sur les racines biographiques et la logique du ''donnant-donnant''. | Efficacité du CAS repose sur une motivation intrinsèque et une éthique du ''care'' intégrées comme ressources. |
| **Légitimité** | Défaut de légitimité, difficulté à être pris au sérieux malgré une légitimité de contenu. | Légitimité d'expertise technique et de performance locale. | Légitimité d'abord contestée puis construite dans l'action (épreuves, protection des exploitants, disponibilité) jusqu'à une reconnaissance par la performance. | Légitimité devient un capital relationnel renforcé dans le processus épreuve / légitimité / traduction. |
| **Compétences clés** | Compétences interpersonnelles, communication, travail aux frontières, capacité à ''vendre'' les enjeux. | Expertise technique + compétences d'implémentation de pratiques durables. | Répertoire élargi : empathie stratégique, négociation et arbitrages (''petits pas''), maîtrise des systèmes d'information, pédagogie, traduction des normes, résilience émotionnelle. | Distinction entre compétences relationnelles / compétences de traduction / compétences de gestion des *épreuves*. |

| Dimension | *Internal support CAS* (Schaltegger et *al.*, 2023) | *Functional CAS* (Schaltegger et *al.*, 2023) | Apports empiriques de la thèse (IPR) | Enrichissements théoriques par le modèle d'appropriation |
|---|---|---|---|---|
| **Principaux défis** | Manque de pouvoir hiérarchique, risque de marginalisation, tension business / durabilité. | Cloisonnement fonctionnel, difficultés à faire reconnaître la dimension RSE, pression performancielle. | Tensions structurelles : conseil *versus* substitution, accompagnement *versus* responsabilisation, institution *versus* terrain. Surcharge et risques d'épuisement et de dépendance des exploitants. | Tensions constitutives du travail institutionnel. Régulations qui passent par des compromis et des ajustements de postures plutôt que par une résolution définitive immédiate. |
| **Tactiques d'influence** | Usage du langage économique, mobilisation de discours sociétaux, réseaux internes / externes, formations. | Amélioration des processus, démonstration de performance, intégration d'indicateurs RSE. | Combinaison de tactiques relationnelles (séduction, donnant-donnant'', empathie, disponibilité, polyvalence) et institutionnelles (traduction des normes, préparation aux *épreuves*, rituels). | Séquences d'influence et de tactiques discrètes articulées à la spirale ''épreuve – légitimité – traduction''. |
| **Interactions avec d'autres acteurs** | Top management, autres départements, parties prenantes externes (reporting, communication). | Collègues du même département, ligne managériale locale, opérationnels. | Interactions multiniveaux : exploitants, managers, pairs QHSE, autorités externes, équipes terrain ; construction d'un réseau flexible et adaptatif. | Interactions : espaces de traduction et de négociations, fabrique de compromis. |
| **Impacts sur la transformation organisationnelle** | Contributions à l'initiation, à la pérennisation du changement. | Contribution à l'implémentation locale et à l'amélioration de la performance dans un processus donné. | Impact processuel sur l'appropriation : de la transaction à la co-construction, à l'encastrement, puis à l'autonomisation des exploitants comme co-gardiens des standards QHSE. | Vision en spirale de la construction de sens avec un renforcement itératif vis-à-vis de la séquence précédente. |

*Tableau 7-2 Auteur : Apports aux CAS internal support et functional d'après Schaltegger et al. (2023)*

### 7.1.2 Les services fonctionnels discutés à la lueur de logiques institutionnelles

Nous avons discuté des services support dans leur positionnement au travers de quatre registres que sont l'ajustement mutuel, le travail de frontières à double sens, la maîtrise des systèmes d'information et l'intégration par la contrainte douce. Ceci, en élargissant la focale, nous avons pu préciser leur positionnement hybride situé entre l'*internal support CAS* et le *functional CAS*. Cependant, notre compréhension du travail fonctionnel des acteurs serait incomplète si nous ne la confrontions pas aux logiques institutionnelles qui traversent en filigrane toute la littérature. En effet, les IPR apparaissent dans notre modèle théorique d'appropriation comme des acteurs reconfigurant par la pratique plusieurs logiques à partir de leurs racines biographiques fortement marquées par le ''care'', de leurs pratiques de traduction et de compromis avec l'exploitation et d'un rôle de gardien lors d'épreuves institutionnelles. Notre modèle propose une appropriation de la RSE comme un processus où les services support transforment des injonctions perçues comme abstraites en leviers porteurs de sens pour la base opérationnelle.

#### *7.1.2.1 Ce que le modèle confirme des logiques institutionnelles*

Notre modèle confirme tout d'abord l'idée centrale des logiques institutionnelles comme systèmes composites de valeurs, de pratiques et de règles. Khurram & Charreire Petit (2017, p. 490) s'appuyant sur Thornton & Ocasio (1999) rappellent que les logiques sont « *un modèle socialement construit et historique de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et des règles par lesquels les individus produisent et reproduisent leur substance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent un sens à leur réalité sociale* ». Nous montrons en effet comment dans un même champ, coexistent et s'imbriquent plusieurs registres : un registre de productivité et de coût, un registre de maîtrise des risques, d'indicateurs et d'audits, un registre de responsabilité envers les territoires et les parties prenantes, un registre de protection de la vie, que nous pourrions respectivement reclassifier selon les grandeurs de Boltanski & Thevenot (1991) en mondes marchant, industriel, civique et domestique (ou inspiré). Cette configuration rejoint également la dimension de changements institutionnels qui « *s'accompagnent d'une recomposition des relations entre acteurs du champ* » (Khurram & Charreire Petit, 2017, p. 485) lorsque se transforment les buts légitimes et les critères de performance.

Notre modèle confirme également l'importance des acteurs intermédiaires, « *périphériques* » (Daudigeos, 2009 ; Daudigeos & Valiorgue, 2009) capables de porter, de traduire et d'ajuster ces logiques comme des efforts discrets pour que les institutions existantes restent stables (Lawrence et *al.*, 2006). Aussi, les IPR, tels qu'ils apparaissent dans notre modèle, relèvent de ces définitions : ils maintiennent les institutions dans les conformités, les routines et rituels et ils contribuent aussi à les transformer en introduisant des dispositifs nouveaux, en reconfigurant les interactions avec les autorités et en déplaçant progressivement les critères admissibles ou normaux. Ce rôle correspond à la figure de l'entrepreneur institutionnel telle que Ackerman & Bauer (1976), Valiorgue (2016a) ou Daudigeos et *al*. (2010, p. 17) le soulignent en déclarant que le *special issue specialist* se trouve « *dans une position d'intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les middle managers des différentes divisions et doit développer des compétences politiques et de négociation pour*

*asseoir son action dans l'entreprise* ». Enfin, notre proposition théorique confirme l'agenda proposé par Aguinis & Glavas (2012, p. 932) en matière de microfondations de la RSE. Les auteurs, en constatant que la littérature demeure fragmentée par niveaux d'analyses, soulignent la nécessité de produire des modèles multi-niveaux pour mieux comprendre les « *mécanismes sous-jacents et microfondements de la RSE (c'est-à-dire les fondements basés sur l'action individuelle et les interactions)* ». C'est ce que nous mettons en évidence lorsque nous faisons figurer dans les différentes phases d'appropriation les ''grilles d'encastrement des IPR'' en distinguant le poids de leur présence dans l'exploitation *versus* le poids de celle de l'institution QHSE. Ainsi, en articulant les pressions institutionnelles, les dispositifs organisationnels et les pratiques individuelles des IPR, nous répondons à cette exigence de multi-niveaux et rejoignons la proposition d'Aguinis & Glavas (2012, p. 1057) lorsqu'ils affirment que *« la RSE élargit la notion de travail au-delà d'une tâche, d'un emploi, d'une perspective intra-individuelle, intra-organisationnelle et lucrative, et offre un moyen idéal pour les individus de rechercher et de trouver un sens à leur travail* ». C'est dans cette logique que notre modèle montre que les missions qui sont confiées aux IPR deviennent un chemin vers le sens qui, en prenant sa source dans les racines biographiques, éclaire l'engagement des acteurs.

#### *7.1.2.2 En quoi notre modèle modère certaines propositions de la littérature*

Cloutier & Langley (2013) soulignent que la TNI traite de la multiplicité institutionnelle sous l'angle de couples opposés, ce qui constitue l'un des *quatre angles morts* de la théorie et notamment par la domination d'une logique institutionnelle sur l'autre. Cette approche, nous disent les auteurs, réduit leurs interactions respectives et « *la manière dont les acteurs mobilisent les arguments moraux [qui] devraient nous aider à mieux comprendre les déclencheurs et les processus qui sous-tendent le changement institutionnel* » (Cloutier & Langley, 2013, p. 373). Or, en suivant pas à pas le travail des IPR, notre modèle théorique nous conduit justement à modérer cette vision binaire de la TNI. En effet, les processus d'appropriation de la RSE ne se jouent pas sur un axe unique mais au contraire sur des configurations de compromis où plusieurs grandeurs sont simultanément mobilisées (Boltanski & Thevenot, 1991). Les arbitrages autour d'une question technique, économique ou en réponse à une autorité intègrent conjointement les principes d'efficacité industrielle, de coûts, d'image institutionnelle et de protection des personnes. La logique dominante n'est alors pas remplacée par une autre, elle est au contraire réajustée (Boltanski & Thévenot, 1991).

Alvesson & Spicer (2019, p. 8) formulent également une critique portée à l'endroit de la TNI quant à ses dérives conceptuelles lorsqu'ils affirment qu'il est « *difficile de s'entendre sur ce qu'une institution n'est pas, car les institutions sont devenues tout et n'importe quoi* ». Ce constat fragilise la capacité de la théorie à classifier les logiques. Ainsi, répondant à cette attente, notre modèle resserre l'usage du concept de *logiques institutionnelles* en le rattachant aux pratiques opérationnelles de médiation entre les services fonctionnels et les exploitants. En montrant dans des cas d'épreuves, comment les IPR mobilisent des registres plus que d'autres, nous ne multiplions pas indéfiniment les logiques mais nous les relions à la combinaisons ''fin – moyens''. Notre présentation, sans remettre en cause la pertinence du

concept de logiques institutionnelles, invite toutefois à nuancer l'idée d'une TNI devenue inflationniste dans leur usage. Dès lors, pour dépasser des approches parfois trop centrées sur le discours et encore insuffisamment attentives à la pratique – entendue comme « *le résultat d'un processus de structuration* » (Silva & Figueiredo, 2017, p. 7) –, notre proposition théorique met en lumière le rôle d'arrangements pratiques : routines de dialogue, rituels de sécurité, dispositifs d'alerte ou modes de coordination entre IPR et exploitants, qui donnent consistance aux processus d'appropriation. La légitimité telle qu'elle est présentée dans notre modèle ne se joue ainsi pas seulement dans la conformité formelle à des normes mais elle se construit dans le crédit qu'on accorde aux pratiques et à leurs capacités à résister à l'épreuve (Boltanski & Thévenot, 1991).

#### *7.1.2.3 Une proposition d'enrichissement des logiques institutionnelles*

Nous avançons l'idée que notre proposition de modèle théorique vient enrichir la littérature dans ses principes de logiques institutionnelles en cela qu'il s'articule systématiquement entre TNI et SAP et mettant à contribution les EW dans les principes d'*épreuve* et de *compromis*. En pratiquant de cette manière, nous répondons au besoin de microfondations de la TNI comme le formulent Cloutier & Langley (2013). Nous considérons que, si la TNI offre le cadre d'analyse des pressions — régulatives, normatives et cognitives — ainsi que des enjeux de légitimité, l'approche SAP sert, quant à elle, à appréhender la stratégie comme « *quelque chose que les gens font* » (Johnson et *al*., 2007, p. 3) et de décrire, à un niveau micro, les pratiques des IPR, notamment dans la préparation aux épreuves au sens des économies de la grandeur. Cette pluralité des ordres de valeurs qui s'exprime à travers une triple articulation, confère à notre modèle théorique la capacité d'analyser dans un processus continu, les logiques, les pratiques et les épreuves par lesquelles se construit, se transforme et se stabilise le sens favorisant l'appropriation des enjeux de RSE par la base opérationnelle.

La littérature TNI s'est surtout intéressée aux niveaux macro des champs organisationnels et aux acteurs centraux en tant qu'organes de gouvernance. Suchman (1995, p. 574) par exemple, définit la légitimité comme « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». Or, sa focale reste ici sur l'entité et moins sur les médiations internes qui rendent les actions appropriables. Notre modèle enrichit ce cadre en rendant visible le rôle des services support comme des lieux où l'on fabrique cette *perception*. Dans nos résultats, les IPR apparaissent comme des traducteurs des normes en dispositifs opérationnalisables, mais aussi comme des protecteurs et des concepteurs de la légitimité des exploitants face à l'épreuve, contribuant ainsi à la capacité de l'organisation à démontrer sa responsabilité. Ainsi, il devient alors possible de relire la proposition de Suchman (1995) à partir de ces pratiques médiatrices : la légitimité n'est pas seulement une perception généralisée, elle est le produit de pratiques dont les services support sont les acteurs au profit des praticiens. Enfin, tel que cela est demandé par Aguinis & Glavas (2012), notre modèle apporte une contribution aux micro-fondations de la RSE en reliant les racines biographiques aux pratiques quotidiennes et aux dynamiques institutionnelles. Par les trajectoires individuelles des acteurs, se structurent des

micro-pratiques qui alimentent les transformations des logiques institutionnelles, tout d'abord au sein de la base opérationnelle puis qui irriguent l'organisation.

En conclusion, notre proposition théorique donne à voir les micro-processus par lesquels se fabriquent des logiques institutionnelles — s'en s'affronter mais en s'éprouvant puis en se stabilisant. Nous estimons ainsi que notre modèle apporte une réponse adaptée à la demande d'Aguinis & Glavas (2019, pp. 1078-1079) qui invitent à « *un changement dans la manière dont la recherche au niveau individuel conceptualise la RSE, en passant d'une vision des individus comme réagissant aux actions de leur organisation à une vision des individus comme des agents proactifs et intentionnels qui s'engagent dans le processus de compréhension de la RSE en recherchant et en trouvant un sens à leur travail* ». En effet, notre démonstration permet de relier la recherche de sens à des processus institutionnels plus larges que leur simple réduction à des champ institutionnels qui s'affronteraient et se domineraient mutuellement.

### 7.1.3 Les services support en tant qu'entrepreneurs institutionnels et travailleurs institutionnels

Nous proposons dans cette sous-section d'étudier l'institution QHSE et des IPR qui l'incarnent sous l'angle d'un service fonctionnel hybride situé à l'intersection de l'entrepreneuriat institutionnel et du travail institutionnel. Ce positionnement se lit dans la structure de notre modèle théorique qui articule des activités de création et de transformation institutionnels, des activités de maintien et de routinisation, des pratiques de traduction et d'ajustement ainsi que des mécanismes de justification et de compromis avec les parties prenantes. Ce faisant, notre discussion nous conduira de la *figure héroïque* de l'entrepreneur institutionnel (Lawrence et *al*. 2009) vers une analyse plus fine du travail institutionnel. Ben Slimane & Leca (2010, p. 59) soulignent que « *la notion de travail institutionnel permet de s'émanciper de la figure de l'entrepreneur institutionnel héros et de rendre compte de la multiplicité des acteurs engagés dans les processus institutionnels* » ajoutant que « *le travail institutionnel nécessaire n'est pas mené par un seul mais par de multiples acteurs, dans un effort collaboratif, soit tous à égalité, soit certains soutenant l'initiative d'autres* ». Par ailleurs, la perspective SAP rappelle que la stratégie est à considérer « *comme quelque chose que les gens font* » (Johnson et *al.*, 2007, p. 3) et non une prérogative dévolue uniquement à l'entreprise. Garreau & Mouricou (2012) insistent sur le fait que « *l'approche SAP s'intéresse dès lors aux flux d'activité (praxis) qui découlent des actions et des interactions quotidiennes (practices) des individus (practitioners) qui contribuent à la formulation et au développement de la stratégie dans les organisations* ». Cette focale sur les pratiques quotidiennes rejoint le choix de notre recherche de modéliser, *via* les grilles d'encastrement, l'IPR au niveau d'un service support, c'est-à-dire comme un collectif de *practitioners* engagé dans la fabrique opérationnelle de la RSE, et non comme un individu isolé. Enfin, l'EW et les travaux de Valiorgue (2016b) portant sur les « *externalités négatives* » conduisent à considérer les dispositifs RSE comme des réponses à « *une organisation manquante et d'une action collective à construire* » (Valiorgue, 2016b, p. 13) et que le traitement des externalités suppose des « *changements institutionnels (valeurs, normes, croyances) et organisationnels (processus, structures, dispositifs)* » (Valiorgue, 2016b,

p. 3). Notre proposition théorique, en situant l'IPR au cœur des structures d'exploitation, des processus d'apprentissages et de la chaîne de valeur de l'entreprise, se place explicitement dans ce prolongement.

Nous structurons cette sous-section en deux paragraphes. Dans un premier paragraphe, nous montrons que l'IPR, situé à l'intersection de l'entrepreneuriat institutionnel et du travail institutionnel — entre création-transformation et maintien-routinisation — se caractérise comme un service fonctionnel hybride. Dans un second paragraphe, nous analysons comment cette caractéristique hybride se manifeste au sein des quatre cadrans du modèle théorique, à travers les pratiques concrètes de *sensemaking* et de *sensegiving* des IPR ainsi que les épreuves au cours desquelles se négocient localement des compromis d'appropriation avec la base opérationnelle.

#### *7.1.3.1 L'IPR comme service fonctionnel hybride entre entrepreneuriat et travail institutionnel*

Notre modèle théorique représente un processus dans lequel l'action de l'IPR est située au centre d'un dispositif reliant l'institution QHSE et la base opérationnelle et structurée par trois notions clé : ''l'épreuve, la légitimité et la traduction''. L'enjeu est de montrer, à partir de ce modèle théorique et des résultats empiriques, que l'IPR exerce des fonctions que nous associons à la fois à l'entrepreneur institutionnel et au travail institutionnel. Le processus conceptuel de construction de sens représente un acteur auquel sont attribuées plusieurs qualités : ''traducteur & protecteur'', ''traducteur-implémenteur'', ''traducteur-passeur'', ''acteur sacrificiel'', ''facilitateur'', ''acteur social d'influence'' ou ''gardien des institutions''. Ces fonctions caractérisent un IPR qui capte des *stimuli* provenant de l'institution (normes, feuilles de route, exigences réglementaires et reportings). Hardy & Maguire (2016) montrent que les acteurs du changement institutionnel jouent un rôle central de cadrage des enjeux, de production de justifications, de mobilisation de ressources et de recomposition des relations ; ce qui revient à traduire des phénomènes de manière à les rendre compréhensibles et partageables. Maguire et *al.* (2004), ainsi que Greenwood et *al*. (2002) soulignent également que le changement institutionnel suppose de spécifier en quoi les pratiques nouvelles constituent des solutions aux problèmes perçus. Dans notre proposition de modèle, la fonction générique de l'IPR-acteur renvoie précisément à ce travail de spécification et de cadrage : l'IPR reformule les injonctions de QHSE, sélectionne ce qui est applicable, protège la base opérationnelle contre une accumulation de contraintes inappropriées et construit des argumentaires reliant les objectifs de QHSE aux préoccupations opérationnelles. Empiriquement, cela se traduit par des situations où l'IPR négocie le rythme de déploiement de contrôles et de standards, ajuste des procédures aux contraintes d'exploitation ou conçoit des supports pédagogiques adaptés. Ces actions témoignent d'une capacité de médiation et de justification à la fois vers la base opérationnelle et vers l'institution qu'il représente.

L'IPR agit aussi comme un acteur étroitement encastré dans le travail des exploitants. C'est la raison pour laquelle notre modèle lui attribue les fonctions de ''traducteur'', de ''facilitateur'' et ''d'acteur social d'influence'' dans sa relation horizontale avec la base opérationnelle. Dans la perspective SAP, le travail institutionnel en pratique se définit comme un ensemble d'actions façonnées par des « *discours et des représentations sociales* » (Rouleau et *al.*, 2007,

p. 16) construites à travers la *praxis* et le *strategizing* des praticiens (Johnson et *al*., 2007 ; Jarzabkowski, 2004). L'IPR en tant que gardien de l'institution QHSE décline des prescriptions QHSE en procédures opérationnalisables, accompagne leur mise en œuvre, ajuste les modalités aux contraintes locales, co-construit des solutions avec les exploitants et développe une pédagogie différenciée. Ces pratiques relèvent du travail institutionnel au sens de Lawrence & Suddaby (2006) pour qui le travail effectué par des acteurs encastrés dans des contextes organisationnels recouvre des actions de création, de maintien et de perturbation des institutions. Or, la question de la traduction traverse toutes les phases du modèle comme un *continuum* qui reflète des formes de plus en plus élaborées d'ajustement aux maturités différenciées des sites.

- La traduction :

  Dans la phase ''d'appropriation par la transaction'', les épisodes où l'IPR prend l'initiative pour faire aboutir certains sujets illustrent un travail de traduction porté par l'action individuelle. Cette dynamique rejoint la TNI qui considère que les acteurs n'implémentent pas à l'identique des formes et pratiques organisationnelles institutionnalisées mais disposent à travers des micro-traductions, du pouvoir de les transformer et de les adapter au contexte (Ben Slimane, 2019 ; Roszkowska & Aluchna, 2017). Ce type de traduction se rapproche également des analyses de SAP sur les « *comportements routiniers* » mobilisés par les *practitioners* dans des situations concrètes de *praxis* (Suddaby et *al.*, 2013, pp. 331-332).

  Dans le cadran ''d'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence'' la traduction s'organise davantage autour d'épreuves, et l'IPR adopte une posture de ''traduction – protection'' visant à réduire les incertitudes et à sécuriser les risques. Hardy & Maguire (2016, p. 16) rappellent que « *pour qu'un événement soit considéré comme perturbateur – créant une situation d'incertitude, de contradiction ou de tension, provoquant une crise ou représentant une interruption temporaire des règles institutionnalisées –, il faut que les acteurs l'interprètent comme tel* ». Ainsi, l'épreuve devient le vecteur par lequel la ''traduction-protection'', souvent sous la forme d'un récit (accident, presqu'accident, retour d'expérience), catalyse des changements institutionnels en les rendant légitimes. La contrainte se transforme en ressource pour sécuriser les institutions (Lawrence & Suddaby, 2006) et SAP lit ces séquences comme des épisodes de *praxis* structurés par des artefacts stratégiques (réunions, supports, indicateurs) et prenant la forme de préparations collectives, de constructions d'un langage commun et d'apprentissages par l'épreuve (Suddaby et *al.*, 2013).

  Dans la phase ''d'appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration'', la ''traduction-implémentée'' vient renforcer la conformité sous la forme d'une ''contrainte légitime''. En recodifiant les exigences en langage d'intérêt partagé — tels que les coûts évités, la continuité de service, la protection de l'image de l'entreprise ou la prise en compte des attentes sociales — l'IPR met en œuvre le mécanisme décrit par Greenwood et *al*. (2002) selon lequel le changement institutionnel repose sur la capacité à problématiser les pratiques existantes et à justifier de nouvelles pratiques comme des réponses adaptées. Hardy & Maguire (2016, pp. 17 ; 19) mettent en évidence « *les processus de lutte discursive à travers lesquels l'entrepreneuriat institutionnel réussit ou échoue* » et « *l'établissement de nouvelles relations entre les acteurs afin de susciter une action collective* » ; les actions de formations en leadership santé sécurité dispensées aux exploitants, les parcours de sensibilisation qui leur

sont proposés ou la refonte d'indicateurs menées par les IPR s'inscrivent dans ce registre de *theorization* entendu comme « *élaboration de chaînes de cause à effet facilitant la diffusion des nouvelles pratiques* » (Maguire et *al.*, 2004, p. 660 ; Lawrence & Suddaby, 2006, p. 221). Ces mesures relèvent de deux principes mis en avant par la TNI : l'usage de registres multiples de légitimation qui rendent certaines pratiques « *propres et appropriées* » (Ben Slimane, 2019, p. 5) et la traduction de logiques institutionnelles en compromis localement acceptables (Ben Slimane, 2019, p. 6). SAP rejoint cette perspective quand Suddaby et *al*. (2013, p. 331) indiquent que la pratique *« inclut divers outils et méthodes stratégiques mais aussi des mécanismes plus informels tels que la rhétorique mobilisée dans le travail stratégique* » en rappelant que ces outils « *ne sont pas des modèles faciles à mettre en œuvre, mais plutôt des concepts relativement abstraits qui doivent être remplis de sens et de performances avant de pouvoir être utilisés pour produire des résultats organisationnels* » (Suddaby et *al*. 2013, p. 334). Ces modules de formation, grilles d'évaluation et rituels soutenus et déployés par les IPR illustrent ce ''remplissage de sens'', lorsqu'ils requalifient des arbitrages pour ''embarquer'' le terrain où se fabrique au quotidien la stratégie RSE.

Enfin, dans le cadran qui conduit à ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'', l'IPR devient ''traducteur-passeur''. Il ne se limite plus à faire, à protéger ou à concevoir, mais il transmet des manières de voir et de faire qui doivent pouvoir circuler sans lui au sein des exploitations. Cette forme de traduction vise une autonomie relative des exploitants et est d'ailleurs interprétée métaphoriquement par les acteurs eux-mêmes comme la possibilité de leur propre disparition, se rendant progressivement moins nécessaires pour certains sujets courants, ce qui signifierait une appropriation aboutie. L'objectif est que l'exploitant relaie lui-même les messages de QHSE, internalise la RSE dans les routines et les identités locales. Cette traduction correspond au mécanisme de « *pulled down »* défini par Ben Slimane (2019, p. 13) comme « *la manière avec laquelle l'institution à l'échelle macro est tirée vers le bas pour venir s'imbriquer dans les interactions quotidiennes de l'individu* ». Ainsi, *via* l'IPR ''traducteur-passeur'', les exploitants deviennent co-gardiens des institutions par l'effet de l'appropriation micro. Cette configuration entre pleinement dans le registre de SAP : Suddaby & *al*. (2013, p. 337) insistent sur le fait que « *les petites choses ont leur importance et que ce sont précisément les (…) micro-altérations que les praticiens introduisent dans leur quotidien qui peuvent fissurer les fondements d'une institution et commencer à modifier ce qui était autrefois considéré comme acquis* ». L'IPR par les co-pratiques qu'il initie (quarts d'heures prévention, causeries, suivi des visites managériales de sécurité) contribue à faire de la RSE un élément de l'activité ordinaire, en déplaçant l'accent de la seule conformité formelle vers l'émergence d'un langage partagé, d'une réflexivité accrue et de signes d'autonomie (initiatives prises en l'absence de l'IPR, diffusion spontanée de consignes).

Cette progression de la traduction ne relève pas alternativement de la TNI ou de SAP mais peut être lue comme un principe combinant à chaque étape un registre inspiré de la TNI et un registre inspiré de SAP. Dans une optique TNI, les concepts de champs, les logiques institutionnelles, de légitimité et d'institutionnalisation servent à comprendre les contraintes, les ressources et les enjeux de pouvoir qui cadrent l'action des IPR. Dans une optique SAP, ce sont les micro pratiques, les outils, les rituels et les interactions qui font l'objet de traductions, de négociations et de réinterprétation. L'hybridité de l'IPR continue ainsi d'être discutée en

termes de fonctions, comme celle d'un service support qui opère à la fois dans la logique de la TNI (en travaillant la légitimité, les contraintes et les compromis institutionnels) et dans celle de SAP (en façonnant la *praxis*, les outils et les routines) au service d'une appropriation progressive de la RSE par la base opérationnelle.

- L'épreuve :

  Si la traduction, comme nous l'avons vu, est à considérer simultanément comme une cause et une conséquence, l'épreuve au sens de Boltanski & Thévenot (1991) est davantage perçue comme le traitement d'une cause en cela qu'elle désigne les situations où les acteurs doivent se justifier en s'appuyant sur des principes de grandeur commune. Le modèle présenté place l'épreuve au centre, entre l'institution QHSE, l'IPR et la base opérationnelle et occupe chacun des quatre cadrans du modèle ; elle est un point de basculement. Alors qu'elle a été abordée dans la revue de la littérature sous l'angle de la sociologie pragmatique et sous les seuls aspects de l'*épreuve* et du *compromis*, il devient nécessaire dans ce paragraphe de la confronter dans ses implications aux deux champs théoriques.

  Dans une perspective néo-institutionnelle, l'épreuve peut être lue comme un moment où les logiques institutionnelles et les contraintes de champs sont rendues visibles, discutées et éventuellement révisées. La TNI insiste sur le fait que les acteurs ne se contentent pas de reproduire des consignes, mais qu'ils peuvent dans des épisodes critiques reconfigurer les règles, routines et normes en place. Greenwood et *al*. (2002) et Maguire et *al*. (2004) montrent que le changement institutionnel suppose d'identifier les problèmes associés aux pratiques existantes, de les rendre discutables et de proposer des solutions légitimes. Les épreuves situées au cœur du modèle théorique sont à interpréter comme des moments de mise en tension des champs institutionnels : en négociant des priorisations, des niveaux d'exigences ou des adaptations de procédures, l'IPR contribue à tester les dispositifs institutionnalisés et à les ajuster, tout en respectant les contraintes de légitimité propre au champ. Au regard de la TNI, l'épreuve apparait comme un mécanisme par lequel des logiques institutionnelles (sécurité, conformité, performance) sont traduites en situations concrètes, discutées puis éventuellement recomposées. Ben Slimane (2019, pp. 14-16) dans ses travaux sur la micro-TNI insiste sur la capacité des acteurs à réaliser des traductions qui adaptent les formes institutionalisées à leurs contextes ; les épreuves relatées par les acteurs (accepter de différer l'application d'une exigence nationale au profit d'un sujet jugé par l'exploitant comme plus critique) illustrent ce type de reconfiguration sous contrainte où la légitimité est renégociée. L'épreuve fonctionne ainsi comme un dispositif de réappropriation des institutions et de distance « *même si la TNI n'oppose pas systématiquement légitimité et performance (…) l'absence d'une référence directe au concept de performance tient la TNI quelque part à distance des praticiens et des managers* » (Ben Slimane, 2019, p. 22). Maguire et *al*. (2004, p. 675) l'expriment autrement mais dans le même sens quand ils traitent de l'état des champs organisationnels et notamment des champs matures en crise. Ceux-ci sont traversés par des suites d'épreuves remettant en question l'institution et entrant potentiellement dans un processus de désinstitutionalisation : « *si des luttes peuvent éclater (…), elles seront plutôt marquées par un conflit entre une ''vieille garde'' soucieuse de préserver le statu quo (pour sauvegarder sa position) et une ''nouvelle garde'' désireuse de profiter de la situation pour transformer le domaine* ». Ainsi, l'IPR se trouve confronté à une alternative :

trouver un compromis pour rendre explicites des éléments qui resteraient implicites dans le fonctionnement routinier, ou permettre à la crise de se révéler pour tendre vers un changement institutionnel. Les deux cas ont été évoqués lors des entretiens, cependant, dans des situations d'épreuves importantes (accident grave, destruction de bien par l'incendie, pénalités financières, etc.), on constate que le champ ''QHSE'' devient dominant et conduit à une transformation du domaine générant un alignement par un compromis lui aussi institutionnalisé. Ce phénomène apparait explicitement dans le cadran ''appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration''. L'épreuve, sur-représentée dans cette phase du processus contraint le champ organisationnel et conduit à une nouvelle stabilité qui s'opère dans le cadran ''appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'' se concluant par le déploiement de nouveaux standards, de nouvelles procédures, de nouveaux modes opératoires et de nouvelles routines.

D'un point de vue SAP, l'épreuve représente des moments de *strategizing* où l'IPR engage avec la base opérationnelle, des séquences de discussion, d'argumentation et d'essais-erreurs qui reconfigurent à la fois les pratiques et les interprétations. Par exemple, lorsqu'un IPR co-construit une procédure avec un exploitant en partant d'un ''choc déclencheur'' à l'échelle du site (un incident, un audit, une demande institutionnelle d'un organisme de contrôle), la séquence comprend : un cadrage de la situation, un récit, une négociation de *compromis*, puis une formalisation dans un outil ou une routine. Rouleau et *al*. (2007, p. 18) rappellent que la stratégie est un « *ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise* ». Cette définition correspond aux scènes où l'IPR et l'exploitant se retrouvent après une épreuve. Johnson et *al*. (2007, pp. 137-151) proposent à partir de Gioia & Chittipeddi (1991, pp. 438-441), une description détaillée du processus de *sensegiving* comme une suite d'allers-retours entre le praticien et ses interlocuteurs. Ils résument le processus en six étapes : 1. Collecter, rassembler l'information, observer et échanger avec les parties afin d'interpréter et de comprendre la situation. 2. Traduire sa propre interprétation en une vision évolutive. 3. Communiquer la vision et ses conséquences aux parties prenantes concernées. 4. Rencontrer ses parties prenantes et échanger avec elles afin d'obtenir un retour sur les efforts à accomplir pour aboutir à la mise en place de la vision. 5. Ajuster sa propre vision en tenant compte des réticences. 6. Détailler progressivement les conséquences de la décision ajustée. Cette séquence fournit un cadre théorique pour décrire la situation où un IPR, à la suite d'une épreuve, commence par recueillir des informations, propose une nouvelle manière de faire, la présente aux exploitants, discute leurs réactions, ajuste sa proposition, puis formalise la nouvelle procédure : chaque étape de ce processus correspond à un moment d'épreuve et de *praxis* au sens de SAP.

La notion de *praxis* elle-même est définie par Johnson et *al*. (2007, p. 27) comme « *l'activité des membres de l'organisation qui s'inspire de pratiques préexistantes définies par la société » et « comme le rôle que l'acteur individuel tient au sein de structures institutionnalisées et des routines construites, l'influence de son activité au sein de structures profondes et larges* ». Or, Valiorgue (2016a, p. 23) complète en parlant de « *flux d'activités en situation, accomplies socialement, ayant des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et son insertion dans son environnement* ». Les séquences d'épreuves que traverse l'IPR (co-construction d'un plan de prévention, redéfinition des visites managériales de sécurité, ajustement des

contrôles aux réalités d'un site) peuvent être lues comme des exemples concrets de *praxis* : l'IPR est les exploitants y prennent appui sur des pratiques existantes, les discutent et les modifient, produisant ainsi un changement institutionnel local.
Suddaby et *al*. (2013, p. 333) insistent sur l'importance des micro-activités dans ces processus. Ils rappellent que « *les comportements routiniers sont encapsulés dans la pratique et transcendent les frontières de l'organisation [et que] les dynamiques émotionnelles dirigent des processus organisationnels en influençant l'interprétation et l'importance de l'activité quotidienne dans la création d'émotions qui peuvent être institutionnalisées* ». Ces propositions éclairent les épreuves observées : lorsque l'IPR, après un accident, construit avec les équipes un récit, un plan d'actions et de nouveaux rituels, ce sont précisément ces ''petites choses'' — ajustement de routines, émotions partagées, nouvelles façons de parler de sécurité — qui constituent la *praxis* et le *strategizing* de la sécurité, des risque industriels et environnementaux. Enfin, Jarzabkowski (2005, p. 161) propose la matrice du *strategizing* qui articule légitimité structurelle et légitimité interprétative autour de quatre formes pratiques stratégiques : *pre-active strategizing* ; *procedural strategizing* ; *interactive strategizing* et *integrative strategizing*. Elle indique notamment que l'*interactive strategizing* « *consiste à construire une forte légitimité interprétative au moyen d'interactions en face à face* » et que l'*integrative strategizing* « *combine forte légitimité structurelle et forte légitimité interprétative autour d'une même activité* » par des « *allers-retours itératifs entre interactions en face-à-face et adaptation des dispositifs formels* ». Ces formulations aident à qualifier plus finement les épreuves où l'IPR discute en face-à-face avec la base opérationnelle, des ajustements de procédures, modes opératoires, etc. : la séquence d'épreuve n'est ainsi pas seulement un moment de justification, elle relève d'une *interactive strategizing* puis d'une *integrative strategizing* où les échanges aboutissent à des adaptations et à la construction d'un sens partagé.

Ainsi, l'épreuve peut être lue, d'un côté, comme un mécanisme néo-institutionnel de mise en tension et de reconfiguration des règles, routines et normes, et de l'autre, comme une séquence de *praxis* au sens de SAP, où se déploient des interactions, des discours et des ajustements concrets entre l'IPR, son service de rattachement et la base opérationnelle. En ce sens, l'épreuve prolonge la conception de Boltanski & Thévenot (1991) pour lesquels elle constitue un moment où les acteurs doivent se justifier en mobilisant des grandeurs communes. Elle en précise cependant les implications organisationnelles en montrant comment ces justifications s'inscrivent dans des champs institutionnels structurés et dans des pratiques locales. À mesure que ces épreuves se succèdent, les compromis élaborés par l'IPR et les exploitants se traduisent en nouvelles procédures, routines et modes opératoires, stabilisant des formes d'appropriation qui restent néanmoins le résultat de jugements locaux et contextualisés. Se pose alors la question de savoir sur quels fondements ces ajustements sont acceptés comme ''allant de soi'', reconnus comme ''appropriés'' ou contestés, question qui renvoie à la manière dont se construit la légitimité, à l'intersection des logiques de champs mises en évidence par la TNI, des pratiques quotidiennes décrites par SAP et des régimes de justification analysés par Boltanski & Thévenot (1991).

- La légitimité :

  La légitimité de l'IPR et de l'institution qu'il représente au sein des exploitations, apparaît dans le modèle théorique comme une ressource à la fois institutionnelle et pratique. Par elle, un service fonctionnel périphérique est en droit d'imposer des contraintes reconnues comme justes tout en restant accepté comme partenaire par la base opérationnelle. Dans notre modèle, cette légitimité se construit et se transforme entre des dispositifs formels de prévention (standards, procédures, modes opératoires, etc.) et des pratiques de terrain. Elle ne se manifeste pas seulement lors des épreuves, mais aussi à travers l'IPR en tant qu'acteur social. Nous questionnons ainsi la légitimité dans une configuration relationnelle et institutionnelle où se co-construisent la légitimité de l'IPR, celle de l'institution et plus largement celle de l'entreprise. Cette légitimité renvoie, selon Suchman (1995), à la reconnaissance sociale du caractère approprié et souhaitable des actions d'une entité au regard des normes et valeurs en vigueur. Dans notre modèle, la ''grille des encastrements'' associée à chaque cadran, relie cette définition à deux pôles : ''la présence de l'IPR'' et ''la présence de l'institution QHSE''. Cette ''grille des encastrements'' ne fonctionne pas par compensation d'un pôle au détriment de l'autre ; au contraire, elle les combine, voire les additionne. Notre représentation souligne ainsi que la légitimité est distribuée entre trois niveaux : l'IPR en tant qu'acteur (compétence, proximité, confiance, efficacité perçue), l'institution QHSE (règles, procédures, certifications, position dans l'organigramme) et plus généralement l'entreprise, cadre macro de la RSE et des priorités stratégiques.

  Dans une perspective TNI, il s'agit d'un jeu à plusieurs niveaux entre une *légitimité structurelle* (ancrée dans des dispositifs formels et les structures) et une *légitimité interprétative* (fondée sur le sens partagé et l'expérience). Jarzabkowski (2004 ; 2005) montre que ces deux formes se combinent différemment selon les configurations de *strategizing*. Le *procedural strategizing* renforce la légitimité structurelle mais affaiblit parfois le sens, tandis que l'*integrative strategizing* articule légitimité et sens en opérant des allers-retours entre dispositifs et interactions. Notre modèle se lit ainsi comme une tentative de stabilisation dans une forme d'*integrative strategizing* : la légitimité y est portée à la fois par la structure QHSE et par les pratiques de l'IPR, mais le poids de l'une et de l'autre évolue selon l'avancée du processus d'appropriation. Plus la construction du sens résonne chez l'exploitant et le conduit vers l'autonomie, plus la légitimité de l'institution s'en trouve renforcée du fait d'une présence moindre de l'IPR sur les ancrages basiques des règles et principes QHSE. Inversement, lorsque l'appropriation en est à ses débuts, l'IPR doit, par son action, conquérir une légitimité propre au sein de l'exploitation afin de démontrer sa valeur ajoutée dans les enjeux de QHSE.

  Ben Slimane & Leca (2010, p. 57) proposent de dépasser une « *vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel* » pour lui substituer la notion de *travail institutionnel* définie par Lawrence & Suddaby (2006, p. 215) comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* ». Notre ''grille des encastrements'' rend visible ce travail à travers ses cadrans. Lorsque l'IPR s'encastre fortement dans l'exploitation tandis que l'institution QHSE est faiblement présente (cas de ''l'appropriation par la transaction et la co-construction'' ou de ''l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence''), Daudigeos (2009) parle *d'ajustement mutuel* et de *travail aux frontières* de *l'expert périphérique*. Dans ces configurations, l'IPR agit en médiateur : il contribue à légitimer la QHSE auprès de la base opérationnelle en traduisant des

référentiels perçus comme lointains, voire inadaptés, en pratiques concrètes. Par ce travail de traduction, il fabrique des micro-institutions locales de prévention des risques. À l'inverse, dans un cadran où la présence de l'institution QHSE est forte et celle de l'IPR modérée (cas de ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable''), la légitimité provient principalement de l'alignement sur les standards (normes, politique Groupe). L'IPR tire alors sa légitimité de l'institution elle-même, sa parole étant soutenue par la conformité au cadre central.
Cette dynamique met en lumière une réciprocité : l'institution QHSE légitime l'IPR en lui conférant position, ressources et outils, et en l'inscrivant dans des dispositifs de gouvernance (rapports, audits, reportings, etc.) tandis que l'IPR légitime en retour l'institution en la rendant acceptable et opérationnelle. Il adapte les normes en procédures contextualisées, soutient les épreuves et démontre que le respect des règles génère des résultats tangibles. Dans certains cas, il légitime également l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes, en accompagnant les épreuves ou en contribuant à la mise en œuvre des engagements RSE. Cette approche rejoint l'idée de Powell & Colyvas (2008, p. 278) selon laquelle l'institutionnalisation doit être pensée comme un ensemble de micro-processus au sein desquels la légitimité se construit dans l'usage et la pratique : « *nous devons relier les micro-concepts clés, tels que l'identité, la création de sens, les classifications, les cadres et les catégories, aux macro-processus d'institutionnalisation, et montrer comment ces processus s'amplifient* ».

Sous l'angle SAP, les mécanismes de légitimation s'éclairent par la façon dont les acteurs construisent le sens fondant cette légitimité. Suddaby et *al*. (2013, p. 335) soulignent que la TNI et SAP convergent dans leurs intérêts pour « *comprendre la composante affective des institutions et des processus d'institutionnalisation (…) et les processus continus de création collective de sens* ». Dans la perspective de Gioia & Chittipeddi (1991, p. 443), le travail des IPR s'inscrit dans un cycle de création et de transmission de sens, alternant des phases de compréhension pour « *influencer la manière dont une autre partie comprend ou donne du sens* ». Les cadrans caractérisés par une forte présence de l'IPR et une présence institutionnelle QHSE plus faible (cas de ''l'appropriation par la transaction et la co-construction'' ou de ''l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence''), illustrent le travail institutionnel de proximité : l'IPR y assure un *sensegiving* étroit (explications, reformulations, accompagnement rapproché, parfois ''sacrificiel'') qui confère à l'institution QHSE une légitimité interprétative qu'elle ne pourrait obtenir par la seule prescription de standards. À l'inverse, lorsque l'institution QHSE est fortement présente (cas de ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable''), le risque est celui d'une *procedural strategizing* (Jarzabkowski, 2004 ; 2005) : une légitimité structurelle forte mais une légitimité interprétative faible (application formelle sans en saisir le sens). Dans ce cas, l'IPR est en mesure de restaurer du sens, de redonner de la finalité aux exigences et de renforcer ainsi la capacité de l'institution à imposer des contraintes jugées légitimes.

Les économies de la grandeur affinent cette compréhension à travers la notion d'*épreuve*. Boltanski & Thévenot (1991, p. 172) définissent l'*épreuve* comme une situation transformant un litige en nouvelle « *disposition juste* », en s'appuyant sur un supérieur commun, c'est à dire des critères et des modes de jugement qui ont fait l'objet d'un *compromis*. Dans notre modèle,

la légitimité et l'épreuve s'articulent : elles se combinent (cas de ''l'appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence'' et ''l'appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration'') ou se nourrissent réciproquement (cas de ''l'appropriation par la transaction et la co-construction'' et de ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'') donnant au processus d'appropriation une dynamique propre. Celle-ci se manifeste par le ''renforcement de la confiance'', la ''capacité à imposer des contraintes légitimes'', la ''stabilisation en routines'' et la ''crédibilité renforcée de l'IPR et du terrain autonomisé''. Concrètement, lorsqu'un IPR prépare et accompagne une inspection externe, l'institution QHSE est mise à l'épreuve : un résultat positif renforce sa légitimité vis-à-vis de l'entreprise et des autorités, tout en consolidant celle de l'IPR qui a contribué à ce succès. Inversement, quand l'IPR conçoit des épreuves (visites, audits, diagnostics, etc.) jugées pertinentes par les exploitants, c'est l'institution QHSE elle-même qui s'en trouve légitimée. Cloutier & Langley (2013, pp. 369-370 ; 375) soulignent que, dans ces situations, les acteurs mobilisent une « *boîte à outils* » de ressources morales, cognitives et matérielles pour « *produire des arrangements et des compromis permanents qui permettent l'action collective* ». L'IPR devient alors un artisan du compromis : il légitime à la fois l'institution QHSE et la base opérationnelle en rendant visible leurs efforts, progrès et contraintes — un processus que Valiorgue (2016b, pp. 37-38) décrit comme des *conversations stratégiques et éthiques* où le cadre intermédiaire « *affiche des valeurs qu'il souhaite voir se diffuser à l'intérieur de l'organisation* ».

Dans cette perspective, l'IPR est légitimé par l'institution QHSE (statut, outils, rattachement) et par l'entreprise (reconnaissance de sa mission). L'institution QHSE, elle, est légitimée par l'IPR qui transforme des normes abstraites en pratiques acceptables et prouve leur efficacité ; la base opérationnelle, enfin, participe à la légitimité de l'IPR et de son service en stabilisant et co-produisant des routines. Comme le rappellent Ben Slimane & Leca (2010, p. 59), le travail institutionnel « *n'est pas mené par un seul [acteur], mais de multiples acteurs, dans un effort collaboratif* ». Notre modèle en rend compte en montrant comment, selon les cadrans, la légitimité se déplace : l'IPR et son service de rattachement se soutiennent, se reconfigurent et s'appuient réciproquement l'un sur l'autre dans une spirale dynamique d'appropriation.

En définitive, l'analyse conjointe des dimensions d'épreuve, de traduction et de légitimité met en lumière un IPR dont l'action se situe au croisement du champ institutionnel et du champ SAP. À la fois relais, traducteur et médiateur, il participe à la stabilisation de compromis entre les prescriptions de l'institution QHSE et les réalités opérationnelles, tout en contribuant à renouveler les formes locales de légitimité. Cette dynamique, ancrée dans des micro-processus d'ajustements et de *justification*, révèle un acteur institutionnel hybride : fonctionnel par son rattachement, mais stratégique par sa capacité à interpréter, à transposer et à rendre légitimes les dispositifs dans leur environnement d'usage.
Dans cette perspective, la compréhension du rôle de l'IPR reste incomplète si l'on ne s'intéresse pas au cœur du mécanisme qui fonde cette légitimité : la construction de sens. Les travaux de Gioia & Chittipeddi (1991), prolongés par les analyses de Johnson et *al*. (2007) montrent en effet que les acteurs organisent le changement à travers des cycles articulant *sensemaking* et *sensegiving*, c'est-à-dire des processus par lesquels ils interprètent une

situation puis cherchent à influencer la manière dont les autres la comprennent. C'est précisément à travers ces processus de création et de transmission de sens que l'IPR donne forme, cohérence et valeur à l'action collective, rendant possible une appropriation progressive des logiques RSE par la base opérationnelle. Le paragraphe suivant sera alors consacré à l'analyse détaillée de cette construction de sens, en examinant les registres discursifs, symboliques et pratiques mobilisés par les IPR pour articuler contraintes institutionnelles et significations partagées au sein des exploitations.

#### *7.1.3.2 L'IPR, agent de construction de sens*

L'IPR apparait à la lumière du modèle théorique d'appropriation de la RSE issu des travaux empiriques, comme un agent central de construction de sens au sein de la base opérationnelle. Il ne se contente pas d'appliquer des prescriptions de QHSE descendantes, mais agit en praticien de la stratégie, articulant pressions institutionnelles, dispositifs organisationnels et pratiques quotidiennes afin de rendre la RSE intelligible, légitime et opérationnalisable.

Notre modèle théorique situe l'IPR dans un environnement institutionnel structuré en quatre cadrans. Dans une lecture TNI séminale (Meyer & Rowen, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983), le processus formé par ces cadrans tend à homogénéiser les organisations, notamment par l'isomorphisme coercitif, normatif et cognitif. Cependant, la perspective micro de la TNI déplace le regard d'*un acteur héros* vers un « *processus collectif (…) dans un effort collaboratif, soit tous à égalité, soit certains soutenant l'initiative des autres* » (Ben Slimane & Leca, 2010, pp. 58-59). La TNI dans son aspect micro montre ainsi que les institutions sont composées d'individus qui les portent au quotidien (Hardy & Maguire, 2016), de sorte que la stabilité institutionnelle dépend de leurs activités. Dans ce cadre, l'IPR n'est pas seulement un relais de conformité, mais serait comme un agent qui contribue par son travail à la création, au maintien ou à la transformation de l'ordre (Lawrence & Suddaby, 2006) par des pratiques routinières, intentionnelles et non intentionnelles (Lawrence et *al*., 2011). Nous l'avons vu précédemment, ce schéma rejoint l'approche *pulled down* de Ben Slimane (2019) et les travaux de Powell & Colyvas (2008) où les routines locales s'ancrent pour devenir des règles stabilisées. L'IPR se situe à ce point d'articulation en important, traduisant et ajustant les standards du Groupe et procédures dans les routines d'exploitation qui, à terme, stabilisent de nouvelles façons légitimes de ''faire de la sécurité'' et de prévenir les risques industriels et environnementaux.

Cependant, cette discussion sera davantage appréhendée sous un angle SAP avec ses convergences vers la TNI dans ses dimensions micro, et c'est par la construction du sens que nous compléterons les phases de traduction, de légitimité et d'épreuve précédemment développées. En effet, l'IPR est au croisement du *sensemaking* et du *sensegiving* qui prennent leur source dans ses racines biographiques. Nous verrons ainsi que la capacité de l'IPR à donner du sens à la RSE pour lui-même et pour les autres dépend autant des structures organisationnelles que de ses trajectoires personnelles, de ses valeurs et de son rapport au travail.

- L'IPR dans l'architecture multi-niveaux de la construction de sens :
  Quand la littérature aborde la RSE dans son aspect micro, elle souligne que la construction de sens ne produit d'effets positifs sur l'engagement que lorsque la démarche s'inscrit dans une expérience de travail probante. Aguinis & Glavas (2012) mettent en évidence le rôle de médiateur des interprétations de la RSE (voir tableaux 1-2 à 1-4 pp. 23-24) et rappellent que les facteurs de *sensemaking* se situent à trois niveaux (Aguinis & Glavas, 2019, p. 1065) : intra-individuel (orientation au travail, identité morale, valeurs environnementales, valeurs communales), intra-organisationnelle (intégration ou en périphérie de la RSE, leadership) et extra-organisationnel (parties prenantes, famille, culture nationale). Cette perspective invite à considérer que la manière dont l'IPR interprète la RSE est indissociable de ses propres valeurs, de ses engagements antérieurs et de ses expériences de vie structurant son identité morale. Le modèle théorique dans ces principes cinétiques, formalise cette articulation multi-niveaux : les pressions institutionnelles constituent un espace de contraintes ; l'institution QHSE transforme ces pressions en dispositifs (standards, système de management, indicateurs) qui donnent une forme organisationnelle à la RSE ; l'IPR en tant que service support se place en position de médiation vis-à-vis de ces dispositifs ; enfin, la base opérationnelle constitue le lieu de l'appropriation. La TNI dans sa dimension micro offre un cadre pour comprendre le rôle de l'IPR dans cette architecture. Ben Slimane (2019, p. 11) souligne que la TNI s'intéresse aux « *pratiques et à l'effort des acteurs dans leur interaction avec les institutions* » et reprend les travaux de Powell & Colyvas (2008, p. 279) sur le principe de *build-up* « *dans lequel les rituels et les négociations à petite échelle s'accumulent au fil du temps. Ces influences locales pouvant remonter à la surface et menacer ou remplacer la cohérence à grande échelle* ». C'est ce que met en évidence le modèle de processus d'appropriation : pour une thématique de QHSE donnée, l'appropriation débute par des actions micro ''par la transaction et la co-construction'' pour s'achever par ''l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'' avec des exploitants qui deviennent les ''co-gardiens de l'institution'' en implémentant d'eux-mêmes des ''routines processuelles d'anticipation'' conduisant à une ''crédibilité renforcée de l'IPR'' et de l'institution qu'il représente. Nous montrons ainsi que par un va-et-vient entre pratiques *pulled-down* et dynamique de *build-up*, l'IPR tire vers le bas les normes dans les pratiques locales tout en contribuant, via ses remontées et proposition issues du terrain à l'émergence de nouvelles formes institutionnelles.
  Dans cette perspective, les racines biographiques des IPR constituent une ressource pour l'interprétation des cadres institutionnels. Les orientations vocationnelles étudiées par Aguinis & Glavas (2019, p. 1066) montrent que certains individus appréhendent leur travail comme « *une façon de contribuer au bien commun et d'améliorer le monde* » ce qui renforce la perception de la RSE comme porteuse de sens. L'IPR dont le parcours s'est construit autour de préoccupations environnementales, de protection des personnes ou de justice sociale envisagera ainsi sa mission comme la continuité de son propre projet moral et éthique et non comme une injonction exogène. Ce point nous semble décisif pour comprendre son travail de construction de sens dans le modèle.

- L'IPR comme agent de *sensemaking*. Biographie, travail institutionnel et interprétation :
  Le premier paramètre de la construction de sens, relève du *sensemaking*. Il s'intéresse « *aux processus d'interprétation et de création de sens dans des situations d'instabilité ou de perte de sens social* » (Ben Slimane, 2010, p. 16). Weick (1995) propose de considérer que les acteurs ''font sens'' « *en semant les graines de l'institutionnalisation [et en] interprétant des signaux de l'environnement qui leur permettent d'agir* » (cité par Ben Slimane, 2019, p. 16). Ainsi, la RSE, lorsqu'elle renforce des exigences en matière de risques industriels, d'environnement et de sécurité, constitue parfois une zone d'ambiguïté pour les opérationnels, pris entre des impératifs de production, de sécurité, de coûts et de conformité. Les résultats empiriques montrent que les racines biographiques des IPR structurent leur manière de percevoir le risque, la responsabilité et la relation aux parties prenantes. Ces expériences nourrissent ce que la littérature désigne comme *l'identité morale* et *les valeurs environnementales*, deux facteurs du *sensemaking* (Aguinis & Glavas, 2019, p. 1065). Lorsque les IPR évoquent un ''avant'' où la sécurité était négligée, ou au contraire des situations où elle était déjà prise en compte, ils inscrivent leur interprétation de la RSE dans une comparaison biographique qui oriente leur jugement : la RSE est alors perçue comme une rupture nécessaire et attendue. Ben Slimane & Leca (2019, p. 65) insistent d'ailleurs sur « *les efforts de l'acteur qui devrait conduire les chercheurs à étudier les antécédents du travail institutionnel et les raisons qui les poussent (…) à adopter une attitude réflexive (…). Ces raisons peuvent être liées (…) aux caractéristiques de l'acteur* ». Dans le cas de notre modèle, les IPR en tant qu'individus ne se contentent donc pas de reproduire un ordre QHSE prédéfini : ils l'interprètent à la lumière de leur propre histoire, ce qui les conduit à en renforcer certains aspects (protection des personnes, intégrité du milieu) et à en questionner ou relativiser d'autres (conformité documentaire, focalisation sur des indicateurs jugés peu pertinents). Les travaux menés sur les cadres intermédiaires par Valiorgue (2016a ; 2016b) confirment l'importance de cette dimension éthique que l'on retrouve dans les racines biographiques des IPR. Valiorgue (2016a, p. 28) souligne que les cadres intermédiaires sont engagés dans une transformation et que « *leur contribution réside dans leurs capacités de compréhension et de représentation des dommages collatéraux de l'activité de leur entreprise sur les parties prenantes* ». Il ajoute que : « *le cadre intermédiaire affiche des valeurs qu'il souhaite voir se diffuser à l'intérieur de l'organisation (…). Ces valeurs (…) sont régulièrement affichées et diffusées au cours des rituels managériaux* » (Valiorgue, 2016b, p. 38). Cette compétence est indissociable des parcours individuels qui nourrissent la sensibilité aux enjeux sociaux et environnementaux. Les racines biographiques déterminent la manière dont les IPR hiérarchisent les sujets jugés prioritaires qui imprègneront, *in fine*, la base opérationnelle. Enfin, la perspective SAP aide à relier ces racines biographiques aux pratiques quotidiennes. Dans la *praxis*, façonnée par les trajectoires et les savoir-faire, l'IPR mobilise ses racines biographiques pour sélectionner certains objets (indicateurs, récits) plutôt que d'autres, pour mettre en avant tel ou tel aspect ou encore pour interpréter de manière plus ou moins critique les consignes de l'institution QHSE.

  Le *sensemaking* de l'IPR apparaît ainsi comme un processus ancré dans ses racines biographiques et qui alimente son travail institutionnel au sein du modèle : « *si les ''outils compétences'' visent à promouvoir (…) les savoirs techniques, ne seront retenues que les*

*pratiques et interprétations (…) pouvant être rapportées au discours organisationnel prévalant* » (Rouleau et *al*., 2007, p. 21).

- L'IPR comme agent de *sensegiving*. Biographie, conversations *meaningfulness* :
  Le second paramètre de la construction de sens est le *sensegiving*, c'est-à-dire le travail par lequel l'IPR cherche à influencer les interprétations de la base opérationnelle. Gioia & Chittipeddi (1991, p. 442) ont montré que ce processus est central dans les phases de changement, lorsque certains acteurs cherchent à « *structurer et séquencer les interprétations qui fondent* » les représentations collectives. Dans le champ de la RSE, Havard & Ingham (2017, pp. 8 ; 15) montrent comment des managers intermédiaires, confrontés à un programme RSE, « *créent d'abord du sens pour eux-mêmes* », puis mettent en œuvre les pratiques, se les appliquent, les transmettent à leurs collaborateurs, mobilisent des ressources pour les parties prenantes et, finalement, encouragent ces dernières à intégrer ce programme sous forme d'objectifs formalisés. Cette dynamique décrit un processus où le *sensegiving* est indissociable d'un travail préalable de *sensemaking*. Les résultats empiriques mettent en évidence que les racines biographiques des IPR irriguent fortement leur *sensegiving*. Les IPR dont le parcours est parsemé d'expériences marquantes mobilisent ces épisodes dans leurs conversations avec les exploitants sous la forme de récits, de mises en garde ou d'exemples concrets. Ils incarnent ainsi dans leurs discours, une conception de la responsabilité et de la vigilance qui dépasse l'application administrative des procédures. De même, ceux dont l'histoire personnelle a été fortement affectée tendent à convoquer implicitement ces références lorsqu'ils parlent de sécurité, donnant à ces thèmes un poids particulier. Ce mode de *sensegiving* est en phase avec les apports de Aguinis & Glavas (2019) qui soulignent que les *valeurs environnementales* et les *valeurs communales* favorisent une interprétation positive de la RSE et la perception du travail comme utile. En mettant en avant des références à la vie quotidienne, les IPR offrent aux opérateurs des repères incarnés : la RSE n'apparaît plus comme un registre normatif, mais comme un prolongement d'engagements ou de préoccupations partagés. Ce mécanisme rappelle ce que Valiorgue (2016a, p. 30) décrit comme des « *conversations stratégiques et éthiques* » par lesquelles les cadres intermédiaires légitiment des décisions en mobilisant « *des valeurs morales [et éthiques] résultant d'un l'engagement personnel* ». Cette dimension biographique confère au *sensegiving* de l'IPR une spécificité. Alors que l'institution QHSE s'appuie principalement sur des référentiels, des indicateurs et des standards, l'IPR est en mesure d'adosser ces éléments à des récits et à des expériences qui en renforcent le crédit et la légitimité auprès de la base. La perspective de la pratique, telle que développée par Rouleau et *al*. (2007, p. 18) invite d'ailleurs à considérer que « *le faire stratégique et le dire stratégique sont intimement liés à la manière dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts qui les entourent pour construire la stratégie* ». Dans le cas de l'IPR, ces *artefacts* incluent en premier lieu leurs racines biographiques à considérer comme des ressources discursives pour structurer le sens partagé de la RSE.
  Au-delà de la dimension discursive, les racines biographiques influencent également le type de *meaningfulness* que l'IPR diffuse auprès des opérateurs. Un IPR issu d'un parcours où la sécurité des personnes a été centrale sera enclin à insister sur la manière dont la RSE protège les collègues, les sous-traitants, les riverains, donnant ainsi à la RSE une coloration de grandeur (au sens de EW). Dans tous les cas, les racines biographiques contribuent à orienter les

justifications mobilisées par l'IPR pour ''faire sens'' auprès des équipes, et donc le type de cause que la RSE permet, selon lui, de servir.

- De la biographie à l'appropriation : l'IPR comme bâtisseur de sens dans le modèle :
  La prise en compte des racines biographiques des IPR fait mieux comprendre leur contribution au quatrième cadran du modèle, ''l'appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable''. Les travaux de Maon et *al*. (2010, pp. 29-34) montrent que l'intégration de la RSE suit un processus en plusieurs phases – réticence, compréhension, ancrage – et que cette trajectoire est traversée de différences sub-culturelles entre services fonctionnels et populations opérationnelles. Ackerman & Bauer (1976) rappellent que l'appropriation suppose le passage des opérationnels d'une posture d'exécution contrainte (prise de conscience – *policy Statement*) à une implication active (engagement organisationnel — *Organizational*, *involvement and commitment*) ; l'expert RSE initial devenant progressivement un soutien plutôt qu'un moteur. Les résultats de la thèse montrent que l'IPR, en tant qu'agent aux racines biographiques ancrées, joue un rôle décisif dans cette transition. Lorsqu'il parvient à relier ses propres valeurs et expériences à celles des opérateurs, il crée des ponts entre les sous-cultures fonctionnelles et opérationnelles identifiées par Maon et *al*. (2010). L'IPR contribue ainsi à faire évoluer la RSE d'un registre réactif, dominé par les pressions institutionnelles et la conformité attendue, vers un registre plus proactif, où les équipes s'approprient certains enjeux comme étant constitutifs de leur activité professionnelle.
  La TNI rappelle que les entreprises sont soumises à des pressions d'isomorphisme, mais que le changement institutionnel procède d'interactions quotidiennes où des acteurs multiples, porteurs de trajectoires propres, ajustent et reconfigurent les règles et usages existants. Dans cette perspective, l'IPR n'est ni un simple exécutant de l'institution QHSE, ni un *héros* isolé de la transformation. Il est un travailleur institutionnel dont la capacité de *sensemaking* et de *sensegiving* est ancrée dans sa biographie, et qui, par ses pratiques quotidiennes, contribue à faire de la RSE un champ de valeurs habité par la base opérationnelle. Ainsi, le modèle théorique montre que l'appropriation de la RSE par le sens ne peut être comprise sans prendre en compte les racines biographiques des agents qui, comme l'IPR, œuvrent à la rendre intelligible, légitime et opérationnalisable au plus près du travail.

### 7.1.4 Les limites du modèle théorique.

Notre modèle propose une représentation dynamique de l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle, structurée autour d'un cœur processuel – ''épreuve – légitimité – traduction'' et de quatre quartiers correspondant à des phases agrégées d'appropriation. L'IPR y apparaît comme un travailleur institutionnel hybride, à la fois encastré dans la base opérationnelle et rattaché à l'institution QHSE. Cet acteur est doté de postures successives – ''sacrificielle, facilitatrice, traducteur-protecteur, concepteur-implémenteur-passeur, gardien des institutions'' – qui permettent d'opérationnaliser la construction de sens au bénéfice des exploitants. Ce modèle se situe à l'intersection de SAP, de la TNI et d'EW, en mobilisant pour ces dernières essentiellement les notions d'*épreuve* et de *compromis*. Il répond à plusieurs limites identifiées dans la littérature, en particulier l'appel à des micro-fondations des logiques institutionnelles (Cloutier & Langley, 2013) où l'on considère les individus comme des « *agents*

*proactifs et intentionnels qui s'engagent dans le processus de compréhension de la RSE* » (Aguinis & Glavas, 2019, pp. 1079 ; 1062).
Pour autant, deux limites inhérentes à notre proposition de modèle apparaissent saillantes : des limites structurelles liées à l'architecture même du dispositif de modélisation et des limites de portée liées à l'ancrage du modèle dans le cas des IPR au sein d'une entreprise néolibérale donnée.

#### *7.1.4.1 Limites structurelles du modèle*

Notre modèle repose sur une architecture qui rend visible la dimension processuelle et multi-niveaux de l'appropriation. Toutefois, sa complexité interroge quant à être utilisée par les praticiens comme outil d'analyse et de pilotage. Bien que nous l'ayons fait précéder de clés de lecture et ayons ambitionné de rester en cohérence avec les recommandations de Jarzabkowski & Fenton (2006, pp. 642 ; 646) pour qui, dans des contextes multiples, les relations entre *strategizing* et *organizing* doivent être pensées comme un « *idéal d'interdépendance* » fondé sur des ajustements permanents, la superposition de couches conceptuelles[128] risque de rendre son application opérationnelle difficile. Elle peut en effet constituer un obstacle pour des acteurs qui ne disposent en général, ni du temps nécessaire, ni toujours de la familiarité requise avec des outils trop conceptuels. En d'autres termes, si la modélisation n'est pas accompagnée d'une pédagogie, sa diffusion risquerait de rester circonscrite au cercle de la recherche alors même que l'appropriation de la RSE se joue justement auprès d'acteurs opérationnels qui n'ont ni le temps ni les moyens de manipuler des schémas complexes.
Sur le plan structurel, le modèle confère à l'IPR une place centrale permettant au processus d'appropriation de se structurer. L'IPR, par ses différents états[129] est à la fois au cœur du processus et au centre des encastrements. Cet ancrage est cohérent avec la démarche empirique de cette thèse qui se concentre sur la fonction d'IPR en tant que service support QHSE. Notre proposition répond à l'appel d'Aguinis & Glavas (2012) considérant la RSE comme un processus de *sensemaking* porté par des individus et non uniquement comme un ensemble de politiques au niveau organisationnel. Toutefois, cette centralité est à même de produire un effet de sur-personnalisation du processus d'appropriation. En représentant la dynamique comme résultant de l'activation d'outils par l'IPR, une lecture trop rapide tendrait à attribuer l'essentiel de la capacité de mise en mouvement à un seul acteur. Or, la littérature RSE dans ses développements micro, souligne que les processus de transparence, d'interprétation et de diffusion de la RSE sont souvent répartis entre de multiples acteurs, parfois dans une logique de bas vers le haut où les employés eux-mêmes « *agissent comme des gardiens de l'information et fonctionnent comme des défenseurs de la société civile à partir d'une position ascendante* » (Sendlhofer & Tolstoy, 2022, p. 275). Cependant, notre modèle reconnaît la place des exploitants dans leurs interactions avec les IPR et leur propre structure de

[128] Cœur du réacteur, dimensions agrégées, thèmes de second ordre, grilles d'encastrement, principe cinétique, spirales d'appropriation, encastrements et expansionnisme.
[129] Service sacrificiel, facilitateur, acteur social d'influence, traducteur-protecteur, concepteur-implémenteur, passeur, gardien des institutions.

rattachement. Mais leur montée en autonomie apparaît comme le résultat d'un processus piloté par l'IPR ; ce qui laisse en partie dans l'ombre, hormis dans les phases d'appropriation par ''les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration'' et par ''l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'' leur capacité à déclencher eux-mêmes des dynamiques de sens. Sur ce point qui sera discuté dans les perspectives de recherche, la structure du modèle reflète davantage une trajectoire où l'IPR serait le principal initiateur, alors que la littérature sur les contextes pluralistes insiste sur la multiplicité des initiatives, « *à travers des contextes, des groupes et des frontières organisationnelles diverses* » (Jarzabkowski & Fenton, 2006, p. 640).

#### *7.1.4.2 Limites de portée et de généralisation*

Notre modèle, et nous l'avons à plusieurs reprises justifié, est enraciné dans un terrain spécifique : celui de Suez, le leader de services environnementaux en phase culturelle d'ancrage de la RSE (Maon et *al*., 2010) et d'une fonction support particulière *périphérique* positionnée au croisement de la technostructure et de la base opérationnelle. Cette configuration n'est pas neutre : elle suppose un niveau élevé de formalisation de QHSE, une présence institutionnelle santé sécurité risques industriels et environnementaux centrale, un système de management éprouvé, ainsi qu'une pression réglementaire et réputationnelle forte. Dans d'autres contextes, la structure de la fonction support et le poids institutionnel peuvent différer. Dans ce cas, la figure de l'IPR, ou son équivalent, pourrait-elle être moins structurée ce qui supposerait alors un modèle de construction de sens qui devrait être révisé pour intégrer des organisations moins dépendantes de ce type de service fonctionnel. De même, le modèle présuppose un certain type d'entreprise caractérisée par une forte pression sur les résultats et par une standardisation des processus, ce que Daudigeos (2009) décrit comme « *l'entreprise néolibérale* ». Or, en s'appuyant sur la théorie de la contingence développée par Burns & Stalker (1994), il serait pertinent d'éprouver notre modèle face à des structures de type organique. En effet, moins soumises à la standardisation, reposant davantage sur des ajustements mutuels et sur une flexibilité accrue des rôles, ces configurations — par opposition aux organisations mécanistes — pourraient mobiliser des leviers spécifiques de construction de sens face à des épreuves potentiellement différentes, contribuant ainsi à enrichir et à renforcer la transférabilité du modèle. Par ailleurs, la temporalité retenue est celle d'un processus de construction de sens dans un environnement assez stable, même s'il est soumis à des épreuves récurrentes et à une succession pléthorique de textes réglementaires. Or, dans des environnements marqués par des impacts institutionnels majeurs (changements réglementaires, controverses publiques, crises réputationnelles), la spirale d'appropriation évoluerait sans doute de manière plus radicale, voire serait interrompue.

Enfin, la portée du modèle est liée à la nature même de la fonction étudiée. L'IPR est un service support fortement encastré dans les opérations, à la dimension relationnelle prédominante et avec une culture normative soutenue. Dans d'autres fonctions support (ressources humaines, finance, contrôle de gestion, achats, etc.), les logiques d'appropriation et les épreuves seraient structurées différemment : la proximité au terrain pourrait être moindre, les instruments plus abstraits, les enjeux de pouvoir plus perceptibles. Si le modèle d'appropriation proposé au travers de la figure de l'IPR vient enrichir la compréhension des

services fonctionnels, il ne dit cependant pas dans quelles mesures les postures étudiées — sacrificielle, traducteur-protecteur, concepteur-implémenteur-passeur, gardien des institutions — sont transposables à d'autres expertises fonctionnelles et à d'autres configurations organisationnelles.

En conclusion, ces discussions académiques ont déplacé le regard porté sur les services support et en particulier sur l'IPR, d'une conception instrumentale du fonctionnel – en tant qu'agent d'ajustement, de courroie auxiliaire – vers une compréhension plus engagée de son rôle de travailleur et d'entrepreneur institutionnel. En articulant TNI, SAP et EW, ces discussions montrent comment l'IPR contribue à faire tenir ensemble des univers *a priori* hétérogènes en transformant des injonctions de RSE en dispositifs opérationnalisables, au cœur d'une spirale d'appropriation structurée par l'épreuve, la légitimité et la traduction. Ce repositionnement ouvre un double prolongement. D'une part, il invite à interroger les implications managériales d'une telle conception des services support : conditions de leur légitimité, modes de pilotage, formes d'accompagnement de leur travail de médiation et de traduction. D'autre part, il appelle un agenda de recherche renforcé sur les services fonctionnels, leur encastrement organisationnel. Ces deux prolongements feront l'objet des développements suivants, consacrés à la discussion managériale puis aux limites et perspectives de recherche.

## 7.2 Discussions managériales

Nos travaux se sont inscrits pendant six années au cœur des exploitations, sous une bannière commune : la protection des personnes, des biens et de l'environnement. Ils ont mis en lumière le travail mené, aux côtés des opérationnels, des acteurs périphériques souvent peu visibles dans l'organisation. Il s'agit désormais de capitaliser sur cette étude pour formuler des recommandations en matière d'applications managériales spécifiques à la RSE. Ces suggestions concernent l'ensemble des entreprises et plus particulièrement celles qui se situent — au sens de Maon et *al*., 2010 — dans la phase culturelle de compréhension de la RSE ou qui s'engagent dans la phase culturelle d'ancrage de celle-ci.

### 7.2.1 Repenser la fonction d'IPR comme ressource stratégique

La fonction d'IPR n'est pas constituée d'exécutants contrôlant la conformité réglementaire et la bonne application des normes et règles internes. Elle doit être considérée telle une ressources centrale déployée par l'organisation aux fins de performances dans son rapport à la RSE. Nos résultats ont révélé que les IPR sont pris dans de nombreux arbitrages qui oscillent entre recherche de productivité rapide et mesures de protections intégrées durablement ; entre des pressions économiques et le soin à apporter aux exploitants. Quotidiennement, les IPR doivent ‘‘tenir’’ ces logiques parfois contradictoires et souvent ancrées dans des référentiels temporels différents. Cette position particulière, nourrie par des trajectoires biographiques fortes et une éthique personnelle de la protection, ouvre un espace de réflexion managérial où l'IPR apparait à la fois comme un acteur stratégique, comme un partenaire de la base opérationnelle et comme un médiateur des tensions institutionnelles. L'enjeu de cette sous-section articulée en trois paragraphes, est de proposer aux managers de déplacer leur regard en ne considérant pas la prévention comme un coût ou un domaine d'expertise — comme il peut en exister tant d'autres dans les entreprises — mais comme un levier d'un avantage concurrentiel et de robustesse opérationnelle. Ce déplacement du regard passe par la connaissance du travail de l'IPR souvent invisible et par une reconnaissance de sa posture dans ses relations avec les exploitants. Cette sous-section argumentera en faveur d'une co-responsabilité élargie et d'une professionnalisation de la fonction IPR comme coach et traducteur, adjointes à son expertise technique, celle admise depuis que des cycles d'études proposent de former des ingénieurs en QHSE.

#### *7.2.1.1 L'IPR un acteur stratégique de la performance RSE et de l'avantage concurrentiel*

Nos résultats attestent que la fonction d'IPR déborde souvent du cadre formel qui le place dans un rôle technique et réglementaire. Or, l'IPR se situe à la croisée de plusieurs logiques : la recherche de rentabilité à court-terme de la plupart des entreprises, la protection impérieuse des personnes, des biens et de l'environnement, la préservation réputationnelle de l'entreprise. En rappelant qu'« u*ne performance durable ce sont des salariés et des*

*infrastructures en bon état*[130]», les IPR proposent une autre manière de penser la performance qui n'est pas antinomique avec celle vécue dans l'univers industriel. Cette notion de la performance chez les IPR s'articule aussi autour du bien-être, de la stabilité des équipes et de la qualité des relations humaines. Cette manière de voir n'est pas seulement morale. Elle constitue en fait un levier d'avantages concurrentiels. En effet, une base opérationnelle s'étant appropriée les enjeux de santé sécurité environnement et risques industriels est plus fiable, moins exposée aux accidents graves, plus robuste face aux crises et plus attractive pour ses clients comme pour ses salariés.

Du point de vue managérial, cela invite à considérer la fonction d'IPR comme un acteur stratégique de la performance globale en l'intégrant dans les espaces de décision, en reconnaissant son rôle de garde-fou face au court terme et en faisant de la prévention un pilier explicite de tout projet d'entreprise. Comprendre que le moteur de l'IPR réside dans la dimension humaine, c'est reconnaître la capacité de cet ingénieur de formation à articuler dans un même mouvement, les registres économiques, environnementaux et sociaux.

#### *7.2.1.2 De la posture sacrificielle à la co-responsabilité et au coaching*

Notre étude a mis en lumière une dimension sacrificielle de la fonction IPR. Héritiers d'une histoire où les services support étaient pensés pour décharger l'exploitant, de nombreux IPR vont au-delà de leur mission pour être en soutien de la base opérationnelle. Si cette posture s'entend au regard des contraintes structurelles auxquelles fait face tout exploitant, elle a toutefois son revers. En se substituant parfois trop à l'encadrement opérationnel pour porter les enjeux de QHSE, l'IPR risque de conforter une forme de déresponsabilisation, alors que dans les faits, l'encadrement d'exploitation est le premier responsable de la maîtrise des risques. Les implications managériales découlant de cette situation sont claires : il s'agit de faire évoluer la posture du service vers la co-responsabilité. L'IPR ne doit pas ''faire à la place de'', mais accompagner, préparer et aider les autres à faire. Nous considérons que l'IPR adopte déjà une posture de coach fondée sur la proximité, l'écoute et l'accompagnement plutôt que sur l'injonction. Or, cette évolution que nous suggérons suppose aussi de regarder en direction des ressources humaines. Si l'on veut que l'appropriation soit plus efficace, que les cycles d'appropriation soient plus rapprochés, peut-être serait-il utile de porter une attention particulière aux racines biographiques des exploitants recrutés. Les IPR rapportent des exemples d'exploitants ayant eu à gérer des accidents au sein de leurs équipes dans des postes précédents. Ce type d'exploitant se montre beaucoup plus réceptif aux questions de santé sécurité environnement et risques industriels. Les racines biographiques donnent le sens. Ainsi, intégrer dans les recrutements une attention particulière aux valeurs et aux expériences des candidats, lorsqu'elles entrent en résonance avec celles portées par les IPR, favoriserait la construction d'un langage commun et d'une responsabilité partagée.

[130] (A17-EIQ)

#### *7.2.1.3 Organiser la traduction et la pédagogie comme travail managérial*

Enfin, la fonction d'IPR se caractérise par un important travail de traduction. Entre des normes institutionnelles souvent absconses et des contraintes d'exploitation concrètes, les IPR reformulent, ajustent et réécrivent les enjeux en termes compréhensibles et opérationnels pour les équipes. Cette traduction prend différentes formes (métaphores, récits, supports symboliques, etc.). Ces pratiques démontrent que la traduction et la pédagogie sont au cœur du travail managérial d'appropriation en transformant des consignes en expériences et des obligations en évidences qui ont du sens. Les organisations ont par conséquent intérêt à reconnaître ce travail, à lui donner du temps, des outils et de la légitimité en formant les IPR et les managers à ce rôle de médiateur et de mise en récit.

### 7.2.2 Construire les conditions organisationnelles et temporelles de l'appropriation

Nous formulerons dans cette sous-section les conditions rendant possible, ou celles qui freinent, ce mouvement d'appropriation au quotidien. Les IPR et les exploitants portent des valeurs, des histoires et des engagements. Or, leurs actions s'inscrivent dans des dispositifs de pilotage, des structures hiérarchisées, des contraintes temporelles et souvent des épreuves. Cet ensemble façonne la manière dont la prévention se vit sur le terrain. Le résultat des entretiens relève unanimement un décalage de perception entre des indicateurs en apparence ''dans le vert'' malgré des réalités dégradées, ou tout du moins, en dessous de ce que ''dit'' l'indicateur ; entre des appréhensions différentes de la temporalité. Les paragraphes qui suivent visent à dépasser une lecture strictement individuelle ou morale de l'appropriation pour montrer qu'elle s'inscrit également dans une logique collective et structurée. Parce que les orientations organisationnelles pèsent sur la profondeur réelle de l'appropriation, il est important d'ajuster les systèmes de pilotage, de préserver la fonction de médiation des IPR et de repenser différemment la fréquence comme la mise en scène des exercices de simulation crise. À ces conditions, les organisations sauront instaurer un cadre favorable à des pratiques de prévention plus cohérentes et plus durables.

#### *7.2.2.1 Ajuster le pilotage et préserver la position de médiation des IPR*

Le décalage entre les indicateurs et la réalité terrain montre les limites d'un pilotage qui serait centré majoritairement sur des chiffres. Aussi, pour saisir l'appropriation, il est nécessaire d'ajouter d'autres indicateurs ; par exemple, la stabilité des équipes, le niveau des remontées spontanées de situations dangereuses, la fréquence des rituels animés et incarnés par les managers, la perception du bien-être et du sentiment de travailler en sécurité. Ces signaux, croisés avec les données techniques aideraient à repérer des incohérences entre les discours et les pratiques et le cas échéant, à ajuster les actions.

Ainsi, le positionnement de l'IPR dans l'organisation apparaît déterminant. De ne pas être rattaché hiérarchiquement à la base opérationnelle constitue un atout, dans la mesure où l'IPR se distingue des lignes hiérarchiques et renforce ainsi son crédit auprès des équipes. Cette distance organisationnelle favorise la confiance : les opérateurs se sentent plus libres d'évoquer leurs difficultés, leurs contournements de règles ou leurs inquiétudes. Les IPR

occupent donc une place singulière, en tant qu'appui étroitement associé aux activités tout en restant extérieur à la logique de pouvoir formel. Préserver ce rôle de médiation suppose de maintenir un rattachement transversal, de clarifier leur mandat de soutien et d'alerte et d'éviter toute dérive vers une fonction de contrôle. C'est depuis cette place d'un support aux opérations qui avance avec les exploitants que les IPR sont en mesure à la fois de signaler des tensions, d'arbitrer entre différentes logiques et de contribuer à l'émergence de compromis acceptables par tous.

#### *7.2.2.2 Travailler la temporalité et les épreuves comme leviers de changements*

La question du temps traverse toute la recherche. Les exploitants évoluent dans un univers où la priorité affichée est le client – c'est celui qui fait vivre les structures – avec des contraintes temporelles très resserrées, souvent à l'échelle d'une journée. Quant aux IPR, ils se situent dans une temporalité plus étendue, plus longue, faite de prévention, de construction, de culture et de transformation progressive. Ces tensions s'expriment tant dans les arbitrages d'investissements que dans des décisions concrètes d'exploitation. Aussi, pour rendre la contrainte appropriable, les IPR utilisent la technique des ''petits pas'' en étalant les projets dans le temps, en cherchant des fenêtres d'opportunité, en construisant des plans d'actions progressifs ; ils savent que l'appropriation ne se décrète pas, mais qu'elle se construit par accumulation de gestes, de rituels et d'échanges formels et informels. Or, les épreuves jouent un rôle particulier dans cette dynamique. Accidents, presqu'accidents, exercices de simulation de crise, sont autant de moments qui bousculent les routines ; ils provoquent en outre des prises de conscience. Après un exercice simulant une crise, l'épreuve partagée a renforcé la cohésion et la vigilance. L'organisation de simulation d'accident avec réalisme démontre que les organisations ont un intérêt à multiplier les épreuves maîtrisées en les pensant comme des outils d'appropriation et pas seulement comme des obligations réglementaires ou internes. Il s'agit dans ce cas de simuler une épreuve en ayant travaillé la préparation, le pendant (la mise en situation) et l'après (le retour d'expérience, la capitalisation, la mise en place d'ajustements appropriés). Dans cette logique l'IPR devient un ''préparateur'' de l'épreuve qui aide les équipes à se confronter au risque pour mieux le comprendre et mieux s'en protéger.

### 7.2.3 D'une unité de coûts à un quasi-centre de profit

Nous avançons ici sans doute une idée disruptive, mais il convient cependant de la porter à la réflexion du lecteur. Les résultats ont démontré que lorsque la base opérationnelle s'approprie les enjeux de QHSE, l'organisation ne fait pas ''juste'' mieux que ce qui lui est demandée, elle devient aussi plus fiable, plus attractive et plus robuste dans la durée. Ainsi, nous proposons de passer les services QHSE d'une logique de coût à une logique de quasi-centre de profit, en requalifiant la fonction de QHSE de consultant-coach interne.

Il s'agit de changer le regard sur la fonction QHSE. Dans de nombreuses organisations, les services fonctionnels sont encore considérés comme des centres de coûts : ils consomment du temps, mobilisent des budgets, ralentissent parfois des projets jugés urgents. Or, cette vision cantonne les services support à un rôle défensif où l'enjeu principal consiste à protéger l'entreprise. Cependant, ce que montrent les résultats de cette recherche, est une tout autre

chose : lorsque la base opérationnelle s'approprie les enjeux de santé sécurité, environnement et risques industriels, elle contribue directement à la performance de l'entreprise. Les actions menées conjointement par les IPR et les équipes de terrain réduisent les accidents, les incidents techniques, les pollutions, les arrêts d'exploitation ; parfois aussi les conflits sociaux et des pertes de compétences liées aux départs de salarié(e)s. Ces événements ont un coût concret mesurable et mesuré : des journées d'arrêt de travail, des indemnisations, du recours à de l'intérim — avec de nouveaux risques associés — des surcoûts d'intervention en urgence, des pénalités contractuelles, des hausses dans les primes d'assurance, voire des pertes de contrats. À l'inverse, un collectif qui se sent en sécurité, stable et maîtrisant ses installations assure la continuité de service, tient ses engagements vis-à-vis des clients, préserve l'image de l'entreprise et *in fine* sécurise les revenus. La fonction de QHSE ne protège donc pas seulement les personnes et les infrastructures, elle protège aussi les flux financiers, ce qui la rapprocherait d'une logique de centre de profit.

Dire cela, ne signifie pas marchandiser la sécurité ou la réduire à un calcul économique. Il s'agit plutôt de reconnaître que la protection de l'humain, des installations et de l'environnement est une condition de la performance durable et non un ''supplément d'âme''. En opérant ce déplacement de regard, les dirigeants — en particulier ceux d'organisations qui se situeraient, pour reprendre la typologie de Maon et *al*. (2010), dans une phase culturelle de réticence ou dans la phase culturelle de compréhension de la RSE — sont en mesure de revaloriser la fonction de QHSE dans les arbitrages. Celle-ci ne se limiterait plus à opposer un ''non'' au titre de la règle, mais pourrait formuler ce que cela coûterait si rien n'était entrepris et quelle serait la valeur créée si l'on faisait autrement. Le passage d'une logique de coût à une logique de profit deviendrait alors un levier symbolique pour qualifier ce que font les IPR et l'ensemble des services QHSE.

#### *7.2.3.1 Rendre visible la valeur produite : construire un "business case" QHSE*

Pour que ce changement de regard soit à la fois crédible et opérationnel, il doit s'appuyer sur des éléments tangibles. Une piste consisterait à doter les services QHSE d'outils rendant visibles les effets économiques de leurs actions. Tant que la prévention demeure une ''boîte noire'' dans les comptes, difficile de la défendre autrement qu'au nom de principes ou d'obligations. En revanche, dès lors que l'on commence à chiffrer, même par ordres de grandeur, les coûts évités et les revenus sécurisés, la nature du débat évolue.

Une première voie serait de travailler le sujet des coûts évités en documentant de manière structurée ce que représente un accident ou un incident majeur : jours d'arrêt, désorganisation des équipes, interventions techniques, procédures juridiques éventuelles, impacts sur l'image, etc. L'objectif n'est pas de produire une équation parfaite, mais plutôt de définir des fourchettes d'estimation raisonnables, utilisables comme appuis dans les arbitrages managériaux. Le point le plus délicat demeure toutefois la mesure de ce qui n'a pas eu lieu. Il nous semble néanmoins nécessaire de rendre cet ''évitement'' estimable, explicite et discutable, car renoncer à toute estimation reviendrait à entretenir l'idée que la prévention ne crée pas de valeur. Dans une logique de *business case* QHSE, il s'agirait donc moins de prétendre mesurer l'évitement avec précision que d'en proposer une estimation argumentée. Nous proposons de structurer cette démarche en trois étapes : d'abord, assumer la nature

probabiliste de l'évitement ; ensuite, construire une méthode d'estimation simple et robuste ; enfin, privilégier la transparence des hypothèses plutôt que la recherche d'une précision millimétrique.

- Assumer que l'évitement est probabiliste :
  La première étape consisterait à reconnaître ce caractère probabiliste : il ne s'agit pas de comparer la réalité à un monde fictif, mais à une trajectoire de référence correspondant à un niveau d'effort QHSE donné, appuyée sur l'historique de l'entreprise et des données sectorielles. L'enjeu est de pouvoir soutenir qu'au regard du passé et de ce qui est observé dans le secteur, l'absence d'actions aurait vraisemblablement conduit à une probabilité d'accidents plus élevée ; il ne s'agit pas de prouver, mais d'argumenter.

- Construire une méthode d'estimation simple :
  Sur cette base, une méthode simple est envisageable. Il s'agirait d'abord de se focaliser sur quelques familles d'événements significatifs et d'en estimer un coût moyen, puis de déterminer une fréquence attendue sur une période donnée à partir des historiques et de données externes. Le lien avec les actions de QHSE consisterait ensuite à leur attribuer non pas la disparition du risque, mais une réduction prudente de la probabilité ou de la gravité de ces événements (par exemple une baisse de x % de la probabilité d'un type d'accident, ou l'évitement d'une fraction d'accidents grâce aux remontées de presqu'accidents). Seuls des coefficients modestes seraient retenus, et seule une part mesurée de l'amélioration observée serait imputée aux actions de prévention.

- Miser sur la transparence des hypothèses et non pas sur la précision absolue :
  Cette méthode permettrait d'aboutir à un bilan ''investissement / coûts évités'' qui ne se présenterait pas comme une vérité comptable, mais comme un scénario raisonné. D'un côté, on recenserait les ressources consacrées à la prévention ; de l'autre, on proposerait, sous forme de scénarios (prudent, médian, plus favorable), une estimation des pertes financières vraisemblablement évitées grâce à ces efforts. La solidité de ce raisonnement résiderait moins dans la précision des chiffres que dans la transparence des hypothèses retenues et la cohérence de la démarche.

  Dans notre proposition, il s'agit d'accepter le caractère nécessairement imparfait de l'estimation, compte tenu des limites évoquées. Cette approche probabiliste aiderait néanmoins à sortir la prévention de son statut de simple ''coût'' pour l'inscrire dans un registre où l'on discuterait de valeur créée, de pertes évitées et de revenus sécurisés. L'enjeu n'est pas de produire un calcul incontestable, mais d'offrir aux dirigeants un cadre de réflexion dans lequel le QHSE apparaît comme un contributeur à la performance économique, en réduisant la survenue d'événements dont chacun sait, par expérience, qu'ils sont très coûteux.

#### *7.2.3.2 Faire du QHSE un business partner plutôt qu'un gardien de la conformité*

Une deuxième implication managériale est davantage fléchée en direction des entreprises éloignées de la phase culturelle d'ancrage RSE au sens donné par Maon et *al.* (2010) et

concerne la place des services QHSE dans la gouvernance. Pour penser la fonction comme un centre de profit, au moins au sens de générateur de valeur, il ne suffit pas de changer les indicateurs, il faut également associer autrement cette fonction aux décisions les plus en amont de la chaîne de valeur. Dans cette configuration, les services QHSE doivent s'extraire d'un rôle de gendarme ou de frein. Parce que notre recherche s'est appuyée sur une société dans la phase d'ancrage de la RSE, nous suggérons aux entreprises dans des phases culturelles de RSE moins abouties, un modèle basé sur celui d'une QHSE partenaire des directions opérationnelles et commerciales. Cela passe par la participation régulière des instances de QHSE aux comités où se décident les investissements, les arbitrages de production ou les réponses aux appels d'offres. Leur apport ne se limiterait alors pas à rappeler la réglementation, mais à proposer des scénarios, à mettre en face des différentes options leurs implications en termes de risques, de coûts futurs, d'images. Dans cette logique, on ancrerait l'idée que ces services participeraient à la construction du résultat et pas seulement à la prévention des écarts.

En conclusion de cette sous-section, la construction d'un *business case* de la QHSE et l'acceptation du service QHSE comme *business partner* relèvent tous deux de la même intention : faire entrer la prévention et la RSE dans le cœur des arbitrages économiques et opérationnels. Le *business case*, en traduisant les enjeux de santé sécurité, de risques industriels et d'environnement en coûts évités et en revenus sécurisés, fournit un langage et des repères familiers aux responsables d'exploitation et aux directions. Il montre que la prévention ne constitue pas seulement un poste de charges, mais qu'elle contribue à la stabilité des équipes, à la continuité d'activité et à la sécurisation des contrats. Dans cette perspective, le service de QHSE cesse d'être uniquement un garant de conformité pour devenir un partenaire des opérationnels. En appui sur le *business case*, les IPR sont à même de participer aux décisions d'investissements, à la préparation des offres commerciales ou à la priorisation des plans d'actions, non plus seulement en rappelant la règle, mais en discutant des conséquences économiques des différents scénarios. Ils se placent ainsi comme co-producteurs de la performance, capables d'articuler exigences réglementaires, protection des personnes et objectifs de rentabilité. Le *business case* contribue ainsi à renforcer l'engagement des exploitants, en montrant que leurs pratiques de RSE ne relèvent pas seulement d'une injonction normative, mais participent à la solidité économique de leur unité. Dans cette perspective, le *business case* QHSE ne serait pas qu'un outil de calcul ; il deviendrait un dispositif de traduction et de mise en cohérence qui soutiendrait l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle et par le management.

En définitive, cette section dédiée aux discussions managériales a montré combien la fonction IPR et, plus largement, les services QHSE sont en mesure de constituer une ressource stratégique pour l'appropriation de la RSE, dès lors que leur travail sacrificiel, de médiation et de traduction est reconnu, outillé et inséré au cœur des arbitrages économiques et opérationnels. En passant d'une logique de centre de coûts à celle de quasi-centre de profit, en travaillant les temporalités, les épreuves et les dispositifs de pilotage, l'organisation se donne les moyens de transformer la prévention en levier d'attractivité et de performance durable.

Ce faisant, nos propositions managériales invitent à repenser les rattachements, les compétences et les instruments de valorisation de la fonction QHSE, mais elles s'inscrivent aussi dans un cadre théorique et méthodologique, dont il convient de discuter les limites. La section suivante examinera les principales restrictions de notre recherche, les précautions d'interprétation qu'elles impliquent et les perspectives qu'elles ouvrent pour de futurs travaux sur l'appropriation de la RSE par la construction de sens via les services support.

## 7.3 Limites et perspectives de recherches

Tout d'abord, en mobilisant un cadre théorique qui articule théorie néo-institutionnelle et Strategy-as-Practice (Jarzabkowski, 2004, 2005), en adoptant une focale micro (Ben Slimane, 2019) et en recherchant une convergence entre entrepreneur institutionnel et travailleur institutionnel (Valiorgue, 2016a, 2016b ; Havard & Ingham, 2017 ; Aguinis & Glavas, 2019), nous avons inscrit nos travaux dans des perspectives solidement balisées. La prise en compte complémentaire des économies de la grandeur (Cloutier & Langley, 2013), un positionnement interprétativiste aux frontières (Gioia & Pitre, 1990) et une méthodologie inductive rigoureuse, inspirée à la fois de l'ethnologie (Langley & Abdallah, 2011) et de la démarche de Gioia (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Gioia et *al*., 2010, 2012), renforcent la cohérence et la robustesse de l'ensemble.
Par ailleurs, en retenant Suez comme terrain de recherche, nous avons inscrit notre étude dans la phase culturelle d'ancrage de la RSE (Maon et *al*., 2010). Le choix de focaliser l'analyse sur des IPR rattachés à une structure de QHSE dépendant directement de la direction générale de RVF et intervenant auprès des exploitants sans relation hiérarchique, met aussi en évidence un tropisme éthique profond, ancré sur de solides racines biographiques. En assumant ces choix, nous avons cherché à limiter autant que possible les biais au prix d'un dispositif de recherche proche d'une ''chambre stérile'' expérimentale aux paramètres contrôlés. Il est désormais possible et même souhaitable de confronter le modèle proposé à d'autres contextes, terrains et approches afin d'en éprouver la portée.

### 7.3.1 Les élargissements méthodologiques possibles

#### *7.3.1.1 Les voix des exploitants*

Notre modèle s'appuie sur la voix portée par les IPR. Ce positionnement a été justifié à la section 4.6 de la méthodologie (pp. 173-176). Le processus mis en œuvre par les préventeurs étant établi, il paraît pertinent de compléter le modèle conceptuel par la voix des exploitants. Au-delà de leurs perceptions du processus — qui apporterait de probables compléments — c'est surtout leur regard sur la reconstitution des boucles de renforcement et des tensions propres à chaque domaine qui revêt un intérêt particulier.

Durant nos travaux, nous avons eu de nombreuses interactions avec des exploitants. Nous avons été parfois conduits à confronter leurs visions au matériau que nous collections. Nous avons consigné dans nos carnets des verbatims d'exploitants de RVF qui illustrent cette nécessité de croiser les perceptions. Dans les lignes qui suivront, tous les verbatims seront ceux d'exploitants en activité au sein de RVF.
Il ressort globalement de ces échanges informels, autour d'un thé /café ou en marge d'une réunion, que « *l'assistance apportée aux sites [par les IPR] n'a pas d'équivalent ailleurs* ». Les exploitants consultés jugent que les équipes de QHSE, « *mi-support, mi-exploitation, outre le service maintenance* » sont « *le dernier service de proximité à ''complicité humaine'', parce qu'il est présent sur les sites d'exploitation et que les IPR ''vivent'' l'activité de production de l'intérieur* ». Or, l'expression « *complicité humaine* » fait écho à nos travaux en flirtant avec certains thèmes de second ordre tels que celui ''d'acteur social & d'influence'' ou de

‘‘traducteur & protecteur’’. La « *complicité humaine* » n’est pas sans renvoyer aux racines biographiques des IPR, notamment quand un exploitant de RVF qualifie la fonction d’IPR de « *métier passion avec une expérience technique et de l’intelligence sociale* ». Cependant, il n’en demeure pas moins que la base opérationnelle, du moins celle avec laquelle nous avons échangé, considère les IPR comme « *leurs obligés* ». Cette appréciation peut renvoyer implicitement au thème de ‘‘service sacrificiel’’ développé lors des entretiens par les IPR.

Ce service composé d’ingénieurs est parfois jugé comme produisant trop de procédures qui « *font crouler le système sous une documentation générale* ». Les exploitants s’interrogent alors quant au poids relatif de l’institution QHSE *versus* celle de la fonction intrinsèque requérant proximité et pragmatisme : « *les IPR travaillent-ils pour eux-mêmes ou pour les sujets qui occupent l’exploitant ?* ». Après quelles étapes du processus ces appréciations apparaissent-elles ? Quelles en sont les origines causales ? Si ces deux déclarations ressortaient lors de la phase ‘‘d’appropriation par la transaction et la co-construction’’ nous pourrions *a priori* penser être en écart avec notre analyse. En revanche, si ces déclarations apparaissaient lors de la phase ‘‘d’appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d’intégration’’ nous serions portés à croire en la robustesse de notre modèle avec un IPR encastré à part égal dans l’exploitation et dans son institution de rattachement ; phase visant à ‘‘contraindre le champ organisationnel’’ notamment par l’épreuve. C’est toute la question de l’encastrement des préventeurs qui est ainsi soulevée et des causes génératrices.
Intrigué par le besoin de mise en perspective, nous nous sommes livrés avec un exploitant à un entretien projectif, ‘‘*et si…*’’. Cet entretien n’a pas valeur scientifique, il doit être seulement considéré comme une brique complémentaire à la nécessité d’élargir le champ de nos connaissances. Nous reproduisons dans le tableau 7-3 ci-dessous ce que nous avons appris de saillant lors de cet échange. Ce croisement de données justifie à lui seul la poursuite de ces travaux.

| | Accompagnement amont | Accompagnement terrain | Maintien en compétences et en connaissances |
|---|---|---|---|
| **Convergences** | Travail de conseil, de formation, de soutien, d’accompagnement, de méthode. Rôle d’informateur, d’aide pour permettre aux exploitants d’agir et de décider. L’IPR nourrit les exploitants.<br>« *Les IPR sont les premiers conseillers de tous les membres du CoDir.* »<br>« *À vouloir déployer des exigences réglementaires sans prise en compte des réalités du terrain, on place les exploitants dans l’impossibilité de travailler.* »<br>« *Risque d’enfermement de l’institution QHSE dans ses propres sujets.* »<br>« *L’IPR a un rôle de sachant et d’œuvrant.* »<br>« *Les IPR sont prêts à servir mais restent tiraillés entre « travailler pour [leur institution] et travailler pour les sujets qui occupent l’exploitant.* » | Garde-fou qui alerte sur les situations à risques, accompagne et structure les plans d’actions, réalise des diagnostics, des évaluations *versus* les exigences. Participe, co-anime les actions de sensibilisation.<br>« *L’IPR n’a pas le pouvoir et n’est pas un policier.* »<br>« *Toute solution n’est pas bonne à prendre à partir du moment où elle ne vient pas de moi.* »<br>« *Les IPR sont de bonnes personnes, câblées qui vivent la vraie vie de l’exploitation.* » | Veille réglementaire, faire grandir les exploitants. Capitalise sur ce qui est fait ailleurs.<br>« *La direction QHSE doit comme avec ses propres équipes, s’occuper aussi des exploitants, les upgrader. C’est sa responsabilité.* » |

| | Accompagnement amont | Accompagnement terrain | Maintien en compétences et en connaissances |
|---|---|---|---|
| **Apports** | « *A trop penser on agit peu !* »<br>« *Un compromis (acceptation du risque) entre ce qu'attend l'assureur et l'équilibre économique d'un site.* »<br>« *Méconnaissance parfois perceptible sur les enjeux de l'entreprise.* »<br>« *La culture joue dans l'appréhension du risque, de la posture. La culture joue sur la façon d'être des personnes.* » | « *L'IPR a une responsabilité morale* »<br>« *Risque d'enfermement de l'institution QHSE dans ses propres sujets.* »<br>« *Notre société n'a pas l'image de la contrainte. Nous avons l'image du service. Or il nous faut faire cohabiter les exigences d'un référentiel fort et la culture du service sans tomber dans un extrême ou l'autre.* » | « *À trop responsabiliser un exploitant, on le fragilise, voire on l'expose à des situations d'accident auxquelles il n'est pas préparé.* » |
| **Et si l'IPR était..** | …un animal ? Ça serait un chien : c'est le meilleur ami de l'homme, il alerte, il protège, il vaut mieux bien le traiter, parce qu'il peut mordre.<br>…une plante ? Il serait du lierre : il vit en symbiose avec l'arbre, il grandit en même temps que lui. Il ne le parasite pas, au contraire, il crée tout un écosystème qui rend service à l'arbre | | |

*Tableau 7-3 Auteur : Convergences et apports d'un croisement de données avec la voix de l'exploitant*

#### *7.3.1.2 Évaluer des configurations organisationnelles différentes*

Nous voyons également une nouvelle piste complémentaire qui enrichirait significativement nos travaux : celle d'étudier une population IPR rattachée hiérarchiquement à la base opérationnelle et affectée à un ou plusieurs sites. Cette configuration mettrait en évidence des précisions dans notre modèle théorique et notamment dans des thèmes de second ordre. Parmi ceux-ci : ''le service sacrificiel'' et ''l'acteur facilitateur'' (dimension agrégée : ''appropriation par la transaction et la co-construction''), ''la légitimité de l'acteur'' et ''le gardien des institutions'' (dimension agrégée : ''appropriation par l'encastrement, la traduction et l'influence''), ''contraindre le champ organisationnel'' (dimension agrégée : ''appropriation par les chocs déclencheurs et les cycles d'intégration''), ''les praticiens deviennent co-gardiens de l'institution'' (dimension agrégée : ''appropriation par l'ancrage dirigé et l'autonomisation durable'').

Serait alors étudiée l'évolution des spirales d'appropriation et la manière avec laquelle elles s'articuleraient autour des trois outils primordiaux (''légitimité / épreuve / traduction''). Il conviendrait de porter une attention particulière sur l'évolution de la grille d'encastrement de l'IPR et d'approfondir l'effet éventuel de sa désirabilité sociale face à son pouvoir coercitif de standardisation. Sans préjuger des résultats, un rattachement de l'IPR à la ligne hiérarchique lui permettrait-il d'être un média légitime vis-à-vis des opérateurs, sans être considéré comme ''la voix du chef'' ? Comment s'instaurerait la relation de confiance, fondement premier pour une juste et libre captation d'informations servant à faire évoluer la culture ? Existerait-il dans cette configuration un autre outil primordial en complément ou en substitution des trois déjà énoncés ? C'est en fait le positionnement de l'IPR qui serait à observer, voire la finalité même de sa mission : mettre les exploitants dans la position de co-gardiens de l'institution QHSE, ou gérer au quotidien, pour leur compte, les sujets qui touchent de près ou de loin les enjeux de QHSE sans volonté de transférer de la connaissance ?

#### *7.3.1.3 Apprécier la culture*

Du 24 au 28 avril 2023, la direction santé sécurité du Groupe Suez organisait la semaine de la sécurité. Outre les animations déployées dans les sites implantés sur les cinq continents, Suez proposa à ses salariés d'enregistrer une brève vidéo en répondant à la question suivante :

« *pourquoi la sécurité est-elle importante pour vous ?* ». Du 20 mars au 26 avril 2023, les salariés se prêtèrent au jeu. Suez en a fait une compilation. Ce sont au total 80 équipes du monde entier qui se mettaient en scène pour apporter leurs contributions. Nous faisons figurer dans le tableau 7-4 ci-dessous quelques extraits. Nous mettons en gras des parties de verbatim qui pourraient constituer des pistes complémentaires de recherche.

| Pays / Branche / Fonction | Message | Contextualisation (mise en scène) |
|---|---|---|
| **Afrique / déchets / Exploitant** | « ***La seule raison pour laquelle nous vivons ce jour c'est parce que nous espérons voir le vendredi Saint. Mais la seule façon de voir ce vendredi Saint c'est de prendre toutes les mesures de sécurité et c'est la raison pour laquelle nous devons faire attention à nous, à notre sécurité***. *Et c'est la raison pour laquelle je dois faire attention en toutes circonstances.* » | Opérateur dans son bureau. |
| **Afrique / déchets / Exploitant** | « ***La sécurité est importante pour des raisons morales***. *Personne ne doit être blessé, personne ne doit voir quiconque de blessé. La sécurité est aussi importante pour des raisons économiques.* ***Quand vous êtes impliqué dans un accident vous dépensez de l'argent.*** » | Employé dans son bureau. |
| **Afrique / déchets / Exploitant** | « ***La sécurité nous enseigne qu'il faut éviter les accidents, les blessures. C'est un droit moral pour chacun.*** » | Employé dans son bureau. |
| **Afrique / déchets / Exploitant** | « *La sécurité est importante, car elle repose sur (i) des standards parce qu'ils nous rendent proactifs pour prévenir les accidents, (ii) la vigilance, car elle implique de prendre conscience de son environnement et de tout ce qui peut arriver. (iii) La famille, parce que bien sûr, on veut tous rentrer chez soi.*<br>*Les moyens de production nous permettent de produire en sécurité avec des standards et des procédures.* ***Toi, en tant que mon collègue, tu deviens mon frère qui prend soin de moi jusqu'à la fin de la journée, jusqu'à ce que tu rejoignes ta famille.*** » | Employé dans son bureau. |
| **Égypte / déchets / QHSE** | « ***La sécurité est importante pour moi car ça me permet de m'occuper de ma ferme. Et pour vous ?*** » | Un salarié, se trouve dans son champ et montre sa ferme. |
| **Australie / Eau / QHSE** | « *(…). Je voudrais partager avec vous une histoire personnelle (…).*<br>*Il y a quelques années, je vivais en Italie avec ma compagne. Nous avions des enfants et décidions de nous marier. Le 2 octobre 2010, nous nous mariions. Évidemment dans cette situation ce que vous dites à vos collègues c'est : ''s'il vous plaît, ne m'appelez pas. Je veux avoir un moment avec ma famille, avec mes amis. C'est mon mariage''.*<br>*Le lundi 4 octobre 2010, mon téléphone sonne. ''Jérôme, quelque chose de grave est arrivé. Vous devez venir sur le site, la police vous attend''.*<br>*J'arrive sur le site d'une usine d'eau. Un opérateur a été heurté par un organe mécanique en mouvement et sa tête a été touchée. Pendant quelques heures nous ne savions pas si l'employé allait survivre.* ***J'ai littéralement prié pour lui. Et grâce à Dieu, quelques jours après, l'employé allait bien mieux et recouvrait la santé.***<br>*La leçon, pour moi, c'est que nous étions complètement conformes. Nous avions suivi toutes les règles. Les investigations de la police, et je peux vous garantir que c'était un exercice très pénible, n'ont rien identifié qui n'allait pas. Nous étions parfaits. Alors comment est-ce possible d'avoir un tel accident quand on est parfait ?*<br>*À ce jour, la leçon pour moi était : la conformité est nécessaire, mais ce n'est pas assez, la culture fait la différence, la culture nous protège et la culture c'est comment on doit faire les choses quand personne ne nous regarde. C'est exactement ce qu'est la sécurité maison. Nous avons un système de première classe, c'est notre but, être sûr de faire les bons choix, créer un environnement santé et sécurité****.* ***Mais le plus important : c'est conduire une culture positive qui fera la différence****. Je peux vous assurer que je n'oublierai jamais ce jour. Maintenant, mon mariage est associé à cet accident dramatique. S'il vous plaît, n'ayez pas un moment comme celui-ci. Pour moi, pour vous, soyez en sécurité.* » | Dans un couloir, debout en costume de ville. |

| Pays / Branche / Fonction | Message | Contextualisation (mise en scène) |
|---|---|---|
| **Australie / Eau / QHSE** | *« Bonjour. La sécurité, c'est important pour moi parce que je travaille 5 jours par semaine et certainement 10 mois par an, ce qui signifie que je suis souvent en dehors de chez moi et que* ***je dois protéger ma famille. Mes enfants ont quelques mots à dire****. Pourquoi la sécurité c'est important ?*<br>***La fille*** *: la sécurité, c'est important pour que maman elle rentre à la maison et chacun devrait pouvoir rentrer dans sa famille.*<br>***Le Garçon*** *: la sécurité au travail, c'est important pour moi parce que c'est ce qu'il faut faire.* ***Prenez toujours soin de votre entourage, il soutient votre entreprise. Le travail en sécurité aide à garder notre famille unie.*** » | Une mère de famille avec ses 2 enfants, jeunes chez elle, sur son balcon ; derrière elle, la nature. |
| **Arabie Saoudite / Eau / Exploitant** | « *La sécurité est très importante pour moi parce que j'aime mon métier et je veux que mes équipes, mes clients, nos parties prenantes retrouvent leur maison chaque jour.* ***Qu'ils soient heureux de la vie, dans leur famille et qu'ils s'aiment.*** » | Un homme derrière son bureau en costume. |
| **Arabie Saoudite / Eau / Exploitant** | « *La sécurité est importante pour moi pour plusieurs raisons. Tout d'abord,* ***j'ai une famille qui dépend de moi, elle attend de moi que je rentre à la maison après le travail en bonne santé. C'est pour cela que je peux passer plus de temps avec eux et mes enfants.*** » | Un homme derrière son bureau. |
| **Arabie Saoudite / Eau / Exploitant** | « ***Pourquoi la sécurité est importante pour moi ? Parce que la vie est sacrée. Donc protégeons-la.*** » | Un homme debout. |
| **Sénégal / Eau / Exploitant** | « *Pour moi, la sécurité est importante car j'aimerais pouvoir* ***jouir de ma retraite sans aucun handicap*** » | Un homme debout, assez âgé dans un jardin |
| **Sénégal / Eau / Exploitant** | « *La sécurité est importante pour moi, pour me protéger et* ***profiter pleinement de ma famille.*** » | Une femme dans un labo en blouse blanche avec un masque. On la voit par la suite avec son enfant dans les bras. |
| **Sénégal / Eau / Exploitant** | « ***Pour moi, la sécurité reflète la force divine. Vous la respectez, elle vous sauve. Vous la négligez, elle vous nuit.*** » | Un homme en équipement de protection individuelle. |
| **Afrique (langue anglaise) / non identifié / exploitant** | « *La sécurité est importante parce que c'est le meilleur moyen de* ***conserver nos emplois.*** » | Une femme derrière son bureau. |
| **Égypte / non identifié / non identifié** | [Vidéo sans parole. On voit un homme avec une poussette en haut d'escaliers. Un texte défile] :<br>« *Des trucs pour une poussette en sécurité // Faites-le // Mettez votre bébé en sécurité tout le temps, même sur de courtes de promenades // Assurez-vous que les ceintures et le harnais sont correctement attachés et ajustés chacun en permanence //* ***Ma sécurité est importante pour moi, au même titre que prendre soin de mon bébé.*** » | On voit un homme avec une poussette en haut d'escaliers. |
| **Martinique / Eau / Exploitant** | « *La sécurité au volant est importante pour moi. Je protège ma vie, celle des autres et* ***je fais preuve d'exemplarité car je suis fière de ma mission.*** » | Salariée en civil devant son véhicule de société. |

*Tableau 7-4 Auteur : les mots sur la sécurité chez Suez dans le monde*

Dans nos analyses, la dimension culturelle est omniprésente, qu'elle soit implicite ou explicitement discutée. Elle se manifeste d'une part à travers les racines biographiques des IPR qui nouent avec eux-mêmes un pacte moral, et d'autre part, via un registre discursif centré sur la protection de la vie, de l'intégrité et de la famille des exploitants. Ce cadrage éthique, qui renvoie aussi bien à la responsabilité civile et pénale qu'à la préservation de ceux dont les exploitants ont la charge, contribue à ancrer la prévention QHSE dans un univers de sens qui se prolonge au-delà des seules obligations réglementaires. Or, les travaux d'Aguinis & Glavas (2012, 2019) dans les logiques institutionnelles de conformité extra organisationnelle ou dans le registre de l'identité morale (normes et croyances), exposent ce point dans les modes de pression déployés par les prédicteurs en termes éthiques et relationnels. De la même manière, Valiorgue (2016a), légitime les décisions qui passent par un échange et des attentes sur les valeurs morales ancrées dans « *l'engagement personnel* » (p. 30). Enfin, Suchman (1995) traite de cette question culturelle dans les changements institutionnels en mettant en tension l'intérêt *versus* la morale.

Par conséquent, l'apport multiculturel nous semble opportun pour poursuivre ces travaux afin de comprendre de quelles façons les croyances et la morale influent sur les processus d'appropriation, en particulier sur les trois outils primordiaux ''traduction / épreuve / légitimité''.

#### *7.3.1.4 Étude de l'appropriation via des cas multiples*

Afin de détailler davantage les processus de construction de sens de la RSE via les IPR au profit des exploitants, nous suggérons une étude de cas multiples qui reposerait sur les deux phases culturelles de la RSE précédant celle de l'ancrage (terrain de notre recherche). Maon et *al.* (2010) dénomment ces deux phases : la phase culturelle de réticence et la phase culturelle de compréhension. Nous concevons qu'il est difficile d'identifier une entreprise se reconnaissant dans ces phases ''peu valorisantes''. En effet, comment un dirigeant pourrait-il revendiquer un « *égoïsme d'entreprise centrée sur les actionnaires* » (Maon et *al.*, 2010, p. 25) et plus encore d'assumer une moralité limitée fondée sur l'intérêt à court terme (Maon et *al.*, 2010). Cependant, en reprenant les travaux de Jones et *al.* (2007) il y a certainement des sources d'inspiration à dupliquer pour identifier ce type d'entreprise.
Comme le recommande Stake (1995) qui favorise les études de cas collectifs, nous pensons que l'analyse simultanée d'entreprises situées dans ces deux phases culturelles de la RSE constituerait un complément d'importance au modèle théorique proposé. D'autre part, Siggelkow (2007) souligne l'intérêt des études de cas collectifs quand on cherche à examiner une question de recherche à la lumière d'un cas déjà étudié, en mobilisant ce dernier pour illustrer et affiner une théorie en lui apportant de nouveaux éclairages.

#### *7.3.1.5 Étude de l'appropriation par les phases destructrices*

Notre modèle démontre un processus conduisant, par la construction de sens, à une finalité : l'appropriation par les exploitants de la RSE dans son acception santé sécurité, environnement et risques industriels. Notre proposition décrit un processus construit de manière circulaire autour de l'axe d'appropriation et capable d'entrer en expansion vers un nombre croissant de sujets de QHSE. Il est possible de le lire spontanément comme un chemin vers l'amélioration continue. Or, nous admettons avoir étudié une expansion progressive et plutôt unidirectionnelle. Alors que ce point était formellement recherché lors des entretiens semi-directif[131], nous n'avons pu obtenir d'informations qui auraient mis davantage en lumière des phases de régressions possibles et d'échec dans le processus. Bien que nous ayons fait ressortir les phases de tensions jalonnant les cadrans du modèle au travers ''d'acteurs sacrificiels, facilitateurs, social d'influence, gardien des institutions'' ou bien ''faisant évoluer les perceptions, recherchant la légitimité, ou contraignant le champ organisationnel'' nous ne retrouvons pas dans notre analyse ce que Jarzabkowski & Fenton (2006, pp. 642- 643) nomment les phases « *destructives* », conséquences du rapport entre des objectifs stratégiques et des pratiques organisationnelles déséquilibrées rendues complexes par la

[131] Q16 - « Parlons d'un sujet sécurité, risque industriel ou environnemental que l'exploitant ne vous semble pas s'être approprié. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans le processus ? » (extrait du questionnaire semi-directif)

multiplicité des exigences externes et internes. Les auteurs développent l'idée que « *le risque pour les organisations est que les multiples exigences qui leur sont imposées puissent être inconciliables ; si elles ne peuvent être résolues d'une manière ou d'une autre, l'effondrement de l'organisation sera presque inévitable* » (Jarzabkowski & Fenton, 2006, p. 645). Les auteurs montrent que la multiplication d'objectifs stratégiques — trop nombreux, flous, hétérogènes ou déconnectés des capacités organisationnelles — combinée à la prolifération de pratiques divergentes et à un ajustement mutuel insuffisant, fragilisent la structure. L'organisation perd alors sa capacité à distinguer « *l'incommensurabilité des demandes* » des objectifs stabilisés. Or, les résultats montrent que les IPR, en tant que ''traducteurs-protecteurs'', médiateurs de *compromis* et ''gardiens des institutions'', jouent un rôle déterminant. Leur ''capital confiance'' et leur accompagnement des arbitrages liés à l'institution QHSE aident l'organisation à surmonter ces *épreuves* et à conserver sa cohérence interne. Dans ces conditions et bien que nous ayons pris la précaution d'informer le lecteur en préambule de la présentation du modèle, que celui-ci ne devait pas être appréhendé de manière linéaire, les mécanismes de régression et de blocage ne disposent pas d'un équivalent graphique aussi explicite que les spirales d'appropriation présentées. Ils apparaissent au détour de certaines descriptions (résistances aux indicateurs, effets pervers de la volumétrie des sujets, tensions de temporalité) mais ne sont pas intégrés comme des trajectoires à part entière dans la structure du modèle, hormis dans les origines des ''épreuves'', dans les recherches de ''légitimité'' et dans les causes des différentes formes de ''traduction''. Nous pensons que cette asymétrie a deux conséquences et invitons les prochaines recherches à les combler : d'une part, une sous-estimation du poids des séquences de *destruction* ou de régression dans les trajectoires d'appropriation, alors même que les données empiriques montrent de possibles retours en arrière, des *compromis* qui parfois sont instables ou des apprentissages contrariés ; d'autre part, le modèle laisse un champ d'étude pour analyser les situations où l'IPR échoue à transformer la contrainte en ''ordre légitime'', où la spirale se gripperait durablement. Ainsi, un enrichissement possible du modèle consisterait à expliciter des trajectoires d'échec ou de rupture — par exemple sous forme de boucles négatives ou de sorties de spirale — afin de mieux rendre compte de la réversibilité des processus et de la fragilité des compromis institutionnels.

### 7.3.2 Un champ théorique permettant le déploiement d'une méthode qualitative ''augmentée''

Nous pensons que notre étude pourrait trouver un prolongement dans la combinaison de trois champs théoriques : Strategy-as-Practice (SAP), la théorie de l'acteur réseau (ANT[132]) et les économies de la grandeur avec comme population observée, celle des IPR et des exploitants. Cette étude mixerait deux approches qualitatives complémentaires. Nous en justifions les raisons dans les lignes suivantes.

Les auteurs Johnson et *al.* (2007, p. 38) fondent SAP sur quatre ressources parmi lesquelles l'acteur-réseau (voir figure 7.1 ci-dessous). Ils affirment que « *la théorie de l'acteur-réseau remet en question les hypothèses fondamentales sur le micro et le macro, sur le contenu et le processus. En termes d'orientations, de concepts et de modèles empiriques, ces domaines théoriques offrent des ressources potentiellement puissantes pour la recherche sur SAP* ». Ainsi, il sera aisé de démontrer que les champs théoriques SAP et ANT sont non seulement compatibles mais également complémentaires dans leurs apports.

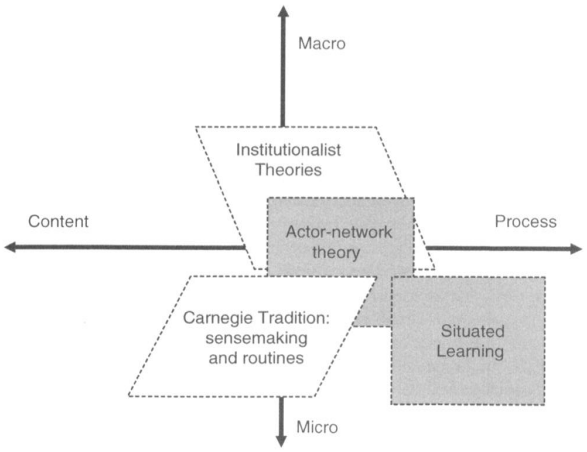



*Figure 7-1 L'acteur-réseau en tant qu'une des quatre ressources théoriques pour la recherche en Strategy-as-Practice (Johnson et al. 2007, p. 37)*

Nous l'avons étudié, les rapports IPR / exploitants se fondent sur des relations sociales et sur trois outils primordiaux, parmi lesquels la traduction. Or, l'ANT nous semble être un champ théorique adapté qui traduirait les interactions qui se construisent au sein des exploitations pour favoriser l'appropriation de la RSE. Callon, dans son texte séminal sur l'ANT paru en 1986 « *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc* » théorise les négociations menées entre différents acteurs. Celles-ci conduisent à des « *enrôlements* » par la traduction, c'est-à-dire à des acteurs qui acceptent le rôle qui leur a été attribué à la suite « *d'un processus de négociations multilatérales sans détourner le flux social* (…) *en les attachant à leur réseau en*

[132] ANT : Actor-Network Theory

*créant des alliances qui s'érigent sur des jeux à sommes positives* » (Ouarsafi, 2016). Ainsi, la négociation n'est plus perçue sur un plan de domination et de conflit, mais comme une issue dont l'accord maximise les intérêts de chacun. Toujours selon Callon (1986), le traducteur « *se pose au cœur du contexte profitant de son argumentaire pour devenir indispensable* » (Ouarsafi, 2016, p. 211). Pour Callon (1986) le traducteur se transforme en médiateur en ''traduisant les autres''.

Il s'agirait dans ce prolongement, de comprendre comment l'IPR traduit les consignes et la culture QHSE dans le langage de l'exploitant, et, en miroir, comment l'exploitant interprète ses interactions avec l'IPR. Le point de convergence visé serait de disposer, pour les deux parties et dans une logique d'appropriation de la RSE, d'une compréhension des controverses, des interprétations respectives et des compromis qui en découlent. Nous proposons d'objectiver ces ''traductions-miroir'' en mobilisant les économies de la grandeur en complément de SAP et de l'ANT. Il s'agirait de combiner une analyse de corpus et une analyse des données textuelles par classes discursives : par une approche qualitative ''augmentée'' fondée simultanément sur les registres lexicaux des IPR et des exploitants (par exemple via Alceste ou IRaMuTeQ) et sur une décontextualisation / recontextualisation du corpus (Deschenaux & Bourdon, 2005), par exemple à l'aide de NVivo, la recherche serait à même de reconstituer les *mondes* au sens de Boltanski & Thévenot (1991), entendus comme des univers de justification où, « *lors des situations de dispute, les acteurs mobilisent les objets, matériels ou symboliques, en fonction des principes supérieurs auxquels ils font appel* » (Taupin, 2013, p. 164). Il convient d'alerter le lecteur qu'à ce jour, les ressources disponibles pour établir un registre lexical par *monde* restent limitées ; nos échanges par courriel en 2022 avec L. Boltanski et L. Thévenot, visant à savoir s'ils disposaient d'une telle bibliothèque lexicale, n'ont malheureusement pas permis d'obtenir une réponse favorable de leur part. Tous deux nous ont renvoyé, sans certitude, vers à une édition qui n'était malheureusement plus disponible (voir annexe I – Échanges L. Boltanski, L. Thévenot, J.-A. Jonik).
Cependant, un article de Patriotta et *al*. (2011, pp. 1815-1816) propose un champ lexical des différents *mondes*, incluant celui de la *cité verte* (voir annexe J – Champ lexical EW de Patriotta et *al*., 2011). À partir de l'analyse d'une controverse déclenchée par un accident nucléaire, ces auteurs mobilisent le cadre des économies de la grandeur pour coder un corpus et identifier les registres de justification associés à chaque monde. Les auteurs construisent ainsi un lexique en reliant les unités de sens aux *mondes communs* définis par Boltanski & Thévenot (1991) mais aussi aux différentes catégories de parties prenantes. Les travaux de Patriotta et *al*. (2011) mettent en lumière la manière dont la légitimité se construit à travers des processus de confrontation et de négociation.
Dans le prolongement de cette approche, une méthode qualitative ''augmentée'' serait envisageable. Elle s'appuierait sur l'analyse de l'évolution des registres lexicaux des économies de la grandeur tels qu'ils sont mobilisés conjointement par les IPR et les exploitants. Une telle démarche enrichirait le modèle proposé. Enfin, il serait pertinent d'évaluer les transformations discursives liées à l'appropriation dans une perspective longitudinale.

Pour conclure ces discussions relatives aux limites et perspectives de recherches, nous suggérons plusieurs voies complémentaires. La plus naturelle, consiste à disposer de la voix de l'exploitant en miroir de celle de l'IPR dans des configurations organisationnelles moins robustes ou du moins différentes de celles du terrain que nous avons retenu. Nous préconisons également de porter une prochaine recherche auprès d'IPR qui seraient rattachés hiérarchiquement à la base opérationnelle. D'autre part, il conviendrait d'explorer d'autres cultures afin de mieux comprendre comment les principes de traduction s'effectuent.

Enfin, nous terminons par deux pistes de recherche qui nous semblent ambitieuses mais enthousiasmantes. L'une suggère d'étudier des entreprises avec des phases culturelles moins abouties que celle de l'ancrage. Ceci forcera l'attention sur les moyens développés par l'IPR, probablement faiblement encastré institutionnellement comparé au poids de l'institution d'une entreprise située dans la phase culturelle d'ancrage. Puis nous suggérons de mener une étude longitudinale mettant à profit SAP, ANT et les économies de grandeur et mixant deux approches qualitatives : l'une de contextualisation / décontextualisation et la seconde par classes discursives. En sollicitant l'ANT, nous serions mieux à même d'interpréter les principes de transactions et de traductions. En établissant les registres lexicaux basés sur les économies de la grandeur, nous objectiverions la phase d'ancrage des thématiques RSE, non seulement dans les actes des exploitants, mais également dans l'évolution de leur langage.

# Conclusion générale

Nos travaux proposent une relecture des services fonctionnels engagés dans la RSE en combinant TNI, SAP et, dans une moindre mesure, EW pour les phénomènes de *compromis* et d'*épreuve*. Au travers de ce travail, nous souhaitions comprendre pourquoi et comment les IPR opérationnalisent la construction de sens qui favorise l'appropriation de la RSE par la base opérationnelle. En construisant un modèle dynamique d'appropriation structuré par les racines biographiques des IPR d'une part, le triptyque ''épreuve-légitimité-traduction'' d'autre part et les spirales d'appropriation, nous mettons en évidence que ces fonctions support ne peuvent être réduites à des agents d'ajustement, mais doivent être davantage perçues comme un service fonctionnel hybride situé à l'intersection de l'entrepreneuriat institutionnel et du travail institutionnel dans une entreprise néolibérale.

*Une réponse à la problématique et aux questions de recherche :*

Notre recherche montre que les IPR se situent au croisement de logiques institutionnelles multiples – coercitives, normatives, cognitives – qu'ils traduisent en dispositifs, routines et interactions opérationnalisables avec les exploitants. Ces déploiements s'effectuent dans un mouvement qui conjugue leur influence sur l'environnement de travail et la construction progressive de co-responsabilités. La première question de recherche portait sur les raisons et les modalités de l'influence des services support sur l'environnement de la base opérationnelle. Notre modèle d'appropriation montre que cette influence s'appuie en premier lieu sur les racines biographiques des IPR qui confèrent une orientation éthique à leur engagement : leurs trajectoires personnelles alimentent un rapport à la protection et à la prévention. Ces racines ne sont pas sans conséquences sur leur travail et leurs rapports avec les exploitants car elles nourrissent, dans les premières phases du processus d'appropriation, une posture sacrificielle faite de surinvestissement et de prise en charge de tâches périphériques. Cette posture permet cependant de construire une dette positive et d'installer une confiance favorable à la diffusion des enjeux de QHSE. Dans le même temps, selon les phases d'appropriation dans lesquelles se trouve la base opérationnelle, l'IPR module ses encastrements entre l'exploitation et son institution de rattachement, se désencastrant parfois de cette dernière pour s'ancrer davantage sur le terrain, ce qui lui donne la capacité de cadrer l'environnement opérationnel dans un sens favorable à l'appropriation.
La deuxième question portait sur les logiques processuelles d'interaction entre services support et base opérationnelle. Les résultats montrent que ces interactions se déploient au travers de postures – service sacrificiel, acteur facilitateur, acteur social et d'influence, traducteur-protecteur, concepteur-implémenteur-passeur, gardien des institutions – qui composent les quatre dimensions agrégées du modèle. Ces postures sont autant de causes qui enclenchent des spirales d'appropriation : en mobilisant les outils primordiaux ''d'épreuve, de légitimité et de traduction'', l'IPR met en mouvement des cycles qui transforment progressivement des contraintes en normes acceptées puis et en routines incarnées, jusqu'à faire émerger les exploitants comme co-gardiens de l'institution QHSE.

*Des apports aux théories mobilisées :*

Les apports théoriques de ce travail se situent à l'intersection de la TNI, de SAP et de façon plus circonscrites, les EW. À partir de l'enrichissement du modèle de Daudigeos (2009) relatif à la compréhension des services fonctionnels dans l'entreprise néolibérale, nous avons revisité les fonctions d'*internal support CAS* et de *functional CAS*. La confrontation entre les typologies des experts fonctionnels proposée par les auteurs (Daudigeos, 2009 ; Schaltegger et *al*., 2023) et notre modèle confirme d'une part la pertinence de registres tels que l'ajustement mutuel, le travail aux frontières, la maîtrise des systèmes d'information et l'intégration par la contrainte douce, tout en les reconfigurant. D'autre part, il complète la vision de l'IPR qui n'est pas seulement un *agent d'ajustement* ou une *courroie auxiliaire* de la direction ; il apparaît aussi comme un service fonctionnel hybride, pris dans des postures sacrificielles, facilitatrices, traductrices et de gardien des institutions, qui co-construit par son travail des mondes de sens et de responsabilités.

Cinq contributions se dégagent de cette relecture. Premièrement, *l'ajustement mutuel* s'oriente davantage vers un fonctionnement de co-construction qui évolue par les modes de coordination recherchés au cours des phases d'appropriation. Deuxièmement le *travail aux frontières* décrit par Daudigeos (2009) et Daudigeos & Valiorgue (2009) est enrichi par la survenance d'*épreuves* (au sens de Boltanski & Thévenot, 1991) où l'IPR opère comme *boundary spanner* (Daudigeos, 2009 ; Schaltegger et *al*., 2023) et dans une logique de *sensemaking* et de *sensegiving* ; ces pratiques renforcent la légitimité de la base opérationnelle dans sa capacité à agir. Troisièmement, la *maîtrise des systèmes d'information* est requalifiée par le triptyque ''concepteur-implémenteur-passeur'' où l'IPR transforme des outils de contrôle en support de pilotage légitime. Quatrièmement, *l'intégration par la contrainte douce* est complétée par l'analyse de micro-négociations qui s'ouvrent sur une pédagogie de l'ordre légitime, où l'IPR retravaille la contrainte par ''petits pas'' en ajustant les temporalités et en hiérarchisant les exigences selon la maturité des sites. Et enfin cinquièmement, les IPR ont un positionnement hybride mixant l'*internal support CAS* et le *functional CAS* de Schaltegger et *al*. (2023) qui les présentent dans un processus dynamique croisant des positions structurelles et relationnelles, un travail de régulation et des séquences d'influence et de stratégie.

Le deuxième axe d'apport concerne la compréhension du *sensemaking* et du *sensegiving* dans les dynamiques d'appropriation de la RSE. Dans la continuité des travaux de Gioia & Chittipeddi (1991), Johnson et *al*. (2007), Aguinis & Glavas (2019) ainsi que Ben Slimane (2010, 2019), notre thèse montre que le travail de sens dépasse le seul cadre des managers intermédiaires : il implique aussi les services fonctionnels. Le modèle d'appropriation met en lumière la manière dont l'IPR, à travers ses postures successives, articule de façon processuelle le *sensemaking* — nourri en grande partie par ses expériences et racines biographiques — et le *sensegiving*, fondé sur la traduction, la pédagogie et la co-énonciation avec le management. Ainsi, la spirale d'appropriation formalise ce que peut être un véritable travail de sens dans une entreprise néolibérale : la construction de significations partagées autour des enjeux de QHSE où les exploitants deviennent progressivement co-interprètes et co-gardiens des standards institutionnels.

Le troisième axe concerne la TNI en réponse explicite au souhait de Ben Slimane (2019) de développer une approche plus micro des dynamiques institutionnelles. En combinant l'analyse des logiques institutionnelles avec une observation détaillée des pratiques quotidiennes des IPR, la recherche propose des micro-fondations de processus d'appropriation. Ainsi, les encastrements, les racines biographiques, les épreuves vécues, les compromis trouvés et les routines co-construites deviennent des objets d'analyse institutionnelle à part entière. La TNI y est prolongée par une attention portée aux pratiques, aux registres de justification mobilisés et aux trajectoires biographiques des acteurs, ce qui permet de dépasser une lecture macroscopique de l'isomorphisme pour saisir les tensions, ajustements et innovations entreprises sur le terrain des exploitants.

*L'apport des économies de la grandeur circonscrites aux épreuve et compromis :*

Les EW, mobilisées selon la recommandation de Cloutier & Langley (2013), ont été sollicitées de manière ciblée à partir des seuls concepts d'*épreuve* et de *compromis*. Cette recommandation a nuancé la lecture des rapports de domination qui figurent dans la TNI. Or, l'*épreuve*, au sens de la sociologie pragmatique (Boltanski & Thévenot, 1991), a permis de mieux comprendre comment les moments de crise, de contrôle, d'accident ou de tension deviennent des occasions de reconfigurer les priorités et de rendre visibles des impératifs – sécurité, continuité d'exploitation, performance économique, réputation, etc. Dans le modèle, ces *épreuves* structurent la spirale d'appropriation : elles renforcent la légitimité de l'IPR et celle de l'exploitant ; elles élargissent pour l'IPR son accès à l'information et elles enclenchent des cycles de co-construction d'actions correctives, qui placent des enjeux de QHSE dans les impératifs d'exploitation. Le *compromis* éclaire quant à lui la manière dont l'IPR et les exploitants réduisent les tensions entre logiques hétérogènes, en construisant des arrangements acceptables. On ne parle plus de domination mais de micro-compromis permanents. En ce sens, les EW offrent à la fois un vocabulaire et une grammaire pour décrire les processus par lesquels l'IPR et les exploitants construisent le sens opérationnel de la RSE. La mise à contribution des EW vient par conséquent prolonger la TNI en rendant visibles les micro-fondations morales et cognitives des logiques institutionnelles et permet de construire un nouveau pont avec SAP dans les pratiques de *strategizing* (Jarzabkowski, 2004, 2005 ; Jarzabkowski & Fenton, 2006 ; Gioia & Chittipeddi, 1991).

*Les limites et prolongements :*

Les apports théoriques et empiriques de ce travail s'inscrivent dans un cadre dont les limites doivent être reconnues. Le recours à une étude de cas unique, centrée sur les IPR d'un groupe en phase d'ancrage culturel de la RSE (Maon et *al*., 2010), invite à la modération quant à la portée de la généralisation du modèle proposé, notamment vers des organisations moins structurées en QHSE ou opérant dans d'autres secteurs. D'autre part, le modèle théorique met principalement en avant des trajectoires d'appropriation réussies ou en voie de consolidation ; l'analyse systématique des échecs, des régressions ou des ruptures d'appropriation reste à approfondir.

Ces limites ouvrent cependant des pistes de prolongement qui enrichiraient les apports théoriques identifiés. Sur le plan empirique, l'extension à des cas multiples, à d'autres types de services fonctionnels et à des configurations organisationnelles plus hétérogènes permettrait de tester la transférabilité du modèle d'appropriation et d'affiner la compréhension des encastrements et des spirales. Sur le plan théorique et méthodologique, le développement d'une approche ''qualitative augmentée'', articulant SAP, acteur-réseau (ANT) et EW, offrirait des apports complémentaires pour approfondir les micro-fondations des logiques institutionnelles (SAP), les circulations de dispositifs et les recompositions des mondes communs autour de la RSE.

En conclusion, cette thèse contribue à déplacer le regard porté sur les services support en montrant que les processus d'appropriation de la RSE se trouvent au croisement de trajectoires biographiques, de logiques institutionnelles et de pratiques de *sensemaking* et de *sensegiving*. En articulant TNI, SAP et EW autour d'un modèle dynamique d'appropriation, nos travaux répondent à l'appel de Ben Slimane (2019) d'une TNI plus micro et propose une grille renouvelée pour penser le rôle des services fonctionnels comme co-architectes de la responsabilité dans l'entreprise néolibérale.
Enfin, en portant une note plus personnelle, au-delà des apports théoriques et managériaux, cette recherche s'inscrit dans un parcours particulier, celui d'un salarié-chercheur investi depuis plusieurs années dans les enjeux d'environnement, de santé et de sécurité et plus généralement du ''care''. En découvrant que les racines biographiques des IPR sont au cœur de l'analyse, ces travaux nous ont conduit à interroger nos propres leviers d'engagement, les épreuves qui façonnent notre rapport à la protection et à la responsabilité, ainsi que les compromis recherchés au quotidien dans nos activités professionnelles. Ce travail nous a amené à considérer différemment la fonction QHSE : à la fois un espace de maîtrise des risques et de conformité et un lieu où se construisent, parfois dans la tension, des mondes plus justes entre performance économique, intégrité écologique et protection des personnes. En ce sens, la spirale d'appropriation proposée ne constitue pas seulement un modèle analytique ; elle offre aussi un cadre réflexif pour exercer notre métier en conscience, en acceptant que l'appropriation de la RSE suit un chemin qui n'est jamais totalement achevé, fait d'épreuves, de légitimités à reconquérir et de traductions à renouveler.

# Bibliographie


## A

Abbott, A. (1992). What do cases do? Some notes on activity in social analysis. What is a case? Exploring the foundations of social inquiry. Ragin, C., Becker, H. Cambridge, Cambridge University Press. pp. 53-82.

Abboubi, M.E., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir* n° 33, pp. 275–297.

Ackerman, R., & Bauer R. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The modern dilemma*. Reston (VA), Publishing Company.

Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion* n° 253, pp. 387–413.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. Dans Barthélémy, J & Mottis, N, *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*. Paris, Dunod, pp. 79-100.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about Corporate Social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, vol. 38 n°4. pp. 932-968.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, vol. 45 n°3. pp. 1057-1086.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart et *al*. *Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 14-46

Alvesson, M., & Spicer, A. (2018). Neo-Institutional Theory and organization studies: A mid-life crisis? *Organization Studies*. City, University of London Institutional Repository, pp. 1-24.

Aoki, M. (2001). *Towards comparative institutional analysis*. Cambridge, MIT Press.

Arcelus, F. J., & Schaeffer, N. V. (1982). Social demands as strategic issues: Some conceptual problems. *Strategic Management Journal*, vol. 3 n°4, pp. 347-357.

Ardalan, K. (2008). Globalization and culture: Four paradigmatic views. *International Journal of Social Economics*, vol. 36 n°5. pp. 513-534.

Aubry, C. (2017). La place des 'Risk Managers' dans l'organisation. Analyse sur la période d'émergence de la fonction 'Risk Managers' en France. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n°120, pp. 101-119.

Audet, M., & Larouche, V. (1988). Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles. *Relations industrielles*, vol. 43 n°1, pp. 3-31

Avenier, M.-J. (2017). Transformer son expérience en sciences avec conscience : la rigueur scientifique dans différents cadres épistémologiques. Dans Beaulieu, P. & Kalika, M. (dir) *Le projet de Thèse de DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 31-69.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème édition). Paris, Pearson, pp. 5-52.

Axelrod, R. (1997). *The complexity of cooperation: Agent-based models of competition and collaboration*. Princeton (NJ), Princeton University Press.

## B

Bachelard, G. (1949). *Le rationalisme appliqué*. Paris, Presses Universitaires de France.

Baddache, F., & Leblanc, S. (2015). *Les fiches outils de la RSE : 100 fiches opérationnelles, 74 cas pratiques, 72 conseils, 30 illustrations*, CD-ROM inclus (1ère édition). Paris, Eyrolles.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries, *British Journal of Management*, vol. 14 n°1, pp. 69-83.

Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, vol. 40 n°1, pp. 197-224.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, vol. 47 n°4, pp. 523-549.

Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, vol. 50 n°4, pp. 343–362.

Barlatier, J.-P. (2018). Les études de cas. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 133-146.

Barley, S., R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp 78-108.

Barnard, H. (1990). Bourdieu and ethnography: Reflexivity, politics and practice. Dans Harker, R., Mahar, C., & Wilkes, C. *An introduction to the work of Pierre Bourdieu: The Practice of theory*. London, Macmillan, pp. 58-85.

Bastianutti, J. (2014). Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. *Revue française de gestion* n° 240, pp. 115-132.

Bataillard, C. (2017). Facteurs influençant la compréhension et l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise. *Management & Avenir* n° 98, pp. 15-38.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014), La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart et *al. Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 261-296.

Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? Dans Thiétart et *al*. *Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 105-128.

Bchini, B. (2017). Style de leadership transformationnel et performance financière : le rôle de la responsabilité sociale des entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 119, pp. 123–147.

Beaulieu, P., & Kalika, M. (2017). *Le projet de thèse de DBA. Fondamentaux du management*. Paris, Éditions EMS.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, pp. 77-140.

Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. The roles of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, vol. 20 n°5, pp. 777-799.

Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management & Avenir*, n° 54, pp. 83-106.

Ben Rhouma, A., Koleva, P., & Schaltegger, S. (2018). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel : une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management International / International Management / Gestión Internacional,* vol. 22 n°3, pp. 65-78.

Bensebaa F., & Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10 n°2, pp. 63-95.
Ben Slimane, K.B. (2009). Agir sur l'environnement. *Revue française de gestion* n° 194, pp. 65–82.
Ben Slimane, K. B. (2019). Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. Dans Liarte, D. (dir.), *Les grands courants en management stratégique*, pp. 131-160. Paris, Éditions EMS.
Ben Slimane, K.B., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir* n°37, pp. 53–69.
Berger, P., & Luckmann, T. (1996) *La construction sociale de la réalité*. Paris, Armand Colin.
Bergeron, H., & Castel, P. (2016). Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency, Paris, Presses Universitaires de France, vol. 66, pp. 31-72.
Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris, Seuil.
Bertaux, D. (2010). Le récit de vie (3ème édition). Paris, Armand Colin.
Bertrand, L. (2014). Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable : les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Contenus des représentations sur la RSE et facteurs d'influence : une étude internationale : France, Mexique, Pologne (Thèse).
Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012). Introduction au numéro spécial « De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation ». *Management & Avenir*, n° 54, pp. 53-60.
Bieker, T., & Gminder, C.U. (2001), Towards a sustainability balanced scorecard. Communication présentée à Oikos summer academy 2001, pp. 1-14.
Blanchet, A., & Gotman, A. (2007, 2015). *L'entretien*. Paris, Armand Colin.
Bochner, A. (1985). Perspectives on inquiry: Representation, conversation and reflexion. Dans Knapp, M., L. & Miller, G., R. (dir) *Handbook of interpersonal communication*, Beverly Hills, CA, Sage, pp. 27-58.
Boltanski, L. (2009). *De la Critique. Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris, Éditions Gallimard, Nef essais.
Boltanski, L. & Chiapello, E. (2006). *The new spirit of capitalism*. Trans. G. Elliott, Verso London UK.
Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Éditions Gallimard, Nef essais
Bonnafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes : approches d une nouvelle théorie de la société civile*. Paris, La Découverte, collection Recherches.
Borkowski, N., & Gordon, J. (2006). Entrepreneurial organizations: The driving force for improving quality in the healthcare industry. *Journal of Health & Human Services Administration,* vol. 28, pp. 531–549.
Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris, Les Éditions de minuit.
Bourdieu, P., & Wacquant, J.-Cl. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Oxford, Polity Press.
Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New-York, Harper & Brother.
Bruillard, E. (1998). L'ordinateur à l'école : de l'outil à l'instrument. *Sciences et techniques éducatives*, vol. 5 n°1, pp. 63-80.
Bühler, N. (1979). *Contexte et travail du contrôleur de gestion*. Thèse d'état, Université de Grenoble.
Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Mechanistic and organic systems of management. Dans *The management of innovation* (chap. 6). Oxford, Oxford University Press.
Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organization analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Newcastle, Atheneum Press.

## C

Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Économie éthique* n°7, pp. 1-72.
Capron, M., & Quairel-Lanoiselé F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris, La Découverte.
Capron, M., & Quairel-Lanoiselé, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l Organisation Responsable*, vol. 1, pp. 5-17.
Capron, M., & Quairel-Lanoiselé, F. 2007 (2016) *La Responsabilité Sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte.
Cardinale, I. (2018). Beyond constraining and enabling: Toward new microfoundations for institutional theory. *Academy of Management Review* 2018, vol. 43, n°1, pp. 132–155.
Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 4 n°4, pp. 497-505.
Carroll, A. B. (1989). *Business and society*, Southwestern Publishing Cincinnati.
Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, vol. 38 n°3, pp. 268-295.
Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2011). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management & Avenir* n° 48, pp. 97-117.
Charmettant, H. (2012). Distinguer l'autorité du pouvoir par légitimité. Un enrichissement de l'analyse économique de la relation de pouvoir. *Cahier d'économie politique / Papers in Political Economy*. n°62 pp. 37-73.
Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans Thiétart et *al. Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 76-104
Chateau-Perrisse, P., Codello, P., Beji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., & Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La revue des Sciences de gestion*, n° 277. pp. 45-56.
Chevalier, F., Cloutier, L.-M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherches du DBA*. Paris, Éditions EMS.
Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Les entretiens. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 115-132.
Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, vol. 20 n°1, pp. 92-117.
Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. London, Penguin Books.
Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, vol. 22 n°4, pp. 360-380.
Colyvas, J.A., & Powell, W.W. (2006). Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behaviour* n°27, pp. 305–353.
Corley, K., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management*, vol. 36 n°1, pp. 12-32.

Coulibaly-Ballet, M., & Elidrissi, D. (2019). Innovation intrapreneuriale et RSE dans une ETI : une approche par la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, pp. 141-169.
Coupet, A., & Dormagen, E. (2016). Au-delà de la RSE, l'entreprise progressiste. *Gestion*, vol. 41 n°3, pp. 24-29.
Courent J.-M. (2012). *RSE et développement durable en PME : comprendre et agir*. Bruxelles, De Boeck.
Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*. Paris, La découverte, n° 84.
Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Le Seuil.
Currie, G. & Spyridonidis, D. (2016). Interpretation of multiple institutional logics on the ground: actors' positions, their agency and situational constraints in professionalized contexts. *Organization Studies*, n°37, pp. 77-97.
Cusin, J. (2025). Plongée dans la boite noire de l'analyse qualitative : REX sur la méthodologie dite ''à la Gioia''. Séminaire du 11.04.2025 équipe de recherche CCA – Institut de Recherche en Gestion et Organisation (Bordeaux).

## D

Dalton, M. (1950). Conflicts between staff and line managerial officers. *American Sociological Review,* vol. 15 n°3, pp. 342-351.
Dalton, M. (1957). *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. New York (NY), Garland Publishers.
Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005.) Contrôle et changement, une perspective néo-institutionnelle. 26ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai 2005, Lille pp..1-20.
Daudigeos, T. (2009). *Rendre l'entreprise néolibérale responsable : rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Étude de la gestion du risque accident de travail dans le secteur de la construction*. Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de P.-Y. Gomez, professeur HDR EM Lyon. Université de Lyon 3 Jean Moulin.
Daudigeos, T. (2013). In their profession's service: How staff professionals exert influence in their organization. *Journal of Management Studies*, vol. 50 n°5, pp. 722-749.
Daudigeos, T., Acquier, A., & Valiorgue, B. (2010). Que peut nous apprendre le courant de la Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines (Working paper serie RMT - Grenoble École de Management), pp. 1-34
Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2009). Les insaisissables experts du développement durable. *L Expansion Management Review* n° 135, pp. 28–37.
David R.J., & Bitektin A.B. (2009). The deinstitutionalization of Institutional theory: Exploring divergent ages in institutional research. *Handbook of Organisational Research method*. SAGE, London. pp. 160-175.
DeCelles, K. A., Howard-Grenville, J., & Tihanyi, L. (2021). From the editors: Improving the transparency of empirical research. *Academy of Management Journal*, vol. 64 n°4, pp. 1009-1015.
Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. Dans R. Greenwood, R, Oliver, C, Lawrence, T. B. & Meyer, R. E. (Eds.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (2nd ed), Thousand Oaks, CA, SAGE, pp. 27-54.
Deetz, S. A., & Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research. Dans Putnam, L. L & Pacanowsky, M. E. (dir.), *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills (CA), Sage, pp. 147-171.
Deighton, J., & Grayson, K. (1995). Marketing and seduction: Building exchange relationships by managing social consensus. *Journal of Consumer Research*, vol. 21 n°4, pp. 660-676.
Démaret, J., & Méric, J. (2013). La constitution de la légitimité des contrôleurs de gestion : une étude exploratoire. Comptabilité sans frontières. The french Connection. 34ème congrès des AFC – Montréal 31 mai et 1er juin 2013.
Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative* (ARQ), pp. 1-44.
De Woot, P. (2005). *Should Prometheus be bound? Corporate global responsibility*. Basingstoke, UK, Palgrave Macmillan.
Dhaouadi, I. (2019). La « RSE politique », état de l'art et agenda critique de recherche. *Revue française de gestion* n° 279, pp. 27–51.
DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans Zucker, L. (ed.) *Institutional patterns and culture*. Cambridge, MA, Ballinger Publishing Company, pp.3-22.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. Dans *organizational fields*. American Sociological Review, vol. 48 n°2, 147-160.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1992). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
DiMaggio, P. J., & Powell, W.W (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. Politix, vol. 10 n°40, pp. 113-154.
Diop Sall, F. (2018). La méthode ethnographique. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 147-164.
Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications *Academy of Management Review*, vol. 20 n°1, pp. 65-91.
Dontenwill E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable dans les entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 40 n° 211-212, pp. 85-95.
Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Le Libellio d'AEGIS, vol. 6 n°4, pp. 3-16.
Dunphy, D., Griffiths, A., Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. London, Routledge.
Durat, L., & Bollecker, M. (2012). La légitimité managériale. Le cas des Directeurs Généraux des services. *Politique et management public*, vol 29 n°2, pp. 145-165.
Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C., & Wolff, L. (2008). L'opérationnalisation des principes du développement durable. *Revue Française de Gestion*, n° 190, pp. 57-75.

## E

El Akremi, A., & Gond, J.-P. (2018). Chapitre 7. Les fondements micro-psychologiques de la responsabilité sociale de l'entreprise : une synthèse critique de la littérature en « micro-RSE ». Dans Tchankam, F, Gagnon, C, & Benelcadi, C. (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. L'École de Montréal. Paris, Éditions EMS, pp. 66-89.
El Bahri, H. (2017). *Le sens de la RSE pour les salariés : étude de la relation entre la responsabilité sociale de l entreprise et l engagement organisationnel* (thesis). Montpellier 3.
Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2018). A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. *European Management Journal* n°36, pp. 38-46.

Elkinton, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, Capstone publishing.
Emerson H. (1909). *Efficiency as a basis for operation and wages*. London, Routledge/Thoemmes Press.

## F

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the narrative turn. Organization Studies n°32, pp. 1171-1196.
Fine, G. & Hallett, T. (2014). Group cultures and the everyday life of organizations: Interaction orders and meso-analysis. *Organization Studies*, vol. 35 n°12, pp. 1773-1792.
Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. Academy of Management Executive, vol. 8 n°4, pp. 47–57.
Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston (MA), Pitman.
Frémeaux, S., & Noël-Lemaître, C. (2014). Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral. *Management & Avenir* n° 73, pp. 107-122.
Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Dans Powell, W.W. & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, pp. 232-263.
Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York, Farrar, Straus and Giroux.
Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question(s) de management* n° 9, pp. 65–89.

## G

Gabriel P., & Gabriel P. (2004). Diffusion du développement durable dans le monde des affaires : un schéma conventionnel. *Revue française de gestion*, vol. 30 n°152, pp. 199-213.
Garreau, L., & Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue française de gestion*, n°223, pp. 137-152.
Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, vol. 28 n°7, pp. 957-969.
Gatignon-Turnau, A.-L., Puech, L., & Fabre, C. (2018). Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat psychologique : un défi de la RSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, n°107, pp. 34-51.
Gautier, A. (2015). *La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE. Le cas d'inter-clusters du numérique*. Thèse d'État de l'Université Jean Monnet de Saint Etienne, École Doctorale Sciences Économiques et de Gestion (ED 486 SEG) dirigée par Madame Berger-Douce Professeure à l'École de Mines de Saint-Etienne.
Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème édition). Paris, Pearson.
Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., & Helme-Guizon, A. (2018). Collecter les données par l'enquête. Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème édition). Paris, Pearson, pp. 85-138.
Geertz, C. (1980). Blurred genres: The reconfiguration of social thought. *The American Scholar*, vol. 49 n°2, pp. 165-179.
Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1998). *L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management*. Maxima.
Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Oakland (CA), USA, University of California Press.
Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de théorie de la structuration*. Paris, Presses Universitaires de France.
Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategy change initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, pp. 433-448.
Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, vol. 16 n°1, pp. 15-31.
Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, vol. 15 n°4 pp. 584-602.
Gioia, D. A., Price, K., N., Hamilton, A., L., & Thomas, J., B. (2010). Forgiving an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, n°55, pp. 1-46.
Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans Martinet, A.-C. (coord.), *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris, Economica, pp. 141-182.
Glaser, B., G., & Strauss, A., F. (2010, 2017). *La découverte de la théorie ancrée - Stratégie pour la recherche qualitative*. Paris, Armand Colin.
Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.
Gond, J.-P., & Igalens, J. (2019). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (6e éd.). Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, vol. 49 n°1, pp. 27-48.
Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformations of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, vol. 45 n°1, pp. 58-80.
Greif, A. (1998). Historical and comparative institutional analysis. *American Economic Review,* vol. 88 n°2, pp. 80-84.
Greif, A. (2006). *Institutions and the path to the modern economy*. Cambridge University Press.
Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur les processus. Dans Thiétart et *al*. *Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 129-165.
Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Dans Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, CA, Sage Thousand Oaks, pp. 105-117.
Guetzkow, H. (1965). Communication in organizations. Dans March, J. G (dir.), *Handbook of Organizations*, chap. 12, Chicago, (IL), Rand McNally pp. 534-573.
Gurd, G. (1990). Pourquoi pas une approche critique et interprétative. *Communication, Information médias théories*, vol. 11 n°1. Organisations pp. 179-186.

## H

Habermas, J. (1981). Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1 : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société. Tome 2 : Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. Publiés en français en 1987, Paris, Fayard.

Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. Dans Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. & Suddaby R. (eds) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, SAGE, Thousand Oaks, CA, pp. 1-41.

Hardy, C., & Maguire, S. (2016). Institutional entrepreneurship and change in fields. *Handbook of Organizational Institutionalism* (2ème édition). pp. 1-41

Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies,* vol. 21 n°4, pp. 697-720.

Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, vol. 50 n°3, pp. 298-309.

Havard, C., & Ingham, M. (2017). Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste. *Revue de l'organisation responsable,* vol. 12, pp. 5-24.

Heinzmann, L. M., Lavarda, R. A. B., Machado, D. D. P. N., & Hein, N. (2013). Manufacture strategy stages and strategy-as-practice phases. *Revista de Ciências da Administração*, vol. 15 n°36, pp. 245-258.

Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in norwegian fisheries. *Administrative Science Quartery*, vol. 40 n°3, pp. 398-422.

Howard-Grenville, J., Nelson, A., Vough, H., & Zilber, T. B. (2021). From the editors—Achieving fit and avoiding misfit in qualitative research. *Academy of Management Journal*, vol. 64 n°5, pp. 1313-1323.

Huault, I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter W. Powell. Des organisations en quête de légitimité*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Huault, I., & Leca, B. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue française de gestion*, n°193, pp. 133-149.

Huault, I., & Taupin, B. (2017). Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité. XXIème conférence de l'AIMS, juin 2012, Lille. pp. 1-29.

Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. London, Routledge.

## I

Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines* n°83, pp. 3-19.

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir* n°59, pp. 35-55.

## J

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy As Practice: Recursiveness, adaptation and practice-in Use. *Organization Study*, vol. 24 n°4, pp. 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy-as-Practice: An activity based approach*. Ed. 1. SAGE Publications.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* n°60 n°1, pp. 5-27.

Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, vol. 39 n°6, pp. 631-648.

Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van Ven, A.H. (2009). Doing which work: A practice approach to institutional pluralism. Dans Lawrence, T.-B., Leca, B., & Suddaby, R. (eds). Cambridge, Cambridge University Press, pp. 284-316.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge, Cambridge University Press.

Johnson, G., Smith, S., & Codling, B. (2010). Institutional change and strategic agency: An empirical analysis of managers' experimentation with routines in strategic decision-making. Dans Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 273-290.

Jonas, H. (1990). *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*. Paris, Cerf.

Jones, T., M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, vol.22 n°2, pp. 59-67.

Jones, T., M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, n°20 n°2, pp. 404-437.

Jones, T.M., Felps, W., & Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, vol. 32 n°1, pp. 137-155.

Journé, B. (2018). Collecter les données par l'observation. Dans Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (3ème édition). Paris, Pearson, pp. 139-174.

## K

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, Wiley.

Katz, R. L., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, vol. 12 n°1, pp. 7-20.

Kaufmann, J.-C. (2011, 2016). *L'entretien compréhensif* (4ème édition). Paris, Armand Colin.

Khurram, S., & Charreire Petit, S. (2017). Investigating the dynamics of stakeholder salience: What happens when the institutional change process unfolds. *Journal of Business ethics*, vol. 143 n°3, pp. 485-515.

Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, pp. 53-64.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, vol. 45 n°1, pp. 215–233

Kuhn, T., S. (1962). *The Structure of scientific revolutions*. Chicago, University of Chicago Press.

## L

Laarraf, Z, Valant Gandja, S., & Tchankam, J.-P. (2015). RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood. *Association de recherches et publications en management*, vol. 32 n°1, pp. 35-53.

Lafaye, C., & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, vol. 34 n°4. pp. 495-524.

Lambert, C. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*. Thèse de doctorat en science de gestion. Université de Paris Dauphine.

Langley A. (1999). Strategies for theorising from process data. *The Academy of Management*, vol. 24 n°4. pp. 691-710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turnes in qualitative studies of strategy and management. Building methodological bridges. *Research methodology in strategy and management*, vol. 6, pp. 105-140.

Lave, C. A., & March, J. G. (1975). *An introduction to models in the social sciences*. New York, Harper & Row.

Lawrence, T.B., Leca, B. & Zilber, T.B. (2013). Institutional Work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, vol. 34 n°8, pp. 1023-1033.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans Clegg, S. Hardy, C. & Lawrence, T. *Handbook of Organization Studies* (2nd ed). London, Sage. pp. 215-254.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work, Dans Lawrence, T. B, Suddaby, R., & Leca B. (dir.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge (UK), Cambridge University Press, pp. 1-28.

Lawrence T. B., Suddaby R., & Leca B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, vol. 20 n°1, pp. 52-58.

Le Bas, C. (2018). Présentation. Nouveaux aspects de la RSE : responsabilité sociale et stratégies des entreprises. *Entreprise & Société*, vol. 1 n°3, pp. 75-76.

Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., & Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques. *Management & Avenir* n° 23, pp. 187-198.

Leca, B., Kazmi, B.A., & Naccache, P. (2016). Is Corporate Social Responsibility a new spirit of capitalism? *Organization*, vol. 23 n°5. pp. 742-762.

Leclercq, E. (2014). Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables « Hygiène, qualité, sécurité, environnement ». *Revue française de sciences sociales*, pp. 47–64.

Lémieux, C. (2018). *La sociologie pragmatique*. Paris, Éditions La Découverte. Collection Repères.

Lépineux, F, Bonani, C, Rosé, J.-F., & Hudson, S. (2010, 2016). *La RSE, stratégie Sociale de l'Entreprise*. Paris, Dunod

Le Roy B. (1996). La motivation en période de crise. In Gervais M. (ed), *Recherches en contrôle de gestion*, Paris, Economica, pp. 139-177.

Lewis, M., & Grimes, A. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, vol. 24 n°4. pp. 672-690.

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: what do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, vol. 34 n°7, pp. 732–748.

Lippi, A. (2000). One theory, many practices: Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local government. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 16 n°4, 455-477.

Livian Y.-F. (2018). Le portefeuille des méthodes de recherche terrain : méthodes qualitatives, méthodes quantitatives et mixtes. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 71-92.

Lounsbury, M., & Crumley, E.T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. *Organization Studies* vol. 28 n°7, pp. 993-1012.

## M

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, vol. 47 n°5, pp. 657-679.

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*, vol. 87 (Suppl. 1), pp. 71-89.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of management review*, vol. 12 n°1, pp. 20-38

March, J. G. (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford, Basil Blackwell. Trad. 1991, Paris, Éditions d'Organisation.

Matheu, M. (1986). La familiarité distante : quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 2, mars, pp. 81-94.

Mathieu A., & Reynaud E. (2007). Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, *Revue française de gestion*, vol. 33 n° 170, pp. 191-192.

Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*, vol 33 n°2, pp. 404-424.

Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Construire un modèle. Dans Thiétart et al. *Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 334-387.

Menard, C. (2003). L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d économie Politique / Papers in Political Economy* n° 44, pp. 103-118.

Mérini, C., & Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogatoire des pratiques. L'Harmattan, Savoirs. n°16 pp. 77-95.

Meyer J.-W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organization: Formal Structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology,* vol. 83 n°2, pp. 340-363.

Meyer, R.E. (2006). Visiting relatives: Current developments in the new sociology of knowledge. *Organization*, vol. 13 n°5, pp. 725-738.

Mezias, S. J. (1990). An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 n°3, pp. 431–457.

Mintzberg, H. (1982, 2003). *Structure et dynamiques des Organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.

Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, vol. 48 n°2, pp. 104-126.

Mitchell, R. G. Jr. (1993). *Secrecy and fieldwork*. Newbury Park (CA), Sage Publications.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, vol. 22 n°4, pp. 853-886.
Moretti, F. (2015). L'opérationnalisation ou, du rôle de la mesure dans la littérature moderne. *Critique*, n° 819-820, pp. 712-734.
Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion,* vol. 223 n°1. pp. 109-120.
Munir, K. A. & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization Studies*, vol. 26 n°11, pp. 1665-1687.

## N

Nachi, M. (2015). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Préface de L. Boltanski. Paris, Armand Colin.
North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. New-York, Norton & Co.
Nystrom, P.C. (1986). Comparing Beliefs of Line and Technostructure Managers. *Academy of Management Journal,* vol. 29 n°4, pp. 812- 819.

## O

Oakes, L.S., Townley, B. & Cooper, D.J. (1998). Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43 n°2, pp. 257- 292.
Okhuysen, G., & Bonardi, J. (2011). Editors' comments: The challenge of building theory by combining lenses. *Academy of management review,* vol. 36 n°1, pp. 6-21.
Ollivier, G. (2017). L'analyse qualitative avec Nvivo, INRA SAD Écodéveloppement les 24 & 25 avril 2017.76 pp.
Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015. *Revue internationale P.M.E.*, vol. 30 n°2, pp. 115-143.
Oriot, F. (2004). L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques du contrôle de gestion. *Comptabilité, Contrôle Audit*, Juin 2004, pp. 237-255.
Ouarsafi, N. 2016. *La responsabilité sociétale des entreprises à l'épreuve de la question « qui compte ? ». Entre Parties prenantes et Acteur-Réseau. Cas du réseau touristique d'Essaouira (Maroc)*. Thèse, Université de Grenoble Alpes et Université Hassan 1er.

## P

Padioleau J.-G. (1999). L'action publique post-moderne : le gouvernement politique des risques. *Politique et Management Public*, vol. 17 n°4, pp. 85-127.
Paillé, P. (2016). *Responsabilité sociale de l entreprise (RSE)*. Paris, Dunod.
Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences de gestion : un regard historique. Dans Turcotte M.-F. & Salmon, A., *Responsabilité sociale en environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Quebec, Montreal, pp. 80-111.
Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, vol. 48 n°8, pp. 1804-1836
Pels, D. (1995). Knowledge politics and anti-politics: Towards a critical appraisal of Bourdieu's concept on intellectual autonomy. *Theory & Society*, vol. 24. pp. 79-104.
Perez, Y., A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*. n° 288, pp. 101-113.
Perret, V., & Girod, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Dans Thiétart et al. Méthodes de recherche en management* (2ème édition). Paris, Dunod, pp. 13-33.
Peterson, R.B. (1975). The interaction of technological process and perceived organizational climate in norwegian firms. *Academy of Management Journal*, vol. 18 n°2, pp. 288-299.
Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleash in the power of work force*. Boston (MA), Boston Harvard Business School Press.
Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, pp. 25-41.
Piteau, M. (1992). Genèses de l'ordre et raison pratique : acteurs, systèmes et conventions. À propos de De la justification. *La revue Française de science politique*, vol. 42 n°6, pp. 1023-1035.
Plane, J.-M. (2019). *Management des organisations : théories, concepts, performances* (5ème éd.). Malakoff, Dunod.
Point, S. (2018). L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 273-294.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84 n°12, 78-92.
Postel, N. (2016). *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses Universitaires du Septentrion.
Powell, W. W., & Colyvas, J. (2008). Handbook of organisational institutionalism in the organisational institutionalism. Sage, pp. 276-298.
Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago (IL), University of Chicago Press
Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills (ÇA), Sage.

## R

Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, vol. 39, pp. 65-85.
Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. *Family Business Review*, vol. 27 n°2, pp. 95-102.
Regner, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, vol. 61, pp. 565-588.
Reidenbach, R., & Robin, D.P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pp. 273-284.
Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939), *Management and the Worker*. Bristol, Thoemmes Press.
Roome, N. (2006). Innovation, competitiveness and responsibility: The new frontier of corporate responsibility. *Ethical Corporation*, September, 48.

Roszkowska-Menkes, M., & Aluchna, M. (2017). Institutional isomorphism and corporate social responsibility: Towards a conceptual model. *Journal of Positive Management* vol. 8, pp. 3-16.
Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *Management*, vol. 16 n°5, pp. 574–592.
Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion* vol. 33 n°174, pp. 15–24.
Roussel, P., & Wacheux, F. (dir.). (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles, De Boeck supérieur.
Roux, A. (2007). De l'usage à la pratique : les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur. *Communication et Organisation*. Presses Universitaires de Bordeaux. pp. 124-139.
Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de recherche. Dans Thiétart et *al. Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod, pp. 168-196.

## S

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4ème édition). Sage.
Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences de gestion*. Paris, Dunod.
Schäfer, P., Ramonjy, D., Baret, P., & Petit, F. (2016). La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (Hors-Série), pp. 61-84.
Schaltegger, S., Girschik, V., Trittin-Ulbrich, H., Weissbrod, I., & Daudigeos, T. (2024). Corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the inside out. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, vol. 33 n°2, pp. 145-156.
Scott, W. R (1995). *Institutions and organizations*. Sage, London.
Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5ème édition), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interests, identities*. Sage Publications, London
Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J. & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations. From professional dominance to managed care*. Chicago, The University of Chicago Press.
Sendhofer, T., & Tolstoy, D. (2022). How employees shape CSR transparency: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, vol. 150, pp. 268-278.
Shankar, R., K., & Shepard, D., A. (2019). Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of Business Venturing*, vol. 34, pp. 2-19.
Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50 n°1, pp. 20-24.
Silva, M. E., & Figueiredo, M. D. (2017). Sustainability as practice: Reflections on the creation of an institutional logic. *Sustainability*, vol. 9 n°10, pp. 1-13
Simon H. A. (1969, 1981, 1996). *The sciences of the artificial*, Cambridge, MIT Press.
Simon H. A. (1978). On how to decide what to do. *The Bell Journal of Economics*, vol. 9 n°2, pp. 494-507.
Simon H. A. (1987, 1989). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, vol. 1 n°1, pp. 57-64.
Simondon, G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris, Aubier.
Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, vol. 55 n°4, pp. 877-904.
Stake, R.E. (1995). *The Art of case study research*, London, Sage Publication.
Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park (CA), Sage Publications. [Traduction française : *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, trad. de la 2ème édition, Bruxelles, De Boeck, 2004.]
Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20 n°3 pp. 571-610.
Suddaby, R. (2015). Can institutional theory be critical? *Journal of Management Inquiry*, vol. 24 n°1 pp. 93-95.
Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J.K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, vol. 11 n°3, pp. 329-344.
Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the social performance model. *Academy of Management Review*, vol. 20 n°1, pp. 43-64.
Swanson, D.L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, vol. 24 n°3, pp. 506-521.

## T

Taupin, B. (2015), L'apport de la sociologie pragmatique française aux études critiques en management. *Revista de Administraçao de Empresas, Sao Paulo*, vol. 55 n°2, pp. 162-174.
Thiétart, R.-A. et *al.* (2014). *Méthodes de recherche en Management* (4ème édition). Paris, Dunod.
Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, vol. 105 n°3, pp. 801-843.
Tolbert, P. S & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 n°1, pp. 22-39.
Toma, S.-G. (2008). Mintzberg on organizations. *Manager*, vol. 7 n°1, 118-121.
Tran, L. (2018). Herbert Simon et la rationalité limitée. *Regards croisés sur l'économie*, vol. 22 n°1, 54-57.
Trinquecoste, J.-F. (2022). *Epistémodico, portait des sciences en mosaïques*. Paris, Éditions EMS.

## V

Valiorgue, B. (2016a). La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires. Le cas Adecco. *Revue française de gestion*, vol. 256 n°3, pp. 19-39.
Valiorgue, B. (2016b). *Actions collectives et traitement des externalités négatives*. HDR. Université d'Auvergne. École Doctorale des Sciences Économiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (ED 245), CRCGM Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (EA 3849).

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. Dans Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R.C., Lundberg, C., & Martin, J. (dir.), *Organizational culture* Beverly Hills (CA), Sage, pp. 31-53.
Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, vol. 44 n°2-3, pp. 107–119.
Vincent-Ponroy, J., & Chevalier, F. (2018). Les récits de vie. Dans Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. *Les méthodes recherche en DBA*. Paris, Éditions EMS, pp. 165-182.
Vogel, R. (2012). The visible colleges of management and organization studies: A bibliometric analysis of academic journals. *Organization Studies*, vol. 33 n°8, pp. 1015-1043.

## W

Weber, M. (1922, 1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, University of California Press.
Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning,* vol. 29 n°5, pp. 731–735.
Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, vol. 27 n°5, pp. 613–634.
Whittington, R. (2015). The massification of strategy. *British Journal of Management*, vol. 26 S1, pp. 13-16.
Willmott, H. (2011). "Institutional Work" for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, vol. 20 n° 1, pp. 67-72.
Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, vol 16 n°4 pp. 691-718.
Wybo J.L. (2000). *Introduction aux cindyniques*, Paris, Éditions Eska.

.

## Y

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2ème édition). Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3ème édition). Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ème édition). Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, vol. 21 n°10, pp. 935-952.
Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, vol. 10 n°2, pp. 285–305.

## Z

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 82 n°12, pp. 125–132.

# Table des matières


RÉSUMÉS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS ____ II

REMERCIEMENTS ____ IV

TABLE DES MATIÈRES ____ VI

LISTE DES ABRÉVIATIONS ____ X

LISTE DES TABLEAUX ____ XI

LISTE DES FIGURES ____ XIII

INTRODUCTION GÉNÉRALE ____ 1

PREMIÈRE PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE ____ 10

INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE ____ 11

CHAPITRE 1 - L'ÉTAT DE L'ART. UNE PREMIÈRE APPROCHE ____ 17

**1.1 L'état de l'art de la RSE. De l'organisation à son écosystème ____ 17**

1.1.1 Les parties prenantes, lier les acteurs pour opérationnaliser les réponses stratégiques ____ 17

1.1.2 *Corporate Social Responsiveness* : une vision précurseuse des parties prenantes ____ 28

1.1.3 Synthèse de la section 1.1 ____ 29

**1.2 L'état de l'art de la RSE. D'une approche institutionnalisée à l'individu ____ 31**

1.2.1 L'isomorphisme au cœur du déploiement des politiques RSE ____ 31

1.2.2 L'entrepreneuriat institutionnel. Une approche macro déclinable ____ 33

1.2.3 Une lecture critique de la théorie néo-institutionnelle ____ 35

1.2.4 La pierre manquante à l'opérationnalisation de la RSE ____ 37

1.2.5 Strategy-as-Practice, une théorie en résolution de la réconciliation macro / micro ____ 40

1.2.6 Synthèse de la section 1.2 ____ 48

CHAPITRE 2 - DU RÔLE DES SERVICES FONCTIONNELS : COMMUNAUTÉ ET INDIVIDUS ____ 51

**2.1 Les contextes d'influences des services support ____ 53**

2.1.1 Les services support dans le champ organisationnel ____ 55

2.1.2 Les services support, au regard d'un positionnement managérial et d'autorité ____ 59

2.1.3 Les services support, légitimité et autorité par procuration au cœur de l'opérationnalisation ____ 63

2.1.4 Synthèse de la section 2.1 ____ 69

**2.2 Considérations sur les services fonctionnels en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Une vision à la croisée de la TNI et de SAP ____ 71**

2.2.1 L'entrepreneur institutionnel ____ 73

2.2.2 Une nuance sur la notion de domination : l'apport des économies de la grandeur ____ 83

2.2.3 Synthèse de la section 2.2 ____ 91

DEUXIEME PARTIE EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE ____ 95

INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE ____ 96

CHAPITRE 3 - POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ____ 97

**3.1 Le cadre épistémologique de la recherche : une approche mixte aux frontières ____ 97**

3.1.1 Le cadre analytique ____ 98

3.1.2 L'approche épistémologique par les ''frontières'' ____ 99

**3.2 L'interprétativisme, révélateur d'une étude qualitative** 102
3.2.1 Le positionnement épistémologique principal 102
3.2.2 Positionnement épistémologique complémentaire pour une vision élargie 103

**CHAPITRE 4 - LA MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE QUALITATIVE** 109

**4.1 Le rapport chercheur / objet de recherche** 110

**4.2 Le cadre de référence** 113

**4.3 Présentation et choix des unités d'analyse – le terrain de recherche** 114
4.3.1 Suez, un cadre macro de recherche adapté 116
4.3.2 Suez Recyclage & Valorisation France comme structure méso d'étude 122
4.3.3 Les IPR, de la justification du terrain de recherche 124

**4.4 De l'établissement du questionnaire semi-directif à la collecte des données** 136
4.4.1 De la justification du recours aux entretiens semi-directifs, au guide d'entretien 137
4.4.2 Des entretiens mixant ethnologie, récits de vie et projections 139
4.4.3 De la constitution de l'échantillon au déploiement des entretiens 142
4.4.4 Des données secondaires 150

**4.5 Le codage des données, l'apport de la méthode Gioia** 154
4.5.1 *Ordo Ab Chao*, du brouhaha à une colonne vertébrale 156
4.5.2 Une pierre brute à dégrossir : une première tentative de codage 158
4.5.3 Le réalignement : la voie de la raison par la méthode Gioia 164

**4.6 Le parti pris ''d'une voix'' qui en fait résonner d'autres** 173
4.6.1 Déployer une démarche micro et multi-niveaux sur les IPR 173
4.6.2 Une voix chorale polyphonique 174
4.6.3 Les IPR comme acteurs clé pour décrire les processus mis en œuvre 174

**TROISIEME PARTIE RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION** 177

**INTRODUCTION À LA TROISIÈME PARTIE** 178

**CHAPITRE 5 - PORTRAIT DYNAMIQUE DE L'IPR : POSTURE, ARBITRAGES, TENSIONS ET EFFETS SYSTÉMIQUE** 179

**5.1 Parcours et construction de l'expertise : diversité, hybridation, tensions** 179
5.1.1 « *J'en reviens à mes valeurs* » : diversité des trajectoires 179

**5.2 Motivation et sens de la mission** 186
5.2.1 « *Avoir un impact* » : protection, quête de sens et engagement collectif 186
5.2.2 « *Faire bien, le temps qu'il faut* » : tensions entre logiques 189
5.2.3 « *Tous Frères, comme des militaires* » : la dimension symbolique et culturelle 190
5.2.4 « *Ramer à contre-courant* » : obstacles et paradoxes 191

**5.3 Schéma de principe récapitulatif : le fondement des racines biographiques, de la motivation aux pratiques** 193

**CHAPITRE 6 - POSTURES ET ARBITRAGES, UNE ANALYSE À PARTIR DE LA DATA STRUCTURE** 196

**6.1 L'IPR comme fonction sacrificielle** 196
6.1.1 Causes de la posture sacrificielle : entre héritage et logiques de substitution 197
6.1.2 Séduction et transaction comme piliers stratégiques de l'appropriation 199
6.1.3 Conséquences de la posture sacrificielle 206
6.1.4 Schéma processuel récapitulatif 209

**6.2 L'IPR comme facilitateur et instrument d'appropriation détourné** 211

6.2.1 L'IPR-facilitateur : interface et catalyseur d'appropriation 211
6.2.2 La co-construction comme facteur d'appropriation et de légitimité 214
6.2.3 Conséquences inhérentes à l'IPR-facilitateur 215
6.2.4 Schéma processuel récapitulatif 218

**6.3 L'IPR comme acteur social et d'influence 220**
6.3.1 L'IPR comme créateur d'interactions sociales 220
6.3.2 Stratégies d'alliances 222
6.3.3 L'humanisation de la relation 224
6.3.4 Schéma processuel récapitulatif 226

**6.4 L'IPR : un traducteur 228**
6.4.1 L'IPR traducteur et faiseur : l'indissociabilité de la double posture de l'IPR 228
6.4.2 L'IPR traducteur et protecteur : réduire les incertitudes 230
6.4.3 L'IPR traducteur concepteur et implémenteur 234
6.4.4 L'IPR traducteur-passeur 237
6.4.5 Schéma processuel récapitulatif 243

**6.5 Légitimité de l'acteur 245**
6.5.1 Caractériser la légitimité de l'IPR 245
6.5.2 La légitimité comme facteur facilitant l'appropriation 247
6.5.3 Schéma processuel récapitulatif 249

**6.6 Garder les institutions : une vision de l'appropriation pour protéger sans déresponsabiliser 251**
6.6.1 Pourquoi l'IPR est-il gardien des institutions ? 251
6.6.2 Transformer la contrainte en autonomie opérationnelle 254
6.6.3 Les tensions, moteurs et régulateurs d'appropriation 257
6.6.4 Schéma processuel récapitulatif 261

**6.7 Faire évoluer les perceptions et obtenir des changements institutionnels 263**
6.7.1 De la transformation à ses premières mesures 263
6.7.2 Changements institutionnels : alignements et preuves d'autonomie 266
6.7.3 Schéma processuel récapitulatif 281

**6.8 Contraindre le champ organisationnel : rendre inévitable, outiller et temporiser 283**
6.8.1 Cadrer l'action et fermer les échappatoires 284
6.8.2 Co-construire des instruments qui font adhérer 287
6.8.3 Temporalités, priorisations et effets d'événements 290
6.8.4 Schéma processuel récapitulatif 297

**6.9 Des routines d'anticipation à l'exploitant co-gardien 299**
6.9.1 Passer le relais : de la co-conception à l'autonomie 299
6.9.2 Signes de maturité et instruments de mesure 305
6.9.3 Garder l'institution : exemplarité, diffusion et extension 311
6.9.4 Schéma processuel récapitulatif 317

**6.10 Présentation du modèle conceptuel théorique 319**

**CHAPITRE 7 - DISCUSSION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 324**

**7.1 Discussions académiques 324**
7.1.1 Les services fonctionnels comme acteurs des enjeux RSE 325
7.1.2 Les services fonctionnels discutés à la lueur de logiques institutionnelles 339
7.1.3 Les services support en tant qu'entrepreneurs institutionnels et travailleurs institutionnels 342
7.1.4 Les limites du modèle théorique. 356

**7.2 Discussions managériales** 360
7.2.1 Repenser la fonction d'IPR comme ressource stratégique 360
7.2.2 Construire les conditions organisationnelles et temporelles de l'appropriation 362
7.2.3 D'une unité de coûts à un quasi-centre de profit 363

**7.3 Limites et perspectives de recherches** 368
7.3.1 Les élargissements méthodologiques possibles 368
7.3.2 Un champ théorique permettant le déploiement d'une méthode qualitative ''augmentée'' 375

**CONCLUSION GÉNÉRALE** 378

**BIBLIOGRAPHIE** XIII

**TABLE DES MATIÈRES** XXII