



La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs

Romain Huet et Patrice de La Broise



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1273>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1273

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 65-77

ISBN : 978-2-86781-710-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Romain Huet et Patrice de La Broise, « La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 01 juin 2013, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1273> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1273

La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs

Romain Huet¹ et Patrice de la Broise²

Introduction

Un point essentiel à considérer, si l'on veut apprécier l'impact du développement durable et de la RSE dans les entreprises, tient à la manière dont leurs propres membres s'en saisissent. Où l'on découvrira notamment comment des incitations à communiquer en matière de RSE ouvrent sur des formes singulières de délégation dans l'entreprise (de la Broise, 2008).

En faisant l'hypothèse que des « professionnels de la Responsabilité »³, aux trajectoires personnelles très différentes, partagent néanmoins des formes et des stratégies d'action semblables, nous voudrions *comprendre* par quels mécanismes concrets certains de ces acteurs s'imposent d'abord localement (dans un service, une entreprise) dans leur rôle jusqu'à prendre fonction dans la plupart des grandes entreprises.

La question de la délégation de la RSE est difficile à traiter car la nature transversale de ce sujet a pour conséquence majeure d'impliquer des acteurs et des intérêts nombreux et disparates. Se côtoient, puis s'opposent, ou s'excluent, tour à tour, les différentes directions fonctionnelles de l'organisation⁴. Les professionnels de la responsabilité se font tantôt juristes,

01. Romain Huët est Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. Il est enseignant-chercheur au sein du centre de recherche en Éthique Économique de Lille. Il est chercheur associé au laboratoire Geriico (Groupe d'Études et de Recherches Interdisciplinaires en Information-Communication) de l'Université Lille 3. Mail : romain_huet@yahoo.fr

02. Patrice de la Broise est Maître de Conférences en Sciences de l'information et de la Communication de l'Université Lille 3. Il est chercheur au laboratoire Geriico (Groupe d'Études et de Recherches Interdisciplinaires en Information-Communication) de l'Université Lille 3. Mail : patrice.delabroise@univ-lille3.fr

03. L'utilisation du terme de « professionnel » ne renvoie pas aux conceptions admises par la sociologie des professions. Dans cet article, il s'agit plutôt de s'interroger sur la manière dont les acteurs incarnent la RSE. Nous postulons que les responsables du développement durable ou de la RSE sont des « professionnels » sachant que, d'une part, ils se dessinent comme tels et que, d'autre part, ils sont confirmés ou convertis dans leur fonction, leur statut et surtout leur(s) rôle(s) par la direction générale.

04. L'étude détaillée des descriptions de poste des « chargé de mission en matière de RSE » montre qu'ils sont d'anciens directeurs de filiales, responsables des ressources humaines, communicants, juristes d'entreprise, managers des risques, directeurs des services financiers, de la qualité, des relations extérieures,

tantôt « communicateurs », managers ou médiateurs. Ils s'intéressent au contexte économique pour justifier la nécessité de leur travail au regard de l'avancée des firmes concurrentes, se penchent également sur les stratégies de communication nécessaires pour valoriser l'engagement de leur organisation, et réfléchissent enfin aux dispositifs de mobilisation des acteurs de l'entreprise autour de ces questions⁵. Toute l'ambiguïté de la mission du professionnel réside dans le fait qu'il doit habilement manœuvrer pour amener les autres acteurs de son organisation, qui sont parfois ses concurrents, à jouer un rôle positif dans l'établissement de son pouvoir. C'est donc principalement à un travail de mobilisation des hommes qu'il est engagé.

Face à la diversité des manières d'envisager ce travail de légitimation des professionnels de la responsabilité, une des voies possibles est d'étudier la façon dont les écrits sont introduits dans les organisations afin d'enrôler les autres hommes à l'établissement de leur pouvoir (Delcambre, 1997, Basse, 2001). Ces derniers seront appréhendés de deux manières : d'abord il s'agit d'analyser la portée relationnelle des activités d'écriture en tant qu'elles impliquent une foule d'acteurs aux rôles et intérêts variés (écrivains, relecteurs, instances de validation), qui négocient la forme et le contenu des écrits. Ensuite, il s'agit de penser que la production même de ces écrits contribue à façonner des dynamiques organisationnelles (Charasse, 1995 : 196).

Les conclusions discutées dans cet article s'appuient sur la réalisation d'une étude (de la Broise et *al.*, 2008) sur la professionnalisation de la RSE. Une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des professionnels de la RSE de quelques grandes entreprises françaises. À travers ces entretiens, le but était de repérer les écrits produits par les « professionnels de la responsabilité », les actions qu'ils ont mises en œuvre pour objectiver cette problématique dans leur organisation et leurs efforts pour y incarner une fonction.

Après avoir précisé les contours d'une telle approche théorique des écrits (1), nous mettrons en lumière trois caractéristiques propres à l'activité de travail du professionnel de la responsabilité : le professionnel comme « rénovateur » (2.1), créateur de sens (2.2) et comme « modérateur de relations conflictuelles » (2.3).

de la formation ou encore conseillers du président, sachant que ces conseillers peuvent être, soit des intervenants extérieurs, soit des anciens responsables d'une direction fonctionnelle ou encore des anciens contrôleurs de gestion (re)convertis à la RSE.

05. Les fiches de poste font également état de diverses missions conférées à ces professionnels : « Superviser le lancement et la réflexion de la démarche de responsabilité sociale, veiller à la bonne application du projet d'entreprise et les dispositions prises pour sa mise en œuvre, informer et former le management et le personnel sur ces questions, veiller ou alerter sur des situations particulières ou des difficultés d'application du projet de RSE comme de ses évolutions souhaitables, assurer le reporting, et communiquer sur l'état des pratiques et les progrès de l'entreprise, évaluer les pratiques de l'entreprise, etc. » (Extrait de fiche de poste).

Étudier les écrits pour comprendre l'émergence des professionnels de la responsabilité

Dans cet article, l'idée centrale que nous défendons est que pour conquérir du pouvoir dans l'organisation, et lui conférer une certaine robustesse, le professionnel propose un ensemble d'argumentations générales et particulières pour résister face aux critiques qui tenteraient de restreindre ses capacités d'action. Il est confronté à différents obstacles dans son entreprise : manque de ressources financières, possibilité d'intégrer transversalement la RSE dans les différentes directions fonctionnelles plutôt qu'en créer une spécifique, délégation de la responsabilité à d'autres acteurs de l'entreprise, ou encore sous-traitance du sujet dans des agences spécialisées, etc.

Pour affirmer une identité professionnelle spécifique, les professionnels sont aux prises avec de puissants rapports de force, y compris et surtout dans le cadre de leur propre organisation. Dans cet article, nous verrons qu'ils sont pris dans des jeux d'opposition et d'alliance avec d'autres acteurs organisationnels. Les professionnels cherchent alors à identifier, contenir et éventuellement dévier les contraintes qui pèsent sur eux en objectivant des logiques d'action inattendues. Ce sont donc des intérêts et des rapports mutuels qui définissent localement ces dynamiques de conquête du pouvoir. Cette dynamique de conquête du pouvoir n'est saisissable qu'à l'aune d'une étude rigoureuse des rapports sociaux.

Face à la diversité des manières d'étudier ces dynamiques de légitimation, une voie possible consiste à analyser le rôle des écrits dans ce travail. L'enjeu est d'examiner la dimension relationnelle des écrits, c'est-à-dire de mettre en lumière l'extrême variété des rapports sociaux qui se tissent dans leur production. Ces écrits pénètrent et modèlent les rapports sociaux, mais se laissent aussi illustrer par eux à leur tour (Huët, 2008).

Les écrits et leur dimension relationnelle

Bon nombre de chercheurs, réunis autour de l'ancien réseau de recherche *langage et travail*, ont investi la question du rôle des écrits de l'organisation dans la réalisation du travail. Ils ont notamment souligné leur dimension relationnelle (Delcambre, 1997, Pène, 1995, Borzeix, Fraenkel, 2000, Grosjean, Lacoste, 1998, etc.). Ils participent à mettre en relation les acteurs. Ces relations variées participent à constituer des dynamiques organisationnelles en tant qu'elles se glissent sous des formes sociales plus vastes que sont, par exemple, les textes de la RSE tels que ceux offerts à publication.

D'après cette perspective, l'examen du travail de légitimation des professionnels de la responsabilité portera sur leur capacité à produire des écrits collectifs pour objectiver la problématique de la RSE dans leur organisation⁶. Ces écrits

06. Les professionnels de la responsabilité ont pour tâche principale de rédiger des écrits publics censés éclairer la façon dont les entreprises incarnent cette responsabilité sociale. Il s'agit de mettre en visibilité les atouts de l'entreprise en la matière. Le but est de proclamer publiquement les pratiques et les motifs de

(chartes, codes de conduite, rapport développement durable, etc.) impliquent que des acteurs s'accordent ensemble et qu'ils se répartissent diverses tâches pour mener à terme leur écriture. Ces nombreuses relations, de personne à personne, momentanées ou régulières, superficielles ou riches en conséquences, les lient constamment les uns aux autres. Elles soutiennent le processus d'objectivation de la RSE et elles aident à ce qu'une certaine unité se forme entre les acteurs organisationnels sur le terrain de la responsabilité sociale. En définitive, les écrits dans leur version finale, ne sont rien d'autre que des « cadres consolidés » qui cristallisent ces nombreux échanges et ces influences réciproques (Simmel, 1905, Quéré, 1988). En d'autres termes, une charte, un rapport développement durable ou un argumentaire sur ce même sujet, est le résultat d'un processus de mise en forme des interactions. Cette façon d'aborder les écrits dans leur dimension relationnelle est d'inspiration pragmatique puisque le but est d'observer minutieusement la manière dont les professionnels de la responsabilité gèrent et ordonnent leurs relations pour atteindre leurs buts rédactionnels.

Cette approche théorique s'inscrit dans une « anthropologie pragmatico-réaliste » (Piette, 1997). Elle s'intéresse aux acteurs, à leurs actions, à leurs aspirations concrètes et à la distribution des places dans le dispositif d'écriture. Ainsi, la compréhension des textes s'insère dans une mise au jour de l'ensemble textuel à leur fondement ou encore des relations sociales qui leur sont constitutives. Le but est donc de connaître les dessous du texte, les ressorts du sujet agissant et les circonstances de leur production.

Caractérisation du travail de légitimation mené par le professionnel de la responsabilité

L'examen concret des manières d'accomplir ces deux tâches révèle quelques caractéristiques des façons par lesquelles le professionnel tentera de gagner sa légitimité et d'objectiver la RSE dans son organisation. Trois caractéristiques⁷ seront principalement mises en évidence : le professionnel comme rénovateur, créateur de sens et modérateur de relations conflictuelles.

Le professionnel de la responsabilité comme rénovateur

L'activité consistant à écrire la responsabilité sociale de l'entreprise demande un talent particulier. Il s'agit d'écrire des textes acceptables publiquement et conformes aux règles rhétoriques dominantes dans la communication

leurs engagements. L'horizon de cette tâche d'écriture prise en charge par le professionnel est celui d'une écriture publique au nom d'une entreprise, ce qui suppose que cette pensée de la publicisation future a été anticipée au moment de l'écriture (Delcambre, Huët, 2007).

07. La définition « d'activités typiques » (Weber, 1920) est à rapporter à des « acteurs » d'entreprises, qui agissent et improvisent à l'intérieur des contraintes de l'activité de travail et des buts spécifiques qu'ils sont contraints de se fixer. Ce sont donc des acteurs qui ont à la fois des idées, des intérêts, mais aussi des pratiques d'écriture communes. Ne seront abordés que quelques aspects de ces pratiques de travail observées empiriquement. Plus précisément, ces figures sont désignées à la fois par un but, celui de se construire un terrain spécifique sur le sujet de la RSE, et par des types d'activités, particulièrement celles relatives à l'écriture.

des entreprises. Lorsque ces acteurs, généralement promus en interne, ne proviennent pas de la direction de la communication, ils sont confrontés à des tâches inhabituelles puisqu'il est peu probable que, par le passé, ils aient produit des écrits de ce type.

Pour surmonter les incertitudes relatives au contenu et aux formes rhétoriques dominantes, le professionnel recherche des modèles pour produire ces écrits. Il produit d'innombrables actes d'imitation (Tarde, 1921). Il s'appuie sur des modèles qu'il actualise, voire qu'il rénove. De façon concrète, il puise dans deux sources principales : les discours produits par les entreprises concurrentes, et ceux produits antérieurement par l'organisation pour laquelle il travaille.

Première source : les écrits existants dans l'organisation

Au commencement de sa prise de fonction, le professionnel récolte tous les anciens discours produits par d'autres acteurs organisationnels sur le sujet de la RSE ou sur une thématique connexe. Il produit une synthèse de ces discours pour en déduire quelques axes stratégiques spécifiques à l'entreprise, ou pour en pointer les défauts de cohérence. Toute la subtilité de son travail réside dans sa capacité à évaluer de façon critique les activités préalablement menées par d'autres acteurs. Son but est de construire un territoire d'action propre, en s'introduisant dans son organisation comme un acteur qui dispose d'une certaine expertise sur la formalisation des démarches RSE. En d'autres termes, il entreprend de « transformer » son entreprise. Il n'admet pas de la laisser inchangée, car il ne peut se « placer » dans une organisation statique.

Pour fournir les gages de la pertinence de ses positions, il met à disposition des preuves, c'est-à-dire qu'il exhibe des signes concrets de l'incohérence et des stratégies confuses de l'entreprise en la matière, voire de ses erreurs, qui pourraient sérieusement menacer la réputation de l'organisation. Le professionnel nuance ses avertissements en affirmant qu'il est encore temps de corriger la situation. Cette dernière n'est pas irréversible, ou alors le professionnel n'aurait aucune chance de se faire une place dans l'organisation sur ce sujet.

Seconde source : les écrits produits par d'autres organisations

En plus de travailler sur les écrits produits antérieurement dans son organisation, le professionnel récolte les écrits produits par d'autres entreprises, qu'elles soient concurrentes ou non. Il apprend les styles d'écriture privilégiés, repère le type de pratiques mises en avant, les justifications privilégiées et les formes rhétoriques dominantes. Mais il élimine aussi les idées qu'il juge inutiles ou les formulations douteuses. Le professionnel est un « rénovateur » en tant qu'il calque des écrits les uns sur les autres. Mais en calquant, il cherche à faire naître une spécificité de l'entreprise. C'est une des raisons pour laquelle il croise ses écrits avec ceux déjà existants dans son organisation.

L'écrit du professionnel est même en concurrence avec les modèles qu'il utilise. Son ébauche est censée triompher sur ces derniers en absorbant

leurs propriétés essentielles et en y ajoutant quelques éléments à même de distinguer le nouvel écrit de ses modèles. Ce dernier est alors actualisé, absorbé, transformé de manière à ce qu'il soit tout à fait impossible d'identifier le modèle original *a posteriori*.

Dans certains cas, l'écriture donne alors au « recopieur » le goût de la découverte (Tarde, 1921). Au fur et à mesure qu'il paraphrase ou qu'il recopie les formules génériques utilisées par ses compères, il est tenté de laisser ses modèles de côté, et de s'essayer à quelques formulations originales. Toutefois, son imagination et sa capacité de création sont bridées par les normes professionnelles qui régissent le travail d'écriture en organisation (Delcambre, 1997). L'écriture a ses exigences (lisibilité, structure grammaticale, organisation du sens) et en même temps elle ouvre la possibilité à l'écrivain de se « laisser aller ». Le professionnel écrit avec des contraintes contradictoires et il se faufile avec plus ou moins d'habileté et de talent entre ces exigences.

Les pratiques de rénovation sont donc des procédés concrets mis en œuvre par les professionnels pour construire un terrain d'action spécifique. Ainsi, chaque nouvel écrit est potentiellement destiné à devenir un point d'appui pour de nouveaux écrits plus denses ou simplement actualisés. En d'autres termes, les écrits de la RSE s'enchaînent, chacun contenant les germes d'un discours antérieurement produit par un concurrent ou par l'organisation à laquelle le professionnel appartient. Par conséquent, chaque nouvel écrit découle toujours d'un autre écrit : ils se répondent et se confirment les uns et les autres (Delforce, Noyer, 1999 : 22). Ils serviront au professionnel de point d'appui pour qu'il puisse s'inscrire et se reconnaître dans son originalité. Une fois que le nouvel écrit est accepté dans l'organisation, il rend possible la création d'une foule d'autres écrits qui ne l'étaient naguère.

D'après les analyses de G. Tarde, toutes les analogies repérées entre les écrits sont d'abord des « répétitions », des multiplications, et des contagions qui se répandent (Tarde, 1921). D'après les perspectives ouvertes par G. Tarde, l'écrit qui résiste est vraisemblablement celui qui répond le mieux au problème du temps, car l'invention est toujours la réponse à un problème (1921 : 49). Appliquées à notre objet d'étude, ces perspectives laissent penser que les écrits de la RSE sont des traductions, parfois vagues, de problèmes organisationnels, et comportent des éléments de réponses multiples. Dès lors, les questions qui se posent sont de savoir comment, pourquoi, et par qui ces problèmes sont posés ? À quel moment ? Et pourquoi telle solution a été adoptée de préférence ici ? Comment délimiter la filiation des écrits successifs ? Ces questions ramènent alors de nouveau à la question des auteurs de la RSE.

Le professionnel comme « créateur de sens »

L'activité de rénovation, précédemment mise en avant, est une qualité essentiellement individuelle. Elle est une pratique solitaire. Face à un espace

propre, le professionnel bâtit, au moyen de l'écriture, de l'ordre entre les différentes sources qu'il a à sa disposition.

Mais, en contexte de travail, les écrits sont souvent produits collectivement, c'est-à-dire que toute une série d'acteurs organisationnels intervient dans le processus. Le professionnel sera alors dans l'obligation de faire circuler ses écrits, c'est-à-dire de les soumettre à l'épreuve du jugement des autres acteurs organisationnels. On y trouvera donc des scripteurs, des relecteurs, des individus habilités à valider le texte, des correcteurs. Il y a donc des acteurs organisationnels qui occupent des places spécifiques et qui coopèrent de façon plus ou moins conflictuelle pour établir la version finale d'un texte (Delcambre, 1997, Basse, 2001).

Par exemple, pour produire un rapport sur le développement durable, le professionnel constitue un comité de pilotage réunissant les différentes directions fonctionnelles de son organisation. Le professionnel a pour mission d'assurer la coordination de cette écriture : il rédige les lettres d'invitation aux réunions destinées à discuter le contenu du rapport, il cadre la discussion entre les acteurs cooptés, enfin, il a vocation à traduire les aspirations et les commentaires des différents participants dans le rapport final pour être en conformité avec une demande et des enjeux de pouvoir. Ce moment d'écriture collective est l'occasion de mettre en ordre les pratiques de l'entreprise en matière de RSE, de rationaliser l'argumentation et d'injecter du sens aux pratiques des différents sous-systèmes de l'organisation.

Inciter les autres acteurs de l'entreprise à écrire

Pour piloter ce travail d'écriture, le professionnel a tendance à introduire de nouvelles contraintes d'écriture à ses partenaires (Cochoy, Garel, de Tersac, 1998). Par exemple, pour réaliser le rapport développement durable du groupe, le professionnel questionnera ses différents correspondants afin que ces derniers alimentent le contenu du rapport. Il est donc occupé à un travail de recensement des pratiques en matière de RSE. Chacun des correspondants sera invité à expliquer les actions concrètes engagées dans leur direction ou leur filiale, à préciser leurs objectifs spécifiques, et à faire état du résultat des initiatives prises ou des dispositifs mis en place. Dans ce travail de consolidation des données, les acteurs organisationnels sont sollicités par « l'écrivain collecteur » par le biais d'un questionnaire, d'un entretien téléphonique ou par simple courrier pour les entreprises les moins organisées. Cette obligation d'écrire nécessite la mise en place d'une organisation spécifique, qui peut se présenter comme un simple ajout de cette mission sur une fiche de poste à la création d'une fonction généralement appelée « correspondant du développement durable ».

Une fois que le professionnel a réuni les différents écrits de ses correspondants, il aura la tâche difficile de mettre en ordre les expériences de l'entreprise en la matière. De manière générale, la mise en commun des

réponses des correspondants permettra au professionnel de rationaliser son argumentation, en l'appuyant sur des exemples précis.

Mais ce travail de recensement des pratiques est toujours équivoque en ce qu'il fait l'objet de multiples interprétations stratégiques. Comme nous le confiait la responsable de la rédaction du rapport développement durable d'un grand groupe français, cette sélection des pratiques ne repose sur aucune stratégie a priori :

« *Quand on fait le rapport développement durable, on aura du mal à construire un document d'ensemble avec une ligne éditoriale, parce qu'on collecte des informations comme on peut, et ensuite par rapport à ce que l'on a, on essaie de créer un discours par rapport à une époque où ces discours n'existaient pas (...). La collecte des données auprès des filiales était totalement anarchique. On avait des piles de documents et on se demandait de quoi on allait parler dans le rapport* ». (Rédactrice d'un rapport développement durable).

Les descriptions des pratiques sont ambiguës jusqu'à ce que le professionnel les mette en ordre dans le rapport. L'orientation de l'action prend alors forme et se précise. Les initiatives sont re-justifiées *a posteriori* : le caractère initialement équivoque du lien entre les pratiques se dissipe, donnant une légitimité aux démarches de l'entreprise. En écrivant « après coup », le professionnel donne l'occasion aux acteurs de l'entreprise de réfléchir sur ses actions décisives et passées (Weick, 2001). Ce dernier a alors la tâche ardue de produire rétrospectivement du sens et de donner une cohérence logique à des pratiques de management hétérogènes (Gramaccia, 2001).

Cette reconstruction du sens se fait au sein du comité de pilotage. C'est dans cet espace que les acteurs retraduisent les enjeux des pratiques, réajustent leurs décisions et construisent un sens en décalage avec le projet initial. Ce travail s'opère au gré des opportunités circonstanciels (répertoire de pratiques, réseaux professionnels). Ainsi, l'écrit final (le rapport) légitime « après-coup » les actions accomplies et pourra ainsi constituer une référence pour les actions futures. Mais au départ, il apparaît clairement que les buts rédactionnels sont flous et la stratégie incertaine (Weick, 2001).

Cette tâche de reprise du sens est difficile, car la thématique de la RSE est vague, et souvent méconnue par les autres acteurs organisationnels. C'est notamment une des raisons pour laquelle le professionnel aura tendance à ramener ces thématiques à des pratiques ou des conceptions connues et familières pour les autres acteurs organisationnels. Pour faire accepter sa proposition de sens, le professionnel reproduit les habitudes organisationnelles : *reporting*, évaluation quantitative, modes de décision, formes rhétoriques dominantes, etc. de sorte que sa requête puisse être acceptable dans l'organisation. Mais ce travail de construction du sens n'est pas que solitaire. Il passe nécessairement par des temps d'échange collectifs, ou plutôt des activités de coordination où se négociera le sens de la RSE.

Le professionnel comme modérateur de relations conflictuelles

Les textes en matière d'éthique et de RSE sont le produit d'une écriture collective. Pour être stabilisés, ils font l'objet de discussion au cours de réunions de travail où lecteurs et scripteurs tentent de faire entendre leurs voix en commentant les versions de texte, voire en proposant des modifications. Par exemple, pour écrire un rapport de développement durable, le professionnel constitue un comité de pilotage réunissant généralement les différentes directions fonctionnelles du groupe considéré. En serré dans des rapports de pouvoir, le professionnel sélectionne les participants à ces réunions. Il est alors amené à modérer des relations de travail complexe : rapports de coopération, de subordination, voire de concurrence entre les différentes fonctions. « *L'écriture du rapport développement durable est une tâche extrêmement compliquée. Chez nous, entre les egos surdimensionnés des uns, les réorganisations, les fusions, c'est très compliqué et on sent bien que chacun veut garder ses prérogatives* » (Rédacteur d'un rapport sur le développement durable).

Au cours de la négociation de l'écrit, chacun des acteurs peut tenter de faire entendre sa voix. Les écrivains sont alors amenés à multiplier les écritures, modifier ou effacer celles qui ne correspondent pas à leur vision des choses, et donc multiplier les versions. L'écriture d'un rapport sur le développement durable, par exemple, est alors un temps d'échanges pour que les acteurs expriment leurs expériences, articulent leurs interprétations des choses, et défendent leurs intérêts. Ces réunions sont surtout des moments où les acteurs décodent les intérêts stratégiques des uns et des autres :

« *Les sections du rapport sont relues par plusieurs acteurs. Chacun relit principalement les parties qui le concernent (...). Certains diront que c'est bien, mais qu'ils auraient mérité plus de place (de surface rédactionnelle). Seul le président de ce comité (chargé de mission du Président Directeur Général) relit tout, et en général, il fait des remarques sur les parties des uns et des autres. Et parfois, les autres membres du comité réagissent assez mal aux remarques qu'il fait sur les parties des uns et des autres. (...) Chacun a son petit bout. Par exemple, l'un des responsables de la sécurité nous explique que la communication n'est pas son principal objectif, mais ceci dit, si vous lui enlevez une page, je ne vous explique pas tout ce que l'on peut prendre dans la figure* » (Rédacteur d'un rapport sur le développement durable).

Ces situations d'écriture collective sont potentiellement conflictuelles. Des « concurrences » s'organisent ainsi autour de la rédaction du rapport RSE. Les différentes directions fonctionnelles d'une entreprise donnée peuvent lutter pour gagner une surface rédactionnelle plus importante et valoriser leurs intérêts ou actions propres dans les écrits de la RSE. Par exemple, il arrive que, dans certaines entreprises, des directions fonctionnelles tentent d'obtenir l'ascendant sur d'autres « en accédant par exemple à la reconnaissance de l'action principale de l'année, celle qui figure sur la double page d'ouverture consacrée à chaque partie prenante et qui consacre « l'action majeure » par

rapport aux « actions mineures » reléguées aux pages suivantes » (Cauchard, 2008 : 8). Étant entendu que le rapport est vécu comme un jugement porté sur le travail d'une direction et de ses membres en comparaison du travail accompli par d'autres équipes.

« Ce qui est amusant, c'est qu'au début, lorsque l'on contactait les gens pour leur dire, "est-ce que vous pouvez valider ce petit texte", ça prenait des heures et des heures. Désormais, j'ai mes correspondants de branche qui me disent "attend, dans ma direction, j'ai un truc génial, il faut que tu en parles" (...). Mais ça devient difficile à gérer parce que le rapport est de plus en plus petit car on envisage de réduire son volume (...) » (Rédacteur d'un rapport sur le développement durable).

L'écriture de la Responsabilité passe donc nécessairement par des temps d'échanges où se négocie, à plusieurs, le sens de la responsabilité. Le professionnel de la RSE se trouve alors sous pression : d'une part, il ménage les « susceptibilités » des autres acteurs de l'organisation et, ce faisant, leur propose des espaces rédactionnels pour valoriser leurs pratiques. D'autre part, il s'appuie sur les pouvoirs internes à l'organisation pour discerner ce qui peut être publicisé. Enfin, il est astreint à des formes discursives rapportées aux médias internes ; ce qui le conduit à un travail régulier de réécritures négociées. De façon générale, cette concurrence à l'exposition produit des effets internes sur l'organisation, dans le sens où elle conduit les acteurs à réfléchir sur les conditions d'exposition des pratiques de l'entreprise. Et le professionnel se placerait ici comme un médiateur, un modérateur ou un régulateur de cette lutte pour la reconnaissance.

« C'est rare quand quelqu'un raye complètement quelque chose dans le rapport. Comme en général, on travaille à partir des informations qu'ils nous ont fournies, leurs modifications sont relativement mineures (...). Mais parfois, ils peuvent nous dire qu'ils n'ont pas envie de parler de telle ou telle chose parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt (...). Au contraire, dans d'autres cas, ils voudront absolument parler de tel sujet (...). Et puis les juristes passent par-derrière pour examiner le contenu (...). Moi, à mon niveau, je dois aller discuter avec les uns et les autres pour trouver des solutions (...). C'est de la négociation pure et simple, et on va jouer avec les relations interpersonnelles que l'on peut avoir, pour négocier le contenu du rapport ». (Extrait d'un entretien avec la responsable de la rédaction du rapport sociétal).

On pourrait donc dire que pour gérer l'univers relationnel dans lequel se trouve le professionnel, ce dernier est tenu de décoder les enjeux stratégiques pour les différents acteurs, d'anticiper les tensions et les conflits potentiels. De sorte que, si le processus parvient à son terme, c'est parce qu'il subsiste une part d'ambiguïté sur le sens que confère chaque acteur à la stratégie de l'entreprise en matière de responsabilité sociale⁸. Il sera donc amené à se faufiler entre les conflits, de façon à ce qu'aucune contradiction ne puisse infléchir le processus.

08. Cette question de la nécessaire équivocité du sens pour façonner l'organisation a été abondamment abordée par K. Weick (2001).

Pour résumer, le professionnel utilise la nécessité d'écrire des textes publics en matière de RSE pour construire un réseau de relations où il occupe une place centrale. Il mobilise d'autres acteurs, qui sont parfois ses concurrents, pour en faire des participants de rencontres autocontrôlées. Ce travail d'exposition est un temps de négociation où les différents acteurs sont amenés à clarifier leurs motivations et les messages qu'ils entendent faire passer. Il mettra en place un ensemble textuel de telle sorte que celui-ci puisse cadrer l'expression des acteurs mobilisés. Pour l'essentiel, cela se traduira par l'introduction de nouvelles contraintes d'écriture qui incomberont aux différents acteurs organisationnels et qui participeront favorablement à l'établissement de son pouvoir dans l'entreprise.

Conclusion

Les professionnels de la responsabilité constituent un groupe fragile, dont les contours sont mal définis, au point qu'il est difficile de prévoir si ce groupe parviendra à s'établir, pour quoi faire et pour quelle durée. Dans ce travail actuel de conquête du pouvoir, les professionnels sont amenés à produire des textes qui circulent, se reproduisent, et se transforment sans pour autant être dénaturés. Tout comme la lecture, l'écriture est un « braconnage », dans la mesure où les contributeurs reprennent le sens. Si l'écrit expose un ordre, il se laisse approprier, doter de sens et détourner, parce qu'il n'est pas seulement écrit pour être lu, mais pour être également publié et satisfaire aux différentes évaluations émanant des parties prenantes. La question essentielle est alors celle de la contrainte de l'écriture dans laquelle se trouve confronté le professionnel. Celle-ci concerne l'aspect public de l'écrit et son caractère nécessairement sensé : le professionnel est donc sommé de « faire sens » à la diversité des pratiques de l'entreprise sans qu'il existe, pour cela, de repère stable.

En conclusion, il y a donc fort à parier que les acteurs de la responsabilité soient à la recherche d'une reconnaissance officielle. Ses contours sont mal définis, et on ne peut aujourd'hui prévoir qui en fera partie, s'il réussira à s'établir, pour quoi faire et pour quelle durée. On a là un groupe composé de personnes d'origines diverses, qui cherchent à tracer peu à peu les contours d'une pratique et d'un milieu de travail nouveau. L'émergence dans les organigrammes de « responsables du développement durable ou de la RSE », de « responsable éthique », témoigne qu'un groupe d'acteurs a une tendance envahissante à développer des problèmes et des intérêts spécialisés à l'intérieur d'une communauté d'activités, laquelle agit en différenciant certains membres d'un groupe des autres. Leur but est d'être un « nous » pour les autres (Baszanger, 1990). Il porte la marque de la non-possibilité aujourd'hui d'objectiver, de stabiliser dans un modèle de formes des pratiques multiples issues d'histoires d'acteurs qui cherchent encore à construire un objet commun : la responsabilité sociale de l'entreprise.



BIBLIOGRAPHIE

BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice Dir. *Langage et travail: communication, cognition et action*, Paris, CNRS, 2001, 379 p.

BASZANGER Isabelle, « Emergence d'un groupe professionnel et travail de légitimation: le cas des médecins de la douleur », *Revue Française de Sociologie*, XXXI, 1990, pp. 257-289.

CAUCHARD Lionnel, « La rédaction du rapport de responsabilité Sociale d'Entreprise: du contrôle des directions à la direction du contrôle. Le travail d'«arbitrage» de la Direction du Développement Durable », *Revue de l'organisation responsable*, volume III, pp. 4-11.

CHARASSE David, « Marquage et entreprise scripturaire: la construction d'un monde sans auteur », *Revue Études de Communication*, n° 16, « Pratiques d'écriture, champs professionnels (3) », 1995, pp. 135-161.

COCHOY Franck, GAREL Jean-Pierre, de TERSSAC Gilbert, « Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de sociologie*, n°XXXIX-4, 1998, pp. 673-699.

De la BROISE Patrice, LAMARCHE Thomas (Dir.), *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?*, Lille: Presses Universitaires du Septentrion, 2007, 220 p.

DELCAMBRE Pierre, *Écriture et communications de travail. Pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Lille: Presses Universitaires du Septentrion, 1997, 324 p.

DELFORCE Bernard, NOYER Jacques, « Pour une approche interdisciplinaire des phénomènes de médiatisation: constructivisme et discursivité sociale », *Revue Études de communication*, n° 22, 1999, pp. 14-35.

GRAMACCIA Gino, *Les actes de langage dans les organisations*, Paris: L'Harmattan, 2001, 287 p.

HUËT Romain, « Proposition méthodologique pour saisir les dynamiques sociales de production des textes », *Sciences de la société*, n° 74, 2008, pp. 173-180.

HUËT Romain, *Les dynamiques sociales entre acteurs et organisations lors des processus d'engagement: le cas des chartes et codes de conduite*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Lille 3, 21 novembre 2008, 470 p.

PENE Sophie, BORZEIX Anni, FRAENKEL Béatrice, *Le langage dans les organisations*, Paris: L'Harmattan, 2001, 242 p.

PENE Sophie. « Les écrits et les acteurs: circulation des discours et empreinte des objets », *Études de communication*, n° 16, 3, 1995, pp. 57-75.

PIETTE Albert, *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*, Paris: Métailié, 1996, 203 p.

QUERE Louis. « Sociabilité et interactions sociales », *Réseaux*, vol. 6, n° 29, 1988, pp. 75-91.

SIMMEL Georg, (1905), dans *Philosophie de la modernité*, Tome I, Payot, Paris, 1989, 182 p.

TARDE Gabriel, *Les lois de l'imitation*, Paris : Librairie Felix Alcan, 1921, 428 p.

WEBER Max, (1920), *Sociologie des religions*, Paris : Gallimard, 1996, 546 p.

WEICK Karl, KATHLEEN M. Sutcliffe, « Organizing and the Process of sensemaking », *Organization Science*, Vol.16, n° 4, July-August 2004, pp. 409-421.

WEICK Karl, *Sensemaking in Organization*, Sage : CA, Thousand Oaks, 1996, 231 p.

• • •

Résumé : Un point essentiel à considérer, si l'on veut apprécier l'impact du développement durable et de la RSE dans les entreprises, tient à la manière dont leurs propres membres s'en saisissent. Où l'on découvrira notamment comment des incitations à communiquer en matière de RSE ouvrent sur des formes singulières de délégation dans l'entreprise (de la Broise, 2008). En faisant l'hypothèse que des « professionnels de la Responsabilité », aux trajectoires personnelles très différentes, partagent néanmoins des formes et des stratégies d'action semblables, nous voudrions *comprendre* par quels mécanismes concrets certains de ces acteurs s'imposent d'abord localement (dans un service, une entreprise) dans leur rôle jusqu'à prendre fonction dans la plupart des grandes entreprises.

Abstract : *A point essential to consider, if one wants to appreciate the impact of sustainable development and CSR in the companies, is due to the way in which their own members seize themselves some. Where one will discover in particular how incentives to communicate as regards CSR open on the singular shapes of delegation in the company (de la Broise, 2008). By making the assumption that "professionals of the Responsibility", with the very different personal trajectories, share nevertheless forms and similar strategies of action, we would like to understand by which concrete mechanisms some of these actors are essential initially locally (in a service, a company) in their role until taking function in most large companies.*

