

## **Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention**

## **Vectors and Output of Cross-Fertilization in Intervention-Research**

## **Vectores y productos de la fertilización cruzada en la investigación-intervención**

Vincent Helfrich, Philippe Schäfer, Dimbi Ramonjy and François Petit

Volume 23, Special Issue, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1068540ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1068540ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

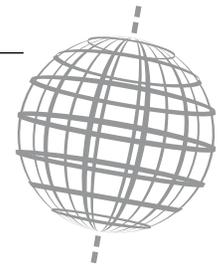
Cite this article

Helfrich, V., Schäfer, P., Ramonjy, D. & Petit, F. (2019). Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23, 127–142. <https://doi.org/10.7202/1068540ar>

Article abstract

This article analyzes the practice of intervention-research (IR) in Management. Our field is about the study of two IR based on the implementation of Corporate Social Responsibility approaches, according to ISO 26000. We propose an analysis grid of the interactive (vectors) and cognitive (outputs) mechanisms of fertilization in IR, for researchers and managers. This allows us to propose a fertilization prototypes typology of IR, in order to help the driving of future projects, by supporting cross-fertilization, identified as a criterion of success of IR.

# Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention\*



## Vectors and Output of Cross-Fertilization in Intervention-Research

## Vectores y productos de la fertilización cruzada en la investigación-intervención

VINCENT HELFRICH

La Rochelle Business School  
- excelia group

AHP-PReST (UMR 7117)

PHILIPPE SCHÄFER

La Rochelle Business School  
- excelia group

CEREGE (EA 1722)

DIMBI RAMONJY

La Rochelle Business School  
- excelia group

CEREGE (EA 1722)

FRANÇOIS PETIT

Membre de l'IRSI

### RÉSUMÉ

Cet article analyse la pratique de la recherche-intervention (RI) en Gestion. Notre terrain repose sur l'étude de deux RI basées sur la mise en œuvre, selon l'ISO 26000, de démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Nous proposons une grille d'analyse des mécanismes interactifs (vecteurs) et cognitifs (produits) de la fertilisation en RI, à destination des chercheurs et des gestionnaires. Celle-ci nous permet de proposer une typologie des prototypes de fertilisation de la RI, afin d'aider au pilotage de projets futurs, en favorisant la fertilisation croisée, identifiée comme critère de succès d'une RI.

**Mots-Clés :** Recherche-intervention, fertilisation croisée, espace d'expertise, mécanismes cognitifs

### ABSTRACT

This article analyzes the practice of intervention-research (IR) in Management. Our field is about the study of two IR based on the implementation of Corporate Social Responsibility approaches, according to ISO 26000. We propose an analysis grid of the interactive (vectors) and cognitive (outputs) mechanisms of fertilization in IR, for researchers and managers. This allows us to propose a fertilization prototypes typology of IR, in order to help the driving of future projects, by supporting cross-fertilization, identified as a criterion of success of IR.

**Keywords:** Intervention-Research, cross-fertilization, expertise spaces, cognitive mechanisms

### RESUMEN

Este artículo analiza la práctica de la Investigación-Intervención (I-I) en la gestión. Nuestro campo se basa en el estudio de dos casos I-I basados en la implantación, según la norma ISO 26000, de enfoques de Responsabilidad Social Corporativa. Proponemos una tabla de análisis de los mecanismos interactivos (vectores) y cognitivos (productos) de la fertilización en II, para investigadores y gestores. Esto nos permite proponer una tipología de los prototipos de fertilización de un I-I, con el fin de ayudar al pilotaje de futuros proyectos, apoyando la fertilización cruzada, identificada como criterio de éxito de un I-I.

**Palabras Clave:** Investigación-intervención, fertilización cruzada, espacio de experiencia, mecanismos cognitivos

La réflexivité des pratiques de recherche est un élément incontournable dans tout champ scientifique. Elle contribue au *scepticisme organisé*, qui constitue l'une des normes de l'*ethos de la science* selon Merton (1973). Cette analyse critique est d'autant plus essentielle lorsque la pratique scientifique prend la forme d'une recherche-intervention (RI par la suite) en sciences de gestion, dont le corps épistémologique n'est pas encore stabilisé.

La RI peut se définir comme une pratique de recherche appliquée menée conjointement par des chercheurs et des acteurs organisationnels, afin de produire des connaissances par le biais d'une transformation organisationnelle. La RI procède ainsi d'une construction concrète de la réalité fondée sur la volonté de transformer le milieu social dans lequel elle est appliquée. Dans ce cas, l'objet de la recherche est souvent confondu avec l'objet de l'intervention car celle-ci constitue le seul moyen de révéler les données de recherche par l'accès au terrain.

Les développements théoriques de la RI s'inscrivent dans l'héritage de l'*Action Research*, initiée par Kurt Lewin en 1946

avec la conviction que l'accès à la connaissance d'un système social appelle un changement de celui-ci (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 86). Dans son application en gestion, le projet scientifique est basé sur l'analyse et la conception des dispositifs de l'action organisée (David, 2012a). Avec cette pratique de recherche comme cadre général (David, 2012b), les sciences de gestion peuvent générer une théorie de l'action collective (Hatchuel, 2012), et renforcer leur statut de science de et pour l'action (Martinet, 1990). Cependant, malgré un engouement pour cette pratique de recherche en sciences de gestion, les conditions de réussite d'une RI et les mécanismes cognitifs à l'œuvre ne sont pas suffisamment traitées par la littérature.

Ce contexte nous amène à formuler la problématique suivante : *dans quelle mesure la Recherche-Intervention peut-elle conduire à une fertilisation croisée ?* Pour y répondre notre article propose de décrire et d'analyser les *mécanismes interactifs* (vecteurs) et les *mécanismes cognitifs* (produits) qui favorisent une fertilisation croisée, traduisant le succès<sup>1</sup> d'une RI au regard de son ambition épistémologique. La notion de

1. Le « succès » renvoie à l'aboutissement satisfaisant de la fertilisation croisée, dans la mesure où le terrain et les chercheurs ont pu acquérir ou co-construire de nouvelles connaissances grâce à la RI.

fertilisation croisée que nous mobilisons, implique un échange de connaissances et la création de nouvelles connaissances par et pour les acteurs impliqués.

Puisque notre objet d'étude est une pratique de recherche (la RI), nous mobiliserons un cadre théorique issu des recherches sur les sciences et la connaissance. Afin d'analyser les mécanismes interactifs (vecteurs) de la RI, nous mobilisons certains travaux du courant *Science and Technology Studies* (STS), sur les espaces d'expertise et la relation entre les chercheurs et les acteurs de leur terrain (Callon, 1998; Joly, 2001). Pour étudier les mécanismes cognitifs (produits) de la RI, nous mobilisons des travaux en théorie de la connaissance autour des systèmes complexes, afin d'établir les conditions de transfert et de création de connaissances.

Notre terrain est constitué de deux RI dans deux entreprises portant sur la mise en œuvre d'une démarche de *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (RSE par la suite) selon les lignes directrices de la norme ISO 26000. L'application de la RI à ces démarches peut se justifier car la RSE représente un sujet d'investigation récent, souvent complexe à appréhender pour les acteurs organisationnels.

La première partie présente le cadre d'analyse de la RI comme pratique de recherche, par la notion de fertilisation croisée. Celle-ci se caractérise par sa capacité à activer des mécanismes interactifs (vecteurs) et cognitifs (produits). La seconde partie expose la méthodologie, le terrain issu de deux cas de RI et les résultats.

### Cadre d'analyse de la fertilisation croisée d'une RI

L'objet de cette partie est de présenter le cadre d'analyse mobilisé pour qualifier le succès d'une RI. Nous traduisons ce succès par la notion de fertilisation croisée, caractérisée par la mise en œuvre de mécanismes interactifs et cognitifs au cours de la RI. Nous appréhendons les mécanismes interactifs par l'approche théorique des espaces d'expertise, ayant fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans le courant des *Science and Technology Studies* (STS)<sup>2</sup>. Les mécanismes cognitifs seront étudiés par les concepts de transfert et de création de connaissances dans ces espaces d'expertise.

En résumé, les principes de fonctionnement de la RI devraient conduire à la constitution d'un espace d'expertise composé de chercheurs et d'acteurs du terrain de recherche. Si cet espace fonctionne correctement, il doit permettre le transfert et la création de connaissances entre les acteurs académiques et du terrain. Nous proposons de les mobiliser comme cadre d'analyse de notre sujet (cf. tableau 1).

#### LES MÉCANISMES INTERACTIFS D'UN ESPACE D'EXPERTISE ADAPTÉ À LA RI

Dans une RI, le succès de l'interaction entre chercheurs et acteurs de l'entreprise dépend directement de contraintes liées à son objet et aux acteurs de l'intervention. En effet, une RI mobilise *de facto* des acteurs hétérogènes, aux perceptions différentes de l'objet de l'intervention.

L'ensemble de ces contraintes conduit la RI à s'orienter vers la création d'un *espace d'expertise co-construit* au sens de Callon (1998)<sup>3</sup> et Joly (2001). En effet, ce modèle de *co-production des savoirs* (Callon, 1998) – aussi appelé *modèle de co-construction* (Joly, 2001) – dans lequel la frontière entre *experts* (chercheurs) et *profanes* (acteurs de l'entreprise) n'a plus lieu d'être, semble adapté à une RI et à ses objectifs.

Dans un modèle de co-construction, « *le rôle des non-spécialistes dans la production des savoirs et des savoir-faire est capital* » (Callon, 1998, p.70). La frontière entre experts et profanes s'efface progressivement et leurs interactions conduisent à la production de deux formes de connaissances : les « *savoirs à portée générale* » et les « *connaissances tenant compte de la complexité des situations locales singulières* » (*Ibid.*). Ce modèle conduit aussi à un « *apprentissage collectif croisé puisque les différents savoirs s'enrichissent mutuellement dans le cours même de leur coproduction* » (*Ibid.*).

Moison (1984) a relevé le rôle essentiel de l'interaction avec le terrain en identifiant trois éléments à préserver pendant l'intervention : maintenir le contact, permettre l'implication des acteurs dans la réflexion et gérer le décalage des représentations. Ces principes d'interaction s'inscrivent dans le paradoxe identifié par Girin (1981) à propos des savants ordinaires que sont les praticiens de la gestion, car ils sont à la fois des producteurs de théorie locales et porteurs de raisonnements à prendre avec discernement.

La RI s'accompagne à la fois d'une contextualisation et d'une formalisation du changement dans l'organisation, ce qui la distingue de la recherche-action qui s'attache uniquement au processus de contextualisation du changement dans un collectif plutôt qu'une organisation (David, 2012b). Ces éléments vont constituer le *contexte* de la RI (cf. tableau 1) permettant de définir, de délimiter l'objet et les sujets au cœur de la RI.

La réalisation d'une RI conduit à la co-construction d'artefacts à visée transformative en interaction avec le terrain. Son orientation est pragmatique, intelligible et utile pour l'entreprise. Ses artefacts « *agissent alors comme une machine « épistémique » qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). Mobilisés en situation d'intervention, ces artefacts représentent des interfaces supports de la mutation.

Dans le cadre d'une RI, l'interaction du sujet et de l'objet permet la construction de connaissances - le réel n'est connaissable qu'à travers le sujet - selon l'hypothèse phénoménologique propre à l'épistémologie constructiviste (Le Moigne, 1990). Etudions maintenant les mécanismes cognitifs à l'œuvre dans une RI.

#### LES MÉCANISMES COGNITIFS À L'ŒUVRE DANS L'ESPACE D'EXPERTISE DE LA RI

L'analyse précédente nous indique que la constitution d'un espace d'expertise adapté à une RI, pourrait conduire à la création et au transfert de connaissances par ses propriétés co-constructives.

2. Ces travaux s'inscrivent dans une sociologie des sciences qui favorise les approches *hic et nunc* visant à décrire « *la science en train de se faire* » (Latour, 1989), ce qui est cohérent avec la RI.

3. Les deux autres modèles de démocraties techniques de Callon (1998) et les trois autres modèles d'espaces d'expertises de Joly (2001) instaurent une séparation nette entre experts et profanes et attribuent clairement aux experts un monopole de la production des connaissances scientifiques. Ils ne sont clairement pas adaptés à une RI en sciences de gestion, contrairement au modèle de la *co-production* ou *co-construction*.

Ces mécanismes d'ordre cognitif font implicitement référence à certains concepts de théories de la connaissance, basés sur les *systèmes complexes*<sup>4</sup> (Simon 1962), comme l'analyse des *réseaux sociocognitifs complexes* (Ancori, 2008) ou la *modularité organisationnelle et cognitive* (Langlois, 2002; Cohendet *et al.*, 2005, Ancori, 2009). En effet, l'espace d'expertise issu de la RI constitue un réseau sociocognitif complexe car il est composé d'acteurs hétérogènes et il engendre des interactions non-simples pouvant être « *saisies sous l'angle de leurs activités cognitives et de leurs interactions avec leur environnement naturel ou social* » (Ancori, 2008, p. 124). De plus, ce réseau va évoluer par l'interaction de ces acteurs hétérogènes, notamment par le biais de leur proximité, entendue comme une « *ressemblance cognitive entre acteurs individuels* » (*ibid.*).

Le concept de *modularité organisationnelle et cognitive* (Langlois 2002, Cohendet *et al.*, 2005) permet, quant à lui, de préciser le mécanisme de transfert et de création de connaissances dans le réseau, sur la base de la proximité cognitive des acteurs. L'hétérogénéité des acteurs conduit à les placer dans une chaîne de traduction longue (au sens de Callon, 1976) entre l'espace académique et l'entreprise, mais sécable en modules connectés par des acteurs cognitivement proches. De plus, une partie de la connaissance restera volontairement encapsulée dans certains modules pour favoriser la gestion de la complexité du système<sup>5</sup>. Ainsi, les traductions opérées entre les modules sont « *autant d'apprentissages interactifs riches de possibilités de fertilisations croisées* » (Ancori, 2009, p. 521). On retrouve ici, l'idée d'un *apprentissage collectif croisé* de Callon (1998) au cœur de notre problématique.

Dans le cas de la RI, le *transfert de connaissance* est double. D'un côté, les chercheurs experts sur le sujet de l'intervention transmettent à l'entreprise des savoirs généraux sur ce sujet, des retours d'expérience, les outils d'opérationnalisation, etc. De l'autre côté, les acteurs de l'entreprise transmettent aux chercheurs les *connaissances localisées* (spécificités et contextes de l'entreprise, du secteur, des fonctions, des acteurs, etc.). Ce double transfert de connaissances correspond à la boucle d'*apprentissage collectif croisé* évoquée dans le modèle de *co-production des savoirs* de Callon (1998).

Cependant, le processus cognitif de la RI ne s'arrête pas à ce transfert croisé de connaissances. Il conduit aussi à la création de nouvelles connaissances pour tous les acteurs, comme

par exemple, des solutions techniques issues du processus de co-construction, la constitution d'un plan d'action original, une méthodologie *ad hoc*, etc. Ces nouvelles connaissances ne peuvent émerger que du projet lui-même et viennent enrichir le socle de connaissances de tous les acteurs.

La personnalité des acteurs impliqués influence l'évolution de la RI. Le succès de la démarche est souvent favorisé par des acteurs de l'entreprise qui ont une sensibilité pour la recherche et par des chercheurs ayant une capacité d'adaptation aux codes de l'entreprise. Le chercheur doit « bien passer » en entreprise et l'entreprise doit accepter le dialogue avec le chercheur.

Nous retrouvons ici les mécanismes décrits dans les concepts de système modulaire et de la proximité cognitive (Ancori, 2009). Le lien entre des acteurs proches permet ensuite de diffuser la connaissance (créée et transférée) à tout le réseau, et même au-delà, par le processus de traduction vers les acteurs de l'entreprise les plus réfractaires ou méconnaissant la recherche d'un côté, et vers la sphère académique par les productions scientifiques et les enseignements de l'autre.

### Analyse de deux cas de RI en RSE

Pour illustrer plus précisément les mécanismes interactifs et cognitifs au cœur d'une fertilisation croisée des savoirs dans le cadre de la RI, nous examinons dans cette deuxième partie deux RI en RSE réalisées entre 2010 et 2014. Nous commençons par exposer la méthode de recherche mobilisée pour étudier ces deux cas. Ensuite, nous présentons les deux entreprises, ainsi que la méthodologie de RI utilisée pour les accompagner dans leur démarche de RSE. Enfin, nous analysons ces deux cas selon le *contexte*, la *concrétisation* puis les *conséquences* de la RI (*cf.* tableau 1).

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE DE L'ARTICLE

Afin d'étudier ces deux pratiques de RI, nous avons adopté une méthode qualitative par l'étude de cas (Albarelo, 2011) associée à une démarche inférentielle par analogie (Biela, 1998).

La méthode de l'étude de cas est adéquate car nous nous trouvons dans les deux situations que souligne Albarelo (2011, p. 27). D'abord, l'étude de cas est mobilisée « *lorsqu' il s'agit*

**TABLEAU 1**  
Cadre d'analyse

Vecteurs et produits d'une fertilisation croisée dans une recherche-intervention (RI)		
<b>Vecteurs - Mécanismes interactifs</b>	Contexte de la RI	- Définition et délimitation de l'objet [finalités et motivations individuelles/communes] et des sujets (acteurs collaborant) de la RI
	Concrétisation de la RI	- Opérationnalisation de la RI par des artefacts (modes, structures, principes de fonctionnement) dans une visée transformative
<b>Produits - Mécanismes cognitifs</b>	Conséquences de la RI	- Transferts de connaissances - Créations de connaissances - Avec caractérisation des connaissances transférées et/ou créées (Nouvelles ou pas ? Communes aux acteurs et/ou individuelles ? En dehors de la RI ?)

Source : construction des auteurs

4. La théorie des systèmes complexes semble très adaptée à notre cas puisque la RI mobilise des acteurs hétérogènes, qui interagissent de manière non-simple, ce qui est cohérent avec la définition des systèmes complexes de Simon « *large number of parts that interact in a nonsimple way* » (Simon, 1962, p. 468).

5. Certains développements théoriques resteront encapsulés dans la sphère académique. Certains détails de la démarche de l'entreprise resteront encapsulés dans certains services, etc.

*d'analyser un évènement impromptu, un programme (ou un projet), une activité collective* » (*Ibid.*). Dans notre recherche, le « programme » ou « l'activité collective » équivaut à la mise en œuvre conjointe par les acteurs et les chercheurs d'une RI d'une durée de 3 ans. Cette RI a pour objectif de déployer une démarche de RSE au sein des entreprises. Pour les chercheurs, elle a pour objectif de recueillir des données empiriques en vue de publications scientifiques. Ensuite, l'étude de cas est pertinente « *lorsque le phénomène au cœur de l'étude est indissociablement lié au contexte au sein duquel il est apparu et s'est développé* » (*Ibid.*). Ainsi, le recueil des données, l'analyse et les résultats de notre article sont contextualisés et reliés de façon particulière aux mécanismes à l'œuvre dans chacune des RI (*cf.* tableau 1).

Ces deux cas n'ont pas vocation à être représentatifs du phénomène étudié (la réalisation de RI). Le choix de chaque cas tient justement à son caractère unique, rare et extrême, plutôt qu'à chercher à tester une théorie ou à mettre en évidence un cas non étudié (Yin, 2003).

Au niveau de la collecte des données qualitatives, la démarche même de RI a favorisé un accès privilégié au terrain. Dans un premier temps, nous avons participé comme chercheurs-intervenants dans les deux cas et avons récolté des données primaires et secondaires durant la durée de l'intervention et suivant de multiples sources (*cf.* tableaux 1 et 2 en annexe). Ces données ont été collectées avec comme projet de recherche global, celui de comprendre pourquoi et comment les entreprises opérationnalisent la RSE, en vue de rédiger des publications académiques. Elles peuvent constituer ce qu'Albarello (2011) appelle un « fichier primaire », permettant de remonter à toutes les informations recueillies pour les chercheurs impliqués ou non sur les RI. Au-delà des interventions, les chercheurs appartiennent en effet à un pôle de recherche spécialisé en RSE. Ce pôle joue le rôle d'« *une instance de contrôle* » (Girin, 1990) auprès de laquelle les chercheurs rendent compte régulièrement aux autres chercheurs - membres du pôle et ne participant pas forcément aux interventions - de leurs travaux de recherche, de l'avancement de l'accompagnement des entreprises, des méthodologies utilisées, etc.

Dans un deuxième temps et en dehors des interventions, nous réutilisons ces données collectées antérieurement pour examiner « *de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques* » (Chabaud et Germain, 2006, p. 205). En l'occurrence, dans cet article, nous ré-exploitions ces données pour comprendre plus précisément les vecteurs et les produits de la méthode de la RI à partir des deux cas étudiés. Nous adoptons une posture interprétative au sens de Giordano (2003) pour comprendre de façon empathique les représentations à l'œuvre dans ces deux RI.

Nous appliquons également une démarche de réflexivité sur notre propre pratique de recherche. Celle-ci peut se définir comme un « *mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance. [...] cette posture consiste à soumettre à une analyse critique non seulement sa propre pratique scientifique (opérations, outils et postulats), mais également les conditions sociales de toute production intellectuelle* » (Rui, 2010, p. 21).

Au final, notre analyse permet de comparer ces deux monographies en raison de dispositifs méthodologiques identiques : une RI menée par le même collectif de chercheurs (*cf.* tableau 3 en annexe), l'utilisation de l'ISO 26000, une méthodologie de déploiement de la RSE en mode projet (*cf.* tableau 4 en annexe).

A partir de l'observation de ces deux projets de RI (analyse des cas), nous pouvons procéder à des analogies entre nos observations et notre cadre d'analyse (*cf.* tableau 1). Ainsi, l'utilisation de l'analogie traduit ici un mode de raisonnement d'ordre inférentiel, conduisant, à l'aide d'une référence connue (cadre d'analyse), à décrire les phénomènes observés (cas de RI) pour établir un « *schéma cognitif qui conduit à la recherche de connexions relationnelles (ou correspondances) à l'intérieur des domaines considérés et entre eux.* » (Traduit de Biela, 1998, p. 87). Nous sommes partis de similarités des deux cas pour raisonner par comparaison et enrichir ainsi la compréhension de leurs particularités (Becker, 2016).

La grille d'interprétation des données mobilisée (*cf.* tableau 1) met en avant trois thèmes clés de la RI - le contexte, la concrétisation et les conséquences - permettant d'étudier le processus de cette pratique de recherche jusqu'à l'atteinte - ou non - d'une fertilisation. Les deux premiers sont des vecteurs (mécanismes interactifs) de la fertilisation croisée et le troisième regroupe ses produits (mécanismes cognitifs).

Pour informer chacun des thèmes-clés de notre cadre d'analyse théorique, nous avons appliqué une analyse distanciée de nos données issues de notre « fichier primaire » (*cf.* tableau 5 en annexe), par la méthode d'analyse de contenu de type thématique (Bardin, 2007). Dans une logique abductive, nous avons mené une « exploration hybride » consistant « à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques » (Charreire, Durieux, 2003, p 70).

Nous allons maintenant présenter, de façon claire, précise et détaillée nos deux études de cas pour démontrer en quoi elles permettent, par leur exploitation, de répondre à notre problématique de recherche.

## PRÉSENTATION DES DEUX CAS DE RI EN RSE

Pour analyser la pratique de la RI, nous nous basons sur notre collaboration avec deux entreprises à travers deux études de cas longitudinales d'une durée de trois ans chacune dont les caractéristiques figurent dans le tableau 2 et l'encadré 1.

## RÉSULTATS : LES VECTEURS ET PRODUITS D'UNE FERTILISATION CROISÉE DANS UNE RI

Nous allons à présent revenir sur les vecteurs et produits d'une fertilisation croisée de la RI comme synthétisé dans le tableau 1. Le contexte et la concrétisation de la RI permettent de restituer les vecteurs de fertilisation croisée liés aux mécanismes interactifs de cette forme de recherche. Les conséquences de la RI assurent le retour sur les mécanismes cognitifs comme produits de fertilisation croisée. Pour chaque élément de notre grille d'analyse, le tableau 5 en annexe présente des verbatim selon le codage thématique utilisé.

### Contexte de la RI

Dans les deux cas, le déroulement du projet de recherche confirme l'importance du contexte de la RI. Du côté des entreprises, l'objet de l'intervention (la mise en œuvre de la démarche de RSE) se construit sur la base d'un projet managérial, porté par les propriétaires et dirigeants. Ce projet peut être instrumentalisé pour faire face aux opportunités et menaces de

**TABLEAU 2**  
**Présentation des terrains**

Société	IAA	MUT
Statut juridique	Société Anonyme (SA) à conseil d'administration	Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
Secteur d'activité	Industrie agroalimentaire	Assurance
Date de création	1905	1981
Chiffre d'affaires en M€	707,1 (2014)	545 (2013)
Résultat net 2014 en M€	17,9	11,9
Effectif (CDD et CDI)	3.783	3.000

Source : construction des auteurs

**ENCADRÉ 1**  
**Description des terrains**

La première RI a débuté en avril 2010 dans une ETI du secteur agro-alimentaire que nous dénommons « IAA ». La seconde a commencé en juin 2011 dans un GIE de l'économie sociale opérant dans les assurances que nous dénommons « MUT ». Toutes les deux opèrent en France (sièges historiques, majorité de leur implantation et de leurs chiffres d'affaires) et à l'international.

IAA et MUT ont décidé chacune de s'engager dans la RSE, suite à la volonté de leur direction générale de concevoir une stratégie RSE reliée à leur projet d'entreprise et à son opérationnalisation dans leurs activités économiques et leurs pratiques organisationnelles. Dans ce cadre, la norme ISO 26000, publiée en novembre 2010, propose des lignes directrices internationales pour mettre en œuvre la RSE et définit celle-ci comme : la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable [...] et prend en compte les attentes des parties prenantes* » (ISO 2010, p. 4).

Toutefois, malgré l'existence d'outils et référentiels comme la norme ISO 26000, la question de la formulation et de l'opérationnalisation de la stratégie RSE reste entière pour les acteurs organisationnels. Pour ce faire, IAA et MUT ont fait appel à une même équipe de chercheurs spécialisés dans ce domaine pour les accompagner dans l'intégration de la RSE.

Dans les deux cas présentés, nous avons accompagné dans le cadre d'une RI, le déploiement de la RSE selon les lignes directrices d'ISO 26000 pendant trois années. Nous avons co-construit une méthodologie avec les acteurs des deux entreprises, pour adapter et contextualiser les lignes directrices de la norme au terrain. En effet, la vocation très générique (tout type d'organisation, tout secteur et tout pays) de la norme ISO 26000 et son caractère faiblement opératoire nécessitent cette contextualisation. Cette méthodologie a été conçue et appliquée dans une démarche de management de projet, structuré en quatre phases : le lancement du projet, l'inventaire des pratiques, l'auto-évaluation et l'intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management (cf. tableau 4 de l'annexe). Les trois premières phases sont consécutives, et la dernière s'est déroulée en parallèle des trois autres.

l'environnement. Il est aussi susceptible de revêtir un caractère utilitariste, pour affirmer les forces et réduire les faiblesses des entreprises, afin d'en retirer un avantage concurrentiel. Du côté des chercheurs, l'objet de l'intervention est l'occasion d'étudier la mise en œuvre de la RSE selon une approche *hic et nunc*, afin de répondre aux attentes de la communauté académique. Ces finalités individuelles s'associent et s'entre-renforcent autour des finalités communes du projet de RI contractualisé par une convention de mécénat.

Nous précisons ces vecteurs du contexte des RI :

- Motivations et finalités de la collaboration

*Ancrage dans le projet managérial de l'entreprise* : que ce soit chez IAA ou chez MUT, l'engagement dans une démarche RSE résulte d'une volonté partagée par les actionnaires – l'actionnaire majoritaire pour IAA et les actionnaires historiques principaux pour MUT – et la direction générale.

Ainsi, la démarche de RSE et la RI se trouvent encadrées par la culture, la stratégie et les parties prenantes internes de l'entreprise, et par les enjeux externes, institutionnels ou liés au secteur d'activité, et aux métiers de l'entreprise.

*Motivations internes* : pour IAA, les motivations à l'origine du projet, avancées par la direction générale, sont le renforcement

de la cohésion interne du groupe et la consolidation du projet d'entreprise. Elles s'appuient sur les valeurs sociétales originelles de l'entreprise qui trouvent un réceptacle dans le concept de RSE.

Du côté de MUT, l'entreprise a souhaité s'engager dans une démarche RSE en reliant cette volonté aux valeurs du secteur de l'économie sociale dont elle se réclame. Elle désire également être en cohérence avec les politiques RSE engagées depuis quelques années par ses actionnaires (grandes mutuelles). MUT, qui fonctionne en marque blanche pour ses actionnaires, peut ainsi s'inscrire dans la continuité de leurs engagements RSE par ses valeurs affichées, ses finalités sociétales et ses pratiques opérationnelles.

*Motivations externes* : les deux entreprises se sont également engagées volontairement dans une démarche RSE parce qu'elles ont perçu des pressions et des évolutions fortes de leur champ institutionnel. Outre les contraintes réglementaires nouvelles (*reporting* extra-financier issu de l'article 225 de la loi Grenelle 2) les deux entreprises voient en effet remonter des demandes de clients, donneurs d'ordre et consommateurs intégrant des questions relatives aux enjeux RSE. Elles sont aussi concernées par des enjeux environnementaux (notamment l'utilisation de ressources naturelles pour IAA et la consommation d'énergies pour MUT) dans leurs activités.

*Motivations des chercheurs* : au début de 2010, ces projets managériaux ont rencontré le projet de connaissance d'un établissement d'enseignement et de recherche, qui souhaite renforcer son expertise dans le domaine de la RSE. Plus précisément, une équipe de chercheurs en gestion, spécialisés en RSE et management, commençait à se questionner sur l'applicabilité de la norme ISO 26000 dans les entreprises. S'ajoutant à l'utilité managériale d'une telle recherche, une double finalité anime ces chercheurs : une finalité académique avec la production de contributions intellectuelles (articles, ouvrages, études de cas); et une finalité pédagogique afin de les infuser dans leurs enseignements en formation initiale et continue. Une des conventions a notamment constitué le terrain d'une recherche doctorale.

Les finalités communes entre entreprises et chercheurs ont été formalisées dans une convention de mécénat. Dans les deux cas, l'intervention de la RI étaient formalisés sur deux axes : l'intégration de la RSE selon la norme ISO 26000 et l'adaptation de bonnes pratiques et d'innovation RSE dans la structure. Dans ces conventions, le projet dure trois ans avec la possibilité d'une reconduction. Ce temps long instaure une dynamique collaborative fructueuse entre les chercheurs et le terrain.

- Les acteurs collaborant dans la RI

Le fonctionnement en comité de pilotage (COPIL)<sup>6</sup>, de composition bipartite (chercheurs-intervenants / acteurs de l'entreprise), favorise le respect des finalités communes du projet. Il promeut la collégialité et limite les points de vue subjectifs, parcellaires mais aussi le caractère arbitraire des décisions. L'importance de ce COPIL confirme la nécessité d'une *instance de gestion*<sup>7</sup> (Girin 1990) dans tout dispositif de recherche en gestion et en particulier pour une RI. La négociation commune et continue fut la règle pendant la durée du projet. Au sein du COPIL, la parole se libère progressivement lors des processus successifs des phases du projet (cf. tableau 4 en annexe). L'expression de chaque personne compte « à égalité », ce qui est rare en entreprise et mérite d'être soulignée. Chacun critique, est critiqué, sans distinction de l'origine, chercheurs-intervenants, cadres ou collaborateurs de l'entreprise dans une approche que l'on peut qualifier de démocratique<sup>8</sup>.

Dans nos cas, bien que le projet RSE soit un projet managérial et que leurs équipes ne soient que des entités internes, les entreprises ont accepté les chercheurs comme des partenaires pouvant contribuer à sa réussite. En parallèle, les chercheurs peuvent compter sur ces entreprises pour leur fournir des données de recherche difficiles à obtenir sans cette interaction longue et cet accès privilégié (ex : éléments confidentiels et stratégiques) :

*L'entreprise, elle travaille à l'échéance de demain; de l'aujourd'hui et du demain. Alors que le monde de la recherche, il travaille à deux ans, trois ans, cinq ans. Donc, il faut considérer les problèmes. Que vous, vous acceptiez de consacrer dix pour cent de votre temps à régler des urgences et puis, nous, dix pour cent de notre temps à penser à trois, cinq ans. Et on se retrouvera*

*parce qu'il y aura des services rendus de part et d'autre. Et c'est ça qui est à construire; qui me paraît fondamental pour l'avenir.* (IAA membre du CODIR, extrait d'entretien).

### Concrétisation d'une RI

Lors de la réalisation de la convention, nous avons mobilisé des artefacts pour atteindre les finalités managériales et recherches du projet de RI. Ces artefacts constituent d'autres vecteurs des mécanismes interactifs de la fertilisation croisée.

- Création de structures organisationnelles fonctionnant comme des espaces d'expertise

Le COPIL était une structure stable dans les deux cas. Cependant, des ajustements ont été nécessaires pour mener à bien le déploiement de la RSE et l'émergence de données de recherche. Les projets ont requis le développement de structures *ad hoc*. Dans les cas IAA et MUT, le comité de pilotage (COPIL) était composé de chercheurs-intervenants et d'acteurs de l'organisation. L'équipe de chercheurs-intervenants était constituée respectivement de six et de sept personnes, dont un chef de projet et un coordinateur des opérations (cf. tableau 3 en annexe). Les chercheurs-intervenants menaient une recherche académique dans leur discipline (gestion et économie) en lien avec les enjeux de la RSE.

Toutefois, une divergence d'approche distingue les entreprises. IAA a adopté une équipe restreinte au départ mais a su diffuser le plus largement la démarche en son sein. Chez MUT, une équipe plus nombreuse, avec l'ajout d'un comité de coordination, était censée relayer la démarche dans tout le groupe, mais qui au final, se réduisait au COPIL.

La notation de la performance RSE a été proposée par des groupes de travail *ad hoc* dans lesquels la parole fut également libre avec la présence des chercheurs-intervenants. Cette participation des collaborateurs a donc débordé du mode de fonctionnement du COPIL. Elle s'est appliquée aux équipes constituées dans le cadre des groupes de travail thématique suivant les sept questions centrales de l'ISO 26000.

L'analyse des évaluations, réalisée pendant l'inventaire, l'auto-évaluation et la co-construction des dispositifs méthodologiques, a révélé l'existence de divergences entre les acteurs. Cependant, les résultats sont issus d'une vision partagée et non directive. Outre la diversité d'acteurs, la volonté de co-construire ce projet d'intégration de la RSE s'est caractérisée par un processus de modifications continues et imprévues<sup>9</sup>.

La composition hybride du COPIL a facilité le processus d'apprentissage réciproque des lignes directrices de la RSE, débouchant sur un langage commun et partagé dont la complexité s'est progressivement réduite avec le processus de contextualisation de la RSE dans l'organisation. Ainsi, l'ISO 26000 est devenue intelligible, compréhensible et donc assimilable par les acteurs pendant le projet. Cette approche consensuelle

6. Le COPIL sera aussi étudié comme une structure (vecteur interactif) dans la section suivante (concrétisation de la RI).

7. Le COPIL est perçu ici comme une « instance de gestion » (Girin, 1990), interne au projet de chaque RI. Il est distinct du pôle d'expertise en RSE, qui se trouve en dehors de chaque RI, auquel appartiennent les chercheurs et qui sert d'« instance de contrôle » (Girin, 1990) (cf. partie méthodologie).

8. Nous retrouvons ici un principe de base d'un espace d'expertise de la co-construction (Callon 1998 et July 2001).

9. Par exemple : la modification des critères utilisés pour l'inventaire; l'interprétation et l'appréciation des critères de l'autoévaluation; la volonté de conserver la structure des QC pour l'émergence des axes stratégiques RSE, la participation de chercheurs impliqués dans les groupes de travail; les demandes de formations spécifiques (achats; éco-conception...), la présentation de l'avancement de travaux en CODIR; la réalisation d'événements.

n'exclue pas l'absence de divergence pendant la durée du projet. On retrouve ici une analogie avec les espaces d'expertises de la co-construction des savoirs de notre cadre théorique.

- Adaptation et création d'outils d'intervention

Alors que nous voulions tester l'applicabilité de l'ISO 26000, nous avons dû compléter les lignes directrices de cette norme. Nous nous sommes notamment appuyés sur une méthodologie fournie par le document applicatif de la SD 21000<sup>10</sup> élaboré par l'AFNOR, ainsi que sur des documents en préparation à l'époque comme la FDX 30-029<sup>11</sup>, que nous avons dû adapter à la démarche projet, au contexte et aux spécificités de IAA et de MUT. L'utilisation de ces outils permet de concrétiser les phases du projet et la mise en œuvre de la convention. Par exemple, la méthodologie adoptée sur la base de ces guides, a permis l'identification et la hiérarchisation de l'ensemble des domaines d'action (dénommés « DA ») issus des sept questions centrales (dénommées « QC ») de l'ISO 26000. Avec ces outils et la méthode déployée, le projet est véritablement entré dans sa dimension opérationnelle.

- Concrétisation du volet recherche

La conduite de l'intervention (préparation, déroulement des phases, réactions de l'entreprise, interactions) permet d'agréger différentes données concernant la démarche de RSE, mais aussi le déroulement de l'intervention elle-même. Les livrables établis pour chaque phase du projet, les interviews menées auprès des acteurs organisationnels, les recueils documentaires et la constitution d'un journal de recherche sont autant de sources de données primaires et secondaires utilisables pour rédiger travaux de recherche ou cas pédagogiques.

L'intervention n'étant ni figée, ni totalement prévisible, cela conduit également à des ajustements des pistes de recherche. Des opportunités se créent sur certains thèmes de recherche, alors que d'autres disparaissent. C'est le cas d'une recherche sur la fonction achats chez IAA, ou l'abandon d'un autre projet sur le volet parties prenantes faute d'une avancée conséquente dans les deux cas sur ce thème.

### Conséquences d'une RI

La RI a ainsi favorisé la cohabitation de deux types d'acteurs : des chercheurs connaissant l'objet de l'intervention (la RSE) et des acteurs pratiquant au quotidien la gestion d'une entreprise industrielle pour IAA ou exerçant un service d'assurances pour MUT. Cette cohabitation a renforcé la proximité cognitive entre les acteurs, condition nécessaire au transfert et à la création de connaissances, d'abord au sein de l'espace d'expertise, puis en dehors.

- Une proximité cognitive entre chercheurs et acteurs organisationnels

Sachant qu'*a priori* tout semble séparer chercheurs et acteurs organisationnels (logique « conceptuelle » vs « pragmatique », finalité « académique » vs « économique », posture « réflexion » vs « action », temporalité « long terme » vs « court terme »), la RI ne s'est réalisée qu'avec une proximité cognitive entre ces personnes. On peut établir sur cette base une analogie avec la

modularité cognitive de notre cadre théorique, qui décrit bien cette séparation, nécessaire à la conduite du projet complexe, entre connaissances diffusées et connaissances embarquées. Par exemple, les échanges avec le terrain à propos de nos recherches n'ont pas forcément porté sur le positionnement épistémologique de nos travaux.

Outre l'existence d'une convergence d'intérêts réciproques autour de la RSE, cette proximité cognitive a assuré la sédimentation progressive de rapports inhabituels. Les acteurs doivent comprendre les intentions des chercheurs et leur « jargon », mais les chercheurs doivent être en capacité d'appréhender les réalités de l'organisation et de s'adapter à son fonctionnement.

La légitimité et l'intérêt de l'intervention du groupe de chercheurs résident principalement au niveau de leur capacité à endosser la fonction de « passeur ». Cette fonction consiste à transmettre et à interpréter les principes et les enjeux de la RSE par le biais de la sensibilisation et de l'apprentissage auprès des différents acteurs. La RI favorise le processus d'appropriation de la RSE par l'intermédiaire de l'ISO 26000. La dynamique d'appropriation se construit au fil des discussions, des décisions relatives au projet, voire des rejets. Par exemple, la première approche analytique « ligne à ligne » de la RSE selon les trois cent Attentes et Actions Associées (AAA) de la norme est globalement ressentie comme indigeste chez IAA et MUT. Elle participe cependant à la compréhension de tous les acteurs du COPIL qui s'approprient ainsi une connaissance – débattue puis partagée – selon l'ISO 26000.

Par nature, la dimension praxéologique de la RI n'est pas neutre. Nous pouvons même dire que c'est une condition nécessaire à l'émergence de résultats pour les chercheurs (données et interprétations) et pour les organisations (apports managériaux tangibles). Que ce soit chez IAA et chez MUT, les étapes concrètes du projet comme les méthodologies appliquées, le contenu des livrables, les présentations réalisées relatives aux pratiques RSE, etc. ont participé d'un éclairage, d'un débat, d'une confrontation contribuant au processus d'appropriation de la RSE par les membres du COPIL. Dans les deux cas, le déroulement de la RI a bien conduit au processus de transfert et de création de connaissances que nous allons maintenant présenter.

- Le transfert de connaissances dans le COPIL

Dans les deux cas, les phases de réalisation du diagnostic RSE constituent un processus fort de transfert de connaissances vers l'entreprise (RSE, ISO 26000) et vers les chercheurs-intervenants (contexte et fonctionnement de l'entreprise). Dans le cas d'IAA, les travaux menés au sein des groupes de travail par QC de l'ISO 26000, ont permis l'interaction d'au moins une dizaine de salariés de l'entreprise dans chaque groupe, de profils métiers et d'entités diversifiés. Par la suite, ces réunions se sont développées (une centaine de personnes ont participé à des réunions dites de « libre-échange »). La fin de la première année du projet chez IAA a été marquée par l'organisation d'un séminaire d'une durée d'un jour et demi, regroupant cent-dix cadres de l'entreprise. Un second séminaire regroupant trente cadres dirigeants, a permis de donner une nouvelle impulsion un an après, en faisant un point sur les aspects stratégiques de la démarche.

10. Norme française sur la RSE, qui a inspiré partiellement le contenu d'ISO 26000.

11. Guide pour l'aide à l'identification et à la priorisation des enjeux et des parties prenantes.

Pour MUT, les phases de diagnostic ont été assez similaires avec un inventaire réalisé au niveau de l'ensemble des filiales du groupe (niveau international). L'auto-évaluation a aussi été réalisée par le COPIL, divisé en plusieurs groupes de travail par questions centrales. A l'issue de cette étape, les chercheurs connaissaient mieux l'entreprise et pouvaient adapter progressivement leur accompagnement. Les acteurs de l'entreprise appréhendaient mieux leur interaction avec les chercheurs et connaissaient mieux l'ISO 26000 pour contribuer au projet RSE.

- La création de connaissances dans le COPIL

L'éventail des productions directement issues de la co-construction du projet (rapport d'inventaire, d'auto-évaluation, formalisation des pratiques RSE, axes stratégiques RSE, plans d'action et d'indicateurs de performance, etc.) constitue les nouvelles connaissances créées. Elles cristallisent une nouvelle codification, traduction et appropriation des enjeux, activités et pratiques de l'entreprise selon l'ISO 26000.

Dans le cas de MUT, on peut évoquer des bonnes pratiques environnementales ou des méthodologies de *reporting* issues de certaines filiales, qui ont pu être partagées avec l'ensemble des entités du groupe. A l'issue du diagnostic, le plan d'actions RSE fait émerger les solutions nouvelles, voire innovantes pour opérationnaliser la démarche RSE. Dans le cadre du séminaire chez IAA, les cadres participants ont contribué à la construction des axes stratégiques RSE pour l'année suivante. Chez MUT, certains axes d'amélioration proposés par le COPIL ont constitué des pistes de travail pour différents services de la structures (DRH, service communication).

- Le processus de transfert vers d'autres réseaux au-delà du COPIL

Dans les deux cas, on constate un processus de transfert des connaissances créées hors du « réseau initial » (le COPIL, les groupes de travail, les séminaires internes) à destination d'autres réseaux. On peut évoquer le déploiement de la stratégie RSE dans toute l'entreprise, la communication interne et externe sur la stratégie RSE, la transformation pédagogique de la RI, la transformation en recherche de la RI, etc. Dans chaque cas, des opérations de traduction (Callon, 1976) ont été nécessaires pour assurer ce transfert. Bien sûr, l'intensité du processus a varié selon IAA et MUT et selon les réseaux visés (l'entreprise et ses parties prenantes, la sphère pédagogique, la communauté de la recherche).

Ainsi, le déploiement de la stratégie RSE dans l'entreprise constitue un premier transfert de connaissances en dehors du COPIL. Chez IAA, les dispositifs créés dans le COPIL ne sont pas restés l'apanage d'une communauté fermée, mais ont progressivement fait l'objet d'une diffusion dans l'entreprise. Les travaux du projet RSE réalisés par le COPIL ont modifié certains aspects de la stratégie et du management d'IAA. Dès la première année, le CODIR, le Conseil d'administration et le COPIL sont passés à un cadre élargi de réflexion. Ils ont intégré la prise en compte de nouvelles pratiques de comportement, de nouvelles données et indicateurs non financiers, ce qui s'est traduit par une anticipation de la mise en œuvre du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2. La demande d'animation et de sensibilisation concernant les

indicateurs extra financiers se manifeste rapidement, dans le but de choisir et promouvoir des axes stratégiques pour IAA. La création d'un poste de responsable RSE rattaché à la direction de la communication financière est venue consolider l'influence de la RSE dans l'organisation<sup>12</sup>.

Dans le cadre de MUT, la diffusion et la transformation des travaux du COPIL en stratégie RSE n'ont pas été aussi abouties que chez IAA. Après l'inventaire, MUT a souhaité recentrer le travail de diagnostic et le projet dans son ensemble sur sa structure principale incluant le siège social, tout en laissant certaines filiales participer ponctuellement aux travaux en tant qu'observateurs ou pour partager leurs bonnes pratiques. Ce constat illustre à nouveau l'importance du contexte de la RI. Chez MUT il était clairement différent de chez IAA. En effet, suite au départ de la personne qui portait principalement le projet au sein de la direction générale de MUT, le processus de diffusion et d'intégration de la stratégie RSE dans le plan stratégique de MUT a été freiné. Ainsi, le projet RSE n'était plus une priorité stratégique pour MUT et se trouvait cantonné à la communication interne et à la politique sociale du Groupe.

La mise en circulation de savoirs issue de la RI s'inscrit également au-delà de l'entreprise. Elle touche aussi des parties prenantes qui constituent d'autres réseaux potentiels. IAA a mesuré l'intérêt de la mise en place d'une concertation avec certaines parties prenantes externes jugées prioritaires. Les premiers dialogues ont été prolongés par des entretiens et des analyses plus fines destinées à harmoniser sa propre démarche RSE avec certains de ces partenaires cruciaux comme les fournisseurs et clients. Des alliances stratégiques se sont nouées, par exemple sur des critères de nutrition et de santé, permettant de différencier les produits de la marque.

Ces nouvelles relations prennent également la forme de participations à plusieurs réseaux centrés sur des thématiques spécifiques de la RSE, dont un commun avec MUT et la structure des chercheurs-intervenants. IAA, qui ne souhaitait communiquer que sur ce « qu'elle faisait réellement » a longtemps différé la diffusion d'un document de présentation. Toutefois, depuis 2012, son rapport d'activité affiche, au prisme de la RSE, ses valeurs, missions, structure, projets, résultats et ses nouveaux partenariats.

Côté académique, les RI ont contribué à des transferts de connaissances en dehors des équipes de chercheurs. Ainsi, les deux terrains ont été intégrés à la pédagogie des chercheurs intervenants par leur utilisation dans les enseignements leur publication et l'implication directe d'étudiants (stages, alternance, projets) au sein des entreprises. Des acteurs organisationnels sont intervenus dans des enseignements pour témoigner concrètement de la démarche de RSE. Les deux terrains ont aussi débouché sur des publications académiques qui nécessitent une traduction des productions de la RI selon les standards de la recherche en sciences de gestion (cadre théorique, méthodologie, positionnement épistémologique, etc.). Certains acteurs organisationnels ont été invités dans des tables rondes de congrès académique. Des chercheurs ont aussi été invités dans des instances professionnelles (CCI, AFNOR, etc.).

12. Ces nouvelles orientations sont d'ailleurs corroborées par la demande d'un diagnostic extra-financier par un organisme tiers.

## Discussions et conclusion

Dans notre article, la RI se définit selon une double finalité à atteindre pendant le projet : une transformation organisationnelle et la concrétisation d'un projet scientifique.

Notre article permet d'abord de mieux comprendre la pratique et la méthodologie d'une RI appliquée en sciences de gestion. Il complète ainsi la littérature sur les principes méthodologiques de la RI (David 2012a). En effet, nous avons proposé une grille mettant en lumière les mécanismes interactifs (vecteurs) et les mécanismes cognitifs (produits) d'une RI dont les acteurs et chercheurs doivent tenir compte dans sa mise en œuvre.

Nous avons proposé également la notion de fertilisation croisée pour traduire l'atteinte de cette double finalité, une situation bénéfique mutuelle et un cap à atteindre aussi bien par les acteurs organisationnels que les chercheurs. Le succès d'une RI peut ainsi être caractérisé par une fertilisation croisée issue d'une mobilisation idéale des mécanismes interactifs et cognitifs au cours des étapes-clés du projet.

Toutefois, Moisdon (1997) a souligné l'importance du pilotage de la RI, en évoquant l'itinéraire inattendu et parfois chaotique emprunté par les chercheurs en entreprise. Ainsi, nous proposons, en apport complémentaire, une typologie de prototypes de fertilisations (cf. tableau 3) pour aider au pilotage de RI futures, dont l'objectif est d'atteindre une fertilisation croisée. Nous positionnons les deux cas de RI - IAA et MUT - dans cette typologie. Nous évoquons enfin quelques limites et tensions au sein de nos projets afin d'affiner la compréhension des prototypes de fertilisation proposés.

### TYPLOGIE DE PROTOTYPES FERTILISATION

Dans le cadre de la RI, la notion de succès (fertilisation croisée) renvoie à l'aboutissement du transfert et de la création de connaissance pour les deux parties (organisation et chercheurs) au cours du projet de recherche. Le succès de la RI ne sera pas entier si une seule partie peut acquérir des connaissances pendant le projet recherche - aucun transfert à l'entreprise ou pas de nouvelles connaissances pour la recherche - puisqu'il n'y aura pas de fertilisation croisée *stricto sensu* dans ces cas. Pour explorer ces nuances de fertilisation, nous proposons une matrice (cf. tableau 3) contenant quatre prototypes de fertilisation qu'une RI peut engendrer. En l'empruntant la théorie du prototype de Rosch (1973, 1975), le terme « prototype » sera mobilisé ici comme modèle de catégorisation. Ainsi, chaque prototype du tableau 3 caractérise une *entité centrale* (ibid.) pour sa catégorie, de par son *degré de représentativité* (ibid.). Cependant, il n'a pas vocation à caractériser à lui seul la catégorie qu'il représente. Celle-ci peut inclure des cas légèrement différents du prototype. De même, la lecture verticale ou horizontale du tableau fait référence à la notion de *continuum*, qui illustre la variabilité de l'intensité des fertilisations possibles entre les prototypes.

#### Prototype 1 : Succès de la RI

Ce prototype témoigne de la réussite d'une fertilisation croisée entre les chercheurs (*continuum* recherche +) et l'entreprise (*continuum* entreprise +). Nous inscrivons le cas IAA dans cette perspective dans la mesure où les effets de la fertilisation croisée ont commencé pendant la RI. Cette situation facilite le

transfert de connaissances dans les deux sens et la co-crédation de connaissances nouvelles pour les deux parties. Les finalités sont triplement effectives : les opportunités de publications se dessinent pour les chercheurs intervenants, qui ont accès à des données riches et privilégiées; l'entreprise entre dans un processus de transformation et d'innovation tout en résolvant la problématique managériale à l'origine de la RI; enfin, les connaissances issues de la RI sont transférées au-delà des deux acteurs collaborant, jusqu'à la co-crédation de nouvelles connaissances avec de nouvelles parties prenantes internes et externes, associées à la dynamique transformative de la RI. Le degré de représentativité de ce prototype n'exclut pas les variabilités potentielles de la fertilisation en recherche (nouvelles théories, compléments d'une littérature existante, apport méthodologique, etc.) et en entreprise (transformation radicale ou marginale, apprentissage simple ou complexe, etc.).

#### Prototype 2 : Cas limité

Ce prototype traduit l'incapacité de l'entreprise, et celle des chercheurs à remettre en question le fonctionnement organisationnel et à répondre de façon innovante à la problématique managériale posée malgré leur collaboration. L'abandon de la RSE dans une vision stratégique et la requalification du projet place MUT dans ce cas limité. La transformation ne s'opère pas, au moins pendant le déroulement de la RI. Elle reste de l'ordre de l'intention sans pouvoir se concrétiser. La fertilisation fonctionne de manière unilatérale en faveur des chercheurs. Malgré l'échec de la visée transformative, les chercheurs peuvent parvenir à recueillir des données dont ils vont pouvoir en extraire des productions scientifiques et apporter également ces expériences dans leurs enseignements. Dans ce cas, l'entreprise devient un simple terrain de recherche et le recours à la RI n'est pas justifié. En effet, ce prototype permet d'inclure de potentiels changements organisationnels, qui pourraient toujours intervenir après la réalisation de la RI. Par contre, ce cas se rapproche davantage de la démarche de recherche de « *conception en chambre de modèles de gestion* » (David, 2012b), qui ne couvre pas sa contextualisation potentielle en entreprise.

#### Prototype 3 : Cas incomplet

Dans ce prototype, le terrain se ferme et les chercheurs ne peuvent mettre en œuvre le projet scientifique adossé à la RI. Les finalités des chercheurs intervenants sont mal acceptées, comprises ou

		TABLEAU 3 Prototypes de fertilisation d'une recherche-intervention	
		Continuum ENTREPRISE	
		+ ← → -	
Continuum RECHERCHE	+	Fertilisation croisée Prototype 1 : succès de la RI	Fertilisation unilatérale (recherche) Prototype 2 : cas limité
	-	Fertilisation unilatérale (entreprise) Prototype 3 : cas incomplet	Absence de fertilisation Prototype 4 : échec de la RI

Source : construction des auteurs

interprétées par l'entreprise. Les acteurs se méfient de l'utilisation future des données et invoquent la confidentialité pour éviter de fournir des données nécessaires à la recherche ou pour accéder à la demande d'entretiens. Les chercheurs continuent à co-construire et à concrétiser le projet de transformation de l'entreprise mais ne parviennent pas à intéresser les acteurs à la recherche. Une telle situation se résume ainsi à du *consulting* car la concrétisation des finalités liées à la recherche est trop faible, voire absente. Ce prototype illustre le fait que la recherche potentielle sera moins fertile, car elle ne permet pas d'accéder aux données que seule une RI peut engendrer par la relation de confiance qu'elle construit. Les chercheurs peuvent se retrouver sans données de recherche exploitables (interdiction d'utilisation, rupture du contrat, pas d'accès à des données complémentaires). Ils peuvent aussi être dépassés par le seul volet intervention de la RI (rôle exclusif de consultant). Dans ce cas, les chercheurs n'auront pas beaucoup plus d'informations qu'un observateur extérieur (démarche d'observation, chez David 2012b).

#### Prototype 4 : Echec de la RI

Dans ce prototype, la fertilisation croisée et donc la RI échouent. Les vecteurs de cette fertilisation ne sont pas effectifs et mis en place communément. Les deux catégories d'acteurs peuvent par exemple ne pas trouver une entente sur les finalités ou sur les sujets pour collaborer au sein de la RI. Les impératifs respectifs de l'entreprise et des chercheurs ne trouvent pas de terrain commun d'expression. Cet échec peut résulter également d'une mauvaise entente entre les partenaires, d'un changement de direction côté entreprise, d'une évolution de sa stratégie, qui ne voit plus le projet comme prioritaire. La RI ne peut produire ni transfert de connaissances, ni création de nouvelles connaissances. L'entreprise ne parvient pas à résoudre sa problématique managériale et ne peut donc atteindre sa visée transformative à travers la RI. Les chercheurs n'ont pas accès aux données essentielles à leur projet scientifique. Dans cette hypothèse, l'arrêt de la RI peut même intervenir avant terme si la confiance est rompue et si chacune des parties n'y trouve plus son compte. Au-delà de l'échec de la RI, ce prototype n'interdit pas des fertilisations alternatives (perspectives de coopération différentes avec l'entreprise, étude de cas de l'échec d'une RI, apprentissage par l'échec pour une autre RI). En tout cas, les perspectives de recherches indirectes de ce prototype ou les perspectives potentielles pour l'entreprise échappent au projet de RI. C'est en ce sens que le prototype est qualifié d'échec de la RI.

#### LIMITES ET TENSIONS DANS LA CONDUITE D'UNE RI

Dans la discussion qui suit, nous aborderons quelques limites et tensions au sein de nos projets, qui peuvent relativiser leur position potentielle dans les *continuums* de notre grille. Ces éléments de discussion sont importants pour le pilotage d'une RI et la compréhension des risques d'un glissement dans une autre catégorie du tableau 3, moins riche en terme de fertilisation.

#### Du point de vue de l'entreprise

Malgré la fertilisation croisée constatée dans le projet IAA, le travail du COPIL peut néanmoins être qualifié de partiel. Tout n'a pas été gardé, transformé ou diffusé par l'entreprise. Ainsi, comme nous l'avons précédemment évoqué dans la concrétisation de la RI, les deux entreprises se sont concentrées sur leur entité

la plus importante (en termes de CA, par rapport à la stratégie, de leur siège historique en France), avec le périmètre France pour IAA, et le GIE pour MUT, plutôt que sur le périmètre Groupe, comme cela était prévu initialement dans le contexte de la RI :

*C'était aussi un outil formidable pour créer de la cohésion, un groupe d'assurance automobile, une société d'accompagnement, des fruits de son histoire et de son contexte. De fait, une très forte émulation s'est développée. Nous étions sur la voie d'une mise en cohérence de nos pratiques. [...] Un regret pourtant relatif à l'interruption de la dynamique Groupe dans ce cadre, au bout d'un an. (Extrait interview DRH MUT)*

Ce résultat démontre que malgré la volonté managériale, une démarche de RI demande à l'entreprise et aux chercheurs de mobiliser d'importantes ressources (humaines, en temps, financières, connaissances...) pour que la fertilisation croisée puisse déjà être acquise au niveau de l'entité majeure, souvent le siège social. Il était ainsi difficile dans les deux cas de dupliquer le même travail des trois premières années sur les autres entités mineures et donc d'avoir les mêmes résultats de fertilisation croisée. En effet, la démarche de RI serait d'autant plus conséquente et complexe, avec une adaptation fine aux enjeux et aux particularités de la filiale, la conduite du changement à mener par le siège pour ces filiales, le *reporting* des filiales vers le siège et l'intégration des chercheurs dans les filiales. Le contexte de la RI, notamment la délimitation des acteurs et périmètres concernés, est donc une donnée cruciale afin de bien piloter cette méthode dans une organisation.

En externe, nous avons vu que les parties prenantes externes peuvent ne pas être intégrées dès le départ dans une RI pour de raisons multiples : l'entreprise doit déjà se concentrer sur ses fondamentaux et avoir une dynamique en interne, une meilleure maîtrise de l'objet de la RI, veiller à une acceptation des chercheurs, protéger certaines informations confidentielles portant sur l'objet de la RI aux yeux de certains partenaires-clés et concurrents, etc.

*« Je trouve qu'on a des gros efforts alors à faire sur le dialogue des parties prenantes [NDLR : externes...] tout ce qui est société civile plus ou moins fermée, par crainte de représailles » (Interview membre du COPIL IAA).*

Certes, il y a eu des transferts de connaissances envers quelques parties prenantes, notamment *a posteriori*, mais ils sont restés ciblés. Cette non-intégration d'acteurs externes freine également la co-création de nouvelles connaissances, ce qui réduit la fertilisation croisée. Cela est pourtant important dans le cadre d'une démarche RSE. En effet, la norme ISO 26000 appelle à prendre en compte les attentes des parties prenantes comme un principe fondamental, car le dialogue avec elles peut « aider une organisation à identifier la pertinence de questions particulières vis-à-vis de ses décisions et activités » (ISO, 2010, p. 8). Il revient donc à l'entreprise de trouver un équilibre dans l'intégration des parties prenantes externes dans une RI dès l'amont, afin d'accentuer la fertilisation croisée avec celles-ci.

Enfin, l'utilisation de tous les outils prévisionnels pour résoudre la problématique managériale au cœur de la RI peut demeurer partielle durant la démarche. Ainsi, dans nos cas, l'ensemble de la méthodologie n'a pas été respecté et le référentiel (ISO 26000) au cœur de l'accompagnement n'a pas fait l'objet

d'un respect exhaustif. Il a été décidé de façon commune de ne pas recourir à certaines sections de la norme pour rendre effectives les finalités de départ et d'atteindre toute ou partie de la visée transformative. Cette agilité nous semble indispensable mais encore faut-il qu'elle soit acceptée par les deux parties et qu'elle ne nuise pas à une fertilisation croisée du projet de RI.

Enfin, l'atteinte de la visée transformative ne constitue pas une condition suffisante à une meilleure performance (résultats économiques, innovations, avantages concurrentiels, etc.) pour l'entreprise *in fine*. Il peut donc avoir une fertilisation croisée dans une RI qui pourrait avoir des effets négatifs pour l'entreprise.

### Du point de vue des chercheurs

Toute intervention n'est pas transformée en recherche. Le projet scientifique de départ doit être revu régulièrement, afin de coller aux attentes communes de la RI. La réflexivité et la responsabilité des chercheurs sont donc ici essentielles, pour parvenir à associer le projet de recherche à la visée transformative de l'entreprise. Nous confortons la proposition de Girin (1990) d'avoir les deux dispositifs permettant à la recherche en gestion de faire face au problème d'interaction avec le terrain : la mise en place du COPIL de chaque RI, perçu comme une « instance de contrôle » permet d'évaluer le respect des finalités initiales pendant toute la durée de la RI; et la confrontation des chercheurs à une « instance de contrôle » qui permettrait de les aider dans cette réflexivité, en parallèle ou après les RI, pour exploiter le terrain en vue de publications académiques.

De plus, tout chercheur ne peut être intervenant. Certains « ne passent pas » en entreprise car ils n'arrivent pas à comprendre ses enjeux, sa culture, ou ne parviennent pas à être audibles auprès des acteurs. De même, les acteurs de l'entreprise ne peuvent pas tous contribuer à la recherche. Certains sont « muets » quand ils sont en situation d'entretiens, voire refusent de collaborer à un terrain/un entretien.

Enfin, en raison de la priorité accordée au terrain, les publications scientifiques et la vulgarisation de la recherche issue de la RI prennent généralement plus de temps que la durée même de la RI. En effet, il importe que les chercheurs dissocient les finalités managériales d'une part, des problématiques de recherche constituant le fil conducteur d'un article scientifique d'autre part. Ils doivent également traiter, interpréter et analyser certaines données issues de la RI comme étant des sources secondaires. La RI n'est pas juste un terrain. Le chercheur fait également partie intégrante de ce terrain, le co-construit et le transforme. Le chercheur doit être aussi flexible quant à ses ambitions de recherche afin de s'adapter aux impératifs de l'entreprise (toutes productions de la RI ne peuvent être transférées en dehors du COPIL) ou aux moyens alloués par celle-ci afin que la démarche puisse continuer avec confiance. En résumé, au contact du terrain, les chercheurs développent des capacités différentes afin de transformer une recherche empirique et pratique tournée vers l'action collective en une production scientifique.

Notre cadre d'analyse de la fertilisation croisée aide au pilotage de la RI et vient compléter la littérature sur ses principes méthodologiques. Cette littérature, qui propose un début de réflexion épistémologique et esquisse certains principes méthodologiques (David, 2012a, p. 252-254), reste encore discrète et confidentielle. Nous estimons qu'il reste nécessaire d'établir une véritable

épistémologie de la RI. Celle-ci devra décrire le programme épistémologique, méthodologique et praxéologique de la RI, ce qui permettra de rendre valide et fiable cette méthode dans les sciences de gestion, compte tenu de ses impératifs et de ses ambitions de concilier action/acteurs (visée transformative de l'entreprise) et science/chercheurs (projet scientifique de recherche).

### Bibliographie

- AGGERI F., LABATUT J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 13, n° 3, p. 5-37.
- ALBARELLO, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, De Boeck, Méthodes en sciences humaines, Bruxelles, 144 p.
- ALLARD-POESI, F.; PERRET, V. (2003). « La recherche-action », dans Y. Giordano (Ed) *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Editions EMS, Cormelles-le-Royal, p. 85-132.
- ANCORI, B. (2008). « Espace-temps d'un réseau sociocognitif complexe. Jalons pour une épistémologie naturalisée et évolutionnaire. I. Propension à communiquer et présent spéculaire », *Nouvelles perspectives en sciences sociales. Revue internationale d'analyse complexe et d'études relationnelles*, Vol. 3, n° 2, p. 113-181.
- ANCORI, B. (2009). « Expertise et citoyenneté : les grecs anciens et nous. De l'agora antique aux forums hybrides modernes », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009/3 Vol. 3, n° 3, p. 485-529.
- BARDIN, L. (2007). *L'analyse de contenu*, Quadrige Manuels et Presses Universitaires de France, Paris, 320 p.
- BECKER, H.S., (2016). *La bonne focale : de l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*, La Découverte, Paris, 272 p.
- BIELA, A. (1998). « Analogy as a cognitive vehicle in a new domain », dans Holyoak K., Gentner, D., Kokinov, B. (Eds.), *International Workshop on Advances in Analogy Research : Integration of Theory and Data from the Cognitive, Computational and Neural Sciences*, New Bulgarian University, Sofia, p. 86-92.
- CALLON, M. (1976). « L'opération de traduction comme relation symbolique », dans C. Gruson (Ed.). *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, p. 105-141.
- CALLON, M. (1998). « Des différentes formes de démocratie technique », *Annales des Mines - Responsabilité & Environnement*, n° 9, p. 63-72.
- CHABAUD D. et GERMAIN O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, Vol. 9, n° 3, p. 191-213.
- CHARREIRE S., DURIEUX F. (2003). « Explorer et tester », dans Thiétart R-A, (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 3, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p. 57-81.
- COHENDET, P.; DIANI, M.; LERCH, C. (2005). « Stratégie modulaire dans la conception. Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 158, p. 121-143.
- DAVID, A. (2012a). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, p. 111-142.

- DAVID, A. (2012b). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, p. 241-264.
- GIORDANO Y. (2003). « Les spécificités des recherches qualitatives », dans Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions Management et Sociétés, Paris, p. 11-39.
- GIRIN J., (1981). « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Économies et Sociétés*, tome XV, n° 10-11-12, série « Sciences de gestion », n° 2, décembre, p. 1871-1889.
- GIRIN J., (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans A.-C. Martinet (Ed), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, p. 141-182.
- HATCHUEL, A. (2012). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris, p. 21-64.
- ISO (2010). *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 127 p.
- JOLY, P.-B. (2001). « Les OGM entre la science et le public ? Quatre modèles pour la gouvernance de l'innovation et des risques », *Economie Rurale*, n° 266, p. 11-29.
- LANGLOIS, R.N. (2002). « Modularity in technology and organization », *Journal of Behavior and Organization*, 49, p. 19-37.
- LATOUR, B. (1989). *La Science en action*, Paris, La Découverte, 672 p.
- MARTINET, A.-C. (1990). « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans A.-C. Martinet (Ed), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 9-30.
- MERTON, R. K. (1973). « The Normative Structure of Science », dans Merton R. K., Storer N.W. (eds.), *The Sociology of Science*, Chicago, University of Chicago Press, p. 267-278.
- MOIGNE, Le, J.-L. (1990). « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 81-141.
- MOISDON JC., (1984). « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre, n° 47-48, p. 61-73.
- ROSCH, E. HEIDER (1973). « Natural categories », *Cognitive Psychology* n° 4, p. 328-350.
- ROSCH, E. (1975). « Cognitive reference points », *Cognitive Psychology* n° 7, p. 532-547.
- RUI, S. (2010). « Réflexivité », dans S. Paugam (Ed), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », p. 21-22.
- SIMON, H. (1962). « The architecture of complexity ». *Proceedings of the American Philosophy Society*, Vol. 106, 1962, p. 467-482.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks CA, Sage Publications, 312 p.

<b>ANNEXE / TABLEAU 1</b>		
<b>Synthèse des données recueillies auprès de l'IAA de 2010 à 2013</b>		
<b>Nature des données</b>	<b>Type de donnée</b>	<b>Modalités de recueil des données</b>
<b>Observations participantes</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de 35 réunions, 2 séminaires de direction</li> <li>• 25 comptes rendus de réunions en comité de pilotage</li> <li>• 1 journal de recherche</li> </ul>
<b>Livrables</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 livrable pour la phase d'inventaire</li> <li>• 1 livrable pour la phase d'auto-évaluation</li> <li>• 1 livrable pour la phase d'axes d'amélioration et de plans d'action</li> </ul>
<b>Observations non participantes</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors des déjeuners, de pauses et pendant 4 visites d'usine</li> </ul>
<b>Etudes documentaires</b>	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur l'industrie agro-alimentaire</li> <li>• Données sur le groupe IAA :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- documents internes remis par l'entreprise (comptes rendus de réunions, supports de présentation, bilan social, rapport d'activité, document de références...)</li> <li>- documents externes recueillis sur différents sites internet, coupures de presse ...</li> </ul> </li> </ul>

<b>ANNEXE / TABLEAU 2</b>		
<b>Synthèse des données recueillies auprès de la MUT de 2011 à 2014</b>		
<b>Nature des données</b>	<b>Type de donnée</b>	<b>Modalités de recueil des données</b>
<b>Observations participantes</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de 41 réunions (chefs du projet, comité de pilotage, comité de coordination, comité de direction)</li> <li>• 20 comptes rendus de réunions en comité de pilotage</li> </ul>
<b>Livrables</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 livrable pour la phase d'inventaire</li> <li>• 1 livrable pour la phase d'auto-évaluation</li> <li>• 1 livrable pour la phase d'axes d'amélioration et de plans d'action</li> </ul>
<b>Observations non participantes</b>	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors des déjeuners, de pauses et pendant 3 visites du siège et d'une filiale internationale</li> <li>• Deux présences à un événement annuel réunissant le réseau international de l'économie sociale</li> </ul>
<b>Etudes documentaires</b>	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur l'économie sociale</li> <li>• Données sur le groupe MUT :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- documents internes remis par l'entreprise (comptes rendus de réunions, supports de présentation, bilan social, rapport d'activité, document de références...)</li> <li>- documents externes recueillis sur différents sites internet, coupures de presse ...</li> </ul> </li> </ul>

**ANNEXE / TABLEAU 3**  
**Constitution des équipes par cas de RI**

	IAA	MUT
<b>Effectif du COPIL de l'entreprise</b>	<b>Neuf personnes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Administratif et Financier (chef de projet)</li> <li>- Assistant de projet</li> <li>- Directeur Site Traiteur de la Mer</li> <li>- Responsable Nutrition, Prévention et Gestion de crise</li> <li>- Directeur Site d'usine de plats cuisinés, un Responsable Achats département charcuterie, un Directeur des Ressources Humaines, un Directeur Marketing département charcuterie et un Directeur Industriel et Logistique.</li> </ul>	<b>Environ 30 personnes</b> dans le COPIL et le COC00 (comité de coordination) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice de l'Action sociétale et de l'Accompagnement Stratégique, Conseillère à la Direction Générale (chef de projet)</li> <li>- Assistant de projet</li> <li>- Directeurs et collaborateurs issus des entités du siège (DRH, Achats, Commercial, Plateau d'assistance, Medical, Informatique, etc.)</li> <li>- Représentants de 3 des 4 filiales françaises et de 4 des 5 filiales internationales.</li> </ul>
<b>Effectif du COPIL de de La Rochelle Business School</b>	<b>Sept personnes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un chef de projet</li> <li>- Un assistant de projet</li> <li>- Quatre enseignants chercheurs docteurs en sciences de gestion et en économie spécialisés en RSE et stratégie</li> <li>- Un consultant en RSE a complété ponctuellement l'équipe.</li> </ul>	<b>Six personnes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un chef de projet</li> <li>- Un assistant de projet</li> <li>- Quatre enseignants chercheurs docteurs en sciences de gestion et en économie spécialisés en RSE et stratégie</li> </ul>

**ANNEXE / TABLEAU 4**  
**Phasage des deux projets de RI**

	IAA	MUT
<b>Phase 1 : Lancement du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 3 mois</li> <li>- D'avril à juin 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 2 mois</li> <li>- De juin à juillet 2011</li> </ul>
<b>Phase 2 : Inventaire des pratiques de RS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 6 mois</li> <li>- De juillet à décembre 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 8 mois</li> <li>- D'août 2011 à mars 2012</li> </ul>
<b>Phase 3 : Auto-évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 9 mois</li> <li>- De janvier à septembre 2011</li> <li>- Organisation d'un séminaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 6 mois</li> <li>- D'avril 2012 à septembre 2012</li> </ul>
<b>Phase 4 : Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 18 mois</li> <li>- D'octobre 2011 à mars 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée : 20 mois</li> <li>- D'octobre 2012 à mai 2014</li> </ul>

<b>ANNEXE / TABLEAU 5</b>	
<b>Synthèse du codage thématique selon le cadre d'analyse</b>	
<b>Contexte de la RI</b>	<p><b>L'objet d'intervention comme projet de l'entreprise, porté par ses actionnaires et les dirigeants pour donner du sens, renforcer la cohésion interne et assurer la pérennité du groupe.</b></p> <p>« Le projet d'entreprise, c'est ça pérennité sur le long terme. Une entreprise familiale qui veut le rester, qui veut grandir, continuer à grandir, continuer à étendre sa réputation et la RSE est un dispositif pour aider au service de ce projet. Ça je le martèle sans cesse au comité de direction » (IAA_PDT_20120829).</p> <p>« C'est ce qu'on est véritablement. Même si ce n'est pas le projet en soi, dans le sens où la RSE n'est pas un objectif en tant que tel. C'est plus une manière de vivre et de fonctionner. Mais c'est ce qui nous rassemble quelque part au sein de l'entreprise. Voilà succinctement et très spontanément » (IAA_COPIL_PROJ_20120404).</p> <p>« XX s'est engagé volontairement dans cette démarche. Nous avons construit un projet spécifique qui figure dans le plan stratégique. Notre démarche RSE se fonde sur des valeurs qui sont notamment issues du secteur de l'économie sociale et donc partagées avec nos mutuelles actionnaires » (MUT_DG_20131001).</p> <p>« Notre démarche se construit en cohérence avec les activités et l'identité du Groupe. La RSE est un moyen de formaliser des valeurs et des comportements déjà fortement ancrés dans l'entreprise » (MUT_RESPPROJ_20131001).</p>
<b>Vecteurs (mécanismes interactifs)</b>	<p><b>L'engagement volontaire dans une démarche RSE est la résultante de la perception des pressions et des évolutions au niveau du champ institutionnel des entreprises.</b></p> <p>« Quand on prend le temps de se poser et finalement on arrive à se poser la question où on doit aller, on a des chances d'apporter des réponses aux questions que l'on s'est posées. Quand on ne prend pas le temps de le faire, c'est un peu les événements qui nous ballotent à droite et à gauche et on subit. Dans un cas, je construis et je mène ma route, ma phase, chacun fixe ses objectifs. Dans l'autre cas, je prends des coups et j'attends qu'il y ait des normes ou des crises qui me transforment. Moi je dis que pour l'agroalimentaire et la démarche RSE, elle est de cet ordre-là, d'être en anticipation pour tracer une route plutôt que de la subir » (IAA_DGD_20120829).</p> <p>« Mut, comme la plupart des entreprises, connaît également des contraintes réglementaires nouvelles qui nous amènent à publier des données sociales et environnementales dans le rapport annuel d'activité. La mise en place d'un démarche RSE nous permet de répondre à ces diverses obligations, voire de les anticiper » (MUT_DG_20131001).</p>
<b>Concrétisation de la RI</b>	<p><b>De la complexité de l'objet d'intervention à celle du projet de RI.</b></p> <p><b>Démarrage de l'intervention par une approche consensuelle et co-construite d'un projet favorisant un engagement mutuel.</b></p> <p><b>Difficultés liées à la complexité du concept de RSE contenu dans la norme ISO 26000.</b></p> <p><b>La proximité cognitive et culturelle a favorisé le dialogue, la coopération et la complémentarité entre les acteurs et les chercheurs.</b></p> <p>« Avec l'expertise de [NDLR : l'équipe de chercheur], nous avons recensé l'existant en matière de pratiques RSE selon la norme ISO 26000. Ceci nous a permis d'identifier des axes d'amélioration et de proposer des plans d'action opérationnels concernant les activités commerciales, le réseau, les RH, l'environnement. Nous menons déjà des actions dans ces différents domaines ». [Extrait d'interview coordinatrice du projet RSE de MUT].</p> <p>« C'est un super-projet dans les deux sens du terme. Super projet parce que c'est un, c'est vraiment stratégique, inscrit dans les gènes du groupe; ça fait partie de la politique qu'on doit déployer. Enfin, moi, j'ai aucun doute sur le sujet. On est dans le vrai. Mais c'est aussi un super-projet dans le genre, dans le sens de la taille. C'est-à-dire que c'est implication de tout le monde avec des enjeux colossaux » (IAA_COPIL_ACT_20130123).</p> <p>« C'est ésotérique et il faut se gratter la tête pour comprendre par derrière tout ce qu'ils ont voulu dire. Donc c'est un peu... Enfin, c'est un peu compliqué, je trouve leur système de... enfin, la manière dont c'est rédigé. C'est pas facile... Je trouve que c'est pas facilement accessible, voilà. Il faut un traducteur quoi » (IAA_COPIL_ACT_20130306).</p> <p>« La norme, on lui demande mais un petit peu comme toutes les normes de structurer les choses, de nous permettre d'avoir au moins un pense-bête; ce que je disais tout à l'heure, un fil directeur finalement pour ne pas se tromper. Finalement, essayer d'aller respecter, d'avancer de façon très, très rationnelle » (IAA_COPIL_USI_20111214).</p> <p>« Sur la démarche, la structure de la démarche, l'équipe RSE apporte la méthodologie et l'éclairage de la norme. Elle nous amène, on va dire des exemples pratiques. Donc c'est plutôt intéressant de construire, comme ça on voit ce qui... Et sur le point sur lequel on discute, c'est plutôt le langage commun et la compréhension de groupe » (IAA_COPIL_CORP_20111214).</p> <p>« La différence qu'il y a avec le projet RSE aujourd'hui, c'est progressivement, c'est la complémentarité mais aussi la diversité de différents interlocuteurs autour de la table. C'est le fait d'avoir des intervenants externes et que ce soit un pilotage avec vous » (IAA_COPIL_CORP_20130307).</p> <p>« ... la coordination de nos deux mondes. On est en monde d'opérationnels, de gens qui finalement ne réfléchissent pas tant que ça; sont beaucoup dans l'action. Vous êtes dans un monde de la réflexion, du temps » (IAA_CODIR_DACT_20130412).</p> <p>« Je trouve que ce qui est bien, c'est qu'on se soit appuyé - je vais le dire par provocation - avec [NDLR : l'équipe de recherche] sur des 'non-initiés de la vie quotidienne d'entreprises'. Et que vous le regardiez, et d'abord que vous acceptiez de regarder, de regarder l'entreprise et de nous, à certains moments, de nous provoquer ou de nous interpellier. Voilà. Et cette alliance, c'est une bonne décision, de part et d'autre, parce qu'il fallait que...il fallait l'accepter. » [Extrait interview membre du CODIR d'IAA].</p>

**ANNEXE / TABLEAU 5**  
**Synthèse du codage thématique selon le cadre d'analyse**

Produits (mécanismes cognitifs)	Conséquences de la RI	<p><b>Transferts de connaissances (internes et externes)</b></p> <p>« On est partis d'une phase de démarrage, on apprenait beaucoup la RSE. Là maintenant, on commence un peu à la dominer et à vraiment avancer pas à pas dans un schéma qu'on est en train de se donner. Donc, sur le chemin parcouru, je dirai qu'on est en... on s'est bien approprié le sujet et que maintenant, on est dans une phase de transmission du projet aux équipes opérationnelles du groupe. Là, il faut vraiment qu'on fasse migrer le sujet RSE du groupe de spécialistes à une démarche globale du groupe IAA » (IAA_COPII_ACT_20111214).</p> <p>« Il est possible pour une entreprise d'être, et ça rejoint la démarche RSE, d'être un agent de progrès dans une filière, à condition de créer l'écosystème qui va avec et que le consommateur nous suive. Si les consommateurs ne nous suivent pas là-dessus et qu'ils ne veulent que du prix, on ne peut pas le faire » (IAA_PDT_20140709).</p>
		<p><b>Créations de connaissances (dans et hors Comité de pilotage)</b></p> <p>« Sachant qu'historiquement, ça nous a aussi permis de nous élargir à d'autres domaines, parce qu'on était très, très focalisés progrès social, dialogue social. C'était vraiment notre prisme. Qu'on doit garder, qu'on va évidemment... Sur lequel il faut continuer à progresser, mais ça nous a permis d'aller sur d'autres domaines, que simplement le social » (IAA_PDT_20140709).</p> <p>« Comme beaucoup, mon idée initiale réduisait la RSE à la gestion des déchets, à la lutte contre le gaspillage énergétique, aux éco-gestes en général. J'ai découvert avec étonnement la vraie nature de la RSE, l'étendue de son spectre, la portée de son intention » (MUT_GRTVL_20131001).</p> <p>« La RSE ce n'est pas le projet de 10 à 15 personnes qui se réunissent dans leur coin mais une démarche collective qui implique l'ensemble de MUT. Chacun est à même d'y contribuer de façon positive. C'est une dynamique pour agir et progresser, une boîte à idées intelligentes pour l'entreprise » (MUT_GRTVL_20131001).</p> <p>« Moi, c'est... voilà, c'est ce côté comment on « pragmatise » un peu les choses ? Tout en restant, sans supprimer le champ théorique parce que c'est intéressant d'amener de la méthodologie et de la théorie. Parce qu'on ne peut pas être que des abrutis qui appliquent des choses. C'est ça le problème du monde de l'industrie aussi, c'est que par moment on voudrait avoir sans faire. Non. Moi, je ne suis pas d'accord. Moi, ça m'intéresse la théorie. Ça m'intéresse d'avoir des méthodologies. Mais derrière de dire : « vous voyez, grâce à la méthodologie, on a concrétisé les choses. Et là, elles sont définitivement pérennes ». (IAA_CODIR_20130412).</p>