Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE : une perspective interactionniste. Le cas de la norme ISO 26000

Krystel Paulus, Richard Soparnot

▶ **To cite this version:**

Krystel Paulus, Richard Soparnot. Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE : une perspective interactionniste. Le cas de la norme ISO 26000. 23ème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, May 2014, Rennes, France. hal-03108649

HAL Id: hal-03108649

https://univ-angers.hal.science/hal-03108649

Submitted on 13 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE : une perspective interactionniste. Le cas de la norme Iso 26000.

Krystel Paulus
LUNAM Université d'Angers
krystel.paulus@gmail.com

Richard Soparnot
France Business School Amiens

Résumé :

Notre communication a pour objectif de cerner les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE. En mobilisant la vision interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1995; Nonaka et Konno, 1998), nous proposons d'étudier, par le biais d'une recherche intervention (David, 2000), la mise en oeuvre d'une démarche Iso 26000 au sein d'une entreprise spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle. Notre analyse nous permet d'identifier trois modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE qui sont : la création d'un contexte organisationnel favorable, l'existence d'espaces d'apprentissage, et la légitimité du projet RSE au niveau stratgique. Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral Cifre axé sur les dynamiques d'innovation induites par la RSE dans les projets évènementiels.

Mots-clés : RSE, apprentissage organisationnel, Iso 26000, évènementiel, recherche intervention

Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE : une perspective interactionniste. Le cas de la norme Iso 26000.

Introduction

La dimension internationale qu'occupe à présent la responsabilité sociétale des entreprises[1] (RSE) la rend incontournable de la stratégie des organisations. Certaines d'entre elles décident de s'en emparer afin d'améliorer leurs positionnements sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Toutefois, avant d'être en mesure de se différencier, les organisations doivent au préalable construire et mettre en œuvre leurs démarches RSE.

La norme Iso 26000 peut notamment apporter un soutien technique pour les organisations proactives qui souhaitent élaborer leurs stratégies RSE. Le déploiement de cette norme constitue alors pour ces organisations une occasion d'apprentissage, productrice de nouvelles connaissances, qui va leur permettre de structurer leurs démarches RSE et les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes[2].

Néanmoins, des écueils peuvent apparaître, lors de ce déploiement, susceptibles de freiner ce phénomène d'apprentissage organisationnel de la RSE.

L'enjeu de notre analyse est ici triple.

D'un point de vue académique, notre communication se propose de considérer la norme Iso 26000 comme un support cognitif permettant l'apprentissage organisationnel de la RSE, dépassant ainsi les visions de conformation et de prescription généralement associées à cet outil. Par ailleurs, elle envisage de proposer une approche interactionniste de l'organisation centrée sur l'idée de « Ba RSE » ou de « communauté stratégique de connaissances RSE » ; cela afin de dépasser la conception de l'organisation dialectique[3] soumis à des « tensions RSE ».

Notre recherche, sous l'angle managérial, a pour ambition de soutenir les dirigeants qui s'engagent dans une démarche RSE proactive en identifiant les modalités qui influent positivement sur l'apprentissage organisationnel de la RSE.

---

[1] Dans le cadre de notre recherche, nous définissons la RSE comme la responsabilité sociétale des entreprises conjointement à la définition proposée par la norme Iso 26000.

[2] Cela rejoint les travaux de David (1996) sur les innovations mixtes.

[3] À l'exemple des travaux de Grimand, Schäfer et Vandangeon-Derumez (2013).

Par ailleurs, l'évènementiel est un secteur en pleine mutation, dont le durcissement concurrentiel pousse les entreprises à s'engager dans des stratégies de différenciation. Peu exploré, l'analyse de ce secteur apporte ici un éclairage empirique complémentaire sur les problématiques de l'apprentissage organisationnel de la RSE.

L'objectif de notre recherche est donc d'appréhender l'apprentissage organisationnel de la RSE au travers de sa norme Iso 26000, ce qui nous interroge : quelles en sont les modalités ?

Les travaux théoriques et empiriques sur la RSE et sur sa norme Iso 26000 nous permettent de cerner plusieurs modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE, tels que la création d'espaces et de dispositifs d'apprentissage spécifiques (Boiral, 2002 ; Antal et Sobczak, 2004 ; Aubouin, 2012), l'engagement de la direction (Cramer, 2005 ; Quairel, 2006) ou bien encore le développement d'une vision organisationnelle partagée (Hoivik, 2011 ; Gabriel, Baret et Schäfer, 2013). Cependant, la littérature nous dit encore peu de choses sur les mécanismes d'appropriation et de production de connaissances sous-jacents à l'apprentissage organisationnel de la RSE qui sont ici au cœur de notre recherche.

Pour y répondre, nous choisissons de mobiliser la vision interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) qui se propose d'expliquer l'apprentissage organisationnel par la conversion des connaissances tacites et explicites (modèle SECI) et le concept de Ba, espace de connaissances partagé par les acteurs (Nonaka et Konno, 1998 ; Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

Puis, afin de mettre en évidence les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE, nous étudions la démarche Iso 26000 d'une entreprise du domaine de l'évènementiel. Cette entreprise s'est engagée dans une démarche RSE accompagnée d'un expert, puis elle a choisi de renforcer son dispositif en engageant l'un des deux auteurs dans le cadre d'un contrat de recherche Cifre. Inscrit dans une logique abductive, la méthodologie de recherche choisie est celle de la recherche intervention (David, 2000). Le matériau empirique recueilli s'appuie ici sur deux modes de collectes de données (Gavard-Perret & al., 2012), l'un par observation analyse le travail mené en amont par l'expert, l'autre par observation participante étudie le travail réalisé par le chercheur Cifre.

Nos résultats montrent ainsi que l'apprentissage organisationnel de la RSE repose sur trois modalités : un contexte organisationnel favorable, des espaces d'apprentissage et la légitimité du projet RSE au niveau stratégique.

Dans une première partie, nous introduisons la RSE, et notamment sa norme Iso 26000, et présentons dans quelle mesure elle peut constituer un support à l'apprentissage organisationnel de la RSE. Le cadre conceptuel de la rechecrhe est présenté dans une seconde partie. Nous exposons enuite la méthodologie de la recherche dans une troisième partie. Les résultats sont présentés dans une quatrième partie. Enfin, dans une dernière partie, nous les discutons.

1. La RSE et sa norme Iso 26000, un support à l'apprentissage organisationnel

La RSE est désormais considérée comme une modalité de réponse des problématiques du développement durable. Sa traduction varie d'une organisation à l'autre, puisque, pour certaines, il s'agit d'une contrainte ; alors que pour d'autres, elle est créatrice de valeur. Les organisations proactives sur ce sujet peuvent s'appuyer sur la norme Iso 26000. En plus de proposer une définition partagée de la RSE, ce référentiel international apporte un soutien méthodologique pour les organisations qui souhaitent déployer une démarche RSE.

1.1. La RSE et sa norme Iso 26000 : repérage des lieux

La RSE est aujourd'hui associée aux problématiques du développement durable (CMED, 1987). Pour les organisations, c'est un moyen de décliner les principes de la durabilité dans leurs comportements. Pour construire leurs démarches, certaines peuvent s'appuyer sur la norme Iso 26000.

Cette démarche volontaire est toutefois envisagée différemment selon les organisations. Dans une conception réactive, elle permet de gérer la contestabilité sociétale ; dans optique proactive, elle est créatrice de valeur (Dupuis, 2011).

Pour déployer leurs démarches, les organisations proactives peuvent, à présent, s'appuyer la norme Iso 26000.

En effet, depuis 2010, l'organisme ISO édite un référentiel international « les lignes directrices de la RSE : la norme ISO 26 000 » afin d'universaliser et de rendre accessible ce concept à tout type d'organisation qui souhaite volontairement s'engager dans une démarche RSE (Igalens, 2009 ; Cadet, 2010 ; Helfrich, 2010).

La norme ISO 26 000 définit « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société sur l'environnement se traduisant par un comporte-*

ment transparent et étique qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, est en accord avec les normes internationales de comportement ; est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Afnor, 2010, p. 21).

Cette norme accompagne les organisations dans l'élaboration et la réalisation de leurs démarches RSE. Disposant d'une grande autonomie, les organisations sont ici encouragées à intégrer de nouveaux principes d'action[4] et à mettre en place deux nouvelles pratiques, que sont l'identification de leurs responsabilités[5] et l'instauration d'un dialogue avec leurs parties prenantes.

Pour mettre en œuvre leurs démarches, la norme Iso 26000 fournit aussi une méthode en trois phases (Afnor, 2010, p. 32).

Durant la première étape d'« *état des lieux conduisant à l'identification des priorités* », l'organisation élabore le fondement de sa démarche RSE en déterminant les enjeux sur lesquels elle souhaite agir ou réagir ainsi que le panel de parties prenantes qui composent son environnement. Dans la seconde phase de « *déploiement* », l'organisation met en œuvre sa RSE en déterminant sa politique d'entreprise, en réfléchissant à des plans d'actions, qui actualisent les processus et les procédures, et qu'elle évalue grâce à de nouvelles compétences[6]. Enfin lors du dernier échelon, le « *rendre compte* », l'organisation rend compte auprès de ses parties prenantes de sa dynamique de progrès RSE[7].

En plus d'établir une vision partagée de la RSE, la norme Iso 26000 constitue un soutien technique pour les organisations qui souhaitent s'engager dans une démarche RSE. C'est une opportunité simultanée pour les entreprises de produire des connaissances sur leurs processus clefs et de structurer les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes. L'appropriation de la norme Iso 26000 constitue donc un support à l'apprentissage organisationnel de la RSE.

---

[4] « La redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme » (Afnor, 2010, p. 23).

[5] Il s'agit pour les organisations de considérer systématiquement leurs chaînes de valeur et le cycle de vie de leurs produits, les sept questions centrales, leurs contributions au développement durable, leurs sphères d'influence.

[6] « Amélioration continue, surveillance-indicateur, performance RS » (Afnor, 2010, p. 33).

[7] Reporting sociétal.

1.2. L'appropriation de la norme Iso 26000 : un support à l'apprentissage organisationnel de la RSE

La norme Iso 26000 est une norme faisant référence à des valeurs, d'application volontaire et non certifiable. Ces éléments singuliers semblent influencer la manière dont les organisations s'en emparent ; puisque certaines d'entre elles constituent un support à l'apprentissage organisationnel de la RSE.

Considérée comme une « norme-définition » pour Billaudot (2010), cette norme de nature socio-politique (Helfrich, 2010) est une norme de troisième type qui se propose de réguler à l'échelle internationale le comportement RSE des organisations (Gendron, LaPointe et Turcotte, 2004) et de les accompagner dans cette démarche au regard de leurs propres enjeux. C'est en ce sens qu'elle peut être considérée comme « *un outil de gestion permettant le pilotage de la responsabilité sociétale dans une entreprise* » (Schäfer, 2013, p.7).

Cet outil de gestion se rapproche de la distinction de Chiapello et al. (2013) qui différencie l'état circulant, en lien avec le périmètre d'intervention de ces outils, et leurs états inscrits, lorsqu'ils sont contextualisés. C'est notamment le cas de la norme Iso 26000 puisqu'il s'agit d'inscrire cet outil international dans un contexte propre à chaque organisation qui tienne de la dynamique de l'action collective en jeu. L'inscription de cet outil de gestion RSE, et donc de manière induite, son appropriation (De Vaujany, 2006), est toutefois contingente à la l'usage qu'il en est fait. Grimand (2012) distingue ainsi quatre dynamiques d'appropriation :

- instrumentale, servant à prescrire les comportements des acteurs,
- socio-politique, structurant les rapports sociaux dans l'organisation,
- symbolique, perçu comme un support identitaire créateur de sens,
- cognitive, appréhendée comme un support à l'apprentissage organisationnel.

C'est dans cette dernière perspective que nous situons notre analyse, puisque nous proposons de considérer la norme Iso 26000, comme un outil de gestion permettant l'apprentissage organisationnel de la RSE.

La norme Iso 26000 peut dont être appréhendée comme un support à l'apprentissage organisationnel de la RSE, laissant par conséquent supposer des mécanismes d'apprentissage spécifiques qui permettent aux organisations d'assimiler ces enjeux.

2. Le cadre conceptuel de la recherche

Les recherches académiques sur l'apprentissage organisationnel de la RSE se multiplient démontrant l'intérêt grandissant des sciences de gestion pour ce domaine. Toutefois, cette littérature nous dit encore peu de choses sur les mécanismes d'appropriation et de production de connaissances sous-jacents à l'apprentissage organisationnel de la RSE, notamment en lien avec la norme Iso 26000. Pour ces raisons, nous proposons de faire appel à la perspective interactionniste développée par Nonaka et Takeuchi (1995) pour cerner les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE.

2.1. La RSE, un objet d'apprentissage organisationnel : état de l'art

Les recherches académiques sur l'apprentissage organisationnel de la RSE se multiplient démontrant l'intérêt grandissant des sciences de gestion pour ce domaine. Ces travaux peuvent insister sur le contenu de ces apprentissages (qu'apprend-t-on de ces enjeux RSE ?), sur le processus d'apprentissage (comment les entreprises s'approprient-elles ces enjeux ?), ou bien sur les sujets d'apprentissages (qui s'emparent de ces enjeux RSE?). L'objectif de cette partie est de réaliser un état de l'art dans le but d'identifier plusieurs mécanismes d'apprentissage organisationnel de la RSE. Les recherches empiriques axées sur d'autres processus de normalisation (Emas, Iso 9001) sont aussi introduites puisqu'elles apportent, selon nous, un éclairage complémentaire.

Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont multiples en raison des points de vue suivant lesquelles il est abordé (Leroy, 2007). Dans le cadre de notre recherche, nous considérons l'apprentissage organisationnel comme un processus de création de connaissances issu des interactions entre les acteurs organisationnels.

Qu'il s'agisse d'une attitude proactive ou réactive, les organisations développent des apprentissages spécifiques en matière de RSE, producteurs de nouvelles connaissances, qui plus ou moins profondément vont modifier leurs comportements. Selon leurs niveaux d'engagement vis-à-vis de la RSE, les organisations génèrent un processus d'apprentissage en simple boucle ou en double boucle[8]. Lors d'un apprentissage en simple boucle de la RSE, l'entreprise ajuste ses pratiques et/ou en développe de nouvelles en interrogeant ses paradigmes managériaux et ses stratégies d'action ; alors que lors d'un apprentissage en double boucle de la RSE, ce sont les valeurs et les normes organisationnelles qui sous-tendent son attitude qui sont questionnées. Ce second niveau est considéré comme indissociable d'une politique RSE proactive

[8] En lien avec les travaux d'Argyris et Schön (1978).

mais il demeure néanmoins difficile à atteindre (Cramer, 2005 ; Baret et Petit, 2010 ; Aubouin, 2012).

La mutation du cadre cognitif organisationnel peut en effet rencontrer certains écueils. Les obstacles techniques, économiques, les représentations des acteurs (Aubouin, 2012) [9] et les difficultés de transfert des connaissances tacites (Cramer, 2005 ; Gitsham, 2008) représentent dans certains cas des freins à l'apprentissage organisationnel de la RSE. Par contre, ce phénomène serait facilité par la création d'espaces d'apprentissage spécifiques (Boiral, 2002 ; Antal et Sobczak, 2004 ; Boiral et Kabongo, 2004), de dispositifs d'apprentissage adaptés (Persais, 2006 ; Aubouin, 2012) ou bien encore par l'engagement de la direction (Quairel, 2006 ; Cramer, 2005).

Les récents développements sur la norme Iso 26000 rendent essentiellement compte des processus d'intégration de la RSE par le développement d'une vision organisationnelle partagée (Hoivik, 2011 ; Gabriel, Baret et Schäfer, 2013)[10]. Les recherches empiriques portant sur d'autres cas de normalisation (Iso 9001, EMAS, Norme AB, SA 8000) analysent ces processus dans une perspective de création de connaissances ; que ce soit selon une chaîne de transformation des informations en connaissances appliquées[11] (Nicolas, 2004) ou suivant un apprentissage du code et/ou par le code[12] (Lambert et Loos-Baroin, 2004) ; cela en situant les acteurs et la création de connaissances communes au cœur de ce phénomène d'apprentissage organisationnel.

Ces recherches, théoriques et empiriques nous permettent de cerner plusieurs modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE. Cependant, la littérature nous dit encore peu de choses sur les mécanismes d'appropriation et de production de connaissances sous jacents à l'apprentissage organisationnel de la RSE, et notamment de sa norme Iso 26000.

Pour ces raisons, nous proposons de reconsidérer le cadre conceptuel de notre recherche selon une perspective interactionniste.

2.2. La perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel

Afin d'appréhender les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE, nous mobilisons la conception interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Nonaka et

[9] En lien avec les travaux d'Argyris et Schön (1978) sur les routines défensives.
[10] En lien avec les travaux de Crossan, Lane et White (1999).
[11] En lien avec les travaux de Mack (1995).
[12] En lien avec les travaux de Kim (1993).

Takeuchi, 1995). Cette perspective se propose d'expliquer ce phénomène à partir de la conversion des connaissances tacites et explicites détenues par les acteurs organisationnels qui interragissent les uns avec les autres.

Les travaux fondateurs sont ceux des chercheurs Nonaka et Takeuchi (1995) qui introduisent le modèle SECI ou la spirale du savoir. Ce modèle explique le processus de création de connaissance dans l'organisation par la conversion des connaissances tacites (savoir-faire) et explicites (langage, symboles, etc.) et leurs diffusions entre plusieurs niveaux (individu, groupe, organisation et inter-organisationnel). D'après ces chercheurs, l'activation de cette spirale repose sur cinq déterminants : le chaos créatif en lien avec l'environnement externe, la redondance qui permet le partage de l'information, l'autonomie des individus qui s'auto-organisent, l'intention organisationnelle vers un but, et enfin la variété requise qui permet une accès équitable de l'information.

Leur approche montre que le création des connaissances repose sur l'interaction dynamique de trois types d'acteurs (management milieu-haut-bas) : les praticiens de la connaissances, les employés, qui la mettent en application ; les cadres intermédiaires ou ingénieurs de la connaissances qui créent les connaissances en intègrant la vision de la direction et la réalité opérationnel des employés ; et enfin, les officiers de la connaissance, ici la direction et les cadres supérieurs de l'entreprise, qui activent et supervisent les processus de création de connaissances en indiquant la direction à suivre.

Leurs travaux sont ensuite consolidés par ceux de Nonaka et Konno (1998) qui développent la notion de Ba qui est « *a shared space for emerging relationships (…), a platform for advancing individual and/or collective knowledge (…), a shared space that serves as a foundation for knowledge creation* » (Nonaka et Konno, 1998, p. 40). Le but est d'identifier plusieurs mécanismes facilitant le conversion des connaissances au travers d'espaces physiques, organisationnels et spirituels qui composent l'organisation.

D'après ces deux auteurs, chaque mode de conversion des connaissances correspond à un Ba spécifique. Le Ba génératif instaure un climat de confiance et contribue à la socialisation (tacite/tacite) par la communication de type face à face. L'extériorisation (tacite/explicite) est déterminée par le Ba intéractif, c'est-à-dire le dialogue et la métaphore, remettant en question les schémas de pensée des acteurs afin d'en établir une vision commune. Le Ba virtuel favorise la combinaison (explicite/explicite) et s'appuie sur les NTIC (réseaux en ligne, les groupware, les bases de données, documentation, etc.). Et, enfin, l'intériorisation (explicite/tacite)

est facilitée par l'apprentissage et le travail participatif, il s'agit du Ba opérationnel. Pour être productif, ce Ba doit également être « *énergisé*[13] » par les top et les middle-managers ; qu'il soit intentionnel ou spontané (Nonaka, Toyama et Konno, 2000).

A partir de cette perspective, nous proposons d'analyser le travail mené dans le cadre d'une recherche intervention au sein d'une entreprise engagée dans une démarche Iso 26000, cela afin de cerner les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE.

3. La méthodologie de la recherche

Ce travail d'analyse s'inscrit dans le cadre d'un contrat Cifre qui engage l'un des deux auteurs. Nous présentons le cas étudié puis la méthode de recueil des données utilisée.

3.1.La mise en place d'une recherche intervention : présentation du cas

Notre terrain de recherche porte sur une entreprise de 47 salariés spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle (salons, congrès, foires, etc.) en charge de la gestion de deux biens d'équipements, un centre des congrès et un parc des expositions.

Cette entreprise dont l'actionnaire principal est une collectivité locale a pour mission de générer des retombées économiques induits pour son territoire par l'intermédiaire du tourisme d'affaire[14].

Cette organisation est le résultat d'une stratégie de développement territorial ; puisqu'en janvier 2002, les deux équipements d'affaire, le centre de congrès et le parc des expositions, sont fédérés au sein d'une même entité juridique d'exploitation, une SAEML[15], afin de créer une offre globale sur le territoire en termes d'infrastructures, de compétences et de savoir-faire. Cette entreprise accueille annuellement 400 000 visiteurs, 600 manifestations et génère entre 35 et 40 millions de bénéfices induits pour son territoire.

Toutefois, la conjoncture économique difficile et la profonde mutation de la filière événementielle pousse cette entreprise à s'engager dans une stratégie plus agressive.

En effet, avec l'internalisation du marché apparaît de nouveaux concurrents privés. La multiplication des équipements d'accueil aux échelles locale, régionale et nationale durcit également la concurrence. De plus, afin de garantir la rentabilité des équipements, les gestionnaires

[13] « *For that, knowledge producers have to supply the necessary conditions, such as autonomy, creative chaos, redundancy, requisite variety, and love, care, trust and commitment* » (Nonaka, Toyama et Konno, 2000, p. 25).
[14] Elle organise principalement des manifestations à caractère professionnel telles que des conventions, des séminaires, des salons, etc.
[15] SAEML : Société Anonyme d'Economie Mixte Locale.

se lancent dans des politiques de multifonctionnalité de leurs sites afin d'assurer l'accueil de tout type de manifestations (culturelles, concours, etc.). L'exigence de qualité des clients entraîne une évolution dans l'offre des produits proposés (services sur-mesure, élargissement des gammes de prestations, etc.). Enfin, les compétences et savoir-faire des professionnels doivent aussi s'élargir aussi afin de conquérir de nouveaux marchés (accompagnement, conception et organisation d'événements).

Très largement encouragé par son actionnaire principal[16], cette entreprise décide alors de renouveler son projet stratégique, en l'inscrivant dans une dynamique de progrès RSE, et de générer un avantage concurrentiel durable en affichant la réussite de l'entreprise à l'évaluation Iso 26000.

Pour l'accompagner dans son premier projet de normalisation Iso 26000, cette entreprise travaille en étroite collaboration avec un consultant certifié Iso 26000. Son rôle est d'initier la démarche de l'entreprise en s'appuyant sur la méthodologie de la norme Iso 26000 en trois phases. Son interface est un des membres de l'équipe de direction, embauché exclusivement pour assurer l'animation et la coordination générale du projet RSE ainsi que la construction du nouveau centre des congrès, son lieu de travail est situé au centre des congrès.

Nous nommerons, dans le cadre de notre étude, ce membre de l'équipe de direction le chef de projet RSE. Il est important de préciser que le chef de projet RSE est embauché en 2009 et qu'il ne détient pas de compétences spécifiques dans le domaine de l'événementiel et de la RSE.

Cependant, la démarche RSE de cette organisation peine à s'ancrer dans les pratiques de l'entreprise. L'équipe de direction décide alors de renforcer son dispositif par l'embauche d'un contrat Cifre en décembre 2011 pour une durée de trois années afin de mener à terme ces projets d'entreprise et de normalisation.

Le chercheur Cifre est nommé responsable de projet RSE et travaille en étroite collaboration avec les membres de la réunion mensuelle de performance (RMP). Sa mission est de soutenir l'entreprise à la fois dans la définition explicite de sa stratégie RSE ainsi que dans la mise en place de nouvelles pratiques managériales RSE plutôt tacites ; et de la préparer à la future évaluation Iso 26000.

Il est donc question pour le chercheur de s'impliquer dans l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche RSE de l'entreprise.

[16] L'actionnaire principal a souhaité que l'entreprise s'engage dans une politique de développement durable.

3.2.Le recueil et l'analyse des données

La méthodologie de recherche choisie est celle de la recherche intervention (David, 2000).

Notre recherche est de nature abductive, puisque ce sont les interactions répétées du chercheur avec le terrain qui permettent d'orienter le cadre conceptuel de la recherche.

Notre analyse s'appuie sur deux modes de collectes de données (Gavard-Perret & al., 2012), le premier par observation, le second par observation participante.

Le premier mode d'investigation porte sur l'analyse du travail mené par l'expert d'août 2009 à décembre 2011 au travers d'une analyse documentaire des documents produits par celui-ci.

Le second mode d'investigation fait ici appel à l'observation participante, et porte sur l'analyse des actions réalisées par le chercheur Cifre en étroite collaboration avec les acteurs organisationnels cela de décembre 2011 à décembre 2013.

Bien que ce statut du chercheur-intervenant permette un accès direct au terrain de recherche, se pose le problème de la distanciation du chercheur par rapport à son objet de recherche.

Les échanges permanents avec les acteurs organisationnels constituent en effet un terrain d'étude très fertile, tendant parfois à surinformer le chercheur de données empiriques. Celui-ci pour conserver son caractère objectif doit être en mesure de prendre suffisamment de recul afin d'être en mesure de comprendre le réel.

En conséquence, la présence en entreprise du chercheur est inversement proportionnelle au déploiement de la démarche. Autrement dit, plus la démarche s'ancre dans les pratiques de l'entreprise moins le chercheur est présent, à raison de :

- trois jours par semaine de décembre 2011 à novembre 2012,
- deux jours par semaine de décembre 2012 à septembre 2013,
- un jour par semaine de septembre 2013 à décembre 2013.

Celui-ci reste toutefois en contact avec les acteurs organisationnels via email chaque jour ouvré durant ces 24 mois.

Par ailleurs, le chercheur doit aussi être mesure d'inverser son degré d'intervention sur le processus RSE de l'entreprise, cela afin de permettre aux acteurs organisationnels de s'approprier pleinement la démarche RSE et ainsi assurer l'autonomie de l'organisation dans le management de sa démarche après son départ.

Ce qui traduit par une responsabilisation des acteurs organisationnels. Le chercheur Cifre insiste ainsi régulièrement :

- sur l'importance dans leurs compétences et de savoir-faire dans l'évènementiel pour l'opérationnalisation des différentes facettes de la RSE,
- sur l'évaluation de leurs actions lors de l'évaluation Iso 26000,
- sur leurs contributions dans la rédaction du rapport RSE.

Par ailleurs, il est important de préciser que le chercheur Cifre n'occupe pas de fonction hiérarchique au sein de l'entreprise et n'a pas de personnel à manager. Sa fonction se limite exclusivement à la coordination générale du projet RSE de l'entreprise de sa phase de conception jusqu'à son évaluation prévue en 2014. Cette posture tend donc à réduire les risques de biais liés à l'observation des comportements des acteurs.

Les missions suivantes lui sont confiées par l'équipe de direction :

- concevoir la stratégie RSE de l'entreprise,
- soutenir les pilotes de processus dans la mise en oeuvre de nouvelles pratiques managériales d'amélioration continue et dans leurs actions,
- coordonner la démarche en interne afin d'assurer une gestion autonome ultérieure.

Nous analysons l'intervention de ces deux acteurs ce qui nous permet de cerner trois modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE.

4. Analyse des résultats

En recourant à la norme Iso 26000, cette entreprise adopte une démarche proactive qui l'engage dans un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle.

Au delà d'une simple ajustement des pratiques RSE, cette entreprise interroge ses valeurs et ses normes organisationnelles et choisit de les inscrire dans des logiques d'éthique et de performance sociétale. Ce qui par conséquent influence ses stratégies d'action et ses paradigmes managériaux ; l'entreprise décide ainsi d'instaurer un management d'amélioration continue (groupe de travail, plan d'action, indicateur de performance, reporting sociétal) et de construire une stratégie RSE qui intègre l'ensemble des enjeux Iso 26000.

Notre analyse montre que cet apprentissage organisationnel de la RSE repose sur trois modalités : un contexte organisationnel favorable, des espaces d'apprentissage et une légitimé du projet RSE au niveau stratégique.

4.1. Un contexte organisationnel favorable

Nos résultats montrent que l'apprentissage organisationnel de la RSE dépend de l'existence

d'un contexte favorable à la RSE qui s'établit à deux niveaux.

A l'arrivée du chercheur Cifre, le chef de projet RSE lui transmet par voie électronique l'ensemble des documents produits avec l'expert (comptes rendus, diagnostic, etc.) afin qu'il prenne connaissance de l'état d'avancement de la démarche.

Ce qui lui permet de faire une première analyse de la démarche RSE de l'entreprise réalisé avec l'expert :

- les enjeux RSE de l'entreprise et leurs rapporteurs respectifs sont identifiés,
- une équipe projet a été initialement créée afin d'être formée au management de la démarche[17], de réaliser le diagnostic RSE[18] de l'entreprise, d'élaborer un premier plan d'actions[19] et de constituer des groupes de travail,
- des groupes de travail ont été établis par l'équipe projet, avec des règles explicites de fonctionnement[20], et se composent d'un ou deux animateurs, d'un dirigeant référent, de managers cadres et de collaborateurs. Ils sont chargés de produire des actions sur les enjeux prioritaires en vue de consolider le plan d'actions,
- l'équipe projet a été remplacée par un comité de pilotage chargé de suivre l'état d'avancement du plan d'actions, de produire à terme un plan pluriannuel d'actions et de mettre en oeuvre une démarche de sensibilisation et d'implication des personnels,
- l'identification des indicateurs de performances sociétales et de leurs rapporteurs respectifs a été déterminée avec des règles explicites de fonctionnement[21],
- un comité de pilotage « vision et stratégie » est créé et composé des dirigeants et des responsables intermédiaires, avec des règles explicites de fonctionnement[22], il se réunit lors d'une réunion mensuelle de performances (RMP).
- la démarche RSE de l'entreprise a été présentée lors d'une réunion à l'ensemble des personnels,
- un serveur informatique a été créé afin de stocker les documents produits par le comité de pilotage « vision et stratégie ».

Pourtant, la démarche RSE peine à s'engager. L'équipe de direction charge alors le chercheur Cifre de rencontrer individuellement les membres de la RMP afin de faire un point d'étape sur

[17] Management de groupes de travail et création d'un plan de fiches actions.
[18] Hiérarchisation des performances RSE, identification et hiérarchisation des parties prenantes.
[19] 30% des actions sont clôturées au 8 décembre 2011.
[20] Rôle de l'animateur et des participants.
[21] Un modèle de tableau de bord est présenté aux rapporteurs.
[22] Elaboration et mise en oeuvre de la stratégie RSE, analyse des performances sociétales.

les disfonctionnement de la démarche et de mettre en place si nécessaire des actions correctives. Ces entretiens[23] révèlent : un manque de compréhension de la démarche, de ses enjeux et de ses pratiques, un dispositif Iso 26000 peu adapté à l'entreprise, des interrogations sur le rôles des collaborateurs dans ce processus ainsi que sur la finalité de ce projet RSE. La synthèse de ces entretiens est adressée au PDG sous la forme d'un rapport d'analyse stratégique RSE. Le chercheur Cifre décide alors de mettre en place des actions correctives.

De nouvelles règles et procédures sont établies. Des fiches de postes, un organigramme fonctionnel du projet RSE ainsi qu'une arborescence du serveur « RMP », renommé « RSE », afin de faciliter l'archivage des documents produits par l'expert, les groupes de travail et le comité de pilotage « vision et stratégie », sont élaborés. Les personnels sont désormais impliqués dans la démarche RSE au travers des groupes de travail.

Les valeurs de l'entreprise sont également reformulées en fonction des 7 principes et explicitées dans une charte des valeurs. La stratégie RSE ainsi que ses objectifs sont définies en fonction de l'ensemble des enjeux Iso 26000. Leurs suivis sont assignés aux groupes de travail en remplacement des cinq enjeux prioritaires initiaux. Les groupes de travail sont modifiés, de nouveaux animateurs sont nommés, de nouveaux participants sont intégrés en fonction de leurs connaissances. Ils sont chargés d'alimenter le plan d'actions pluriannuel. En outre, il est également décider d'élaborer un rapport RSE[24] afin de communiquer sur la dynamique de progrès de l'entreprise.

Le reporting interne est également réorganisé. Des tableaux de bord de suivi des performances sont construits, la procédure d'action RSE est ajustée au contexte de l'entreprise. Un programme de RMP est établi, ainsi qu'un planning annuel de suivi l'activité. Une boîte à idée est mise en place afin de recueillir systématiquement les attentes des collaborateurs sur la démarche RSE.

En nous appuyant sur les déterminants internes identifiés par Nonaka et Takeuchi (1995), nous montrons que l'apprentissage organisationnel de la RSE s'appuie sur un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage organisationnel de la RSE. Nous introduisons ces facteurs dans le tableau 1 suivant.

[23] Entretiens non enregistrés.
[24] Le « rendre compte » constitue la troisième étape de la méthodologie Iso 26000.

Tableau 1. Un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage organisationnel de la RSE

Contexte organisationnel favorable à la RSE	Conditions stratégiques RSE	Conditions opérationnelles RSE	
	Dirigeant/chef de projet RSE	Expert	Chercheur Cifre
Chaos créatif	Embauche d'un chef de projet RSE	Diagnostic RSE	Rapport stratégique RSE
Intention	Evaluation Iso 26000 Dynamique de progrès RSE	Plan d'actions Reporting sociétal	Charte des valeurs Stratégie RSE Rapport RSE Plan pluriannuel
Variété requise	Recours à expert RSE	Equipe projet Groupe de travail enjeux prioritaires Comité de pilotage Démarche de sensibilisation RMP	RMP Groupe de travail enjeux Iso 26000 Boîte à idées
Autonomie	Mise en place d'une équipe projet	Enjeux et rapporteurs Indicateurs de performance sociétale et rapporteurs Règles de fonctionnement explicitées Groupes de travail sur les enjeux prioritaires	Etablissement de règles et de procédures Création de tableaux de bord Programme RMP Nouvelle répartition groupes de travail Planning annuel de reporting
Redondance	Projet d'entreprise centré sur la RSE	Réunion des personnels sur la démarche RSE	Serveur RSE

Ces résultats montrent que l'apprentissage organisationnel de la RSE s'appuie sur des facteurs internes qui permettent de créer un contexte organisationnel favorable à la RSE.

Toutefois, notre analyse montre que ce contexte organisationnel se décline à deux niveaux. Le premier niveau est stratégique et dépend de l'équipe de direction. Le second niveau est opérationnel et dépend de l'expert et du chercheur Cifre.

4.2.Des espaces d'apprentissage

Nos résultats montrent que l'apprentissage organisationnel de la RSE dépend de l'existence d'espaces d'apprentissage activés tout au long du déploiement de la démarche RSE.

Lors de la première phase d'« état des lieux » conduisant à l'identification des priorités, l'expert prépare l'entreprise au changement lors d'une réunion des personnels de sensibilisation de la RSE introduisant les principes de la RSE et son fonctionnement[25]. Puis, avec l'équipe projet déterminée par l'équipe de direction, l'expert aide l'entreprise à définir le positionnement RSE souhaité de l'entreprise. Après avoir réalisé le diagnostic RSE, l'expert restitue les résultats à l'équipe projet, ce qui permet de rendre compte du positionnement RSE immédiat de l'entreprise et d'identifier les enjeux prioritaires. Un premier plan d'actions est établi.

Le « déploiement » de la démarche RSE au sein de l'organisation constitue la seconde étape. Des groupes de travail sur les enjeux prioritaires[26] sont mis en place et animés par l'expert, ce qui permet de consolider le plan d'actions élaboré par l'équipe projet. Ces différents éléments sont ensuite validés lors d'un comité de pilotage qui s'est substitué à l'équipe projet. Lors d'une réunion de comité de pilotage, l'expert planifie la démarche RSE, il introduit également le fonctionnement de la norme Iso 26000, qui vient remplacer le dispositif SD 21000 actuel. L'expert et la direction arrêtent une liste d'indicateurs de performances sociétales. Un comité de pilotage « vision et stratégie » est établi dans le but de partager les indicateurs de performances de l'entreprise lors d'une réunion mensuelle de performance (RMP). Son fonctionnement et les indicateurs sont présentés par l'expert.

Le chercheur CIFRE intervient à partir de cette seconde phase. Des entretiens individuels, élargis à l'ensemble des personnels, sont conduits, cela afin de présenter le fonctionnement de la démarche RSE et d'identifier les actions potentielles susceptibles de consolider le plan pluriannuel d'actions. Parallèlement, le chercheur Cifre accompagne le chef de projet RSE pour l'intégration des 7 principes RSE dans les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs sont ensuite présentées aux membres de la RMP. Lors d'une réunion avec l'équipe de direction, une stratégie RSE intégrant les enjeux Iso 26000 ainsi que le rapport RSE sont mis place. Un document pédagogique à destination des membres de la RMP est également créé afin de présenter la stratégie RSE et son objectif de reporting externe et de rappeler le fonctionnement interne de la démarche. Le plan stratégique de l'entreprise et son orientation RSE fait ensuite l'objet d'une présentation lors d'une réunion des personnels par l'équipe de direction. Des formations individuelles sont engagées. Une première formation est dispensée aux pilotes de processus

[25] Démarche engagée sur SD 21000, référentiel sur le développement durable français.
[26] Un des groupes de travail reçoit une formation en méthode de gestion des risques, un autre groupe de travail vérifie que la stratégie de l'entreprise tienne compte des 7 principes RSE.

sur l'utilisation de la procédure d'action RSE ainsi que sur les tableaux de bord. Une seconde formation est dédiée aux animateurs des groupes de travail. Par ailleurs, afin de renforcer la communication interne sur la démarche, le chef de projet RSE sollicite le chercheur Cifre pour participer à la rédaction d'un rapport interne destiné aux managers cadres, celui-ci récapitule les valeurs, la stratégie et le fonctionnement de la démarche RSE de l'entreprise. Ce document est ensuite décliné au niveau des collaborateurs et mis en ligne sur l'intranet.

En nous appuyant sur les Ba identifiés par Nonaka et Konno (1998), nous montrons que l'apprentissage organisationnel de la RSE s'appuie sur plusieurs espaces d'apprentissage. Nous présentons ces espaces dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2. Les espaces d'apprentissage RSE

Espaces d'apprentis-sage	**Expert**	**Chercheur-Cifre**
Opérationnel	Equipe projet (positionnement RSE, diagnostic RSE) Groupe de travail Comités de pilotage (plan d'actions, planification, Iso 26000) Réunion avec l'équipe de direction (indicateurs de performance) RMP (Fonctionnement)	Réunion avec l'équipe de direction (stratégie RSE)
Interactif	Réunion des personnels (sensibilisation de la RSE)	RMP (valeurs, document pédagogique) Réunion des personnels (Plan stratégique orienté RSE)
Virtuel		Document interne Intranet
Génératif		Personnels (entretien individuel) Chef de projet RSE (valeurs) Formation individuelle (pilote de processus, animateurs)

Ces résultats montrent que l'apprentissage organisationnel de la RSE s'appuie sur des espaces d'apprentissage permettant la conversion des connaissances puis leurs diffusions dans l'organisation. Toutefois, ces résultats montrent également qu'en plus de cette condition relationnelle, l'apprentissage organisationnel de la RSE repose sur une condition de contextuali-

sation de ces connaissances. Les connaissances RSE apportées par la norme Iso 26000 sont contextualisées grâce aux interactions entre l'expert, le chercheur Cifre et les acteurs organisationnels afin d'être applicables dans l'entreprise.

Par ailleurs, ces analyses mettent en évidence le caractère tacite de certaines connaissances RSE nécessitant par conséquent des espaces d'apprentissage spécifiques, tel que la socialisation.

4.3.La légitimité du projet RSE au niveau stratégique

Nos résultats montrent enfin que l'apprentissage organisationnel de la RSE dépend de la légitimité du projet RSE au niveau stratégique.

En effet, lors des entretiens individuels menés auprès des membres de la RMP, une autre raison avancée sur le ralentissement de la démarche est l'absence de légitimité du chef de projet RSE. Ce dernier rencontre quant à lui des difficultés pour manager le projet RSE en interne ; d'autant plus, que sa seconde mission liée à la construction du nouveau centre des congrès ne crée aucune interaction avec les autres acteurs de l'entreprise, remettant par conséquent, en cause la légitimité de son poste et celle du projet RSE.

Le chercheur Cifre fait également part au PDG de l'entreprise de ce frein dans le rapport d'analyse stratégique RSE. Ce dernier décide alors de faire évoluer la position hiérarchique du chef de projet RSE en lui confiant la gestion du centre des congrès. Le dirigeant de l'entreprise se voit, quant à lui, confié la gestion du parc des expositions. Le management général de la démarche RSE se trouve, dés lors, porté par l'équipe de direction, légitimant le projet RSE au niveau stratégique. Ce qui permet à terme de réactiver l'apprentissage organisationnel de la RSE.

5. Discussion

Le cas étudié met en lumière trois modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE. En situant notre recherche dans une perspective interactionniste, nous montrons que l'émergence de ce phénomène repose sur la création d'un contexte organisationnel favorable, l'existence d'espaces d'apprentissage et la légitimité du projet RSE au niveau stratégique.

En effet, notre analyse confirme l'existence préalable de déterminants internes (Nonaka et Takeuchi, 1995) : le chaos créatif, l'intention, la redondance de l'information, la variété requise, l'autonomie, facilitant l'apprentissage organisationnel. Toutefois, notre analyse montre

que ces facteurs internes, pour être efficients, doivent coexister à deux niveaux. Ces conditions doivent, tout d'abord, être existantes au niveau stratégique, puisque ce sont les dirigeants qui orientent et enclenchent le phénomène d'apprentissage organisationnel de la RSE. Toutefois, notre étude révèle que ces déterminants au niveau stratégique sont insuffisants seuls, et qu'ils doivent aussi exister à un niveau opérationnel. Les cadres intermédiaires, ici le chercheur Cifre, sont chargés de créer les conditions internes au niveau opérationnel cela afin que le phénomène d'apprentissage organisationnel de la RSE se réalise. Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) restent en effet très évasifs sur les niveaux d'existence de ces conditions et notamment sur les acteurs en charge de les créer. Nos résultats permettent ici d'apporter un éclairage complémentaire en identifiant deux types d'acteurs, la direction, qui permet la création de conditions internes au niveau stratégique, et les cadres intermédiaires, qui permet la création de conditions internes au niveau opérationnel.

Par ailleurs, notre analyse confirme l'existence d'espaces d'apprentissage (Nonaka et Konno, 1998) qui permettent la conversion des connaissances et leurs diffusions dans l'organisation. Ces auteurs insistent tout particulièrement sur les nécessaires conditions relationnelles sur lesquelles reposent ces mécanismes. Toutefois, le concept de Ba insiste peu sur les conditions de contextualisation inhérentes au transfert de connaissance. Or, d'après plusieurs auteurs (Argote et Ingram, 2000 ; Berthon, 2003), les connaissances acquises sont, tout d'abord, partagées dans un contexte donné et, elles sont ensuite appliquées dans un autre contexte. C'est notamment le cas norme Iso 26000. En effet, même si les acteurs organisationnels détiennent les connaissances RSE apportées par l'Iso 26000, ces derniers ne parviennent pas à se les approprier puisqu'elles ne sont pas inscrites dans le contexte de l'entreprise. L'appropriation de ces connaissances RSE est effective lorsqu'elles sont contextualisées puis appliquées dans le cadre de l'organisation, cela grâce à l'intervention de l'expert et du chercheur Cifre. Notre étude révèle que l'apprentissage organisationnel de la RSE repose sur l'existence d'espaces d'apprentissage qui permettent, à la fois, le partage et la contextualisation des connaissances RSE.

Notre étude montre aussi que l'apprentissage organisationnel de la RSE peut être freiné par l'existence de jeux de pouvoir[27] entre les acteurs concernés. Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent le rôle des échanges entre trois types acteurs (management milieu-haut-bas) dans le processus de création de connaissances. Toutefois, ces auteurs ne disent

[27] En lien avec les travaux (Crozier et Friedberg, 1977)

cependant rien sur les caractéristiques sociales de ses relations, alors que certains auteurs mettent en évidence l'impact négatif des considérations socio-politiques sur le transfert de connaissances (Berthon, 2003). Les chercheurs Zander et Kogut (1995) soulèvent en effet la question de la structuration des rôles et de l'attribution du pouvoir dans le processus de création de connaissances. Dans cette logique, nos résultats montrent que l'absence de légitimité du projet RSE au niveau stratégique ne permet pas l'apprentissage organisationnel de la RSE. Notre étude rend ainsi compte de l'aspect social du processus et de son impact ici négatif sur le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE.

Enfin, notre recherche met en évidence le caractère tacite de certaines connaissances RSE corroborant les travaux sur ce sujet. Alors que certains auteurs évoquent l'importance de l'ancrage préalable de la RSE dans de la culture organisationnelle pour faciliter le transfert inter-organisationnel des connaissances tacites (Cramer, 2005), notre étude montre que ce sont des mécanismes d'apprentissage spécifiques tels que la socialisation qui permettent leurs transferts.

Conclusion

La RSE est aujourd'hui au cœur des problématiques stratégiques de organisations. Certaines d'entre elles proactives sur le sujet décident de s'en emparer dans le but de générer un avantage concurrentiel durable. Elles peuvent s'appuyer désormais sur la norme Iso 26000. Cette norme constitue ainsi une opportunité d'apprentissage organisationnel pour ces organisations. Néanmoins, des écueils peuvent apparaître lors de ce déploiement, susceptibles, par conséquent, de freiner ce phénomène d'apprentissage organisationnel de la RSE.

Notre recherche s'est fixée comme objectif de cerner les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE.

En mobilisant la vision interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995), et en inscrivant notre recherche dans une logique abductive (David, 2000), nous étudions le déploiement d'une démarche Iso 26000 au sein d'une entreprise du domaine de l'évènementiel en analysant le travail mené en amont par l'expert et le travail réalisé par le chercheur Cifre.

Notre recherche révèle ainsi que l'apprentissage organisationnel de la RSE repose sur trois modalités : un contexte organisationnel favorable, des espaces d'apprentissage et la légitimité du projet RSE au niveau stratégique.

Notre recherche permet d'enrichir la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel puisqu'elle met en évidence le rôle des dirigeants et des cadres intermédiaires dans la création d'un contexte organisationnel favorable aux niveaux stratégique et opérationnel ; l'importance des espaces d'apprentissage qui permettent l'échange et la contextualisation des connaissances ; et, enfin l'aspect social du processus d'apprentissage organisationnel notamment son impact négatif sur ce phénomène.

Notre analyse insiste aussi sur la nature tacite des connaissances RSE, qui nécessite des mécanismes d'apprentissages spécifiques assurant leurs socialisations.

Références

Afnor (2010), ISO 26000 et Responsabilité Sociétale, La Plaine-Saint-Denis : AFNOR.

Antal, A. B. et A. Sobczak (2004), Beyond CSR: organisational learning for global responsibility, Journal of General Management, 30 : 2, 77–98.

Argote, L., et P. Ingram (2000), Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82 :1, 150–169.

Argyris, C. et D. A. Schön (1978), Organizational learning : a theory of action perspective. Reading Mass., Etats-Unis: Addison-Wesley.

Aubouin, N. (2012), La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel, La Revue des Sciences de Gestion, 1 : 253, 79–87.

Baret, P., et F. Petit (2010), L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un "cheminement" structuré ?, Management & Avenir, 3 :33, 96–115.

Berthon, B (2003), Transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique, Centre de recherche DMSP, cahier n°311.

Billaudot, M. (2010), La norme Iso 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis, in M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Tucotte (dir.) ISO 26 000 : une norme "hors norme" ? : vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Paris: Economica, 195–214.

Boiral, O. (2002), Tacit Knowledge and Environmental Management, Long Range Planning, 35 : 3, 291–317.

Boiral, O. et J. Kabongo (2004), Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle. Revue française de gestion, 2 :149, 173–191.

Cadet, I. (2010), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux, Revue internationale de droit économique, 4(t.XXIV), 401-439.

Chiapello, È., Baud, C., Brivot, M., et C. Chemin-Bouzir (2013), Sociologie des outils de gestion, Paris: la Découverte.

CMED (1987), Our Common future, Oxford, Etats-Unis.

Cramer, J. (2005), Company learning about corporate social responsibility, Business Strategy & the Environment, 14 : 4, 255–266.

Crossan, M. M., Lane, H. W., et R. E. White (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, Academy of Management Review, 24 : 3, 522–537.

Crozier, M., et E. Friedberg (1977), L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, France : Editions du Seuil.

David, A. (1996), Structure et dynamique des innovations managériales, Vème conférence de l'AIMS, Lille.

David, A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? , IXème conférence de l'AIMS, Montpellier.

De Vaujany, X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. Management & Avenir, 3 : 9, 109–126.

Dupuis, J.-C. (2011), Le management responsable. Revue française de gestion, 6 : 215, 69-85.

Gabriel, P., Baret, P. et P. Schäfer (2013), Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000, Revue de l'organisation responsable, 7 :1, 18–31.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et A. Jolibert (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Paris: Pearson Education.

Gendron, C., LaPointe, A. et M.-F. Turcotte (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, Relations industrielles, 59 : 1, 73–100.

Gitsham, M. (2008), Developing the Global Leader of Tomorrow, Ashridge and EABIS.

Grimand, A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, Management & Avenir, 4 :54, 237–257.

Grimand, A., Schäfer, P. et I. Vandangeon-Derumez (2013), Le sus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste, XXIIème Conférence de l'AIMS, Clermont Ferrand.

Helfrich, V. (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Revue de l'organisation responsable, 5 :1, 51–60.

Hoivik, H. V. W. (2011), Embedding CSR as a learning and knowledge creating process : the case for SMEs in Norway, Journal of Management Development, 30 :10, 1067-1084.

Igalens, J. (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, Management & Avenir, 3 : 23, 91.

Kim, D. H. (1993) The link between individual learning and organizational learning, Sloan Management review, 35 :1, 37–50.

Lambert, G., et J. Loos-Baroin (2004), Certification IS0 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas, Finance Contrôle Stratégie, 7 : 1, 53-79.

Leroy, F. (2007), L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

Mack, M. (1995), L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, Revue française de gestion, septembre-octobre, 105, 43–48.

Nicolas, É. (2004), Apprentissage organisationnel et développement durable, Revue française de gestion, 2 :149, 153–172.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 5 : 1, 14–37.

Nonaka, I., et N. Konno (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for Knowledge Creation, California Management Review, 40 :3, 40-54.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995), The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation, New York ; Oxford, Etats-Unis, Royaume-Uni : Oxford university press.

Nonaka, I., Toyama, R. et N. Konno (2000), SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, 33 : 1, 5–34.

Persais, E. (2006), Comment mettre en œuvre la RSE. Le cas du bilan sociétal au sein d'une entreprise du secteur mutualiste, IIème Colloque international sur le commerce équitable, Montréal, Québec, Canada.

Quairel, F. (2006), Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), XVIIème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Tunis.

Schäfer, P. (2013), L'appropriation d'une norme de responsabilité sociétale Le cas du déploiement de la norme ISO 26 000 par une entreprise industrielle française, Ière conférence Innovation, brevets et normes, Tours.

Zander, U., et B. Kogut, B. (1995), Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test, Organization Science, 6 :1, 76–92.