



**HAL**  
open science

## La légitimité d'un dispositif de RSE : une dialectique entre dimensions individuelles et organisationnelles.

Anne-Sophie Volz-Tollet

### ► To cite this version:

Anne-Sophie Volz-Tollet. La légitimité d'un dispositif de RSE : une dialectique entre dimensions individuelles et organisationnelles.. 31ème Congrès de l'AGRH (AGRH 2020) "Vers une approche inclusive de la GRH ?", Mar 2021, Tours, France. <hal-03604325>

**HAL Id: hal-03604325**

**<https://hal.science/hal-03604325v1>**

Submitted on 10 Mar 2022

**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



**LA LEGITIMITE D'UN DISPOSITIF DE RSE : UNE DIALECTIQUE ENTRE  
DIMENSIONS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES**

Auteur(s) : Anne-Sophie Volz-Tollet

Affiliation(s) : IAE Paris – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Coordonnées : 14 bis rue Hassard 75019 Paris – 06 98 97 06 27

## Résumé

Mobilité durable, écomobilité, mobilités alternatives, mobilités douces ou partagées... Autant de termes pour contrer une réalité qui s'impose désormais : les mobilités ont une grande part de responsabilité dans le réchauffement climatique et le désastre écologique annoncé. Depuis une dizaine d'années, la pression réglementaire s'amplifie pour prendre à bras le corps le sujet sensible de la régulation des mobilités et l'entreprise a une partition à jouer pour cheminer vers cet avenir plus durable. Ainsi, la loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte impose aux entreprises de plus de cent salariés sur un même site des plans de mobilité visant à limiter l'impact environnemental des déplacements liés au travail (article 51).

Nous sommes amenés à nous interroger sur l'arrivée de ce dispositif gestionnaire émergent (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018) introduisant des enjeux de durabilité dans l'entreprise tout en apparaissant éloigné de ses préoccupations directes. Traitant d'un sujet parfaitement légitime au niveau sociétal, ce dispositif RSE semble rencontrer des résistances à la fois organisationnelles (soutien hiérarchique, éléments culturels, moyens mis à disposition, etc.) et individuelles (influence du porteur de projet, internalisation des pratiques, convictions morales, etc.) en interne. Nous posons comme hypothèse centrale que ce dispositif ayant un pouvoir d'agir non seulement au travail (changement de politiques de mobilité avec la mise en place du covoiturage, d'horaires décalés, du télétravail, etc.) mais également hors de l'entreprise (adoption de solutions décarbonées pour les déplacements domicile-travail), il existe une bataille d'interprétations sur son existence freinant son déploiement et son acceptation collective.

A travers deux études de cas d'entreprises privées, notre recherche a pour objectif de comprendre comment, au croisement de forces macro et micro, se forme en interne la légitimité d'un nouveau dispositif RSE.

**Mots clefs** : légitimité, dispositif, RSE, mobilité durable, acteurs.

## Introduction

Le sujet de la mobilité durable est au centre de nombreuses préoccupations actuelles, tant dans le domaine de l'écologie (réduction de l'empreinte carbone et des énergies fossiles) que dans celui des transports (promotion d'alternatives au tout routier) ou de la technologie (échange accru de données modifiant radicalement les manières de se mouvoir). La société toute entière s'oriente irrémédiablement vers une mutation mobilitaire et une plus grande durabilité avec l'avènement du covoiturage, des mobilités douces, et l'évitement des déplacements. La mobilité durable opère sinon une révolution tout du moins une prise de conscience dont chacun est témoin et acteur au quotidien.

Dans cet élan, le management de la mobilité s'inscrit alors comme une nécessité afin de « *trouver un compromis pour une ville durable* » (Amar, Laousse, 2004). Les organisations sont elles aussi acteurs de ce changement de paradigme. Depuis la promulgation de la loi relative à la transition écologique pour la croissance verte de 2015, elles sont désormais tenues de se pencher sur la question de la mobilité durable. Toute entreprise de plus de cent salariés sur un même site doit proposer des solutions de mobilité alternatives à la voiture à ses salariés et parties prenantes par le biais d'un Plan de Mobilité (article 51, LOI n° 2015-992 du 17 août 2015). Le management de la mobilité s'impose désormais comme une nouvelle problématique RSE à gérer.

Nous sommes amenés à nous interroger sur l'arrivée de nouveaux dispositifs de mobilité durable (Plans de mobilité ou Plans de déplacements d'entreprise pour la plupart), légitimés socialement et légalement mais souvent considérés comme éloignés des préoccupations directes de l'entreprise<sup>1</sup>. Ces dispositifs organisationnels agissent sur la modification des comportements individuels dans et hors de l'entreprise en demandant aux acteurs de s'interroger globalement sur leurs façons de se déplacer et les raisons qui sous-tendent ces déplacements (Sheller, Urry, 2006). Nous posons alors la question de recherche suivante : comment se forme dans les organisations la légitimité d'un dispositif à la double dimension organisationnelle et individuelle ? Pour répondre à cette question, nous avons déployé une démarche qualitative et sommes allés à la rencontre de salariés de tous niveaux hiérarchiques dans deux entreprises ayant récemment déployé un dispositif de mobilité durable.

L'originalité de notre recherche se situe précisément dans la dialectique unificatrice qui se noue entre dimensions organisationnelle et individuelle de la formation de la légitimité d'un objet de RSE émergent. Notre recherche propose aux praticiens de ne pas occulter les fondements micro-psychologiques de la légitimité (Tost, 2011) lors du déploiement d'un nouvel objet social environnemental et fournit des pistes de réflexion afin de réduire l'expression de légitimités plurielles de telles instrumentations de gestion.

Nous brosserons dans une première partie les caractéristiques de notre objet de recherche et le contexte. Puis, nous présenterons notre problématique et les concepts mobilisés. Dans une troisième partie, nous exposerons le cadre théorique et la méthodologie employée (quatrième partie). Les résultats issus de nos données de terrain seront présentés en partie cinq, et nous terminerons par une discussion de nos résultats (sixième partie). Les apports et les limites de notre recherche seront abordés en conclusion.

---

<sup>1</sup> Cf. étude de l'auteur « *la mobilité idéale des salariés vue par les entreprises* », 2016, <https://fr.forumviesmobiles.org/projet/2016/11/03/mobilite-ideale-des-salaries-vue-par-entreprises-3350>

## 1. Objet de recherche et contexte

Les sujets sociaux, sociétaux et environnementaux se sont progressivement imposés aux organisations sous le coup d'impulsions légales successives. Les sujets de la diversité, de l'égalité hommes/femmes, de la coopération intergénérationnelle ou de l'impact environnemental des firmes sont désormais considérés comme faisant partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises. Pour autant, la littérature fait état d'un déficit de reconnaissance et de légitimité de ces nouvelles obligations de gestion (Blatge, 2010 ; Bereni, 2011 ; Laufer, 2014).

En 2015, le législateur s'est saisi d'un nouvel enjeu sociétal et environnemental, contraignant les entreprises à gérer les mobilités de leurs salariés. La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte a rendu obligatoire le Plan de Mobilité afin de limiter l'empreinte carbone des déplacements liés au travail (article 51, LOI n° 2015-992 du 17 août 2015). Dès lors, le management de la mobilité s'est imposé comme une nouvelle problématique RSE à gérer.

Au niveau organisationnel, les dispositifs de mobilité durable amènent directement l'entreprise à questionner la manière dont elle peut intégrer les questions sociétales dans ses pratiques. Comme le notent Ermans et *al.*, (2018), les entreprises ont une marge de manœuvre pour contribuer à la promotion d'une mobilité plus durable : proposer des solutions concrètes à leurs salariés, améliorer l'accessibilité des sites, et enfin modifier l'organisation du travail. Ces dispositifs ne sont donc pas uniquement des outils destinés à gérer les déplacements des collaborateurs de manière plus écologique mais interrogent plus largement l'entreprise sur son fonctionnement global et son management, c'est-à-dire la qualité du travail organisé. La culture organisationnelle et les représentations managériales vont ainsi fortement influencer l'implantation et le déploiement des dispositifs de mobilité durable en entreprise renvoyant à l'approche sociocognitive de la RSE développée par Gond et Igalens (2012). Comme l'expliquent Grimand, Vandangeon, Derumez et Schäfer (2014, p.135), « *l'approche sociocognitive analyse la façon dont la RSE est socialement construite, influencée par la culture organisationnelle, l'instrumentation de gestion, façonnée par les jeux d'acteurs* ».

Les dispositifs de mobilité durable dans les entreprises et notamment les plans dédiés en la matière sont également en prise directe avec l'individu et ses choix personnels. Au niveau micro individuel, il s'agit pour les salariés de choisir parmi une série de solutions de mobilité destinées à diminuer leur bilan carbone. Selon l'esprit de la loi de 2015, les plans de mobilité doivent promouvoir des *alternatives* à l'usage de la voiture individuelle dans le cadre des déplacements professionnels mais également des déplacements domicile-travail. Ces dispositifs agissent donc in fine dans et hors de l'entreprise. Or, si des salariés peuvent très certainement accepter que l'entreprise administre leurs déplacements professionnels (en fonction du coût, de la praticité, et d'autres variables économique-organisationnelles), qu'en est-il des déplacements domicile-travail ou ceux intervenant lors de la pause méridienne qui dépendent des parcours de vie et sous-tendent notamment un choix individuel de mode de transport ? La réponse envisagée à cette question implique nécessairement des changements attitudeux et comportementaux individuels importants. Les individus devront donc évaluer les choix à disposition et juger la solution de mobilité la plus adaptée à l'aune de leurs propres référentiels culturels et valoriels (Chataigné, 2014). Cette interprétation individuelle sera primordiale à appréhender afin de jauger l'engagement des salariés dans le dispositif déployé

(Graves et al., 2013). En miroir, les dispositifs de mobilité durable développés par l'entreprise généreront des impacts directs sur les individus et leurs comportements (El Akremi et Gond, 2018).

## 2. Problématique et revue de littérature des concepts mobilisés

Les dispositifs de mobilité durable d'entreprise se caractérisent donc comme des objets d'étude multi-niveaux uniques. Leur particularité est qu'ils agissent tant au niveau organisationnel avec leur déploiement en entreprise qu'au niveau individuel de par leur volonté de modifier les comportements de mobilité de tout un chacun. Les dispositifs de mobilité durable, objets émergents issus d'une profonde aspiration sociétale, nous permettent également un renouvellement dans l'étude des pratiques RSE (Rupp, Mallory, 2015).

Nous souhaitons donc proposer la problématique suivante : *Comment se forme dans les organisations la légitimité d'un objet RSE émergent aux dimensions organisationnelles et micro-individuelles ?* Pour y répondre, nous avons mobilisé deux concepts théoriques majeurs dont nous préciserons ultérieurement les imbrications.

### 2.1 La légitimité

La légitimité est un concept complexe au « carrefour » (Bouquet, 2014) de plusieurs champs, qu'ils soient d'ordre sociologique ou organisationnel. Il explore la nécessaire adaptation de l'entreprise à son environnement interne, culturel et social (Selznick, 1949) pour garantir sa survie. La légitimité permet un éclairage sur le mode d'acceptation collective des pratiques et dispositifs de gestion en interne dans les organisations en renvoyant à la mobilisation de valeurs, jugements et convictions (Rawls, 1971). Les normes symboliques et les éléments culturels partagés sont un terrain favorable à l'expression de la légitimité (Laufer et Burlaud, 1997 ; Buisson, 2008). Avec sa définition référence de la légitimité, Mark C. Suchman propose une synthèse globale et intégrative de la légitimité organisationnelle : « *la légitimité organisationnelle est l'hypothèse ou la perception générale selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées au regard d'un système socialement construit de normes, de valeurs, croyances et définitions* » (1995, p.574). Il détermine trois types de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. La légitimité pragmatique résulte du calcul effectué par chaque partie prenante de l'entreprise en fonction de son intérêt propre. Est alors considérée comme légitime une organisation dont les échanges avec ses cibles conduisent à la satisfaction de leurs besoins. La légitimité morale est accordée non pas lorsque les parties prenantes estiment retirer un bénéfice des activités de l'organisation mais lorsque celle-ci est jugée comme effectuant *la bonne chose* (« *the right thing to do* », Suchman, 1995, p.579) selon le système de valeurs des parties prenantes en question. La légitimité morale ne résulte donc pas d'un calcul mais d'une évaluation des pratiques de l'organisation de la part des parties prenantes selon « *un ensemble de normes et de valeurs* » (Petit, 2013). La légitimité cognitive enfin, n'est ni le fruit d'un calcul (satisfaction retirée des échanges) ni d'une évaluation (selon un système de normes en vigueur) mais résulte plutôt d'une connaissance approfondie de l'organisation. Selon la compréhension de Buisson (2009, p.66), « *l'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement* ». Est donc considérée comme légitime une organisation qui « *fait partie de la mémoire et du paysage cognitif des parties prenantes* », c'est à dire lorsqu'elle est devenue une « *institution* » (Petit, 2013, p.74), une évidence. Cette catégorisation des trois types de légitimités rejoint celle de Scott (1995) pour lequel la légitimité peut être régulatrice, normative (définissant ce qui est moralement

désirable) ou cognitive (la forme organisationnelle n'étant plus questionnée). Scott précise que ces trois états de la légitimité ne sont pas mutuellement exclusifs.

La légitimité est donc le fruit d'une construction sociale et de jeux d'influence entre acteurs. Analyser la légitimité en tant que processus social (Johnson, 2004, Johnson et al., 2006) met principalement l'accent sur les interactions constantes entre les acteurs (Berger & Luckmann, 1966), les éléments culturels de l'organisation ainsi que la légitimité des acteurs eux-mêmes (Berger et al., 1998). Selon Nielsen & Rao (1987), « *la légitimité est un processus collectif dans lequel l'ensemble des parties prenantes participent à l'élaboration du sens* » (traduction personnelle de l'auteur). Le niveau macro du processus, ou tout du moins son aspect collectif au niveau organisationnel, est donc fortement souligné. Il nous semble cependant, reprenant cette dernière définition, qu'il existe un angle du concept de légitimité insuffisamment développé au fil du temps : l'étude des impacts des pratiques organisationnelles sur le comportement des acteurs. Il nous apparaît en effet que l'analyse micro-individuelle serait particulièrement utile dans le cadre de l'implantation de dispositifs de mobilité durable en entreprise qui justement s'attachent à modifier les comportements individuels, dans et hors de l'entreprise.

Johnson (2004), Johnson, Dowd, Ridgeway (2006), Tost (2011) considèrent la légitimité comme étant un processus social s'intéressant aussi bien aux déterminants organisationnels (formes, pratiques, réseaux) qu'aux déterminants micro-psychosociologiques (statut, autorité, ordre social). Nous nous positionnons clairement à cette croisée des chemins, voie de recherche fertile réunissant par là-même deux aspects indissociables de la compréhension du concept de légitimité. Pour autant, alors même que ces auteurs ont démontré l'importance théorique des déterminants micro-psychosociologiques, leur examen a souvent été négligé dans les recherches postérieures. Il nous apparaît en effet que les impacts des dispositifs de gestion sur les comportements individuels n'ont pas été suffisamment pris en compte, notamment dans le champ de la RSE. C'est pourquoi nous mobilisons les apports issus de travaux en Micro RSE, courant qui appelle à s'intéresser aux relations entre les politiques de RSE déployées et les réactions des individus dans l'organisation.

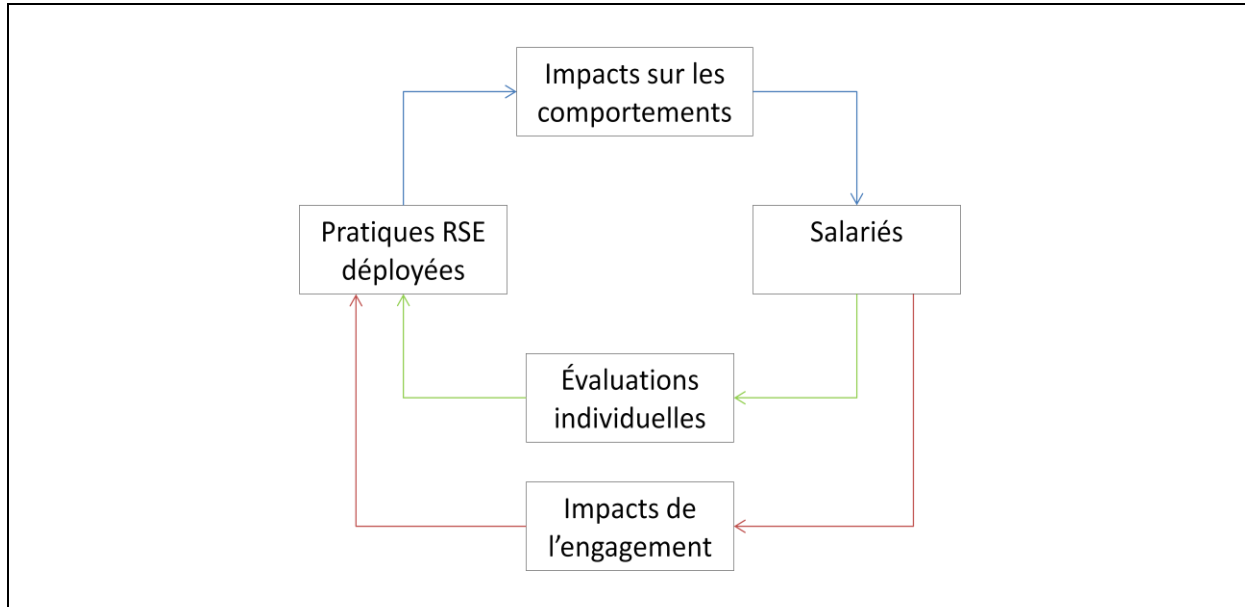
## **2.2. La Micro RSE**

Alors que la littérature en RSE s'est longtemps focalisée sur les niveaux d'analyse institutionnel et organisationnel, depuis dix ans, le courant en Micro RSE s'intéresse aux fondements micro-psychologiques de la RSE en essayant d'appréhender « *comment et pourquoi les parties prenantes réagissent aux politiques de RSE* » (El Akremi, Gond, 2018, p.67). Des recherches visant à « *comprendre comment les individus et plus spécifiquement les employés évaluent, perçoivent, et adoptent des attitudes et comportements spécifiquement liés à la RSE au travail et au-delà des frontières organisationnelles* » (ibid.) sont menées depuis une dizaine d'années.

A partir du « *cadre intégrateur simplifié des microfondations de la RSE* » (El Akremi, Gond, 2018, p.70), il nous semble particulièrement pertinent de comprendre pourquoi les acteurs, et ce quel que soit leur position hiérarchique, s'engagent dans les politiques RSE, c'est-à-dire quels sont les déterminants individuels d'ordre instrumental, relationnel ou moral les encourageant à se saisir de thématiques RSE (Rupp et al., 2011 ; Swanson, 1995 ; Glavas, 2016 ; Jones et Rupp, 2018 ; Rupp et Mallory, 2015 ; Aguinis et Glavas, 2017 ; Glavas, 2016).

Il s'agit également de déterminer quelle évaluation les acteurs font des dispositifs en place et quelles sont leurs réactions et comportements individuels en réponse à ces pratiques (El Akremi, Gond, 2018).

Figure 1 : Schématisation du courant en micro-RSE (schéma personnel de l'auteur)



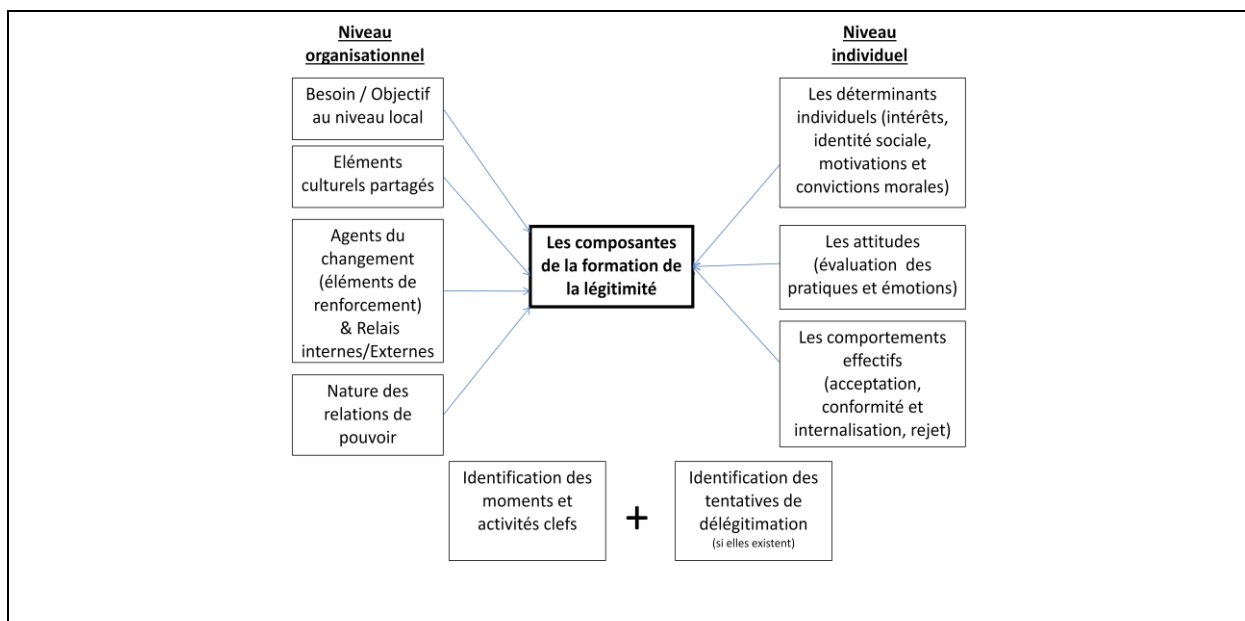
Dialoguer avec ce courant lors de l'élaboration de notre cadre analytique nous paraît donc particulièrement fécond, la spécificité des dispositifs de mobilité durable étant précisément leur action sur les individus « *au travail et au-delà des frontières organisationnelles* » (El Akremi, Gond, 2018). Une recherche de Graves, Sarkis et Zhu (2013) a étudié plus spécifiquement l'engagement personnel des salariés lié à une sensibilité environnementale. Dans leur article, les auteurs révèlent que les organisations déploient de plus en plus d'initiatives et de systèmes de management environnementaux. Leur propos est de formuler que le succès de ces initiatives dépend en grande partie de la capacité des salariés à adopter activement des comportements favorables à l'environnement, ce qu'ils appellent dans le texte « *the readiness of individual employees* » (Graves et al., 2013, p. 81). Au-delà du *leadership transformationnel* nécessaire provenant du management (qui fait augmenter sensiblement les comportements pro environnementaux des salariés), les auteurs avancent que la sensibilité individuelle aux questions environnementales est un facteur clef de changement des comportements.

Dans le cadre de notre recherche, il sera particulièrement intéressant de voir si le dispositif mis en place change les attitudes des salariés envers l'entreprise et modifie les comportements de mobilité, c'est-à-dire s'il a eu un effet comportemental effectif. La Micro RSE nous permet également d'aborder le sujet de l'incarnation du dispositif à travers les questions suivantes : à qui appartient la gestion de la mobilité durable dans l'entreprise, qui en est le responsable ?

### 3. Cadre théorique proposé

Nous souhaiterions proposer une lecture à double niveau, organisationnel et individuel, de la formation de la légitimité d'un nouvel objet social. Il nous semble en effet que les caractéristiques propres de notre objet de recherche appellent à un dépassement de la logique institutionnelle qui considère la légitimité comme l'acceptation tacite au niveau collectif des pratiques organisationnelles. En effet, le problème d'ancrage manifeste des dispositifs de soutien à la mobilité durable dans les entreprises (les chiffres récents d'implantation dans les organisations sont là pour le prouver<sup>2</sup>) tend à appuyer le fait que l'outillage conceptuel habituel sur la formation de la légitimité ne fonctionne pas. La littérature traite abondamment des jugements collectifs d'acceptation et de validation des pratiques (Weber, 1978 ; Dornbusch & Scott, 1975 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Bock, 1979 ; Nielsen & Rao, 1984 ; Ashford et Gibbs, 1990 ; Hybels, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zelditch, 2001) et des consensus généralisés qui en résultent (Block, 1979 ; Tost, 2011). Or, compte tenu de la particularité de notre objet de recherche, nous proposons de creuser des éléments de compréhension à un niveau plus individuel et de les assembler aux composantes d'ordre organisationnel dans un cadre unificateur. Le rôle des évaluateurs étant rarement sondé au niveau individuel, mieux comprendre le mécanisme d'évaluation de ceux qui accordent la légitimité permettra d'aller aux sources de cette notion et éclairera les efforts cognitifs, la recherche d'information, et les interactions sociales nécessaires à l'établissement d'un jugement (Bitektine, 2011). Nous fournissons à l'analyse le cadre renouvelé ci-dessous avec une double entrée de lecture au niveau organisationnel et individuel (Figure 2).

Figure 2 : Niveaux et composantes constitutifs de la formation de la légitimité



Pour comprendre l'implantation dans les organisations de ces nouveaux dispositifs venus de pressions sociétales et légales, il s'agit d'observer les facteurs d'influence de leur déploiement en interne au niveau organisationnel mais aussi d'étudier comment ces dispositifs interagissent avec les individus, c'est-à-dire comment ils sont évalués et quels sont leurs impacts au niveau individuel. La figure 2 présentée supra tente la réunification de ces deux

<sup>2</sup> Seules 9% des entreprises assujetties à la loi avaient mis en place un plan de mobilité au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

niveaux de compréhension. Et si, dans un souci de lecture, ces deux niveaux sont schématiquement séparés, nous posons l'hypothèse de leur évidente imbrication dans la réalité de la vie organisationnelle.

#### 4. Méthodologie employée

La méthodologie retenue est celle des études de cas pour permettre l'étude en profondeur d'un phénomène mal connu. Le recours à ce choix méthodologique a démontré son intérêt en gestion (Eisenhardt, 1989), notamment dans un cadre exploratoire (Gibb et Wilkins, 1991). L'étude de cas ambitionne de saisir la complexité d'une situation ainsi que toutes ses spécificités (Stake, 1995). Il est bien entendu qu'elle ne permet pas de généralisation possible mais qu'elle rentre dans le détail des phénomènes étudiés (Gagnon, 2012). Notre recherche qualitative se donne comme objectif la « *compréhension et la découverte d'un phénomène complexe* » nouveau, ainsi que l'identification du « *pourquoi et comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, Gibb et Wilkins, 1991).

Pour asseoir la validité de ce type de méthode par étude de cas (Yin, 1990), nous avons eu recours à des données croisées : données de discours (entretiens), données écrites (rapports, présentations, fiches, sondages, mails), données d'observation (journées d'observations non participantes sur site), et conversations spontanées entre acteurs (*naturally occurring talk*, Silverman, 2006).

Nous avons mené une série de 46 entretiens semi-directifs réalisée dans notre phase terrain, entretiens qui représentent la source principale de données primaires traitées. L'objectif était d'interroger une palette importante de statuts hiérarchiques différents dans l'entreprise afin de saisir si des types spécifiques de légitimité émergeaient selon les catégories d'acteurs.

Tableau 1 : Statut hiérarchique des personnes interrogées.

CREDIT	GREEN ENERGY
Direction générale : PDG et DG	Direction générale : DG France
Comex : 2 Directeurs (hors DRH)	Comex : 1 Directeur des Affaires publiques
Directeurs Région : 2	Responsable Communication et RSE
DRH	Responsable RH
Responsable RSE	Chargé RH
Responsable Travail collaboratif (RH)	Responsable Santé, Sécurité, Qualité et Environnement
Responsable Communication Corporate	Responsable juridique
Managers : 5	Ingénieurs : 6
Salariés divers : 15	

Sur les 46 entretiens menés entre mai 2018 et janvier 2019, 30 ont été réalisés dans l'entreprise Crédit et 16 dans l'entreprise Green Energy, et 41 d'entre eux ont donné lieu à une retranscription intégrale. Pour analyser les données de notre recherche, nous avons procédé tout d'abord de manière profondément itérative, dans un mouvement de balancier permanent entre : une analyse transversale du matériau par « *attention flottante* » (Dumez,

Ayache, 2011) d'une part ; Une immersion dans la littérature académique pour comprendre quel socle théorique pouvait soutenir ces logiques et découvrir comment elles pouvaient s'articuler d'autre part. L'ensemble des données d'entretiens a ainsi été catégorisé selon une liste de thèmes issue à la fois de la revue de la littérature et émergeant du terrain. Ensuite, un codage systématique des données d'entretiens via le logiciel Nvivo 12 a servi de support à l'analyse en permettant l'identification du type et du degré de légitimité perçus du dispositif, la compréhension de la nature des relations interindividuelles et des influences en présence, mais aussi la découverte de tensions et de résistances lors du déploiement des mesures.

La première entreprise, Crédit, est une entreprise dans le secteur du financement de crédit dont le siège se situe dans le Nord de la France. Filiale de 900 salariés d'un grand groupe bancaire, elle possède des agences sur tout le territoire national. Elle a été retenue en raison des nombreux trophées et prix gagnés en externe en matière de RSE et mobilité durable (prix au niveau du Groupe, prix Régional, prix Réseau RSE), faisant d'elle une entreprise reconnue sur le sujet. De plus, selon la communication véhiculée par l'entreprise, Crédit serait le premier établissement bancaire à avoir obtenu la labellisation ISO 26 000 en 2011.

La deuxième entreprise, Green Energy, filiale française de 200 salariés d'un groupe anglo-saxon producteur d'énergie renouvelable éolien et solaire, a été choisie principalement en raison de l'introduction de la variable sectorielle. En effet, que se passe-t-il lorsque le sujet même de l'entreprise est le développement durable et que les salariés ont des convictions environnementales qualifiées de «  *fibre naturelle*  » ? Le déploiement d'une politique RSE et plus spécifiquement de mobilité durable en est-il impacté d'une quelconque manière ?

## **5. Les résultats : présence d'une dialectique d'unification des dimensions organisationnelle et individuelle de la légitimité**

Nos résultats attestent d'une formation de la légitimité des dispositifs de mobilité durable au croisement de forces organisationnelles et micro-individuelles avec différentes composantes sous tension que nous allons maintenant exposer.

### **5.1. Au niveau organisationnel**

#### *5.1.1. Le contexte*

Les deux entreprises étudiées connaissent toutes deux de forts développements dans leur secteur respectif. Crédit expérimente une croissance «  *à deux chiffres*  » de l'ordre de +20% depuis plusieurs années sur le marché du crédit et du recouvrement. Green Energy connaît pour sa part une croissance importante dans son champ d'action qu'est le développement de l'éolien et du solaire en France et dans le monde.

Néanmoins, si la marge opérationnelle des deux entreprises est confortable, elles connaissent également de fortes mutations pour demeurer compétitives et conforter leur place parmi les leaders du marché. Crédit est en train de vivre une profonde transformation managériale et culturelle inscrite dans son plan stratégique 2015-2020 et liée à la digitalisation des pratiques bancaires et l'instauration du travail collaboratif. Green Energy doit faire face à la

compétitivité croissante de son marché au niveau mondial avec la fin des subventions dans le champ éolien et solaire et a entamé en 2017 une réorganisation imposée par le Groupe basé en Angleterre. Les deux entreprises vivent donc de profonds bouleversements internes. C'est dans ces contextes de stabilité économique et d'importants changements organisationnels que s'inscrit le déploiement du dispositif de mobilité durable.

### *5.1.2. Des éléments déclencheurs distincts du dispositif de mobilité durable*

Ces deux études de cas nous montrent que le déploiement d'un dispositif de soutien à la mobilité durable peut relever de problématiques initiales différentes. Chez Crédit, de nombreux interlocuteurs affirment que l'obligation légale (Loi de 2015) a véritablement été l'élément moteur pour enclencher une dynamique autour des mobilités alternatives (comme les nomme le Responsable RSE de Crédit). Sans cet impératif, l'entreprise aurait sans doute dédié ses ressources à d'autres projets RH&RSE, la mobilité n'ayant auparavant pas figuré dans la liste des priorités RH à traiter. Pour l'entreprise Green Energy, le thème de l'écomobilité (la mobilité durable est ainsi nommée dans l'entreprise) est apparu lors de la certification ISO 14001 de l'entreprise et le système de management environnemental qui en a découlé. L'écomobilité est alors devenue un sujet dont se sont emparés la Responsable Communication et RSE de l'entreprise ainsi qu'un réseau d'acteurs en interne, davantage par obligation morale d'agir que par obligation légale (Green Energy n'étant pas soumise à la loi de 2015 possédant moins de 100 salariés sur un même site).

### *5.1.3. Les porteurs de projet et les logiques de réseaux*

Dans nos deux cas, les porteurs de projets sont les responsables RSE de l'entreprise. Élément néanmoins distinctif, en raison de sa taille (200 salariés dispersés dans différents lieux en France) Green Energy n'a pas de collaborateur entièrement dédié à la RSE. La Responsable Communication de l'entreprise gère également la RSE dans son giron de responsabilités et alloue 20% de son temps aux actions RSE.

La mobilisation des réseaux se fait de manière différente dans nos deux entreprises mais traduit la même incapacité à capter l'attention du top management sur le sujet. Chez Crédit, le Responsable RSE fait appel à trois types de réseaux. Tout d'abord, il a constitué un réseau informel interne composé de salariés acquis aux questions de RSE et de mobilité, « *une petite cour* » comme le nomme un salarié. Ces collaborateurs se croisent souvent dans l'entreprise autour des questions de RSE, d'innovation, de sport. Il fait ensuite appel à un réseau d'expertise externe et formalisé. Ce deuxième choix qu'il opère en toute conscience est certes confortable et lui permet de dégager une plus grande technicité sur ses sujets de travail mais l'empêche pour autant d'étendre sa chaîne d'influence, notamment auprès de sa hiérarchie. Nous avons également identifié la mobilisation d'un troisième réseau, externe lui aussi, qui est situé au niveau du Groupe de l'entreprise. La maison mère organise annuellement des challenges RSE, où Crédit gagne régulièrement prix et trophées pour sa politique RSE et mobilité durable. Ces prix permettent par ailleurs au Responsable RSE de quasiment autofinancer ses actions RSE et de rembourser la ligne budgétaire débloquée. Pour autant, ce succès rencontré en externe est peu valorisé en interne et ne lui apporte pas la reconnaissance qu'il aimerait recevoir de ses supérieurs. De par la faible formalisation interne de ses actions en matière de RSE et mobilité durable, le Responsable RSE chez Crédit n'arrive pas à imprimer sa marque auprès de sa hiérarchie.

Chez Green Energy, un réseau formé de collaborateurs volontaires s'est constitué sous la forme d'un Groupe de travail Ecomobilité chapoté par la Responsable Communication et RSE France. Ce groupe de travail est constitué de salariés qui se sont portés volontaires pour animer ce groupe et être acteurs de la mise en œuvre des différentes actions dans leurs propres agences. Un coordinateur nommé dans chaque agence relaye l'information et anime les actions au niveau local. L'utilisation de ce réseau permet donc de formaliser l'informel en l'absence de plan dédié à la mobilité durable. La Responsable Communication et RSE qui coordonne ces actions d'écomobilité rencontre néanmoins un problème de taille : durant les deux années de notre recherche sur le terrain, elle se voit également attribuée la RSE au niveau mondial et devient '*Global Sustainable Coordinator*' alors que le siège du Groupe est en Angleterre. Cela l'éloigne de fait du centre de décision et l'affaiblit au niveau de son influence.

Chez Green Energy et Crédit règne donc le même constat d'isolement politique des Responsables RSE, fragilisant le déploiement du dispositif de mobilité durable dans leurs entreprises respectives.

#### *5.1.4. Les éléments culturels d'entreprise*

Selon les collaborateurs interrogés, Crédit est une entreprise où les salariés se sentent globalement bien, où l'on se dit bonjour dans les couloirs, et où l'on se retrouve fréquemment pour discuter autour de la machine à café. Cela ne gomme en rien les difficultés croissantes éprouvées par une partie des salariés mais cela témoigne d'un socle culturel partagé exprimé qui semble solide. La culture de l'entreprise y est d'ailleurs fréquemment qualifiée de « *familiale* » et l'importance des relations humaines est soulignée.

Green Energy est une société dont le projet d'existence même est bâti autour d'un axe environnemental solide qui structure l'entreprise et fédère les salariés. Ces derniers sont sensibles au métier de l'entreprise (l'énergie) mais plus encore à la notion de durabilité qui lui est associée. Cette culture environnementale est globale, elle ne concerne pas uniquement l'activité en propre de l'entreprise mais également ses engagements de mécénat, et les initiatives personnelles des salariés en matière de RSE ou d'écomobilité. L'autonomie et l'initiative personnelle sont les modes internes de régulation (Pichault, Nizet, 2000).

#### *5.1.5. Un faible engagement stratégique au sommet de la hiérarchie*

Dans nos deux cas, le déploiement de dispositifs en faveur de la mobilité durable ne correspond aucunement à des engagements stratégiques de la part de la Direction. Ils ne figurent dans aucun plan d'orientation et ne sont jamais discutés lors des comités de direction. Seul le télétravail y est abordé, or cette mesure est dissociée du dispositif de mobilité durable. Chez Crédit, le dispositif déployé répond à l'obligation légale dont la Direction Générale essaye de tirer le maximum de bénéfices en terme d'image et de marque employeur. Chez Green Energy, les actions proviennent de la base par des salariés particulièrement concernés par le développement durable en général (secteur d'appartenance). Relevons cependant que dans les deux entreprises, la Direction Générale est perçue comme relativement accueillante des propositions des salariés en la matière, un *laisser faire* bienveillant s'instaurant concernant ces dispositifs.

## 5.2. Au niveau individuel

### 5.2.1. Philanthropie et initiatives individuelles

Alors même que l'élément déclencheur des dispositifs est sensiblement différent dans nos deux cas, nous notons ce résultat majeur commun : l'effectivité du dispositif de mobilité durable semble être dépendante d'une forme de volonté de philanthropie individuelle.

La loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a été promulguée pour systématiser le déploiement des plans de mobilité dans les entreprises. Crédit tombe donc sous le coup de cette loi et l'entreprise « *ne se pose pas de questions* » dans ce genre de situation. Pour autant, l'ampleur du dispositif déployé en interne en termes de mesures prises a largement été dépendante de la philanthropie sociale et de la bienveillance que porte le dirigeant à ce genre de projets. Cet appui individuel du dirigeant de Crédit relève directement de l'attitude personnelle exprimée face à de tels objets, attitude que l'on peut définir comme la « *prédisposition à agir dans un certain sens* » (Mathieu et Thomas, 1995, p.393). Le socio-psychologue Allport proposait déjà une définition similaire de l'attitude en 1935 la caractérisant comme « l'état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice et dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent. » (Allport, 1935, cité par Vallerand, 1994, p.331). Les attitudes sont donc des évaluations, des jugements intégrant les réactions cognitives et affectives à l'objet (Crano et Prislin, 2006).

Chez Green Energy, c'est de la base que viennent les initiatives en faveur de l'écomobilité, avec des salariés particulièrement attentifs au sort de la planète de par leur sensibilité et leurs parcours. Les salariés interrogés sont mus par une éthique personnelle qui relève de l'intime et les pousse à agir et à se mobiliser. Ils reconnaissent cependant que cette attitude partagée par tous en faveur de l'environnement, ce terreau facilitateur, ne suffisent pas à changer les comportements mobilitaires de l'ensemble des salariés.

Nous soulignons l'importance des minorités actives et de l'initiative individuelle dans le déploiement de nouvelles pratiques de mobilité durable dans les deux entreprises. Chez Crédit, il est perçu que les acteurs proactifs sur le sujet sont toujours les mêmes, des salariés auxquels le sujet tient véritablement à cœur, qu'ils utilisent personnellement un moyen de transport décarboné (vélo, trottinette, véhicule électrique) ou qu'ils se sentent particulièrement intéressés par les problèmes environnementaux. Dans une antenne régionale de l'entreprise, un collaborateur a même préféré court-circuiter son supérieur hiérarchique direct afin d'imposer un changement dans le domaine. Les initiatives individuelles sur les sujets de RSE et mobilité durable sont d'autant plus importantes que l'activité est éloignée du siège et que personne n'est dédié à ces problématiques là localement.

Chez Green Energy, le volontariat est à l'origine de la formation collective du Groupe de Travail en matière d'écomobilité, les initiatives sont donc primordiales dans l'animation de ce réseau dédié. Un volontaire dans chaque agence s'auto-désigne afin de s'occuper du sujet et de le promouvoir en interne.

Dans nos deux cas, que l'entreprise remplisse simplement son obligation légale (Crédit) ou qu'elle évolue dans le champ même du développement durable (Green Energy), c'est bien au niveau de la morale et de la philanthropie individuelle que se situe le noyau des attitudes face à de tels objets. Attitudes qui façonneront les comportements dans un deuxième temps, avec

un soutien implicite du dirigeant aux actions menées chez Crédit – prélude indispensable à son déploiement – ou par une forte auto capacité de mobilisation des salariés chez Green Energy.

### 5.2.2. De l'attitude aux changements comportementaux

Comme nous l'avons expliqué, une des spécificités des dispositifs de soutien à la mobilité durable est d'inciter les salariés à modifier leurs comportements de mobilité non seulement professionnels mais également personnels, dans et hors de l'entreprise. Dans nos deux cas, des incitations en tout genre essayent d'accompagner ces changements comportementaux : de la communication récurrente par mail, voie d'affichage ou à travers des plateformes sociales internes ; des actions ponctuelles telles des semaines de « challenge mobilité » chez Green Energy mettant en compétition l'ensemble des agences françaises, ou des « journées de la mobilité » annuelles ou des ateliers participatifs chez Crédit.

Les changements comportementaux se remarquent tout d'abord chez les salariés ayant une attitude favorable envers ce genre de pratiques, l'entreprise (ou plutôt les responsables RSE en charge du dispositif) s'appuyant en premier lieu sur ces premiers de cordée motivés et convaincus du bienfait de leurs actions dans ce domaine. Le défi est ensuite d'étendre les changements comportementaux à l'ensemble des salariés, ceux ne présentant pas de prédisposition particulière pour ce type de pratiques durables. Les entretiens menés n'ont pas pu démontrer cet élargissement comportemental, mais en date du mois de juillet 2019, soit un an après les premiers entretiens menés chez Crédit, le Responsable RSE faisait état d'un bilan renforcé lors d'un point d'étape : la commande de 44 véhicules électriques par des salariés via un achat groupé organisé par l'entreprise. Nous verrons en chapitre 5.3 de ce document l'hypothèse que nous formulons à ce sujet.

### 5.2.3. Résistances individuelles

La mobilité durable est un sujet que beaucoup estime consensuel, dans le sens de l'histoire, un sujet contre lequel on ne peut pas s'opposer. Pourtant, une des originalités de ce terrain a été de découvrir des résistances voire même, plus enfouies, des stratégies d'évitement afin de contourner les mesures contenues dans le dispositif de soutien à la mobilité durable. Ce paradoxe s'est particulièrement illustré dans nos entretiens chez Crédit. Certaines personnes interrogées ont approuvé le dispositif dans sa philosophie à titre individuel tout en expliquant les raisons pour lesquelles elles ne l'utilisaient pas. A partir de notre matériau terrain, nous faisons état de neuf catégories de justifications : justification *géographique* (la région d'implantation de l'entreprise ne justifie pas de mesures drastiques pour réduire le trafic automobile), justification *vie privée* (enfants à accompagner le matin, sports, etc.), justification *météorologique* (pluie, verglas), justification *sociologique* (progression lente du sujet au niveau sociétal), justification *durée des transports* (durée rallongée en utilisant des moyens alternatifs à la voiture individuelle), justification *égoïste* (dispositif adapté pour les autres mais pas pour soi), justification *sécurité* (la voiture individuelle serait un moyen de déplacement plus sécuritaire que les transports en communs par exemple), justification de *genre* (le vélo ou la trottinette ne seraient pas adaptés pour les femmes). Et enfin une dernière catégorie que nous avons nommée justifications *confuses* car les salariés interrogés ne savent pas toujours expliquer pourquoi ils n'utilisent pas les moyens mis à disposition. En définitive, peu de personnes interrogées avancent les raisons de leur non utilisation de solutions de mobilité plus durable, à savoir : la difficulté de changer de comportements avec le poids des habitudes, le confort que procure l'utilisation de la voiture individuelle, et la collectivisation

des moyens de transports qui viendrait contrecarrer l'individualisation mobilitaire marquée principalement par l'autosolisme ces dernières décennies. Une salariée ose pourtant affirmer : « *Je fais ma princesse (rires). C'est du luxe. Non, mais j'ai ma radio, je suis seule, je n'ai pas les odeurs des autres, enfin c'est bête mais voilà, c'est... Après, je prends le tram, c'est pas affreux, c'est mieux que le métro. Mais c'est vrai que je préfère ma voiture* » (salariée Crédit, juillet 2018).

### 5.3. L'expression de légitimités plurielles

L'influence de chacune des composantes détaillées supra dans les deux dimensions amène à la formation de légitimités plurielles dans les deux entreprises étudiées. Il existe ainsi des interprétations variées du dispositif de mobilité durable à travers l'expression de jugements différents selon les personnes interrogées. Néanmoins, nous notons qu'une combinaison de légitimités prévaut dans chacune des deux entreprises.

Chez Crédit, plusieurs types de légitimité coexistent, parfois même dans un seul discours. L'exemple du PDG de Crédit est en cela notable, pour qui légitimité pragmatique (peur d'être en retard sur une tendance, volonté d'être à la pointe pour attirer les meilleurs, promotion de l'image de marque de l'entreprise) et légitimité morale (sensibilité sociale personnelle et certitude qu'il s'agit de la bonne chose à faire) sont entremêlées. Ces logiques de légitimation parfois très (trop ?) diverses au niveau d'individus ou de groupes locaux donnent une image floue du dispositif et entravent la diffusion de sa légitimité au niveau collectif de l'organisation (Bitektine & Haack, 2015). Le degré de légitimité du dispositif s'en trouve affaiblit. Autre fait intéressant, alors même que l'objet peut être validé au niveau individuel (la mobilité durable est une bonne chose et d'ailleurs je roule à vélo) et sociétal (on ne peut plus continuer à rouler tous en voiture de manière égoïste), des perceptions de délégitimation organisationnelle du dispositif en interne sont parfois exprimées à travers des qualificatifs comme « *gadget* », « *périphérique* », « *pas important* » (DG, Responsable Communication Corporate). Cependant, domine dans l'entreprise une légitimation règlementaire (Scott, 2001) et pragmatique (Suchman, 1995) du dispositif. La légitimité règlementaire est exprimée à travers l'existence même de la loi et la non contestation vis-à-vis de celle-ci. Comme l'exprime un collaborateur de Crédit, la loi existe et doit être appliquée, un dispositif doit donc être déployé. La légitimité pragmatique est exprimée tant par les membres de la Direction Générale (DG et DGD) que par le responsable RSE, le Responsable Communication ou même les salariés. Tous s'accordent sur un point : chercher l'intérêt de l'entreprise à travers la mise en place de ce dispositif (dans un souci d'image et de communication, mais aussi pour attirer et retenir les meilleurs – guerre des talents).

Chez Green Energy, le dispositif d'écomobilité n'est jamais perçu dans une dimension pragmatique de satisfaction d'un intérêt personnel ou collectif. Ni l'image de l'entreprise ni la marque employeur ne sont des éléments mis en avant pour justifier le déploiement du dispositif. La communication corporate externe de l'entreprise ne s'appuie aucunement sur les pratiques écomobiles déployées (semaine de l'écomobilité, IKV, etc.). La communication interne ne s'en fait le relais que dans l'optique de relancer les actions et de remotiver les salariés sur le sujet. En revanche, le dispositif d'écomobilité est largement présenté d'un point de vue moral pour le bien être de la planète et même cognitif dans le sens « *taken for granted* » de Suchman (1995), comme une évidence intégrée mentalement de s'occuper de ces sujets-là. Nous pouvons même observer dans les discours une fusion de ces deux légitimités qu'il est difficile de démêler (bon pour la planète, dans le sens de l'histoire, inéluctable, etc.). Prévaut donc une légitimité morale du dispositif, portée par les convictions

personnelles des collaborateurs. Néanmoins, les poids respectifs des composantes organisationnelles « contexte » (réorganisation), « porteur de projet & Réseaux » (éloignement décisionnel) et « degré de soutien hiérarchique » (irrégulier) affaiblissent la légitimité du dispositif et ralentissent sa diffusion dans l'entreprise.

Dans les deux entreprises, le type et le degré de légitimité attribués au dispositif de mobilité durable ne sont pas spécifiques à certaines catégories d'acteurs, une même perception pouvant s'exprimer aussi bien chez un Directeur que chez un salarié, mais davantage liés à l'interprétation des facteurs organisationnels et à l'action des déterminants individuels. La capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement externe, la présence d'éléments culturels partagés structurants, l'influence du porteur de projet, la nature de l'élément déclencheur du dispositif et le degré de soutien hiérarchique ressortent comme les composantes majeures de la dimension organisationnelle de la formation de la légitimité du dispositif. Les convictions personnelles et la réceptivité thématique, la motivation individuelle intrinsèque ou externe engageant à modifier son comportement ainsi que les initiatives personnelles d'engagement dans l'organisation sont les composantes centrales de la dimension individuelle de la formation de la légitimité. Nos résultats montrent que les résistances individuelles et tentatives de délégitimation du dispositif identifiées viennent faire pression sur ces deux dimensions et leurs composantes afférentes. Le type de légitimité (moral, pragmatique, normatif, cognitif) et le degré de légitimité (fort à faible) dépend donc de l'action de l'ensemble de ces forces. A titre d'exemple, le bilan consolidé évoqué de Crédit autour de l'achat de 44 véhicules électriques par les salariés via un achat groupé organisé par l'entreprise a été conditionné par plusieurs facteurs clefs de succès. Premièrement, la volonté du porteur de projet de lier la démarche à l'activité même de l'entreprise (crédit automobile) afin d'obtenir l'accord et le soutien de la mesure par la Direction Générale a été décisive. Le fléchage hiérarchique de la mesure aurait joué grandement en faveur de son déploiement effectif. Deuxièmement, l'association au niveau individuel de la conviction d'œuvrer positivement pour la planète et d'une motivation externe (un prix négocié) a représenté un élément déclencheur de la modification effective du comportement des salariés.

## 6. Discussion

L'objectif de notre recherche est d'éclairer la formation de la légitimité d'un dispositif RSE nouveau qui s'impose désormais à l'entreprise. A partir du cadre d'analyse présenté supra, nos résultats indiquent une articulation du processus de légitimation d'un tel objet de recherche selon une double dimension organisationnelle et micro individuelle. Cette dialectique permet de comprendre les blocages repérés de manière empirique sur le terrain. Les composantes organisationnelles et individuelles de la légitimité interagissent entre elles, et le manque de réflexion autour de cette dialectique aboutit au résultat suivant : un type de légitimité instable voire une bataille de légitimités autour du dispositif de mobilité durable assorti d'un degré faible de sa légitimité en interne. Nous plaidons donc pour une approche '*augmentée*' de la formation de la légitimité. Ce processus, non linéaire et dynamique, est l'unification d'éléments parfois considérés comme atomisés mais formant en réalité un tout intégrateur. A défaut de remettre totalement en question les quatre étapes (innovation, validation locale, diffusion et validation générale) du processus de légitimation d'un nouvel objet social de Johnson, Dowd et Ridgeway (2006), nos résultats questionnent pour le moins cette logique séquentielle.

Nos résultats s'inscrivent dans les conclusions de Bitektine et Haack (2015) qui avancent que la validité perçue (« *perceived validity* ») d'une pratique diffère souvent de sa validité, c'est-à-dire du consensus généralisé autour de cette pratique (« *validity* »). En jeu, des expressions larvées de résistances individuelles (présentes dans les « *individual's propriety judgement* ») et des tentatives de délégitimation du dispositif au niveau organisationnel. Au niveau individuel, la mise en place de stratégies d'évitement permet aux individus de ne pas se conformer aux mesures du dispositif de mobilité durable ou tout du moins de les contourner. Au niveau organisationnel, le fait de parer le dispositif de qualificatifs tels que « sympa », « fun », « gadget » au plus haut niveau de la hiérarchie discrédite son déploiement dans l'organisation et son appropriation par les salariés. De plus, privé de sa mesure phare qu'est le télétravail et d'un fléchage hiérarchique clair au plus haut niveau, le dispositif apparaît fragilisé dans nos deux cas d'entreprise.

Le type de légitimité qui résulte de ce processus n'est pas encore stabilisé dans les entreprises, aucune image cohérente et précise du dispositif de mobilité durable n'apparaissant encore. Que l'on accepte le dispositif pour des raisons règlementaires et pragmatiques chez Crédit ou pour des raisons morales et cognitives chez Green Energy, ces nouvelles pratiques ne sont jamais intégrées dans une symbolique, des rites, des routines que l'on ne questionne plus. La légitimité cognitive globale (« *taken for granted* ») selon Suchman (1995) n'est pas atteinte. Dans les deux cas, nous pouvons statuer que ce dispositif ne fait pas partie des « *compréhensions culturelles tacites partagées* » par l'environnement (Buisson, 2005).

Nos résultats ont également mis en lumière des expressions individuelles de délégitimation au plus haut niveau de la hiérarchie (Directeur Général Délégué chez Crédit). Elles vont dans le sens des résultats d'une étude menée par Patricia Lejoux et Nathalie Ortar (2015) sur les pratiques de mobilité des entreprises et des ménages : les chefs d'entreprise interrogés sur leur politique environnementale ne citaient jamais les dispositifs et pratiques mises en place par l'entreprise pour organiser la mobilité de manière plus durable, comme si la mobilité apparaissait « *comme l'angle mort des politiques de développement durable des entreprises* » (Lejoux, Ortar, 2015). Alors que les chefs d'entreprise « *semblent développer un intérêt important pour les questions environnementales* » (intérêt validé dans nos deux entreprises), les auteurs notent qu'ils ne font pas le lien entre leur politique environnementale et les actions de l'entreprise en faveur d'une mobilité repensée à l'aune des enjeux environnementaux. Ces expressions de délégitimation appellent à de nouvelles recherches pour en explorer les ressorts. Les résistances comportementales identifiées lors de l'instauration du dispositif représentent également une piste de recherche à creuser. Ces stratégies larvées de résistance individuelle (Foucault, 2001 [1982]) empêchent le dispositif de mobilité durable d'être pleinement légitime aux yeux de tous, et l'affaiblit dans son effectivité.

Pour finir, nous avons l'intuition que l'influence des groupes soutenant le dispositif (et faisant usage des mesures contenues dans les plans) n'est pas assez puissante pour donner une impulsion au reste des acteurs afin qu'ils valident le dispositif et assurent ainsi sa pleine diffusion dans l'organisation. Nos résultats ont mis en lumière des tensions en termes de pouvoir entre les porteurs de projets et d'autres individus ou groupes en interne. Ces notions de pouvoir et d'influence gagneraient à être approfondies. Comme le dit Clapier-Valladon (1980), « *l'étude des organisations [...] met en évidence la constitution spontanée d'organigrammes réels où les réseaux de communication et les circuits d'informations relèvent plus d'échanges personnels que des structures officielles et techniques* ».

Dans notre recherche, les conceptualisations pionnières sur les processus d'influence développées en psychologie sociale par Herbert C. Kelman (1961), Asch (1955) et French et Raven (1959) seraient pertinentes à explorer pour discuter la position du porteur de projet, ainsi que le statut des différents groupes.

## Conclusion

L'implantation des dispositifs de mobilité durable interroge singulièrement la capacité de l'entreprise à s'emparer d'un sujet issu de considérations sociétales et légales nouvelles en faveur de l'environnement. Cet objet de recherche, particulièrement peu étudié en sciences de gestion jusqu'à présent, possède des caractéristiques propres qui le distinguent d'autres objets RSE. L'objectif de notre recherche a été de comprendre comment se forme la légitimité d'un nouveau dispositif RSE issu de problématiques sociétales et environnementales. L'étude de nos deux cas Credit et Green Energy nous a livré des éléments pour répondre à cette question centrale. S'agissant d'un nouvel objet RSE socio-environnemental, nous avons pu dégager les composantes et la double dimension organisationnelle et individuelle d'un processus de formation de la légitimité.

Une dialectique unificatrice se noue donc entre ces deux dimensions mettant en lumière des tensions à travers l'expression de tentatives de délégitimation du dispositif, d'oppositions individuelles et de pouvoir. La compréhension de cette dialectique pourraient permettre aux porteurs de projet RSE de mieux comprendre les résistances individuelles larvées en interne freinant la modification effective des comportements des salariés ainsi que les forces organisationnelles empêchant le développement du dispositif en interne, lui permettant ainsi de 'marcher sur ses deux jambes' et de mettre en place des stratégies appropriées de déploiement. Au plus haut niveau de la hiérarchie, nos résultats devraient éclairer les décideurs sur la manière d'introduire et de déployer des dispositifs issus de pressions venues de l'extérieur, d'ordre sociétal et/ou légal, et leur permettre d'instaurer un fléchage hiérarchique plus systématique pour assurer leur pérennité.

Notre recherche présente bien entendu des limites qu'il convient de souligner. Si nos résultats ont permis d'identifier une bataille de légitimités autour du dispositif de mobilité durable dont nous faisons l'hypothèse qu'elle résulte d'une dialectique contrariée entre dimensions individuelle et organisationnelle de la légitimité, il est encore prématuré d'affirmer que nous avons toutes les clefs de compréhension du phénomène. Tout d'abord, il conviendrait de sonder plus finement encore la dimension individuelle de la légitimité et de ses composantes afin de rentrer dans un niveau de détails extrêmement resserré des mécanismes psychologiques à l'œuvre. Ensuite, notre méthodologie, principalement basée sur la récolte de données primaires issues de discours via des entretiens semi directifs et des journées d'observation, ne permet pas de rentrer dans un niveau de détails suffisant s'agissant de l'influence du porteur de projet. Un *shadowing* de cet acteur central pourrait permettre l'identification fine des relations de pouvoir et d'influence à l'œuvre (vis-à-vis de la hiérarchie mais également des collaborateurs). Enfin, le cadre strictement franco-français de la recherche limite sa portée alors même que d'autres pays prennent à bras le corps le sujet.

Les pistes de recherche sont donc nombreuses. Nous avons pu dégager de l'analyse que la pression exercée par l'instauration du dispositif d'une part, et des groupes déjà utilisateurs de moyens de mobilité durable d'autre part, n'était pas toujours *suffisante* pour faire changer les comportements de mobilité, même de ceux ayant une attitude pro-environnementale.

Une recherche future pourrait creuser la piste des résistances individuelles plus en profondeur. Premièrement, via la notion de motivation, force intrinsèque ou extrinsèque d'action, permettant de passer de l'état d'intention à l'état de modification comportementale. Et deuxièmement à travers le rôle des émotions : notre recherche n'a pas permis de saisir finement les émotions ou frustrations particulières de la part des collaborateurs suite à l'instauration du dispositif de mobilité durable (Leavitt, Bahrami, 1988). Une recherche basée sur l'introspection en profondeur de quelques collaborateurs pourrait fournir des éléments de réponses de ce côté-là. Il serait également intéressant d'aller à la rencontre d'entreprises soumises à la loi mais n'ayant mis en place aucun dispositif (92% des entreprises si l'on reprend les récents chiffres publiés par l'Ademe en 2019). Cela permettrait de comprendre pourquoi, alors qu'elles y sont assujetties, certaines entreprises n'endossent pas la problématique de la mobilité durable. Quelles sont les raisons invoquées, et quelles justifications les entreprises présentent-elles ? Enfin, il nous semblerait judicieux de tester cette ébauche de modélisation dialectique dans d'autres contextes, afin de la consolider et de creuser les similitudes et les spécificités de chaque cas étudié. Dans cette optique, une continuité de recherche dans un ou plusieurs pays internationaux serait pour le moins pertinente.

## **Bibliographie** (normes APA)

- Aguinis, H. G. (2017). A.(2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, published online Feb.
- Alves, S., & Frih, S. (2016). L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH. *Revue française de gestion*, (3), 41-55.
- Amar, G., & Laousse, D. (2004). La ville de toutes les mobilités. KAPLAN D, LAFONT H.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35
- Blatge, M. (2010). Le handicap: objet de négociation collective ou de communication?. *La Revue de l'Ires*, (4), 123-136.
- Bereni, L. (2011). Le discours de la diversité en entreprise: genèse et appropriations. *Sociologies pratiques*, (2), 9-19.
- Berger, J., Ridgeway, C. L., Fisek, M. H., & Norman, R. Z. (1998). The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, 63(3), 379.
- Berger Peter, L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review*, 36(1), 151-179.
- Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, (4), 13-23.
- Bourdages J., et Champagne E., (2012) « Penser la mobilité durable au-delà de la planification traditionnelle du transport », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 11 | mai 2012, mis en ligne le 07 mai 2012
- Buisson (2005, 2008, 2009)
- Buisson, M. L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?. *Management Avenir*, (4), 147-164.
- Buisson, M. L. (2008). Légitimité et sciences de gestion: état des lieux et perspectives. *Humanisme et entreprise*, (4), 29-57.
- Buisson, M. L. (2009). La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 63-84.
- Clapier-Valladon, S. (1980). Réflexions psychosociologiques sur la nature du pouvoir politique. *Cahiers de la Méditerranée*, 4(1), 3-18.
- Crozet, Y. (2018). Mobilité, temps de transport et investissements collectifs. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2018(2), 12-15.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees, perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- El Akremi, A., Gond J. P., (2018), Chapitre 7. Les fondements micro-psychologiques de la responsabilité sociale de l'entreprise : une synthèse critique de la littérature en « Micro RSE ». Dans : Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 66-89). Caen, France: EMS Editions.
- Ermans, T., Brandeleer, C., Hubert, M., Lebrun, K., & Sieux, F. (2018). Déplacements domicile-travail: état des lieux et perspectives d'action pour les entreprises. Note de synthèse BSI. *Brussels Studies. La revue scientifique électronique pour les recherches sur Bruxelles*

- Faivre d'Arcier B., 2008, « Le mobility management : Vers une gestion individualisée de la demande? », in : Chalas, Y. et Paulhiac, F. (dir.), *La mobilité qui fait la ville : Actes des 3es rencontres internationales en urbanisme de l'Institut d'urbanisme de Grenoble*, Lyon, Certu, p. 216-245.
- Foucault, M. (2001). *L'herméneutique du sujet* (Cours de Michel Foucault au Collège de France 1981/1982).
- Foucault, M. (2001). *Le Sujet et le Pouvoir* (1982). *Dits et Écrits, II* (1976-1988). Paris : Gallimard.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson Education France.
- Graves L.M., Sarkis J., et Zuh Q. (2013), « How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China », *Journal of Environmental Psychology*, vol. 35, p. 81-91.
- Grimand, A., Vandangeon Derumez, I. & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 240(3), 133-148.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of attitude change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte.
- Laufer, R. et Burlaud, A. (1997). « Légitimité », dans P. Joffre et Y. Simon (dir.), *Encyclopédie de gestion* (2e éd.), Paris, Economica, p. 1754-1772.
- Johnson, C. (2004). Introduction: Legitimacy processes in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 22(1), 1-24.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 53-78.
- Pichault F. et Nizet J (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions du Seuil, 333 p.
- Raoul, J. (2018). Pour une nouvelle approche de la mobilité. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2018(2), 6-11.
- Rupp, D. E., et Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.
- Scott, W. R. D. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (Vol. 3). Univ of California Press.
- Sheller, M., & Urry, J. (2006). The new mobilities paradigm. *Environment and planning A*, 38(2), 207-226.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Suchman, M.-C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Thomas, G. M., Walker, H. A., & Zelditch Jr, M. (1986). Legitimacy and collective action. *Social Forces*, 65(2), 378-404.

- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of management review*, 36(4), 686-710.
- Vallerand, R. J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville, Québec: G. Morin.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion* (No. hal-00157140).
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Sage, Thousand Oaks.