

BERTRAND VALIORGUEÉcole universitaire de management
Clermont-Ferrand, CRCGM

La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires

Le cas Adecco

Cette recherche s'intéresse à l'intégration d'enjeux sociaux et environnementaux dans les entreprises. Les auteurs mobilisent les développements récents du courant strategy-as-practice et envisagent plus spécifiquement la contribution des cadres intermédiaires. Les résultats de leurs recherches empiriques menées dans le cadre d'une entreprise de travail temporaire détaillent les principales pratiques développées par les cadres intermédiaires afin de mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale. Ils formulent également des propositions sur les compétences cognitives, discursives et politiques que doivent développer les cadres intermédiaires pour contribuer à la fabrique de la responsabilité sociale de leurs entreprises. La mise en évidence de ces compétences et la mobilisation du courant strategy-as-practice ouvrent de nouvelles pistes de recherche en matière de responsabilité sociale des entreprises.

« Nous avons une stratégie en matière de RSE plutôt originale par rapport à nos concurrents, le vrai challenge pour nous consiste à stabiliser des courroies de transmission en interne afin de la mettre en œuvre. »¹

La mise en œuvre d'une démarche RSE² implique de nombreux ajustements stratégiques, organisationnels, cognitifs et managériaux (Aggeri *et al.*, 2005 ; Gond et Igalens, 2012 ; Martinet et Payaud, 2008). Le modèle de la corporate social responsiveness s'intéresse prioritairement à ces questions et a généré des avancées conceptuelles significatives pour éclairer la nature et la portée de ces ajustements (Ackerman, 1973, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976 ; Acquier *et al.*, 2011a). Le modèle de la *Corporate Social Responsiveness* souligne en particulier la nécessité de trouver des relais à l'intérieur de l'organisation afin d'opérationnaliser et piloter les différents ajustements. Une catégorie d'acteurs est particulièrement sollicitée : les cadres intermédiaires (Acquier *et al.*, 2011a ; Cacioppe *et al.*, 2008 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; Martinet et Payaud, 2006 ; Payaud et Martinet, 2010). Mais si les cadres intermédiaires sont identifiés comme des acteurs clés de la mise en œuvre d'une démarche RSE, la nature et la portée de leurs contributions sont paradoxalement peu étudiées.

Cette absence d'éclairage et de connaissance sur la contribution des cadres intermédiaires est problématique car plusieurs transformations tendent à accentuer

l'importance de l'implication de cette catégorie d'acteurs. Les périmètres organisationnels des entreprises se sont en effet transformés substantiellement ces dernières années et l'on assiste à un éclatement des chaînes de valeur et à la multiplication du recours à des prestataires externes (Acquier *et al.*, 2011b ; Dupuis, 2008 ; Palpacuer, 2008). Cet éclatement du périmètre organisationnel a un impact direct sur les questions de RSE car il faut non seulement coordonner les actions en interne mais impliquer également une part croissante d'acteurs et de parties prenantes externes. Cette complexité rejaillit directement sur les cadres intermédiaires qui doivent intégrer plus d'éléments et d'acteurs aux contenus et attentes hétérogènes (Balogun *et al.*, 2005 ; Balogun et Johnson, 2004). Par ailleurs, les organisations internes et les chaînes de décisions à l'intérieur des entreprises ont également connu des changements importants qui vont vers une plus grande décentralisation par souci de réactivité et besoin d'autonomie (Clegg *et al.*, 2011 ; Courpasson, 2000 ; Detchessahar, 2011 ; Rego et Clegg, 2011). Cette double dynamique d'externalisation des processus de production et de décentralisation des processus de prise de décision place les cadres intermédiaires au cœur des enjeux en matière de RSE. Nous proposons dans cette recherche de mieux comprendre leurs contributions.

À cette fin, nous mobilisons les développements récents du courant *Strategy as Practice* (SAP par la suite) (Balogun *et al.*, 2003 ; Carter *et al.*, 2008 ; Golsorkhi

1. Propos recueilli auprès du directeur RSE d'Adecco.

2. Démarches visant à aller au-delà d'obligations légales ou formelles dans l'intégration de considérations sociales et environnementales dans le fonctionnement de l'entreprise. La RSE traduit également une ouverture de l'entreprise à différentes parties prenantes et à un engagement à plus de transparence dans son management et sa gouvernance.

et al., 2010 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007). Centré sur l'action concrète des membres de l'organisation, le courant SAP fournit une grille d'analyse originale pour éclairer l'agir stratégique des cadres intermédiaires (Balogun et Johnson, 2004 ; Fauré et Rouleau, 2011 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Teulier et Rouleau, 2013). Nous capitalisons sur ces résultats pour aborder plus spécifiquement la question de la mise en œuvre d'une démarche RSE.

L'importance de notre travail se situe à deux niveaux. Les résultats de notre recherche complètent les conclusions du modèle de la *corporate social responsiveness* et développent des connaissances plus précises sur l'activité des cadres intermédiaires en matière de RSE. Ces résultats fournissent des leviers d'action concrets pour penser et agir sur la contribution des cadres intermédiaires dans un contexte de dilution des frontières organisationnelles. Par ailleurs, la mobilisation du courant SAP ouvre de nouvelles pistes de recherche dans une logique pratique ou la responsabilité comme l'irresponsabilité sociale ne sont pas décidées par l'entreprise mais construites par ses membres. Nous participons en cela à une régénération du courant de la *corporate social responsiveness* en effectuant un tournant pratique centré sur l'activité concrète des acteurs.

Dans la suite, nous présentons le cadre analytique de la *corporate social responsiveness* qui éclaire les étapes et acteurs clés de la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous revenons en particulier sur l'importance de la contribution des cadres intermédiaires. Puis nous détaillons les apports du courant SAP sur la contribution des cadres intermédiaires. La méthodologie de notre recherche est ensuite exposée avant de

présenter les résultats de notre étude de cas exploratoire. Nous inférons de nos analyses quatre propositions sur la contribution des cadres intermédiaires à la fabrique de la RSE. Nous discutons pour terminer les pistes de recherche futures que ce travail est susceptible d'inaugurer.

I – LE MODÈLE DE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS ET L'IMPLICATION DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Le modèle de la *corporate social responsiveness* propose une grille d'analyse détaillée des processus, instruments mais également des acteurs qui participent à l'intégration d'enjeux sociaux et environnementaux dans l'entreprise (Ackerman, 1973, 1975 ; Ackerman et Bauer, 1976 ; Acquier *et al.*, 2011a). Si l'on suit le modèle, les structures, les systèmes, les procédures et les valeurs des membres de l'organisation sont autant de freins dans l'intégration des enjeux sociétaux. La mise en œuvre d'une démarche RSE s'étale sur plusieurs années et peut (du point de vue de l'analyse) être découpée en trois grandes étapes :

1) *Engagement du dirigeant* : elle correspond à une prise de conscience et à un engagement de la part du dirigeant qui formule une politique générale autour de l'enjeu social ou environnemental. Même si elle est sincère, la formulation de cette politique générale ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation. Les membres de l'organisation rechignent à s'engager faute de compétences, de ressources et d'une compréhension partielle des enjeux.

2) *Acquisition de connaissances et nomination d'un spécialiste* : phase dite d'apprentissage, elle est centrée sur la caractérisation de l'enjeu social et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. L'entreprise glisse progressivement d'un traitement politique et institutionnel de l'enjeu vers une approche plus technique et organisationnelle. Cette étape se caractérise par la création d'une fonction support et la nomination d'un spécialiste qui apporte à l'entreprise les connaissances techniques qui lui font défaut (Daudigeos et Valiorgue, 2009). Si le spécialiste caractérise, diagnostique les problèmes et identifie les bons interlocuteurs, son rôle reste néanmoins marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels et notamment des cadres intermédiaires qui restent dubitatifs quant à l'intérêt d'une telle démarche. La position du spécialiste est délicate car il doit faire face aux attentes des acteurs externes qui souhaitent voir évoluer les pratiques de l'entreprise et des acteurs internes qui expriment des réticences dans l'inflexion des pratiques. Ce blocage est particulièrement patent au niveau des cadres intermédiaires qui freinent le développement des pratiques responsables et font preuve d'un certain conservatisme.

3) *Institutionnalisation dans l'organisation de la démarche RSE*. Face aux résistances des cadres intermédiaires, il s'agit cette fois de généraliser la démarche à l'échelle de toute l'organisation. Cette étape passe généralement par une période de crise au sein de l'organisation. Le dirigeant doit alors envoyer des signaux très clairs au niveau des opérationnels et en particulier de l'encadrement intermédiaire afin de réaffirmer la nécessité d'un traitement organisationnel et managérial de l'enjeu social. Dans

cette troisième phase, le problème est cette fois de nature managériale. La question réside dans la transformation des procédures, l'allocation de ressources, la reconfiguration des systèmes d'incitation et d'évaluation.

S'il comporte des aspects simplificateurs et parfois mécaniques, le modèle de la *corporate social responsiveness* apporte quatre enseignements que l'on ne retrouve pas dans les autres travaux qui s'intéressent aux problématiques de mise en œuvre d'une démarche RSE. Les dirigeants ont tout d'abord une capacité limitée à décréter et structurer les comportements des membres de l'organisation en matière de RSE. La construction et la diffusion d'une démarche RSE qu'elles que soient sa pertinence et l'éthique des dirigeants ne suffisent pas à produire le changement. Il existe en second lieu d'importantes inerties dans l'organisation qui complexifient et allongent considérablement l'opérationnalisation d'une démarche RSE. L'activité des membres de l'organisation est structurée par des systèmes de rôles, de gestion, des structures. Ils rechignent à remettre en question des pratiques et routines tant que ces dernières ne produisent pas de dysfonctionnements manifestes. Le changement se produit mais de manière occasionnelle et souvent incrémentale. La transformation de l'organisation nécessite en troisième lieu l'intégration de nouvelles expertises ainsi que de nouveaux acteurs afin de mettre cette dernière en tension et distiller les informations et les connaissances nécessaires. Enfin, les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans l'opérationnalisation de la démarche RSE. Ils peuvent freiner voir empêcher la responsabilisation sociale de l'entreprise.

II – LES APPORTS DU COURANT SAP À L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

À l'instar des conclusions du modèle de la *corporate social responsiveness*, les cadres intermédiaires sont généralement considérés comme des acteurs centraux dans les dynamiques organisationnelles et stratégiques des entreprises (Wooldridge *et al.*, 2008). Ils bénéficient en effet d'un accès direct aux dirigeants couplé à une connaissance précise des opérations. Ils entretiennent également des liens directs avec les parties prenantes externes concernées par l'activité de l'entreprise et sont ainsi en capacité de repérer et exploiter stratégiquement les signaux faibles de l'environnement (Floyd et Wooldridge, 2000 ; Martinet et Payaud, 2006). L'analyse de l'activité stratégique des cadres intermédiaires a fait l'objet d'importants travaux portant sur de nombreux points : leur participation à la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Floyd et Lane, 2000 ; Floyd et Wooldridge, 1994 ; Thakur, 1998), leur influence sur les dynamiques entrepreneuriales (Burgelman, 1983), l'innovation et l'apprentissage (Kanter, 2004 ; Nonaka, 1988) ou encore la prise de décision stratégique (Pappas et Wooldridge, 2007). Ces travaux apportent des éclairages sur la contribution des cadres intermédiaires mais comme le notent Wooldridge *et al.*, ils manquent de cohérence et d'intégration (Wooldridge *et al.*, 2008). Cette balkanisation des travaux est bien repérée par Martinet et Payaud qui proposent un modèle intégrateur portant sur la contribution des cadres intermédiaires à la formation de la stratégie

(Martinet et Payaud, 2006 ; Payaud, 2004, 2005).

En complément de cette perspective d'ensemble qui n'a pas d'équivalent dans la littérature anglophone, une des réponses apportées à l'éparpillement et la dilution des recherches s'est traduite par l'intégration des travaux sur les cadres intermédiaires dans le courant SAP (Balogun, 2003, 2006 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Teulier et Rouleau, 2013 ; Vogler et Rouzies, 2006). Le courant SAP examine les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des cadres intermédiaires (Jarzabkowski *et al.*, 2007 ; Whittington, 2006). Comme le souligne Rouleau, « il s'agit de comprendre comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et de routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action » (Rouleau *et al.*, 2007, p. 17). L'activité stratégique des cadres intermédiaires est analysée à l'intersection de trois dimensions : la praxis, les pratiques et les praticiens (Browne *et al.*, 2014 ; Vaara et Whittington, 2012) :

La *praxis* correspond au flux d'activités en situation, accomplies socialement par les cadres intermédiaires ayant des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et son insertion dans son environnement.

Les *praticiens* regroupent les individus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation en lien avec les cadres intermédiaires qui participent à la formation d'une pratique à travers leurs identités, leurs manières d'agir et les ressources qu'ils mobilisent et apportent.

Tableau 1 – Apports du courant SAP à la contribution des cadres intermédiaires

Auteurs	Activités principales	Contenu de l'action
Balogun (2003)	Implémentation du changement et <i>sensemaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> – allouer des ressources – coordonner les activités – donner du sens à l'action
Balogun et Johnson (2004)	<i>Sensemaking</i> et <i>sensegiving</i>	<ul style="list-style-type: none"> – interpréter et donner du sens à sa propre action – interpréter et donner du sens à l'action collective
Rouleau (2005)	Interprètes et vendeurs du changement auprès des parties prenantes externes	<ul style="list-style-type: none"> – traduire le changement avec des mots et des supports appropriés – décoder la stratégie avec des arguments pertinents en fonction des cibles – discipliner les clients et vendre les orientations stratégiques – justifier et légitimer le changement avec des arguments
Rouleau et Balogun (2011)	Interpréter et donner du sens par le discours	<p>Performer une conversation = capacité à faire passer un message pertinent (métaphores, symboles) auprès des différentes cibles</p> <p>Se représenter la scène = capacité à inclure et relier les acteurs impliqués et concernés par la stratégie</p>
Teulier et Rouleau (2013)	Donner du sens aux relations interorganisationnelles dans des environnements turbulents	Construction d'espaces de traduction et de discours signifiants entre organisations

Les *pratiques* englobent l'ensemble de pratiques cognitives, comportementales, procédurales, administratives, discursives qui sont combinées, coordonnées et adaptées par les cadres intermédiaires pour construire la pratique.

Nous résumons les principaux acquis du courant SAP sur la contribution des cadres intermédiaires à la formation de la stratégie dans le [tableau 1](#) ci-dessus.

Si les premiers travaux ont permis de montrer l'importance de l'implication des

cadres intermédiaires (Floyd et Wooldridge, 1994) et de modéliser les contours de leurs actions (Floyd et Wooldridge, 2000 ; Martinet et Payaud, 2006), les récents développements du courant SAP offrent des éléments précis pour compléter ces travaux et étudier concrètement l'agir stratégique des cadres intermédiaires. Éléments d'analyse que nous allons mobiliser pour éclairer la contribution des cadres intermédiaires à la formation d'une démarche RSE, vue comme un ensemble de

pratiques impliquant plusieurs acteurs et qui vise à redéfinir positivement la praxis de l'entreprise.

III – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de notre recherche et de notre problématique de départ, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie de type qualitative et une étude de cas exploratoire unique et longitudinale. Cette perspective méthodologique est apparue la plus appropriée car il existe peu de travaux sur la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Notre objectif est de mettre en évidence les pratiques concrètes des cadres intermédiaire en matière de RSE ce qui suppose de développer une observation ciblée dans la durée (Langley, 1999).

1. Choix du terrain de recherche

Nous localisons notre terrain d'étude dans une entreprise de travail temporaire pour deux raisons : les caractéristiques organisationnelles de ce type d'entreprise et la critique sociale qui est associée à son activité. L'entreprise de travail temporaire est organisée sur le mode d'un réseau qui se caractérise par une forte autonomie et dispersion géographique des centres de profits (Rorive, 2004, 2005 ; Sobczak *et al.*, 2008). Ces centres de profits sont des centres de décision dotés d'une importante autonomie et sont chargés de mettre en œuvre une stratégie formulée par le noyau central (Martinet et Payaud, 2006 ; Payaud, 2004 ; Payaud et Martinet, 2010). Ce mode d'organisation en réseau rend plus complexe la mise en œuvre d'une

démarche RSE car cette dernière doit être traduite et ajustée à de nombreux centres de profits. L'entreprise de travail temporaire est un cas limite qui exacerbe la contribution des cadres intermédiaires dans le pilotage et l'animation du changement organisationnel et stratégique rendant d'autant plus intéressant l'observation de leur contribution dans le cas d'une démarche RSE (Payaud, 2005 ; Payaud et Martinet, 2010 ; Rorive, 2004). Par ailleurs, le travail temporaire est régulièrement critiqué par certaines parties prenantes (intérimaires, syndicats, partis politiques) qui accusent les entreprises du secteur de générer de nombreux effets externes négatifs. Trois enjeux sociaux sont généralement invoqués : les accidents du travail, la précarité et la discrimination (Askenazy, 2004 ; Glaymann, 2005 ; Havard *et al.*, 2009 ; Jourdain, 2002 ; Martinez et Pialoux, 2003). Les enjeux en matière de RSE sont particulièrement prégnants dans le secteur du travail temporaire ce qui constitue un motif supplémentaire pour retenir ce terrain de recherche (Carré et Valiorgue, 2011 ; Sobczak, 2003).

2. Collecte des données

Nous avons collecté les données sur une période de trois années (N, N+1 et N+2). Nous avons utilisé différents types de données et systématiquement triangulé nos résultats auprès des acteurs de la démarche RSE (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Golden-Biddle et Locke, 2007). Les données collectées proviennent de trois sources complémentaires :

1) *Observation participante*. Nous avons effectué dans un premier temps plusieurs observations participantes dans 13 centres

de profits du réseau Adecco choisis de manière aléatoire sur le territoire français. Nous sommes à chaque fois restés plusieurs jours dans chacun des centres de profit cumulant plus de 50 journées complètes d'immersion sur le terrain. Cette immersion s'est étalée sur une durée de 15 mois. Les données ont été collectées à l'occasion d'échanges formels et informels et la participation à des réunions de travail. Ces observations participantes nous ont conduit à rencontrer des clients de l'entreprise et à observer concrètement les perceptions des acteurs eu égard à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Les observations ont été synthétisées agence par agence de façon manuscrite afin de mieux cerner et décrypter la politique générale de l'entreprise en matière de RSE.

2) *Interviews semi-structurées*. Cette deuxième phase a été menée auprès des cadres intermédiaires ciblés à partir d'une analyse statistique. Pour les identifier, nous avons analysé les performances de ces derniers en matière de réduction des accidents du travail des maçons intérimaires de moins de 25 ans sur trois années. Nous avons retenu le secteur du BTP car d'une part ce secteur fait largement appel aux travailleurs temporaires et d'autre part, il s'agit d'un secteur accidentogène notamment auprès des jeunes salariés (François et Liévin, 1995 ; Jounin, 2008). Nous nous sommes également basés sur les travaux de Payaud et Martinet menés dans la même entreprise, pour cibler les cadres intermédiaires pertinents (Martinet et Payaud, 2006 ; Payaud, 2004, 2005 ; Payaud et Martinet, 2010). Deux populations de cadres rentrent dans la catégorie des cadres intermédiaires : les directeurs de région (17 personnes) et les directeurs de secteurs

(76 personnes). Sur les 17 directeurs régionaux, nous n'avons pas observé de différences statistiquement significatives en matière de réduction des accidents du travail. Nous n'avons pas retenu cet échelon pour mener nos observations. Par contre, sur les 76 directeurs de secteur directement en charge des 399 centres de profit, nos analyses statistiques ont fait ressortir que 20 cadres intermédiaires avaient des performances statistiquement significatives en matière de mise en œuvre de réduction des accidents. Dix cadres intermédiaires ont un écart type inférieur à -1 ce qui veut dire qu'ils ont des performances en matière de santé sécurité statistiquement moins bonnes que la moyenne de leurs pairs et dix autres cadres intermédiaires ont un écart type supérieur à 1 ce qui implique qu'ils ont des performances en matière de santé sécurité statistiquement meilleures que la moyenne de leurs pairs. Ces 20 cadres intermédiaires constituent notre échantillon. Nous avons mobilisé l'outil statistique de manière exclusivement descriptive afin de cibler des acteurs qui compte tenu de leurs résultats en matière de réduction des accidents du travail semblaient intéressants à interroger. Les interviews ont été complétées et triangulées auprès de 28 membres de l'organisation directement reliés à chaque cadre intermédiaire. Par ailleurs, 62 personnes ont été interviewées sur le fonctionnement de l'entreprise et la démarche RSE de cette dernière. Au total ce sont 110 interviews semi-structurées qui ont été réalisées pour cerner les éléments de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous avons construit un guide d'entretien à partir des éléments dégagés

de l'étude de la littérature en termes de pratiques, praxis et praticiens.

3) *Exploitation des archives* : des archives documentaires, des journaux internes ainsi que des supports de présentation ont été collectés et analysés afin de compléter nos observations mais aussi trianguler et enrichir nos interviews.

3. Analyse des données

Nous avons utilisé les réflexions méthodologiques proposées par Gioia *et al.* pour analyser nos données. Les auteurs partent du constat que les recherches qualitatives manquent généralement de rigueur et n'explicitent pas suffisamment les montées en généralité qu'elles opèrent (Gioia *et al.*, 2013 ; Langley, 1999). Cette approche balise le chemin à accomplir pour le chercheur afin de faire émerger des concepts et modèles qui capturent les phénomènes observés (Corley et Gioia, 2011 ; Gioia et Pitre, 1990). L'analyse des données est structurée autour de trois grandes étapes : la collecte des données, l'exposition d'une structure primaire de données, l'analyse et la discussion des résultats. C'est au niveau de la construction et de l'exposition de la structure primaire de données que l'essentiel de la méthode dite « Gioia » se situe. Cette étape est divisée en trois sous-étapes : l'analyse de premier ordre qui consiste à « donner de la voix » aux individus interviewés et observés avec des concepts dits de premier ordre qui émergent littéralement de la bouche des interviewés. Une analyse de second ordre complète cette visibilité des interviewés, il s'agit alors de faire émerger des concepts qui existent déjà dans la littérature et d'autres qui n'existent pas. Ces concepts de second ordre peuvent être

agregés en deux ou trois dimensions. Ce sont ces concepts agrégés qui constitueront des blocs constitutifs de l'explication et de la représentation dégagées par le chercheur. Cette étape débouche sur une représentation de la progression des données brutes aux thèmes principaux de l'analyse (voir [tableau 2](#)). L'étape suivante consiste à ordonner les concepts et décrire le phénomène observé (Gioia *et al.*, 2013).

IV – RÉSULTATS

Cette recherche explore la contribution des cadres intermédiaires à la fabrique de la RSE dans le cadre d'une entreprise de travail temporaire. Nous avons identifié trois grandes pratiques : le travail institutionnel (perception des dommages, conversations stratégiques, conversations éthiques), le pilotage du changement opérationnel (conception de structures et outils de gestion, reconfiguration des processus) et la conversation de valeurs (valoriser économiquement la démarche RSE). C'est la mise en place et l'interaction entre ces trois pratiques qui concourent au déploiement d'une démarche de responsabilité sociale à l'intérieur d'une entreprise et auprès des parties prenantes.

1. Le cadre intermédiaire comme travailleur institutionnel

La contribution du cadre intermédiaire nécessite une compréhension des enjeux en matière de responsabilité sociale (*sense-making*) et une diffusion de ces derniers auprès des collaborateurs et des équipes (*sensegiving*) (Rouleau et Balogun, 2011). Nous résumons cette double activité par la notion de travail institutionnel à l'échelle du cadre intermédiaire et des acteurs

Tableau 2 – Structure primaire de données relative à la contribution des cadres intermédiaires à la fabrique de la RSE

Concepts de premier ordre	Concepts de second ordre	Dimensions agrégées
1) Percevoir les impacts sur la performance économique de l'entreprise 2) Anticiper des sanctions des pouvoirs publics et une dégradation de l'image de l'entreprise 3) Percevoir les perturbations des équipes et de l'organisation	Perception des dommages	Travail institutionnel
1) Communiquer avec et rassurer les parties prenantes 2) Converser avec les dirigeants sur les ajustements nécessaires 3) Développer des relations avec les institutions liées au monde du travail 4) Recueillir des informations auprès des clients 5) Mobiliser l'expert fonctionnel 6) Échanger avec les pairs	Conversations stratégiques	
1) Parler de ses valeurs 2) Favoriser l'éthique de l'organisation 3) Intégrer l'enjeu social dans les rituels managériaux	Conversations éthiques	
1) Rechercher le soutien des fonctions supports 2) Réorganiser la structure des centres de profit 3) Allouer des ressources et des compétences 4) Mettre en œuvre d'un plan d'action 5) Développer des outils de mesure	Conception de structures et outils de gestion	Pilotage du changement opérationnel
1) Recruter des salariés 2) Réformer les outils administratifs 3) Former les collaborateurs 4) Suivre directement les situations à risque	Reconfiguration des processus	
1) Obtenir une prime 2) Différencier qualitativement la prestation commerciale 3) Obtenir un meilleur référencement chez le client	Valorisation économique de la démarche	Conversion de valeurs

concernés. Ce travail institutionnel consiste à interpréter la démarche de RSE, lui donner un sens et la diffuser. Il se traduit par une évolution des normes, croyances et représentations en matière de RSE et traitement de l'enjeu social. Ce travail institutionnel mené par le cadre intermédiaire s'observe à plusieurs niveaux.

La perception des dommages collatéraux

La contribution des cadres intermédiaires réside dans leurs capacités de compréhension et de représentation des dommages collatéraux de l'activité de leurs entreprises sur les parties prenantes. Cet aspect correspond à une compétence cognitive des cadres

intermédiaires qui se représentent de manière variée les conséquences négatives de l'activité de l'entreprise ainsi que les attentes/contestations des parties prenantes. Comme l'illustrent les deux verbatims ci-dessous, certains cadres intermédiaires vont « naturellement » percevoir ces dommages alors que d'autres auront une vision plus réduite et ne percevront pas ou seulement partiellement les aspects négatifs de l'activité de leurs entreprises.

« Notre métier il peut être très riche et valorisant car on trouve du travail aux gens et on les met en dynamique. Par contre, si on ne fait pas attention et qu'on ne met pas la bonne personne au bon endroit on peut avoir des catastrophes. Il faut être bien clair sur cela et je le répète souvent à mes équipes » (CI 12)

« Ce que j'aime dans ce métier c'est la relation aux clients et la réactivité. Il y a parfois des ratés et des urgences, du coup on doit être hyper-réactif et satisfaire le besoin client dans un temps très court. Il nous arrive régulièrement de faire des prouesses pour avoir des types à l'heure sur le chantier. La réactivité est essentielle chez nous ! » (CI 14)

Les conversations stratégiques

Ces conversations regroupent l'ensemble des échanges que les cadres intermédiaires développent autour des dommages collatéraux générés par l'activité de l'entreprise et des attentes exprimées par les parties prenantes. L'enjeu de ces conversations consiste à échanger sur la nature des ajustements à opérer mais également de recevoir le soutien et les ressources des acteurs sollicités (Westley, 1990). Ces conversations stratégiques sont orientées

dans trois directions principales. Les conversations ascendantes sont tournées vers les dirigeants, il s'agit de les convaincre de la nécessité de mettre en œuvre certains ajustements et d'obtenir des ressources matérielles et symboliques pour faciliter et légitimer les actions à mener (Floyd et Lane, 2000 ; Floyd et Wooldridge, 1997, 2000 ; Laine et Vaara, 2007).

« Mon patron, il a une approche très quantitative et chiffrée des accidents du travail. On a eu un jour une discussion plus sérieuse sur ce sujet. J'ai réussi à le convaincre et j'ai pu faire les choses un peu différemment sur mon secteur. » (CI 4) Les conversations descendantes sont destinées aux équipes sous la responsabilité du cadre intermédiaire. Il s'agit de s'assurer de la compréhension des enjeux et de la mobilisation des équipes.

« La politique de sécurité est désormais un maître mot, j'en parle tout le temps... Il y a des gens qui sont licenciés sur le champ lorsqu'ils n'appliquent pas les conditions de santé et sécurité... Je recrute également les gens en fonction de leur valeur et leur sensibilité sur le sujet... Je fais le point systématiquement, c'est devenu quasiment un rite. » (CI 6).

Les conversations avec l'externe regroupent les échanges que le cadre intermédiaire va développer avec les parties prenantes concernées et impactées par l'activité de l'entreprise. Le cadre intermédiaire échange sur les dommages et les victimes afin de comprendre les origines du phénomène, il échange également avec les acteurs institutionnels qui participent à la régulation de son activité. Ces conversations stratégiques servent à diffuser vers l'extérieur une vision favorable de l'activité de l'organisation afin de rassurer les

parties prenantes (Balogun et Johnson, 2004). Le verbatim ci-dessous illustre les efforts accomplis par le cadre intermédiaire pour convaincre les parties prenantes de la sincérité de leur engagement en matière de responsabilité sociale.

« Le plus dur à convaincre a été l'inspecteur du travail. Il avait à la base une vision très négative du travail temporaire. J'ai mis du temps mais j'ai fini par le convaincre qu'on était actif sur la question des accidents du travail et qu'on mettait le paquet ». (CI 6)

Les conversations éthiques

Ces aspects regroupent les échanges autour de la morale et de l'éthique afin de légitimer la nécessité de mieux prendre en charge les dommages collatéraux. Le cadre intermédiaire affiche des valeurs qu'il souhaite voir se diffuser à l'intérieur de l'organisation et développer ainsi l'éthique de son organisation. L'expression de ces valeurs est le résultat d'un engagement personnel en faveur d'une prise en charge des dommages collatéraux. Ces valeurs et ce souci éthique sont régulièrement affichés et diffusés au cours de rituels managériaux comme les réunions d'équipes, les points de début/fin d'années. C'est l'occasion pour le cadre intermédiaire de rappeler à ses subordonnés la nécessité morale de mieux traiter les dommages collatéraux et intégrer les attentes des parties prenantes.

« J'ai deux nouveaux chefs d'agence, j'ai changé car les précédents n'étaient pas en ligne avec les obligations d'un manager qui pour moi sont bien plus qu'économiques... La politique de sécurité est désormais un maître mot, il y a des gens qui sont licenciés

sur le champ lorsqu'il n'applique pas les conditions de santé et sécurité... Je recrute également les gens en fonction de leurs valeurs et leurs sensibilités sur le sujet. Celui qui se fout de l'autre, il n'a rien à faire dans ce métier. Cela ne peut pas coller. » (CI16).

2. Le cadre intermédiaire comme pilote du changement organisationnel et technique

En complément du sens donné à l'action, des discours et de la manipulation de symboles, la contribution des cadres intermédiaires passe par une transformation de l'organisation. L'évolution des représentations a comme corollaire et support des évolutions en matière de structure organisationnelle, patrimoine technologique et processus organisationnels.

Les ajustements opérationnels (structure et outils de gestion)

Ce point regroupe les éléments concrets de changement mis en œuvre par le cadre intermédiaire pour réduire les dommages collatéraux. Les aspects de structure touchent à la division du travail et à la coordination des différentes tâches accomplies par les collaborateurs. Le cadre intermédiaire revoit son organisation afin de faire émerger un fonctionnement plus vertueux susceptible de limiter les dommages collatéraux.

« Notre démarche prévention-sécurité, il faut la diviser en trois car elle concerne trois acteurs : l'intérimaire, le client et l'agence de travail temporaire. Du coup, il y a un risque permanent de dilution. J'ai mis en place sur mon secteur un comité de liaison

qui fait régulièrement le lien entre les acteurs. On se réunit fréquemment et on fait le point ensemble sur les chiffres et les pratiques. On essaie de s'accorder sur un partage des tâches et des actions pour réduire les accidents. » (CI 1).

Les outils de gestion complètent ces changements de structure et visent à mesurer, évaluer et contrôler les résultats en matière de traitement des dommages collatéraux. Le cadre intermédiaire se dote d'une structure et d'outils de gestion pour piloter la démarche.

« J'ai tous les chiffres sur mon plan de développement des agences. Je les récupère chaque trimestre. À un moment donné, il y a un lien car en montrant des chiffres cela fait réagir les acteurs et cela fait ensuite que les outils et actions sécurité sont beaucoup mieux mis en place. » (CI 7).

La reconfiguration des processus

Après avoir évalué et éventuellement modifié la structure de l'organisation, le cadre intermédiaire s'attaque à une reconfiguration des processus. Les processus les plus défaillants sont évalués et améliorés afin d'éviter l'émergence de dommages collatéraux.

« Les éléments défaillants de notre métier, on les connaît. La sécurité, ce n'est pas quelque chose en plus c'est une amélioration des pratiques métiers : détecter des besoins et des situations à risques, former les intérimaires, être proche des clients, mailler avec les institutionnels. Tout cela c'est mon boulot. C'est en améliorant mes pratiques métiers que j'ai amélioré mes résultats en matière de santé sécurité. Il ne faut pas se raconter d'histoires, celui qui a des mauvais résultats en la matière, c'est

celui qui fait mal son métier. La RSE c'est pas la révolution mais une incitation à mieux faire son travail. » (CI 4).

3. Le cadre intermédiaire comme alchimiste

Le temps qu'il consacre à produire et diffuser des discours sur la démarche de RSE et les changements opérationnels effectués ont nécessairement un coût qui impacte à un moment ou un autre la performance économique. Le cadre intermédiaire doit ainsi traiter une injonction paradoxale qui consiste à mettre en œuvre une démarche de RSE tout en maintenant les niveaux de performance économique. Un élément essentiel de la contribution des cadres intermédiaires passe par des efforts de valorisation des transformations effectuées auprès des clients de l'entreprise (Daudigeos et Valiorgue, 2010b). Cette valorisation peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir en premier lieu de facturer une prime aux clients du fait de la mise en place de comportements plus responsables. Cela peut également se traduire par une augmentation du courant d'affaires et de la part de marché. Ces tentatives de valorisation sont complexes et nécessitent un important travail de conviction auprès des clients.

« Aujourd'hui, tous nos clients nous attendent sur le sujet de la sécurité des intérimaires, ils nous attendent à trois niveaux. Ils souhaitent que nous les aidions à répondre aux exigences de l'inspection du travail en termes de sécurité, à réduire le coût des accidents du travail et à ne pas se sentir coupables d'avoir abîmé les salariés intérimaires... Je valorise finalement par de la part de marché. Cela nous permet de maintenir notre part de marché mais pas

d'augmenter nos marges... Cela permet de rester leader et conserver de la part de marché mais ce n'est jamais valorisé dans le coefficient de facturation. » (CI 5).

V – DISCUSSION ET PISTES DE RECHERCHE

Nous examinons dans cette recherche la contribution des cadres intermédiaires à la fabrique de la RSE. Nous sommes partis du modèle de la *corporate responsiveness* qui pointe du doigt la nécessité de s'intéresser à cette catégorie de managers mais n'apporte aucune connaissance précise quant à la nature et à la portée de la contribution des cadres intermédiaires. Le modèle fait le constat de la nécessité d'impliquer les cadres intermédiaires mais ne dit pas ce qu'ils font ou pourraient faire. En mobilisant la littérature sur les cadres intermédiaires et les développements récents du courant SAP, nous avons fait ressortir les points essentiels autour desquels il est possible de se représenter la manière dont les cadres intermédiaires participent à la formation d'une démarche RSE. Les résultats de notre recherche montrent que la contribution des cadres intermédiaires passe par des ajustements institutionnels, organisationnels et marchands. Cette dynamique s'appuie sur de nombreuses pratiques et praticiens qui vont participer à un remodelage potentiellement important de l'activité (la praxis) de l'entreprise.

Un des éléments déclencheurs de la contribution des cadres intermédiaires réside dans la prise de conscience et la représentation des éléments défailants de leurs activités de manager et plus généralement de celles de leurs entreprises. Sans cette représentation, les cadres intermédiaires auront une

implication limitée ou conservatrice. L'implication des cadres intermédiaires passe par l'inscription dans un processus de *sensemaking* (Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Hope, 2010 ; Rouleau et Balogun, 2011) qui va les conduire à réinterpréter et donner un sens différent et plus responsable à l'activité et aux comportements des membres de leurs entreprises.

Proposition 1. *La contribution des cadres intermédiaires dans la fabrique de la RSE passe par une représentation et une prise de conscience des dommages collatéraux de l'activité de leurs entreprises.*

Les cadres intermédiaires entretiennent des relations directes avec de multiples acteurs internes et les parties prenantes impactées par l'activité de l'entreprise (Floyd et Wooldridge, 2000). Leur engagement dans la mise en œuvre d'une démarche RSE nécessite le développement de conversations stratégiques (Rouleau et Balogun, 2011 ; Westley, 1990) avec ces acteurs concernés par l'enjeu social. Il s'agit, à travers ces conversations, de comprendre, rassurer, convaincre mais aussi d'obtenir les ressources et la légitimité nécessaire.

Proposition 2. *La contribution des cadres intermédiaires dans la fabrique de la RSE passe par le développement de conversations stratégiques autour des dommages collatéraux de l'activité de leurs entreprises.*

La capacité d'action des cadres intermédiaires en matière de fabrique de la RSE implique que ces derniers s'entourent et effectuent des changements organisationnels et administratifs (Mantere, 2008). Le cadre intermédiaire ne peut à lui seul porter la démarche, il doit convaincre une équipe de le suivre dans la direction qu'il souhaite poursuivre (Balogun et Johnson, 2005). Il

doit également outiller son organisation afin de suivre les progrès et nourrir les apprentissages (Aggeri *et al.*, 2005).

Proposition 3. *La contribution des cadres intermédiaires dans la fabrique de la RSE implique une action collective et des dispositifs de gestion.*

La question du marché et de la valorisation des démarches accomplies pour transformer l'organisation est essentielle (Porter et Kramer, 2011). Les cadres intermédiaires doivent trouver des solutions pour transférer auprès des clients le coût des ajustements (Vogel, 2006). Sans ce transfert et cette valorisation, les transformations ne peuvent pas être pérennes (Daudigeos et Valiorgue, 2010a).

Proposition 4. *La contribution des cadres intermédiaires dans la fabrique de la RSE nécessite une valorisation économique par les clients des ajustements accomplis.*

La mobilisation des développements récents du courant SAP pour comprendre la contribution des cadres intermédiaires à la fabrique de la RSE éclaire d'un nouveau jour les pratiques que ces derniers mettent en œuvre. Cette perspective analytique ouvre également de nouvelles questions de recherche.

Nous avons souligné à plusieurs reprises que la perception et la représentation des dommages collatéraux et des attentes des parties prenantes est un élément essentiel (Rouleau, 2005). Toutefois, la perception des éléments défaillants du métier ne fait pas le sentiment de responsabilité car un certain fatalisme ou cynisme peut s'instaurer. Dans ce cas, le cadre intermédiaire perçoit les dommages collatéraux et les attentes des parties prenantes mais ne ressent pas la nécessité d'agir. Il semble ainsi important de comprendre comment

l'évolution des représentations agissent ou incitent les cadres intermédiaires à passer à l'action. Certaines perceptions semblent avoir plus d'impact que d'autres sur le passage à l'acte et l'implication des cadres intermédiaires. Il est également important de comprendre les dynamiques organisationnelles qui amènent une forme de cynisme chez le cadre intermédiaire.

Les cadres intermédiaires établissent de nombreuses conversations stratégiques qui ne sont pas homogènes. Ils adaptent en fonction des interlocuteurs les discours et transforment la réalité (Buchanan et Dawson, 2007 ; Rouleau et Balogun, 2011). Il semble ainsi intéressant d'observer ces distorsions discursives autour d'un même enjeu sociétal et de comparer les éléments de discours (métaphores, tonalité, symboles, structures) qui sont identiques d'un interlocuteur à un autre mais également celles qui diffèrent (Boxenbaum et Rouleau, 2011). Plus généralement, la fabrique de la RSE place les cadres intermédiaires au cœur d'une polyphonie/cacophonie discursive qui nécessite le développement de compétences discursives bien spécifiques et peu observées dans les travaux récents. Ces compétences discursives des cadres intermédiaires sont essentielles car elles s'expriment auprès de plusieurs acteurs, aussi bien internes qu'externes à l'organisation (Rouleau et Balogun, 2011) et participent pleinement à la fabrique de la RSE. Un cadre intermédiaire incapable d'engager des discussions aux contenus hétérogènes avec les différentes parties prenantes ne pourra pas placer son entreprise sur le chemin de la responsabilité sociale. Les cadres intermédiaires n'agissent pas seuls, ils doivent s'entourer et convaincre d'autres acteurs de s'engager avec eux. Cela fait écho à la compétence politique des

cadres intermédiaires (Balogun et Johnson, 2005) et leur capacité à créer un groupe uni en faveur de la mise en œuvre de la démarche RSE. À l'image des compétences discursives, ces compétences politiques sont peu observées alors même qu'elles demeurent centrales dans la contribution des cadres intermédiaires (Buchanan, 2008 ; Gioia et Longenecker, 1995). Les jeux d'influence et les rapports de force que le cadre intermédiaire va parvenir à développer déterminent en grande partie la mise en œuvre de la démarche RSE. Ce point est particulièrement sensible au niveau des clients car de la capacité du cadre intermédiaire à créer un rapport de force plus favorable dépend la valorisation économique de la démarche RSE.

CONCLUSION

Le champ entreprise et société qui s'intéresse prioritairement aux enjeux en matière de RSE délaisse généralement la question de la mise en œuvre et de l'opérationnalisation (Gond et Igalens, 2012). Le modèle de la *corporate social responsiveness* a ouvert la voie à une vision plus pratique et opératoire de la RSE mais délaisse les

cadres intermédiaires alors même qu'ils constituent un maillon central. En mobilisant les développements analytiques du courant SAP, les résultats de cette recherche montrent que la fabrique de la RSE n'est pas quelque chose qu'une entreprise et ses dirigeants décident mais quelque chose que ses membres fabriquent. Nous montrons plus précisément que la fabrique de la RSE nécessite des expertises fonctionnelles mais également le développement de compétences (cognitives, discursives et politiques) de la part du management et des cadres intermédiaires en particulier. Sans ce développement de compétences, les entreprises font face à d'importantes inerties qui limitent fortement l'opérationnalisation des démarches et les enferme dans une rhétorique non performative qui contribue en retour à alimenter la critique sociale. La mobilisation du courant de recherche SAP est susceptible d'apporter des compléments d'analyse importants pour comprendre et éclairer les nombreux ajustements qu'une organisation et ses membres doivent entreprendre afin de traiter un enjeu social. Il ouvre des pistes de recherche prometteuses la construction sociale et organisationnelle de la responsabilité sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman R.W. (1973). "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, vol. 51, n° 4, p. 88-98.
- Ackerman R.W. (1975). *The social challenge to business*, Cambridge, Harvard University Press.
- Ackerman R.W., Bauer R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Reston, Virginia, Reston Publishing Company.
- Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011a). "Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement", *M@n@gement*, vol. 14, n° 4, p. 222-250.

- Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011b). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 215, p. 167-183.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005). *Organiser le développement durable, expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Askenazy P. (2004). *Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil.
- Balogun J. (2003). "From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries", *British Journal of Management*, vol. 14, n° 1, p. 69-83.
- Balogun J. (2006). "Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes", *Long Range Planning*, vol. 39, n° 1, p. 29-49.
- Balogun J., Gleadle P., Hailey V. H., Willmott H. (2005). "Managing change across boundaries: boundary shaking practices", *British Journal of Management*, vol. 16, n° 4, p. 261-278.
- Balogun J., Huff A. S., Johnson P. (2003). "Three responses to the methodological challenges of studying strategizing", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 197-224.
- Balogun J., Johnson G. (2004). "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4, p. 523-549.
- Balogun J., Johnson G. (2005). "From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking", *Organization Studies*, vol. 26, n° 11, p. 1573-1601.
- Boxenbaum E., Rouleau L. (2011). "New knowledge products as bricolage: metaphors and scripts in organizational theory", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 272-296.
- Browne S., Sharkey-Scott P., Mangematin V., Lawlor K., Cuddihy L. (2014). "Adapting a book to make a film: how strategy is adapted through professional practices of marketing middle managers", *Journal of Marketing Management*, vol. 30, n° 9-10, p. 949-973.
- Buchanan D., Dawson P. (2007). "Discourse and audience: organizational change as multi-story process" *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 5, p. 669-686.
- Buchanan D.A. (2008). "You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour", *British Journal of Management*, vol. 19, n° 1, p. 49-64.
- Burgelman R. A. (1983). "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, p. 61-70.
- Cacioppe R., Forster N., Fox M. (2008). "A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success", *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n° 3, p. 681-700.

- Carré F., Valiorgue B. (2011). « L'institutionnalisation de l'intérim aux États-Unis : de l'agence privée autonome au partenaire du service public de l'emploi », *Visages de l'intérim en France et dans le monde*, Belkacem R., Kornig C., Michon F. (Eds), L'Harmattan, Paris.
- Carter C., Clegg S.R., Komberger M. (2008). "Strategy as practice", *Strategic Organization*, vol. 6, n° 1, p. 83-99.
- Clegg S.R., Harris M., Höpfl H. (2011). *Managing modernity: beyond bureaucracy?* Oxford University Press, Oxford.
- Corley K.G., Gioia D.A. (2011). "Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 12-32.
- Courpasson D. (2000). *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Daudigeos T., Valiorgue B. (2009). « Les insaisissables experts du développement durable », *L'Expansion Management Review*, vol. 35, n° 135, p. 28-37.
- Daudigeos T., Valiorgue B. (2010a). « Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, p. 25-39.
- Daudigeos T., Valiorgue B. (2010b). « Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 6, n° 2, p. 65-86.
- Detchessahar M. (2011). « Santé au travail », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 89-105.
- Dupuis J.-C. (2008). « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 159-175.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007). "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Fauré B., Rouleau L. (2011). "The strategic competence of accountants and middle managers in budget making", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n° 3, p. 167-182.
- Floyd S.W., Lane P.J. (2000). "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 154-177.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1994). "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role", *The Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, p. 47-57.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1997). "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 3, p. 465-485.
- Floyd S. W., Wooldridge B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*, Sage, London.
- François M., Liévin, D. (1995). « Politique d'accueil et accidentabilité des salariés intérimaires : études dans trois entreprises », *Performances Humaines & Techniques*, vol. 78, p. 5-14.

- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the gioia methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Gioia D.A., Longenecker C.O. (1995). "Delving into the dark side: The politics of executive appraisal", *Organizational Dynamics*, vol. 22, n° 3, p. 47-58.
- Gioia D.A., Pitre E. (1990). "Multiparadigm perspectives on theory building", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, p. 584-602.
- Glaymann D. (2005). *La vie en intérim*, Fayard, Paris.
- Golden-Biddle K., Locke K. (2007). *Composing qualitative research*, Sage, London.
- Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gond J.-P., Igalens J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson Education, Paris.
- Havard C., Rorive B., Sobczak A. (2009). "Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, n° 3, p. 257-276.
- Hemingway C.A., Maclagan P.W. (2004). "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n° 1, p. 33-44.
- Hope O. (2010). "The politics of middle management sensemaking and sensegiving", *Journal of Change Management*, vol. 10, n° 2, p. 195-215.
- Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007). "Strategizing: The challenges of a practice perspective", *Human Relations*, vol. 60, n° 1, p. 5-27.
- Jounin N. (2008). *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte, Paris.
- Jourdain C. (2002). « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et Emploi*, vol. 89, p. 9-28.
- Kanter R. (2004). "The middle manager as innovator", *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 7-8, p. 150-161.
- Laine P.-M., Vaara E. (2007). "Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group", *Human Relations*, vol. 60, n° 1, p. 29-58.
- Langley A. (1999). "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Mantere, S. (2008). "Role expectations and middle manager strategic agency", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 2, p. 294-316.
- Martinet A.C., Payaud M.A. (2006). « Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires : une modélisation ago-antagoniste », *Management International*, vol. 10, n° 2, p. 29.

- Martinet A.C., Payaud M.A. (2008). « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12, n° 2, p. 13.
- Martinez D., Pialoux M. (2003). *Carnets d'un intérimaire*, Agone éditeur.
- Nonaka I. (1988). "Toward middle-up-down management: accelerating information creation", *Sloan Management Review*, vol. 29, n° 3, p. 9-18.
- Palpacuer F. (2008). "Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains", *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, p. 393-419.
- Pappas J.M., Wooldridge B. (2007). "Middle managers' divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality", *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 3, p. 323-341.
- Payaud M.A. (2004). « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », *Perspectives en Management Stratégique*, Quélin B., Mezghani L. (Eds), EMS, Paris, p. 303-328
- Payaud M.A. (2005). *Formation des stratégies et middle managers*, Harmattan, Paris.
- Payaud M.A., Martinet A.C. (2010). « Le développement durable de la grande entreprise de services de réseau : Habiter les territoires via des middle managers veilleurs-stratèges », *Veille et Développement Durable*, Lesca N. (Ed), Hermès, Paris, p. 73-104
- Porter M., Kramer M. R. (2011). "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1/2, p. 62-77.
- Rego A., Clegg, S. (2011). "Beyond addiction: Hierarchy and other ways of getting strategy done", *European Management Journal*, vol. 29, n° 6, p. 491-503.
- Rorive B. (2004). « La responsabilité sociale dans les organisations en réseau : enjeux et contraintes des modes actuels de régulation », *Semaine Sociale Lam*, vol. 1186, p. 42-56.
- Rorive B. (2005). « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et Comprendre*, vol. 79, p. 63-75.
- Rouleau L. (2005). "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, p. 1413-1441.
- Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V. (2007). « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, p. 15-24.
- Rouleau L., Balogun J. (2011). "Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 5, p. 953-983.
- Sobczak A. (2003). « Quelle régulation des relations de travail dans l'entreprise-réseau ? », *Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques*, vol. 51, n° 1, p. 1-37.
- Sobczak A., Havard C., Rorive B. (2008). « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », *Travail et Emploi*, vol. 114, p. 21-31.

- Teulier R., Rouleau L. (2013). "Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices", *Journal of Change Management*, vol. 13, n° 3, p. 308-337.
- Thakur M. (1998). "Involving middle managers in strategy making", *Long Range Planning*, vol. 31, n° 5, p. 732-741.
- Vaara E., Whittington R. (2012). "Strategy-as-practice: taking social practices seriously", *The Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, p. 285-336.
- Vogel D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Brookings Inst Press, Washington.
- Vogler E., Rouzies A. (2006). « Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie », *La fabrique de la Stratégie*, Golsorkhi D. (Ed), Vuibert, Paris.
- Westley F.R. (1990). "Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 5, p. 337-351.
- Whittington R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research", *Organization Studies*, vol. 27, n° 5, p. 613-634.
- Wooldridge B., Schmid T., Floyd S. W. (2008). "The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research", *Journal of Management*, vol. 34, n° 6, p. 1190-1221.

