



**HAL**  
open science

## **Réseau d'orchestration de l'apprentissage de la RSE et de l'engagement social des entreprises sur les territoires : le cas de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)**

Jeremy Tantely Ranjatoelina, Lisa Rodriguez, Vincent Baholet

### **► To cite this version:**

Jeremy Tantely Ranjatoelina, Lisa Rodriguez, Vincent Baholet. Réseau d'orchestration de l'apprentissage de la RSE et de l'engagement social des entreprises sur les territoires : le cas de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE). Colloque "COMP-RSE : Compétences pour la RSE", Oct 2015, Nantes, France. <hal-01987120>

**HAL Id: hal-01987120**

**<https://hal.science/hal-01987120v1>**

Submitted on 20 Jan 2019

**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.



HAL Authorization

# Réseau d'orchestration de l'apprentissage de la RSE et de l'engagement social des entreprises sur les territoires : le cas de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)

Communication au Colloque International « COMP-RSE », Nantes, 21-22 octobre 2015

## Jérémy Ranjatoelina Tantely

Chargé d'études / Consultant / Doctorant-Cifre  
Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)<sup>1</sup>  
IAE Lille / Laboratoire LEM-CNRS UMR 9221<sup>2</sup>  
[j.tantely-ranjatoelina@fondationface.org](mailto:j.tantely-ranjatoelina@fondationface.org)  
[jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr](mailto:jt.ranjatoelina@iae.univ-lille1.fr)

## Lisa Rodriguez

Chargée d'études / Doctorante-Cifre  
Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)<sup>1</sup>  
Université et CDE (EA 4224) d'Aix-Marseille<sup>3</sup>  
[l.rodriguez@fondationface.org](mailto:l.rodriguez@fondationface.org)  
[lisa.rodriguez.upc@gmail.com](mailto:lisa.rodriguez.upc@gmail.com)

## Vincent Baholet

Délégué Général  
Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)<sup>1</sup>  
[v.baholet@fondationface.org](mailto:v.baholet@fondationface.org)

**Mots clés** : recherche-intervention ; engagement RSE ; réseau d'orchestration ; apprentissage en double-boucle ; *sensemaking*

---

## INTRODUCTION

En définissant la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (COM, 2001, p. 366 dans Commission Européenne, 2011, p. 4), la Commission Européenne a réaffirmé le rôle de l'entreprise « de servir l'intérêt commun au sein de la société dont elle est elle-même un membre à part entière » (Daoud *et al.*, 2014, p. 4).

L'institutionnalisation progressive de la RSE (Porter et Kramer, 2002 ; 2006 ; 2011) amène les entreprises à (re)découvrir leur encastrement dans la société et les invite à s'interroger sur

---

<sup>1</sup> Adresse postale : site ENGIE du Landy - 361, avenue du Président Wilson, 93211 Saint-Denis-La Plaine cedex

<sup>2</sup> Adresse postale : 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille cedex

<sup>3</sup> Adresse postale : 3, avenue Robert Schuman, 13100 Aix-en-Provence

leur 'redevabilité' et leurs 'devoirs' envers elle (Capron et Quairel-Lanoisellée, 2015). En effet, apprendre à être socialement responsable suppose pour l'entreprise, au regard de l'évolution de la société comme de la complexification de ses rapports avec elle, d'appréhender la RSE comme étant son interface avec la société (Gond et Igalens, 2014). Cet apprentissage organisationnel complexe « impose à l'entreprise de prendre en considération une multitude d'enjeux environnementaux et sociétaux étant de plus en plus rationalisés, c'est-à-dire portés par des acteurs organisés, tant du point de vue des arguments que des actions entreprises pour en justifier l'importance » (Bastianutti, 2014, p. 117). De plus, « atteindre le niveau de la stratégie [...] implique que l'entreprise soit structurée selon une logique qui permette un apprentissage, non pas en 'simple', mais en 'double boucle' (Wood, 1991) » (Baret et Petit, 2010, p. 99).

Dans ce cadre et conformément à sa vocation de « prévention et de lutte contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté » à partir des entreprises, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) est un des principaux « acteur-tiers » de la RSE en France. Elle favorise le développement de la RSE à travers l'action, la formation et la réflexion. Fondation reconnue d'Utilité Publique (FRUP) s'appuyant sur un réseau de 4.750 entreprises (PME, ETI et grandes entreprises) réunies au sein de « Clubs » locaux à statut associatif, FACE intègre également des filiales « entreprise sociale », structures de médiation sociale et de services aux particuliers, GEIC et SIAE. Dans son rôle de tiers facilitateur et garant, FACE constitue un « *Do, Think & Share Tank* » contribuant à développer les compétences individuelles et collectives sur des thèmes aussi divers que : la RSE, la diversité, la discrimination, la mixité, le handicap, l'égalité des chances, le parrainage, l'insertion, l'accès aux droits, l'inclusion, le *social business*, les approches BoP, l'orientation, le micro-entrepreneuriat, le rattachement scolaire, l'alternance, le développement local, l'ancrage territorial, le mécénat social, *etc.*

FACE appréhende empiriquement et théoriquement les dynamiques de développement des compétences inhérentes à ce « grand mouvement d'entreprises responsables » en faveur de la RSE. Cette communication s'inscrit à ce titre dans une perspective de recherche-intervention (David *et al.*, 2012) en explorant la question de recherche suivante : **Quels sont les processus développés par le réseau d'entreprises pour maximiser l'apprentissage de la RSE des organisations engagées ?**

La réflexion est structurée en trois parties. Tout d'abord, nous présentons la méthodologie de cette recherche ancrée dans l'action. Ensuite nous restituons nos résultats empiriques que nous discutons enfin à la lumière de la théorie et du cadre méthodologique adopté.

## 1. METHODOLOGIE : FACE ET LA RECHERCHE-INTERVENTION

L'analyse des processus développés par la Fondation Agir Contre l'Exclusion pour renforcer l'engagement des entreprises en faveur de la RSE a mobilisé le Délégué général et Directeur de l'innovation de FACE (depuis 2009 et 'ex-CNAM') et deux Chargés d'études et de recherche, consultants au sein du pôle RSE/Diversité de la Fondation (respectivement depuis 2013 et 2014) également doctorants-Cifre<sup>2</sup>, respectivement au laboratoire LEM-CNRS<sup>3</sup> et au CDE d'Aix-Marseille<sup>4</sup>. Ces positions justifient à la fois la revendication de notre ancrage sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967), notre intervention directe sur l'objet et les phénomènes étudiés et les itérations pluri et interdisciplinaires (sciences de gestion, droit, sociologie, sciences de la formation) entre théorie et pratique.

L'« Ensemble FACE » et ses interactions avec les entreprises délimitent notre champ d'investigation et les processus spécifiques à l'apprentissage et l'engagement des entreprises en faveur de la RSE constituent notre unité d'analyse. Les données primaires agrègent nos

---

<sup>2</sup> Convention industrielle de formation par la recherche, cf. [www.anrt.asso.fr](http://www.anrt.asso.fr)

<sup>3</sup> Lille Économie et Management (UMR 9221), école doctorale SESAM, IAE Lille/Université Lille 1

<sup>4</sup> Centre de Droit Economique (EA 4224), école doctorale des sciences juridiques et politiques, Université d'Aix-Marseille

interventions (observations, intentions, discours, pratiques et analyses) et sont complétées par sept entretiens ‘prospectifs’ (deux intervenants-chercheurs et deux consultants-formateurs internes, deux directeurs de clubs locaux d’entreprises et une experte externe) permettant à chaque acteur d’exprimer son ‘activité réelle’ (Clot et Simonet, 2015). Des données secondaires (Référentiel Diversité FACE, diagnostics et plans de formations RSE, catalogues de formations ‘Compétences FACE à la Diversité’, rapports d’activité, Baromètre FACE 2013, comptes rendus d’interventions et d’événements, etc.) ont également été recueillies. Notre traitement qualitatif (Dumez, 2013) s’inscrit dans le « modèle sophistiqué » du chercheur-intervenant (Encadré 1 cf. David *et al.* 2012, p. 258-260), tout en revendiquant une approche épistémologique d’« in-discipline contrôlée » face à la complexité de la démarche et de l’objet : « *L’inflexion du programme de recherche en management stratégique semble donc impérative bien que difficile à opérer. Le champ doit accepter et revendiquer les pratiques d’in-discipline (Déry, 1997), de retour profond au terrain et de visée holiste, seules à même de déboucher sur la production d’heuristiques aptes à aider les praticiens à concevoir des actions stratégiques moins vulnérables, parce que mieux assurées, et plus créatives, parce que moins mécaniques* » (Martinet, 2012, dans David *et al.* 2012, p.156).

Les interactions entre les intervenants-chercheurs, les théories du management et des organisations et les pratiques des dirigeants permettent le développement d’une approche systémique (Davies, 2012). Cette conception des pratiques comme source de connaissance scientifique et le respect des principes de « double niveau d’interaction » (compartiment 1) et de « libre circulation entre niveaux théoriques » (compartiment 4) du modèle de l’intervenant-chercheur (Encadré 1) justifient par ailleurs l’ordonnancement de cette communication. En effet nous présentons nos résultats empiriques – à savoir les processus développés par FACE pour favoriser l’engagement et l’apprentissage de la RSE par les entreprises – et les discutons à l’aune de la théorie et du modèle méthodologique.

### **Encadré 1 : Le « modèle sophistiqué » du chercheur-intervenant**

- *La distinction entre le chercheur et le système qu'il observe [...] se complexifie en recherche-intervention ; le chercheur participe concrètement à l'action, d'une part, et les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, d'autre part. Entre le chercheur-intervenant et le praticien réflexif (Schön, 1983) il y aura apprentissage croisé (Hatchuel, 1994) ;*
- *Le chercheur-intervenant et les acteurs avec lesquels il travaille forment un groupe d'acteurs engagés collectivement dans un processus d'apprentissage ;*
- *L'une des conséquences est que le chercheur devra pouvoir s'analyser lui-même en train d'agir ; l'action du chercheur fait donc partie des événements soumis à l'analyse ;*
- *Du point de vue scientifique, il est primordial de pouvoir répondre à la question de savoir comment, avec quelle légitimité et jusqu'à quel point le chercheur doit être concepteur et prescripteur des transformations d'un système organisé et dans quelles conditions les connaissances issues de l'intervention pourront être considérées comme scientifiques.*

*La « boîte à outils » du chercheur-intervenant aura donc quatre compartiments : [...]*

1. ***Respecter les cinq principes épistémologiques de la recherche-intervention*** [...] (principes de rationalité accrue, d'inachèvement, d'isonomie, de scientificité et de double niveau d'interaction) [...]
2. ***Maîtriser les concepts de la théorie des organisations, connaître les outils de gestion, savoir acquérir des compétences techniques*** [...]
3. ***Utiliser la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion et de procédures d'organisation comme dispositif de connaissance***

*En recherche-intervention, le dispositif de connaissance est à double niveau [...]. Les entretiens, l'analyse documentaire, l'observation des acteurs au travail vont produire un premier ensemble de connaissances sur le système étudié [...]. Mais à un second niveau, le processus de transformation enclenché par la conception et l'implémentation de l'outil est son tour générateur de connaissances scientifiques, à la fois sur l'outil mis au point [...], sur ses implications organisationnelles [...], sur le changement et son pilotage*

4. ***Annihiler sur le terrain trois grands principes méthodologiques***

Source : David *et al.* (2012, p. 258-260)

## **2. RESULTATS : LES PROCESSUS DEVELOPPES PAR FACE POUR L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES ET LEUR APPRENTISSAGE DE LA RSE**

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) a été créée en 1993 par 15 grandes entreprises françaises afin de prévenir et lutter contre l'exclusion, en mobilisant systématiquement les entreprises des territoires ciblés. Le Réseau FACE est aujourd'hui présidé par Gérard Mestrallet<sup>5</sup>. Composé de 2 400 entreprises en 2009, il compte en 2015, 4.750 entreprises

<sup>5</sup> Également PDG du groupe ENGIE (ex-GDF Suez)

(PME, ETI, et grandes entreprises) engagées. Cette croissance témoigne d'un certain développement de l'engagement des entreprises en matière de RSE. Nos résultats présentent les trois niveaux des processus développés par FACE pour engager les entreprises en faveur de la RSE, de l'innovation sociale et de l'inclusion sociale et professionnelle des publics vulnérables, sur les territoires.

### **2.1. Processus d'interaction de FACE avec les entreprises : structures et gouvernance**

L'« Ensemble FACE » compte désormais près de 350 sites d'actions. Il a permis l'accompagnement de plus de 200.000 bénéficiaires en 2014 pour 60 000 en 2009. En tant que facilitateur et garant, FACE œuvre autant pour satisfaire les besoins des publics-bénéficiaires, que pour répondre aux attentes formelles, informelles et non formelles des entreprises en matière de RSE. Il veille également à intégrer les politiques publiques, en favorisant les complémentarités et les synergies entre les acteurs territoriaux et les parties prenantes des entreprises. Cette dynamique d'interface est caractéristique du développement des compétences dans le cadre de FACE. Le développement et l'organisation du portefeuille de structures FACE constitue sa première réponse aux problématiques globale et locales d'exclusion. En effet, l'« Ensemble FACE » regroupe en 2015, 62 structures, dont une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), 47 clubs d'entreprises à statut associatif (dont un à Bruxelles, un à Tunis et un à Rio de Janeiro), 5 établissements de médiation sociale et de services aux particuliers, 6 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), 2 groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), et la SAS à finalité sociale Facealemploi et 7 fondations abritées. L'ensemble réunit près de 300 collaborateurs.

Les entreprises sont les administrateurs de cet ensemble et interviennent dans la gouvernance de chacune de ses structures. Le conseil d'administration de la FRUP quant à lui est composé de quatre collèges représentant respectivement les « entreprises-fondatrices », l'État, le

Réseau et des 'personnalités qualifiées'. Revendiquant que « l'entreprise constitue un support privilégié dans la lutte contre l'exclusion » et contribuant à « faire société » (Rapport d'activité, 2013), FACE implique systématiquement les entreprises dans la gouvernance de ses composantes, les projets d'innovation sociale, comme les interventions auprès des bénéficiaires.

## **2.2. Processus de création de valeur partagée : DAS, programmes et projets**

FACE articule ses actions RSE autour des cinq champs d'intervention identifiés par segmentation stratégique interne et définis comme étant les cinq domaines d'activités stratégiques (DAS) (Johnson *et al.*, 2014, p. 233-238) de l'« Ensemble FACE » : dans l'Entreprise, pour l'Emploi, à l'École, au Quotidien, sur le Territoire. Dans le cadre de ses cinq DAS, FACE déploie près d'une centaine d'actions en faveur des responsables et collaborateurs d'entreprises, des demandeurs d'emploi et inactifs, des scolaires et universitaires, des citoyens et clients, des collectifs territoriaux. Ces cinq DAS renvoient à cinq formes d'engagement, cinq types de démarches et outils, cinq champs sémantiques, cinq cadres disciplinaires, cinq périmètres et cinq champs de compétences.

A titre d'exemple, la plateforme Facealemploi<sup>6</sup>, « première plateforme nationale de CV vidéo pour la diversité et l'égalité des chances », permet de développer les compétences des entreprises sur la diversité et la non-discrimination comme les nouvelles formes de *sourcing* et de recrutement. Le projet « TEKNIK » sur l'orientation scolaire et la découverte de la culture industrielle par les collégiens appelle la formation de collaborateurs d'entreprises pour intervenir dans les classes. Des programmes européens offrent encore l'opportunité aux entreprises de développer des compétences sur des objets novateurs tels que la détection des violences faites aux femmes. Des partenariats thématiques et/ou localisés peuvent aussi

---

<sup>6</sup> Lancée en 2013 et créée en tant que SAS à finalité sociale au 1<sup>er</sup> janvier 2015

générer de la valeur partagée et une production de savoirs, comme c'est le cas entre FACE et l'APF<sup>7</sup> sur les questions liées au handicap.

Au travers de ses 5 DAS, l'« Ensemble FACE » développe ainsi une démarche globale permettant de mettre en exergue une approche intégrée de la RSE et maximiser l'engagement des entreprises à travers le développement de leurs compétences individuelles et collectives.

### **2.3. Processus spécifiques à la division RSE-Diversité**

L'équipe du DAS 'Entreprise' de la Fondation regroupe les experts internes de la diversité et de l'égalité femmes-hommes. Ils sont notamment en charge de la professionnalisation du Réseau en réponse aux besoins de l'« Ensemble FACE ». Ces formations internes permettent l'échange de bonnes pratiques, la mise en accord des différentes approches et conceptions, et la « formation de formateurs » internes qui interviennent auprès des entreprises locales. Les consultants-formateurs 'diversité' réalisent également des formations externes sous forme de prestations à destination des entreprises, en s'appuyant sur les outils pédagogiques et les travaux de recherche-action internes. En cela, le rôle de FACE est à la fois d'impulser la RSE, de développer des outils et de diffuser ces contenus grâce aux prestations de formation et à la formation de formateurs. L'intention stratégique est de construire des « compétences collectives territoriales » autant que de développer des compétences propres à une organisation.

D'ailleurs, FACE et la DAIC<sup>8</sup> ont élaboré un référentiel de formation « Management de l'égalité et de la diversité » ayant pour objet de certifier le caractère inclusif des pratiques des individus formés. Par ailleurs, afin de soutenir cette démarche de 'formation-action', FACE développe depuis 2009 la recherche-intervention, via le soutien et le portage de doctorants-Cifre. Ces intervenants-chercheurs internes participent aux projets, coordonnent des groupes

---

<sup>7</sup> Association des Paralysés de France

<sup>8</sup> Direction de l'Accueil de l'Intégration et de la Citoyenneté

de travail, des ateliers d'échanges et de réflexion sur les pratiques et des formations. La production de connaissances scientifiques à partir de l'action spécifique de FACE confère aux doctorants-Cifre une plus-value en matière d'innovation et de différenciation pour l'ensemble. En effet, les travaux de recherche et l'expertise professionnelle développés par les doctorants-Cifre doivent permettre d'amplifier et d'atteindre directement ou indirectement l'apprentissage des entreprises.

Ces différents niveaux de processus permettent de suggérer la contribution de FACE à l'apprentissage de la RSE par les entreprises. Les outils, contenus et méthodes développés renforcent les bonnes pratiques, cherchant à réduire l'équivocité et à mettre en accord le sens collectif, tant dans l' « Ensemble FACE » que dans la société.

### **3. DISCUSSION : L'ORCHESTRATION PAR LE RESEAU ORGANISE D'ENTREPRISES DE L'APPRENTISSAGE DE LA RSE**

Face à la complexité qui caractérise l'environnement de la RSE, l' « Ensemble FACE » s'est considérablement diversifié et développé pour devenir un spécialiste de la lutte contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté. Dans cette partie, nous discutons nos résultats empiriques à la lumière de la littérature en management stratégique et des théories des organisations, et la contribution de FACE à l'apprentissage de la RSE par les entreprises.

#### **3.1. FACE : un réseau d'orchestration de la stratégie RSE des entreprises**

L'organisation du portefeuille de structures de l' « Ensemble FACE » répond aux problématiques que rencontrent les entreprises dans l'opérationnalisation de la RSE, en particulier dans les relations sièges-filiales (Bastianutti, 2014).

Les interactions entre la FRUP et les Clubs FACE renforcent la perméabilité entre les niveaux national et local, et facilite la diffusion 'descendante' de l'engagement, et 'ascendante' de

l'apprentissage. L'intention de construction de « compétences collectives territoriales » découle aussi du constat selon lequel : « la RSE s'inscrit dans des dynamiques collectives et se territorialise » (Gérard Mestrallet, Baromètre FACE 2013). Bonneveux et Saulquin (2009) décrivent le rôle que peut jouer le réseau d'entreprises dans l'apprentissage managérial et font état du fait qu'« en matière de RSE, beaucoup de travaux ont montré le rôle déterminant de la complémentarité entre les compétences internes des entreprises et les dispositifs de coordination mis en œuvre au plan local (Fort *et al.* 2005) » (Bonneveux et Saulquin, 2009, p. 176). Douard et Heitz (2003) proposent une typologie des réseaux d'entreprises. Parmi leurs quatre types de réseaux (d'adjonction, heuristique, transactionnel, d'orchestration), l'« Ensemble FACE » correspond à un réseau d'orchestration (Encadré 2) de l'inclusion sociale et professionnelle, champ de la RSE.

### **Encadré 2 : Les réseaux d'orchestration**

*Ce type de réseau apparaît globalement fondé sur un niveau de stabilité significatif. Le partenariat lui-même est générateur d'un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles [...]. Ce savoir-faire spécifique relève essentiellement d'un savoir-faire « d'orchestration », de mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels des partenaires du réseau.*

*Ce type de réseau [...] favorise les logiques de spécialisation. La coordination peut être en amont, au cœur ou en aval de la chaîne de valeur.*

*Les liens établis sont de type étroit (serré), [...] parce que l'orchestration même des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique du réseau. [...]*

*Les logiques d'apprentissage en œuvre dans ce type de structure sont actives et engageantes. Elles débouchent sur la mise en relation de composants ou procédés qui sont coordonnés tout en restant individualisés dans un contexte où les partenaires gardent leur autonomie, avec néanmoins des jeux de dépendances à gérer.*

*La dissociation des activités de chacun dans des sous-unités de fonctionnement relativement autonomes et leur coordination performante seraient alors la clé d'une gestion minimisant les échecs et autorisant les succès d'une coopération.*

*Les quasi-firmes (Thiéart et Koenig, 1987) [...] appartiennent à ce registre.*

Source : Douard et Heitz (2003, p. 31-32)

## **3.2. Maximiser l'apprentissage des entreprises et garantir le sens collectif**

### **3.2.1. FACE et l'apprentissage de la RSE**

L'apprentissage de la RSE par les entreprises est un processus complexe et un enjeu stratégique. Prolongeant le paradigme de la théorie sociale cognitive et de l'agentivité humaine (Bandura, 1986), la littérature tend à affirmer le déterminisme de l'apprentissage par l'engagement (Auboin, 2012 ; Baret et Petit, 2010 ; Saulquin et Bonneveux, 2009). Aubouin (2012), montre par exemple que l'apprentissage en double boucle de l'inclusion des travailleurs en situation de handicap nécessite une démarche proactive et progressive de la part de l'entreprise et une transformation profonde de ses processus : « l'apprentissage en double boucle va plus loin que l'apprentissage en simple boucle car il se traduit par une remise en cause de valeurs directrices [...]. Les deux phases d'apprentissage ne sont pas déconnectées l'une de l'autre puisque l'apprentissage en simple boucle est une étape intermédiaire pour aboutir à un apprentissage en double boucle » (p. 85). Pour Bonneveux et Saulquin (2009) la RSE constitue un levier stratégique lorsqu'elle « oblige l'entreprise à procéder à une relecture critique de sa vocation et de son fonctionnement (son *business model*) » (p.23).

Martinet et Payaud (2008) identifient quatre formes de RSE (cosmétique, périphérique ou annexe, intégrée, 'BoP'), également progressives, avant de proposer un cadre de management stratégique intégrateur (Martinet et Payaud, 2009) tendant vers la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010). En effet pour ces derniers, l'apprentissage organisationnel est le pivot du *business model* qu'ils définissent et décomposent par ailleurs en un modèle de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989 ; Johnson *et al.*, 2014, p.127-166) (ou *profit model*) de l'organisation et d'un système d'affaires (*business system*) réalisant cette intention (Itami et Nishino, 2010, p. 364). Cela nous amène à suggérer qu'un apprentissage en double boucle de la RSE se caractérise par des transformations significatives du *business model* de l'entreprise (Maucuer, 2013) et que ces formes d'apprentissage collectifs de la RSE intégrant

des considérations liées à la performance sociale emportent aussi des conséquences favorables quant à l'engagement des salariés (Rayton *et al.*, 2015).

### 3.2.2. FACE orchestre du sens collectif

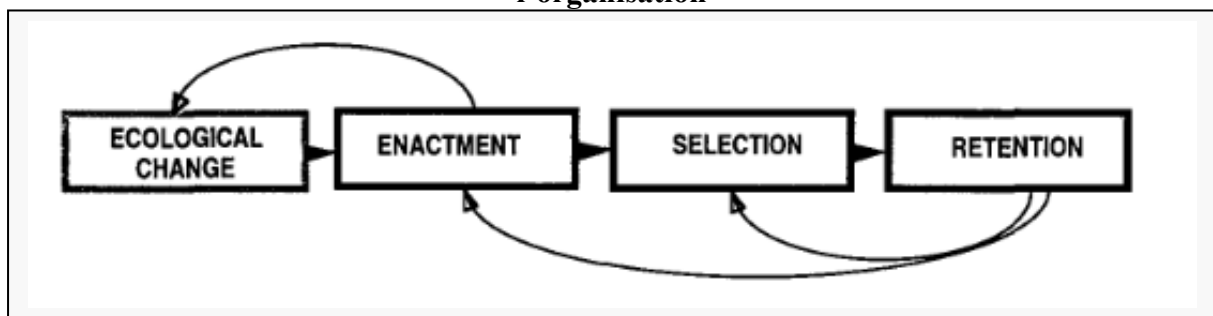
FACE est un orchestre de la RSE : « [Son] savoir-faire relève essentiellement d'un savoir-faire « d'orchestration », de mise en musique fructueuse de la gamme des actifs individuels des partenaires du réseau » (Douard et Heitz, 2003, p. 31-32). L'intervention de FACE est structurante pour l'institutionnalisation de la lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté et pour l'amélioration des processus et des pratiques des entreprises : « il s'agit également de construire un sens à partir de ces changements tant que le cadrage n'est pas stabilisé ; les experts fonctionnels doivent remplir ce rôle et leur action a des répercussions à tous les niveaux de l'entreprise » (Bastianutti, 2014, p.118). Nombre d'éléments de nos résultats, et notamment la prééminence de l'engagement sur l'apprentissage et les implications organisationnelles de l'apprentissage en double boucle de la RSE, suggèrent la pertinence de mobiliser le prisme du *sensemaking* de Weick (1995)<sup>9</sup> et du *sensegiving* (Garreau et Mouricou, 2012). Cette approche cognitive de l'organisation focalisée sur le sens, son interprétation par l'acteur (individuel ou organisationnel) et sa diffusion, fait apparaître une double boucle entre la mise en acte (*enactment*), la sélection et la rétention (Weick *et al.*, 2005 ; Figure 1). Enfin, ce cadre nous semble également méthodologiquement fécond par rapport à notre position, autant en tant que qu'intervenant : « le manager ne se contente pas de réaliser un compromis entre plusieurs univers et leurs contraintes spécifiques. Il oriente les contenus des conversations, les orchestre, catalyse la création de sens en provoquant la projection d'un univers dans l'autre et, finalement, la convergence, voire la fusion des horizons » (Martinet, 2012, dans David *et al.* 2012, p. 155) ; qu'en tant que chercheur :

---

<sup>9</sup> « *The processus of sensemaking is intended to include the construction and bracketing of the textlike cues that are interpreted, as well as the revision of those interpretations based on actions and its consequences. Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well discovery* » (p.8)

« *When theorists build theory, they design, conduct, and interpret imaginary experiments. In doing so, their activities resemble the three processes of evolution: variation, selection, and retention. [...] These evolutionary processes are guided by representations of the environment, not by the environment itself* » (Weick, 1989, p. 519) ; visant le développement de recherches-interventions s'inscrivant dans le cadre d'une « science objective de la subjectivité » (Allard-Poesi, 2005).

**Figure 1 : Le processus de *sensemaking* dans l'organisation**



Source : Choo (1996, p. 333)

## CONCLUSION

Cette communication restitue et discute un premier niveau de résultats de la recherche-intervention, que nous menons au sein de l' « Ensemble FACE » sur l'engagement social et sociétal des entreprises sur les territoires. Nous poursuivons l'analyse engagée dans la présente discussion, afin de formuler notre contribution à l'orchestration par un réseau organisé d'entreprises de l'apprentissage de la RSE, en vue d'une publication.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. (2005)**, “The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis”, *Organization*, vol. 12, n°2: 169-196
- Aubouin N. (2012)**, « La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 253 : 79
- Bandura A. (1986)** *Social Foundation of thought and action: a social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 617p
- Baret P., Petit F. (2010)**, « L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ? », *Management & Avenir*, vol.3, n°33 : 96-115
- Bastianutti J. (2014)**, « Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. Le cas de la relation siège-filiale », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n° 240 : 115-132
- Bonneveux E., Saulquin J.-Y. (2009)**, « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, vol. 3, n°23 : 70-186
- Capron M., Quairel-Lanoizellé F. (2015)**, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Grands Repères Manuels, La découverte, 240p
- Choo C.W. (1996)**, “The Knowing Organization: how Organizations use information to construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions”, *International Journal or Information Management*, vol. 16, n° 5: 329-340
- Clot Y., Simonet P. (2015)**, « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, vol.78, n°1 : 31-52
- Commission Européenne (2011)**, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Document de la Commission européenne COM*, 681 final, du 25 octobre 2011
- Daoud E., Ferrari J., Gourvez B. (2014)** Responsabilité Sociétale des Entreprises, *JurisClasseur Travail Traité, Lexis Nexis*, Fasc. 1-50, dernière mise à jour au 31 janvier 2014
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012)**, *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 269p.
- Davies J. (2012)**, « Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, vol.1, n°190 : 95-117
- Dumez H. (2013)**, *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert, 2013, 228p.
- Douard J.-P., Heitz M. (2003)**, Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions, *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°146 : 23-41
- Garreau L., Mouricou P. (2011)**, « La fabrique de la stratégie dans un projet immobilier : Construire du sens sur la base de représentations visuelles », XXème conférence annuelle de l'AIMS
- Glaser B.G., Strauss A.A. (1967)**, *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la Recherche Qualitative*, Armand Colin, collection Individu et Société, 2012, 410p.
- Gond J.-P., Igalens J. (2014)**, La Responsabilité sociale de l'entreprise, *Que sais-je ?*, Presses universitaires de France, 128p
- Hamel G., Prahalad C. K. (1989)**, “Strategic Intent. To revitalize corporate performance we need a whole new model of strategy”, *Harvard Business Review*, may-june, 63-76.
- Itami H., Nishino K. (2010)**, “Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future”, *Long Range Planning*, vol. 43 : 364-369
- Johnson G., Whittigton R., Scholes K., Fréry F., Angwin D., Regner P. (2014)**, *Stratégique*, 10ème édition, Pearson Education, collection Stratégie, 672p.
- Martinet A.-C., Payaud M. A. (2008)**, « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°180 : 199-214
- Martinet A.-C., Payaud M. A. (2009)**, « Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique 'BoP' », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 4, n° 1 : 19-30
- Martinet A.-C. (2012)**, « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », *chapitre 4 dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012), op. cit.* : 143-158
- Maucuer R. (2013)**, « Partenariats ONG-Entreprise et Evolution du business model de la grande entreprise : le cas de Suez-Environnement », Thèse de Doctorat, Archives ouvertes, 634p.

- Porter M. E., Kramer M. R. (2002)**, “The Competitive advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, dec. 2002
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006)**, “Strategy and Society : The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, dec. 2006
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011)**, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, jan-feb 2011
- Rayton B. A., Brammer S. J., Millington A. I. (2015)**, “Corporate Social Performance and the psychological contract”, *Group & Organisation Management*, vol. 40, n°3: 353 -377
- Weick K. E. (1989)**, “Theory Construction as Disciplined Imagination”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4: 516-531
- Weick K. E. (1995)**, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand, Oaks, CA
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005)**, “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*, vol. 16, n° 4 : 409-421