

Julie Bastianutti

PREG-CRG, École polytechnique
julie.bastianutti@polytechnique.edu

Centre de Recherche en Gestion
PREG (UMR 7176 Ecole Polytechnique - CNRS)
Batiment Ensta
828, Boulevard des Maréchaux
91762 Palaiseau Cedex

Les transformations du design organisationnel des groupes diversifiés au prisme de la RSE. Une étude de cas à partir de la relation siège-filiale

Résumé

Dans les groupes diversifiés, la RSE apparaît comme un défi stratégique et organisationnel en interne, au moins autant qu'en externe. La RSE peut être considérée comme un champ émergent où l'on observe des logiques d'exploration organisationnelle, stratégique et managériale. Dans un groupe industriel diversifié, elle tend à renforcer l'interdépendance entre les entités et remet en question, au niveau du siège, la capacité d'orchestration d'un changement stratégique global. Cela se traduit par une modification des équilibres de la relation entre siège et filiale et de nouvelles modalités relationnelles. L'objet de la recherche porte sur les dynamiques relationnelles entre un siège et ses filiales liées au développement de la RSE. Que révèlent les mutations organisationnelles induites par le développement de la RSE sur la transformation d'un groupe diversifié ? Les transformations sont-elles analysables de manière homogène dans l'ensemble du groupe ? Quels mécanismes peut-on identifier pour donner un sens à ces transformations qui touchent l'organisation dans ses différents niveaux ? Nous élaborons dans cet article un certain nombre de propositions et d'analyses pour répondre à ces questions et proposer des pistes d'approfondissement de la recherche.

Nous avons choisi de partir comme champ d'investigation le groupe Bouygues. En tant que société cotée, Bouygues publie un rapport d'activité annuel. C'est une entreprise visible médiatiquement, donc susceptible d'être prise à partie par les activistes. Le groupe est diversifié, ce qui permet de centrer l'étude sur la prise en compte de la multiplicité des attentes et des enjeux par le siège, tout en minimisant la dimension géographique. L'étude de cas porte sur les 5 relations siège-filiales, considérées sur la période 2000-2010.

La réflexion théorique porte sur les enjeux stratégiques internes liés au développement de la RSE à partir d'une analyse des modalités de transformation de la relation siège-filiale. Après avoir décrit le design de la recherche et la méthodologie employée pour l'étude de cas, nous présentons une première série de résultats qui montrent que la RSE s'accompagne d'une dynamique de centralisation incomplète, dans la mesure où l'instabilité organisationnelle demeure forte à la fois dans les filiales et dans la relation siège-filiale.

Mots-clés : approches interactionnistes ; design organisationnel ; RSE ; multinationale ; étude de cas ; relation siège-filiale

1. INTRODUCTION

Les politiques consistant à prendre en compte les conséquences environnementales et sociales de l'activité des firmes se sont significativement développées au cours des vingt dernières années. Elles résultent d'un processus d'internalisation des problématiques liées au développement durable par l'entreprise (Aggeri, 2011) et aux effets visibles d'un champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012). Ces politiques conduisent les entreprises à créer de nouvelles fonctions, promouvoir de nouvelles formes d'actions collectives, au sein de l'entreprise et en relation avec l'extérieur (Vogel, 2005; Acquier, 2009; Aggeri, *et al.*, 2005; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). La RSE, au-delà d'un ensemble d'opportunités économiques, se comprend comme un domaine d'intervention élargi où les expériences collectives produisent de l'inattendu et révèlent des potentialités nouvelles pour l'action stratégique de l'entreprise (Aggeri, 2011).

Nous avons choisi d'aborder cette question par le biais des relations entre entités interdépendantes dans des entreprises complexes : l'étude des interactions entre une société-mère (ce qui correspond au '*corporate*' anglo-saxon) et ses filiales nous semble une approche pertinente pour saisir les enjeux et effets du développement d'une politique de RSE au sein d'un groupe industriel. L'idée sous-jacente à la base du projet est la suivante : l'importance croissante de la RSE pour les entreprises, notamment celles cotées en bourse, doit être un enjeu particulièrement fort pour des groupes diversifiés, dont les activités sont autant industrielles que de service. En effet, dans ce cas, les attentes en matière environnementale et sociale reflètent la diversité des activités et cela pose la question de leur intégration, de leur gestion au niveau du siège. Dans un groupe industriel diversifié, la RSE a-t-elle tendance à renforcer l'interdépendance entre les entités ? Elle constitue un défi, en tous les cas, pour le siège et sa capacité d'orchestration d'un changement stratégique global. Cela se traduit par une modification des équilibres de la relation entre siège et filiale et de nouvelles modalités relationnelles. Au final, l'identité de la firme peut être soumise à une forte évolution, donnant ainsi un sens particulier à la notion de « corporate » dans l'expression *corporate social responsibility*.

L'objet de la recherche porte sur les dynamiques relationnelles entre un siège et ses filiales liées au développement de la RSE. Que révèlent les mutations organisationnelles induites par le développement de la RSE sur la transformation d'un groupe diversifié, du point de vue de l'identité globale du groupe et du point de vue des entités ? Les transformations sont-elles analysables de manière homogène dans l'ensemble du groupe ? Quels mécanismes peut-on identifier pour donner un sens à ces transformations qui touchent l'organisation dans ses

différents niveaux ? Nous élaborons dans cet article un certain nombre de propositions et d'analyses pour répondre à ces questions et proposer des pistes d'approfondissement de la recherche.

Au niveau empirique, nous avons choisi comme champ d'investigation le groupe Bouygues. L'unité d'analyse retenue est l'interaction stratégique entre les différentes entités, c'est-à-dire soit entre les filiales et la SA, soit entre les filiales elles-mêmes. Le cas de Bouygues a été retenu pour plusieurs raisons. En tant que société cotée, la loi française lui impose de publier un rapport d'activité annuel. C'est une entreprise qui est en outre visible médiatiquement donc soumise au regard et aux critiques de diverses parties prenantes ayant le pouvoir de déclencher des conflits et de porter atteinte à la réputation de l'entreprise. Le groupe est diversifié, ce qui permet de centrer l'étude sur la prise en compte de la multiplicité des attentes et des enjeux par le siège, et pas uniquement sur l'intégration des demandes en matière de RSE en fonction des pays, comme c'est le cas dans de nombreuses études sur les multinationales. De plus, c'est un groupe aisément identifiable. Les filiales appartenant aux filières de construction et BTP sont par nature plus sensibles aux enjeux environnementaux, qui touchent désormais le cœur de l'activité métier et ont des impacts sur le marché, tandis que les filiales du secteur médias et télécommunications sont *a priori* plus sensibles aux priorités sociales et humaines.

La première partie propose une réflexion sur les enjeux stratégiques internes liés au développement de la RSE à partir d'une analyse des modalités de transformation de la relation siège-filiale. Après avoir décrit le design de la recherche et la méthodologie employée pour l'étude de cas, nous présentons une première série de résultats qui montrent que la RSE s'accompagne d'une dynamique de centralisation incomplète, dans la mesure où l'instabilité organisationnelle demeure forte à la fois dans les filiales et dans la relation siège-filiale.

2. QUELS IMPACTS DE LA RSE SUR LA RELATION ENTRE LE SIEGE ET SES FILIALES ?

La RSE peut être considérée, du point de vue de l'entreprise, comme un champ émergent où l'on observe des logiques d'exploration organisationnelle, stratégique et managériale.

Un milieu innovant correspond à toutes les conditions (langages, règles, plates-formes, etc.) qui permettent à des innovations singulières de prendre sens pour des publics et pour que d'autres innovations puissent advenir. (Aggeri, 2011: 90)

Dans un groupe industriel diversifié, la RSE tend à renforcer l'interdépendance entre les entités et remet à l'agenda stratégique la question, au niveau du siège, de la capacité d'orchestration d'un changement stratégique global. Cela se traduit par une modification des équilibres de la relation entre siège et filiale et de nouvelles modalités relationnelles.

2.1 LA RSE COMME UN CHAMP EMERGENT PROPICE AUX LOGIQUES D'EXPLORATION

La RSE, au-delà d'un ensemble d'opportunités économiques, se comprend comme un domaine d'intervention élargi où les expériences collectives produisent de l'inattendu et révèlent des potentialités nouvelles pour l'action stratégique de l'entreprise. L'expérimentation en matière de RSE s'accompagne d'une évolution des pratiques et du langage dans les entreprises, et des postures et actions attendues de la firme. La RSE nécessite des actions de sensibilisation, car elle provoque une perturbation des routines et des attentes, vécue aussi bien de l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Aggeri, 2011). La RSE, dans son processus de diffusion à l'entreprise, est aussi une occasion de transformation des langages, allant de paire avec une transformation des activités existantes (le *reporting* extra-financier) et avec l'apparition de nouveaux types d'activités (calcul de l'empreinte carbone). Ainsi, les « jeux de langages », définis comme « l'ensemble formé par le langage et les activités avec lesquelles il est entrelacé » (Wittgenstein, 2004: 31) évoluent. Certains se créent à partir de jeux existants dans l'entreprise, d'autres, à partir de jeux provenant de milieux connexes (comme le monde de la gouvernance politique internationale, du développement durable). Les parentés entre ces jeux de langage constituent alors un objet d'observation privilégiée pour le chercheur, qui peut identifier les recoupements, les « airs de famille » qui évoquent des ressemblances pas toujours clairement identifiables, les logiques d'intrication entre des idées et des pratiques venant de milieux distincts. L'étude de la transformation des langages doit permettre de montrer les nouvelles articulations entre les concepts, les connaissances, les phénomènes qui viennent de différents domaines (la science, l'action publique, les médias, la finance) – définissant ainsi un processus de « scénarisation » (Aggeri, 2011). Ces phénomènes de création de sens nouveaux se combinent de manière simultanée à une transformation et une articulation des pratiques, qui évoluent de manière concomitante à celle du langage, de manière explicite et visible dans les processus de scénographie mais aussi de façon implicite. La RSE se prête ainsi bien à l'étude de nouveaux jeux de langage, aux formes d'hybridation nouvelle entre idées, manières de parler et activités, venant de domaines différents et créant ainsi de nouveaux rapprochements, de nouvelles parentés. Au niveau

organisationnel, cela se traduit par un questionnement sur la capacité d'orchestration du changement stratégique.

2.2 LES ENJEUX STRATEGIQUES INTERNES DE LA RSE DANS LES GROUPES DIVERSIFIES : LA CAPACITE D'ORCHESTRER UN CHANGEMENT STRATEGIQUE

Dans les groupes diversifiés, indépendamment de leur caractère multinational, la RSE apparaît d'autant plus comme un défi stratégique et organisationnel en interne, au moins autant qu'en externe. Ce constat n'est pas nouveau et constituait déjà le cœur de la réflexion du courant de *corporate social responsiveness* dans les années 1970. A partir du cas des enjeux sociaux, c'est bien la capacité des firmes à orchestrer le changement stratégique qui est analysée (Ackerman & Bauer, 1976). En effet, la diffusion des structures divisionnelles, fondées sur l'autonomie de chaque entité et un contrôle financier de la part du siège, a eu pour conséquence de faire perdre aux groupes l'expérience de la mise en œuvre de politiques générales qui ne soient pas tournées vers la réalisation d'objectifs financiers. Or, les enjeux de RSE créent de nouvelles interdépendances entre les entités d'un groupe et imposent de réévaluer le besoin de centralisation et décentralisation.

2.2.1 Les enjeux de RSE accroissent l'interdépendance entre les différentes entités des groupes diversifiés.

La RSE impose à l'entreprise de prendre en considération une multitude d'enjeux environnementaux et sociétaux qui ont pour caractéristique d'être de plus en plus rationalisés (c'est-à-dire, portés par des acteurs organisés, tant du point de vue des arguments mis en avant que des actions entreprises pour en justifier l'importance). Ces enjeux sont souvent en concurrence mais doivent faire l'objet d'une égale attention de la part de la firme, au moins pour évaluer la nécessité de les prendre en compte. Le contexte opérationnel s'élargit à la faveur d'un environnement externe, fragmenté et en concurrence, qui génère des conflits de demandes au sein même des organisations (Bromley & Powell, 2012: 489). Ces enjeux sont transversaux, et ce de deux manières. D'une part, un même enjeu peut toucher plusieurs divisions, à des degrés différents. Ainsi, l'empreinte carbone est devenue un sujet pertinent pour toutes les entreprises, même celles pour qui cela n'apparaît pas, *a priori*, comme un point d'attention majeur (par exemple, les cabinets de conseil ou plus généralement le secteur des services reposant sur des prestations intellectuelles). En France, la représentation de la diversité (ethnique, sociale, générationnelle) parmi les employés est une question prise au sérieux quelque soit le secteur d'activité. D'autre part, dans un groupe diversifié, un enjeu majeur pour une filiale, une division, peut devenir un enjeu pour chaque filiale, s'il a un fort

impact au niveau du groupe et la capacité de susciter l'attention des médias ou des activistes. Afin d'éviter des dommages réputationnels et les effets de *spill-over* (Yu & Lester, 2008), les enjeux primordiaux pour une division doivent être gérés au niveau du groupe et des autres filiales. Ou, au contraire, des enjeux qui sembleraient anodins au niveau d'une filiale, une fois combinés aux enjeux mineurs des autres activités, peuvent se révéler importants à prendre en compte au niveau du périmètre organisationnel global (Daudigeos, 2009: 310). L'impact sur les différents niveaux de l'entreprise peut être interprété comme l'effet d'un champ de responsabilisation dont les manifestations peuvent également conduire à la formation de nouvelles responsabilités juridiques pour l'entreprise (Bastianutti & Dumez, 2012). Les conséquences de ces nouvelles interdépendances se situent à la fois au niveau organisationnel et stratégique.

2.2.2 Les conséquences de l'interdépendance sur les problématiques organisationnelles : comment construire la capacité d'orchestrer un processus de changement stratégique aux différents niveaux de l'organisation?

L'un des apports majeurs d'Ackerman et Bauer (1976) consiste à avoir élaboré un modèle présentant les étapes et défis de la mise en œuvre d'un processus de changement stratégique et organisationnel pour le cas particulier des questions sociales. Ce processus est présenté de façon synthétique et critique par Acquier *et al.* (2011). Il a pour caractéristique de se dérouler sur un temps long pour l'entreprise, d'un point de vue managérial : 5 à 10 ans. En outre, l'impulsion vient de la direction, qui identifie une question sociétale, environnementale comme étant importante. Elle est d'abord traitée comme une « question politique », c'est-à-dire avant tout un objet de discours, donnant lieu à des déclarations (en interne et en externe) mais pas encore à des changements de procédures internes, à de nouvelles techniques (de production ou de management). Cela peut susciter des réactions d'enthousiasme comme de résistance. La deuxième phase débute par une intégration dans les processus et dans l'organisation, pouvant se traduire par la nomination d'un directeur spécifique à haut niveau, la création d'une nouvelle fonction transversale, aux contours mal définis, où l'expert fonctionnel se trouve dans une situation inconfortable de médiateur, passeur, négociateur (Acquier, 2009; Daudigeos, 2009). La troisième phase est celle de la transformation managériale, pouvant se traduire par un certain nombre de crises et manifestations ouvertes de résistance, notamment quand les bouleversements touchent les systèmes d'évaluation et de rémunérations, remettant ainsi en cause, potentiellement, l'ordre établi et les systèmes de pouvoir internes. S'il est intéressant d'analyser le processus d'intégration de la RSE dans le

temps long, la période intermédiaire requiert l'attention pour plusieurs raisons. Les experts et les autres *boundary-spanners* constituent une catégorie d'acteurs à part, dont l'observation révèle bien des aspects de la vie de l'organisation, qui demeurent autrement cachés sous le poids des routines et des règles instituées. En brouillant les règles du jeu et en mettant en évidence les nouveaux défis, ils mettent l'organisation face à ses limites, tant en termes de frontières que de capacités.

Il s'agit également de construire un sens à partir de ces changements quand le cadrage n'est pas stabilisé ; les experts fonctionnels doivent remplir ce rôle et leur action a des répercussions à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette question de l'expert fonctionnel, pivot entre les différents niveaux de l'organisation, est également une opportunité de discuter le besoin de plus de centralisation ou, au contraire, de décentralisation. L'argument central du modèle de la contingence (Doz & Prahalad, 1984), par exemple, soutient le choix de la décentralisation, les managers opérationnels ayant une meilleure connaissance des problématiques locales et des enjeux pour les parties prenantes locales, tandis que les centres stratégiques à la tête de vastes groupes diversifiés, souvent mondialisés, seraient incapables de piloter à distance leurs divisions opérationnelles. Daudigeos (2009) montre que cela peut-être contre-productif pour la gestion des enjeux sociaux qui demandent des visions de long terme, intégrant des paramètres et des particularités de zones géographiques éloignées mais qui s'articulent au niveau du siège et du groupe. Une perspective systémique, prenant en compte l'ensemble des interactions entre les parties du système, tend à suggérer que ce qui peut être bon pour une filiale, localement, ne l'est pas pour l'ensemble du groupe, combiné aux enjeux des autres filiales.

La première question que nous posons alors est la suivante. Dans un groupe multi activités, où les pressions sont diversifiées par activité, dans quelle mesure varie l'interdépendance des entités sous l'effet des enjeux de RSE ?

2.3 LA QUESTION DE LA RELATION SIEGE-FILIALE COMME POINT D'ENTREE POUR OPERATIONNALISER CES ENJEUX STRATEGIQUES. QUELLES MODALITES D'INTERACTION ENTRE LE SIEGE ET LES FILIALES ?

Pour opérationnaliser la question de la centralisation, nous choisissons comme point d'entrée la relation siège-filiale, plus large que celle du rôle de l'expert fonctionnel et permettant d'articuler plusieurs niveaux d'analyse (celui des acteurs, celui de l'organisation contrôlée, celui de l'organisation ayant le contrôle). Quand le siège veut développer de nouvelles activités transverses, touchant l'ensemble des métiers, cela peut passer par un regain de

centralisation, ou au contraire, on l'a vu par un mode de gestion décentralisé. Cependant le problème apparaît d'emblée plus complexe. En matière d'enjeux de RSE, certaines problématiques émanent du terrain, d'une activité ou d'une zone géographique particulière et trouvent un écho remontant au siège. De même, les filiales – en fonction de leurs activités et de leur localisation – entretiennent elles aussi des échanges. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble de ces interactions et de montrer la variété des modalités d'interactions entre les entités et leurs effets organisationnels et stratégiques.

2.3.1 Les relations siège-filiales : une littérature centrée sur la question du contrôle et de la performance unilatérale.

Les relations entre un siège et ses filiales ont fait l'objet d'une grande attention de la recherche académique qui s'intéresse au management stratégique des multinationales.

Ces recherches s'intéressent de façon générale à l'équilibre contrôle-coopération dans le management de la relation entre un siège et ses filiales (Abdellatif, 2011; Beddi, 2011; Hamilton III, Taylor, & Kashlak, 1996; Martinez & Jarillo, 1991; Mayrhofer, 2011; Roth & Nigh, 1992).

Certaines mettent en avant la question de la performance (financière) du groupe à travers l'efficacité des « *corporate control mechanisms* » (Nohria & Ghoshal, 1994) ; d'autres se concentrent sur la performance des filiales et ses variations en fonction des modes de contrôle du siège et de l'autonomie (Doz & Prahalad, 1984; Van de Ven, *et al.*, 2012).

Les relations de contrôle et coopération font l'objet de recherches articulant plusieurs niveaux d'analyse, mais certaines se contentent de distinguer entre un niveau « macro » désignant les politiques et stratégies venant du groupe et un niveau « micro » désignant les actions et stratégies de la filiale. Ces deux niveaux, pourtant, se situent bien à un même niveau organisationnel (Doz & Prahalad, 1984; Van de Ven, *et al.*, 2012). En revanche, certains articles s'intéressent au management de la relation siège-filiale du point de vue des acteurs (Birkinshaw, Holm, Thilenius, & Arvidsson, 2000; Nohria & Ghoshal, 1994). Le rôle des individus en position de marginal-sécant (Crozier & Friedberg, 1977) et jouant un rôle d'agent de liaison (*boundary-spanners*) entre entités met l'accent sur les jeux de frontières, les interfaces et le rôle assigné à ces individus pour régler les conflits, ajuster les modalités de coopération et contrôle, favoriser la communication et la diffusion d'information (Rao & Sivakumar, 1999; Richter, West, Van Dick, & Dawson, 2006; Schotter & Beamish, 2011; Williams, 2002).

Enfin, plusieurs modèles proposent des typologies de la relation siège-filiale, dont la synthèse par Van de Ven *et al.* (2012, p. 1059) met en évidence quatre types principaux : l'autonomie, où la décentralisation est maximale ; la standardisation, qui passe par des mécanismes formels d'intégration avec le siège ; l'intégration informelle à travers le partage de normes et d'une certaine culture organisationnelle ; enfin, une relation décentralisée fondée sur des échanges d'information et une interdépendance non formalisée au niveau managérial. Le choix entre ces modèles de relation doit se faire en prenant en compte la variable environnementale. Ainsi, comme il a déjà été dit, selon les auteurs s'inscrivant dans la théorie de la contingence (Donaldson, 2001; Nohria & Ghoshal, 1994), plus l'environnement de l'organisation est turbulent et instable, plus la filiale doit être autonome pour mieux répondre aux demandes externes. Dans quelle mesure cela s'applique aux perturbations induites par la RSE ? Les bouleversements induits conduisent-ils à préférer de nouveaux mécanismes relationnels allant vers la centralisation, comme suggéré par le modèle contingent ? Ou, comme le suggèrent d'autres études, dont celle de Daudigeos (2009), des mécanismes de coordination plus forts, comme la standardisation ou le contrôle normatif ?

La seconde question à laquelle on cherchera à répondre est la suivante. Dans un groupe multi activités, alors que les pressions sont diversifiées par activité, assiste-t-on à plus de décentralisation ou, au contraire, à un mouvement de centralisation ?

2.3.2 Les nouvelles modalités d'interactions entre siège et filiales liées à la RSE

L'étude des relations siège-filiales en relation avec la gestion des problématiques de RSE trouve un écho particulier dans la littérature portant sur les firmes multinationales plus que sur les groupes diversifiés de façon spécifique (Amba-Rao, 1993; Muller, 2006; Pinkston & Carroll, 1992; Zyglidopoulos, 2002). Dans une communication faite à l'AOM en 1992, Pinkston et Carroll proposent d'évaluer les différences dans les politiques de 'corporate citizenship' menées par les firmes ayant leur siège aux États-Unis et les filiales de groupes étrangers. Ils cherchent à mesurer les différences d'autonomie laissée aux filiales, en fonction du pays d'origine du siège, et en comparaison avec les firmes basées aux États-Unis. Muller (2006) aborde le problème de la stratégie RSE, à partir du cas des filiales mexicaines de grands groupes automobiles européens. Les firmes ont-elles intérêt à développer des stratégies globales pour l'ensemble du groupe ou bien à favoriser des stratégies locales, donc décentralisées, dans des situations caractérisées par une forte différence de contexte réglementaire, politique et socio-économique ? D'autres recherches s'intéressent aux transferts d'innovation permis par les relations entre un siège et ses filiales étrangères situées

dans des pays en développement (Borini, De Miranda Oliveira Jr., Silveira, & De Oliveira Concer, 2012; Veugelers & Cassiman, 2004). Enfin, un article brésilien met en avant le rôle décisif de l'existence d'une structure transverse pour le management de la RSE, comme étant la condition d'intégration de la politique RSE entre le siège et ses filiales (Cruz, Pedrozo, Barros Estivaleta, & Nayar Hoff, 2010). Une structure transverse dédiée à la RSE mélange des personnes appartenant aux filiales et au siège, ayant parfois une double fonction (*boundary-spanner*) et permet de développer des coopérations effectives. Le postulat de l'article est donc en faveur d'une centralisation qui se manifeste par une intégration effective. Cette recherche compare deux cas de multinationales appartenant à un seul secteur, la grande distribution. Les auteurs insistent sur trois aspects de cette structure transverse :

- 1- La structure transverse favorise l'intégration en facilitant la communication et l'échange d'informations de manière formelle et informelle.
- 2- La structure transverse favorise l'intégration en accroissant la connaissance mutuelle des activités entreprises à différents niveaux.
- 3- La structure transverse favorise l'intégration en suscitant / favorisant la définition d'objectifs communs.

Cette structure suppose donc un certain degré de standardisation de la relation entre siège et filiales, puisque des procédures communes existent, ainsi que des fonctions et des objectifs partagés. Pour autant, ce modèle repose également sur de la communication informelle et le partage de normes et valeurs. Enfin, il met en évidence, de manière pourtant implicite, que la relation siège-filiale n'est pas unidirectionnelle, comme le laissent penser nombre de recherches sur la stratégie des multinationales. Les problématiques de RSE semblent en effet propices à des échanges allant dans les deux sens, de la filiale vers le siège et vice-versa. Plus encore, les échanges filiale-filiale ont certainement une importance particulière quand il s'agit de lancer des coopérations sur des sujets ou pour réaliser des partages d'expériences.

La troisième question à laquelle tente de répondre cet article est la suivante. Observe-t-on de nouvelles modalités d'interactions entre le groupe et ses filiales à partir de la RSE ?

3. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Afin d'étudier les transformations organisationnelles occasionnées dans les groupes diversifiés par le management des enjeux dits de RSE et leurs impacts stratégiques, nous avons choisi de mener une étude de cas encadrée, sur une période de dix ans. L'étude de cas est une méthodologie permettant avant tout d'explorer des phénomènes dans leur contexte (Yin, 2004) et d'évaluer des intuitions ou propositions théoriques à la lumière de la discussion

d'un cas grâce à la mobilisation de plusieurs hypothèses explicatives, de préférence des hypothèses rivales plausibles (Dumez & Jeunemaître, 2005, p. 43; Campbell, 1994). L'idée de départ est d'explorer les transformations, dues à la mise en place d'une stratégie RSE, de la relation entre le siège d'une entreprise et les entités contrôlées ; cette idée est venue de la recherche initiale menée sur le secteur du ciment, l'un des cas montrant en effet un phénomène de forte intégration entre les filiales et le siège suite à la mise en place d'une politique commune de RSE. De fait, l'unité d'analyse pressentie était bien au départ une « dynamique de relations » (Dumez, 2011, p. 53), entre deux entités hiérarchiquement liées mais aussi entre des filiales indépendantes les unes des autres sur le plan des activités qui deviennent liées par la nécessité d'intégrer des enjeux communs dans leur management stratégique. Le champ d'investigation retenu dans ce cadre est le groupe Bouygues, et l'analyse se concentre sur les interactions entre entités, à la fois entre le siège et ses cinq filiales, mais aussi, dans une moindre mesure, entre les filiales entre elles.

Le cas de Bouygues a été retenu pour plusieurs raisons. En tant que société cotée, la loi française lui impose de publier un rapport d'activité annuel (extra-financier). C'est une entreprise qui est en outre visible médiatiquement donc soumise au regard et aux critiques de diverses parties prenantes ayant le pouvoir de déclencher des conflits et de porter atteinte à la réputation de l'entreprise. Le groupe est diversifié, ce qui permet de centrer l'étude sur la prise en compte de la multiplicité des attentes et des enjeux par le siège. Bien souvent, les études portent sur des multinationales et Bouygues, est en effet présent dans environ 80 pays de manière opérationnelle. Cependant, dans le cadre de cette étude, nous ne nous intéressons pas de manière spécifique à la dimension géographique mais bien plutôt à son caractère diversifié. De plus, c'est un groupe aisément identifiable. Les filiales appartenant aux filières de construction et BTP sont par nature plus sensibles aux enjeux environnementaux, qui touchent désormais le cœur de l'activité métier et ont des impacts sur le marché, tandis que les filiales du secteur médias et télécommunications sont *a priori* plus sensibles aux priorités sociales et humaines. D'un point de vue financier, Bouygues SA, la holding, détenait en 2010 (limite chronologique supérieure de l'étude) 100% du capital de Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, 96,6% de Colas, 89,5% de Bouygues Télécoms et 43,1% de TF1¹. En outre, Bouygues SA détient depuis 2006 environ 31% du capital d'Alstom, étant ainsi son actionnaire principal mais non majoritaire, et les deux entreprises ont signé un protocole de coopération commerciale et opérationnelle non exclusive. Dans les faits, le contrôle

¹ Les chiffres proviennent du site internet du groupe et du rapport annuel 2010.

opérationnel exercé par Bouygues sur Alstom est moins poussé que sur les cinq autres filiales. Ainsi, dans les rapports annuels de Bouygues, Alstom ne fait pas état de ses activités liées au développement durable et à la RSE, seules les informations financières et métier sont présentées ; Alstom ne participe pas à la politique RSE-développement durable coordonnée au niveau du siège par Bouygues et impliquant les cinq autres filiales. Pour ces raisons, nous ne l'avons pas pris en compte dans le périmètre de l'étude de terrain. Cependant, on voit bien que ce cas constitue une frontière, une limite et il pourrait être intéressant de réfléchir aux éléments que cela apporte à la réflexion au moment des résultats notamment en comparant la situation d'Alstom avec celle de TF1.

D'un point de vue pratique, l'étude des interactions stratégiques concerne donc la relation individuelle entre chaque filiale et le siège et entre les filiales. Cette relation se concrétise sous plusieurs formes (et nous avons cherché à récolter du matériel adéquat pour chacune), plus ou moins personnelles. Outre les rapports d'activité annuels publiés par Bouygues SA qui communiquent des informations détaillées sur chaque filiale, un double jeu de binôme est à prendre en considération. Pour reprendre l'expression d'un membre du comité de direction de Bouygues Télécoms, le management de la RSE et du développement durable chez Bouygues se fait au moyen d'une 'double couche d'animation transverse'. Au niveau supérieur du groupe, c'est Olivier Bouygues qui est responsable de l'animation au niveau du comité de direction générale. Au niveau, inférieur, l'action est coordonnée par Fabrice Bonnifet, directeur RSE et développement durable de Bouygues SA : il pilote les responsables RSE et DD au niveau de chaque filiale (niveau N-2 ou 3), coordonne les actions et veille à ce que les priorités établies par le CODIR de Bouygues SA soient prises en compte. Tous les trimestres, un comité mélange les deux niveaux (membres du comité de direction et responsables opérationnels).

L'étude porte principalement sur les cinq cas de relations siège-filiale, mais elle essaie de prendre également en compte les interactions entre filiales et c'est pourquoi nous parlons ici d'étude de cas encadrée (Yin, 2011). Nous avons retenu plusieurs méthodes de collecte et traitement de données, dans le but de proposer des narrations structurées permettant d'explorer les propositions et hypothèses rivales énoncées plus haut (Campbell, 1994). La collecte de données hétérogènes, leur traitement par sériation – production de *templates* (Dumez & Rigaud, 2008) et/ou réalisation de séquences stratégiques (Dumez & Jeunemaître, 2005) – et leur mise en relation sont adaptées aux *designs* de recherche qualitatifs en ce qu'ils permettent la « colligation ». Walsh la définit comme l' « assemblage de particularités

complexes » (« the assembly of complex particulars ») (Dumez & Jeunemaitre, 2005, p. 42; Abbott, 1984).

Ces données proviennent de plusieurs sources, primaires et secondaires. Nous avons étudié de manière systématique les rapports annuels d'activité publiés par Bouygues SA, complétés par les rapports et documents publics des filiales, sur la période 2000-2010. Des chronologies ont été réalisées en distinguant pour chaque filiale les actions à caractère plutôt environnemental et celles plutôt sociales². L'utilisation des chronologies dans l'analyse des démarches RSE dans un grand groupe a été notamment utilisée par Acquier (2009). Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les différents responsables de la RSE et du DD chez Bouygues. Pour le moment au nombre de sept, ils nous ont permis un accès direct à chaque membre du comité de pilotage RSE/DD qui réunit les filiales sous la responsabilité fonctionnelle du directeur DD au niveau du siège et nous ont également donné l'occasion de rencontrer un membre du CODIR de Bouygues Télécoms. A partir des données récoltées, il est apparu nécessaire à un moment de réaliser une autre forme de *template* afin de mieux saisir les différences de positionnement de la fonction RSE/DD dans le groupe, et dans chaque filiale. Nous avons donc réalisé des organigrammes³ pour situer la place du responsable RSE/DD au sein de l'organisation de la filiale, précisant son niveau hiérarchique et son rattachement. Ceci a été fait pour l'ensemble des filiales, de manière synchronique, pour l'année 2010 (date des entretiens) mais également de manière diachronique pour les filiales où les changements étaient importants sur la période. Ces données variées devraient pouvoir nous permettre de fournir des éléments d'analyse pour répondre aux questions mises en avant. Pour cela, nous allons par exemple chercher à identifier des séquences chronologiques, des points d'inflexion ou de rupture (Abbott, 2001; Dumez & Jeunemaitre, 2005) au cours des dix ans marquant l'entrée du développement durable et de la RSE dans les thèmes managériaux nouveaux et de plus en plus importants. Cette période se justifie de manière pragmatique par le fait que les rapports des dix dernières années sont disponibles en ligne (l'étude ayant été commencée début 2010 et se poursuivant actuellement) mais aussi par le fait que 2005 marque un tournant institutionnel important pour le groupe Bouygues. C'est à cette date qu'est créée la fonction directeur RSE/DD au niveau du siège de Bouygues SA, accompagnée de la mise en place du comité de pilotage inter-filiales.

Nous allons donc chercher à comprendre ce qui a conduit le groupe à introduire ce changement organisationnel, quels en sont les prémices, les enjeux et les conséquences ; quel

²Voir extraits des chronologies en annexe.

³ Idem pour les organigrammes.

sens les acteurs impliqués donnent à ces événements et à leur action au sein de l'organisation ; comment évoluent les frontières organisationnelles, les frontières de savoirs, où se situent les points d'accroche ou au contraire les points de blocage.

4. RESULTATS

Les résultats des analyses menées à ce stade sont présentés de manière à apporter des éléments de réponse aux trois questions posées en introduction.

La RSE est porteuse d'enjeux transversaux qui peuvent affecter une entreprise indépendamment de la spécificité technique de ses opérations de production. En outre, la RSE apporte avec elle tout un vocabulaire spécifique, venant de différents domaines (les sciences de la nature, le droit, le monde politique international, etc.). Dans un groupe diversifié, un double défi apparaît alors. Celui d'adapter le langage et les pratiques aux enjeux de RSE, ce qui peut se traduire par la formation de nouveaux « jeux de langage » (Wittengstein, 2004) comme suggéré en introduction. Celui d'articuler les enjeux, au niveau du groupe et des filiales. Quelles sont les dynamiques à l'œuvre qui permettent de comprendre comment se construisent les enjeux de RSE dans un groupe multi activités, où les pressions sont diversifiées par activité ? Dans quelle mesure cela fait-il évoluer l'interdépendance des entités par rapport à ces enjeux ?

A partir des entretiens, nous avons classé les enjeux par filiale⁴ (en 2010). Cela permettra de comprendre quels sont les enjeux partagés et ceux relevant plutôt des activités propres à chaque filiale. A partir de cette vision statique des interdépendances, nous pourrons par la suite nuancer l'analyse en donnant une interprétation dynamique du phénomène, en montrant quels enjeux ont pu être d'emblée transversaux, et ceux qui le sont devenus par la suite.

⁴ L'administration générale du groupe, Bouygues SA, est désignée par l'acronyme « SA ». Les filiales ayant un nom composé sont désignées par leurs initiales. BI pour Bouygues Immobilier ; BC, pour Bouygues Construction ; BT pour Bouygues Télécoms.

Tableau n°1 – Liste des enjeux majeurs par activité (le point de vue des acteurs)

SA	BI	BC	Colas	BT	TF1
Carbone Énergie chère Biodiversité Diversité & discrimination	Construction durable Énergie Diversité Bien-être au travail	Construction durable Énergie Éthique et RH (sans papiers)	Carbone Attractivité RH Acceptabilité sociale des sites Éthique	Carbone Énergie chère Diversité & discrimination Fournisseurs Santé	Progrès et éthique Diversité & discrimination Handicap Déontologie Recyclage Énergie, CO2 Fournisseurs

Les enjeux acceptés comme étant communs sont ainsi, sans conteste, la question de l’empreinte carbone et de l’énergie, ainsi que des problématiques de ressources humaines (RH) autour de la diversité et de la discrimination. Le bilan carbone n’a pas les mêmes impacts pour toutes les filiales, il est très fort chez Colas, qui a développé très tôt un logiciel spécifique, ou « calcullette carbone », permettant de calculer le bilan carbone de projets en faisant évoluer les variables. Il est faible chez BI en interne, mais fort dans ses activités externes. En tant que promoteur, BI peut agir en aval, par la promotion des bâtiments HQE. Cependant, ces enjeux ne sont pas toujours apparus comme pertinents pour les filiales de service, surtout par comparaison avec les filiales du BTP. Les visions et interprétations ont pourtant évolué, comme le souligne la personne interrogée chez TF1, coordinatrice de la politique de RSE, qui était auparavant chargée de la gestion des risques. Ainsi, depuis le début des années 2000 elle reconnaît avoir appris à « regarder différemment l’activité » de TF1 et à « voir les conséquences environnementales des activités de production, les besoins en équipements technologiques, la consommation d’énergie, les frais de transports entre les différents sites des filiales ». Ainsi, le sens donné aux pratiques et aux actions évolue. On pourrait même avancer que certaines pratiques se constituent alors qu’elles n’étaient avant pas considérées comme dignes d’attention. L’utilisation d’équipement technologique performant, les déplacements sont désormais pensés différemment : la variable environnementale et énergétique entre en compte dans la lecture que les acteurs en font et cela permet aux pratiques d’évoluer. Des actions de recyclage des équipements technologiques sont mises en place, par le biais de partenariats avec des associations ; des solutions communes sont élaborées pour réduire les déplacements entre les différents sites de l’entreprise. Les routines et les actions quotidiennes évoluent sous l’effet des enjeux environnementaux qui se forment.

Dans les filiales telles que BC et BI, ils deviennent des enjeux concurrentiels, prenant une dimension stratégique. Les disparités existent quant à la signification des enjeux devenus communs.

Concernant les enjeux communs, on peut remarquer que la question RH est importante, sous différentes formes, pour l'ensemble des filiales. Concernant Colas, la RSE est une occasion de prendre en main le problème de l'attractivité de l'activité pour les jeunes diplômés ; la question de la diversité parmi les cadres est l'autre enjeu majeur, partagé avec BT, BI et BC. La représentation et le traitement égal des minorités ethniques, des femmes et des collaborateurs seniors aux postes à responsabilité est un enjeu pour l'ensemble des filiales, que chacun aborde différemment mais qui fait aussi l'objet d'une coordination au niveau du siège.

Les transformations liées à la prise en compte de ces enjeux se traduisent par des évolutions de pratiques et de discours aux différents niveaux de l'entreprise. Les impacts touchent en premier lieu les représentations des actions et des rôles managériaux. Comme le souligne un membre du comité de direction générale de Bouygues SA, les managers doivent intégrer un certain nombre d'objectifs transversaux dans leur feuille de route (participer à l'effort de réduction de l'impact carbone et à la collecte d'indicateurs) mais aussi faire évoluer leurs pratiques de management, en contribuant à établir des démarches participatives.

Le *reporting* extra-financier donne un exemple parlant de la transformation des « jeux de langage » dans l'entreprise, liée à la RSE. En effet, le *reporting* financier s'est développé durant les trente dernières années et se double aujourd'hui d'un *reporting* extra-financier. L'exercice est controversé. On lui reproche de calquer des méthodes cherchant à quantifier et à standardiser ce qui ne devrait pas l'être. Pour autant, à partir du moment, où la firme doit répondre de ses actions et de ses progrès dans certains domaines environnementaux ou sociétaux, cela lui permet d'avoir à disposition des outils déclinables dans l'ensemble de ces unités et de fournir des points de comparaison avec d'autres. La question de la fiabilité de l'information fournie est ici cruciale. Vérifiée ou non par un cabinet d'audit (payée par l'audité...), elle repose en grande partie sur la bonne foi et des approximations de mesure sur lesquelles on n'a guère de prise. Le *reporting* sociétal a été conçu comme une logique hybride, une façon de connecter le langage du DD (venant du monde de la gouvernance internationale mondiale) avec les pratiques connues de l'entreprise en matière de contrôle et de suivi des actions et des représentations en évolution, venues de la société civile, sur le rôle et l'action de l'entreprise. Dans quelle mesure les spécificités de ces sujets sont-elles ou non

gommées par la connexion avec des méthodes gestionnaires de contrôle économique et financier ? Le *reporting* apparaît comme un moyen pour le groupe de développer des outils communs de mesure de l'action des filiales, créant ainsi une dynamique collective.

4.1 L'INTEGRATION DE LA RSE DANS UN GROUPE DIVERSIFIE : FACTEUR DE CENTRALISATION OU DE DECENTRALISATION ?

Le second point a trait à l'évolution de la relation entre le siège et la filiale, du point de vue du groupe. Peut-on identifier une dynamique commune pour cette relation, correspondant au cas de chacune des cinq filiales ? Peut-on caractériser cette dynamique ? Dans la partie théorique, nous avons mis en évidence le débat entre l'hypothèse de la théorie de la contingence (Donaldson, 2001; Doz & Prahalad, 1984; Nohria & Ghoshal, 1994), qui prédit plus de décentralisation dans un contexte de profonds bouleversements de l'environnement et l'hypothèse inverse défendue par ceux suggérant qu'une stratégie de centralisation est plus efficace concernant les activités de RSE (Cruz et al., 2010; Cruz & Pedrozo, 2009; Daudigeos, 2009). Dans un groupe multi-activités, alors que les pressions sont diversifiées par activité, assiste-t-on à plus de décentralisation ou, au contraire, à un mouvement de centralisation?

Pour répondre à cette question nous proposons une analyse chronologique de la période 2000-2010. Cette analyse se fonde sur une étude approfondie des rapports d'activité du groupe Bouygues et s'articule autour de l'année 2005 comme point de référence, non parce que cette date constitue le milieu de la période mais parce que c'est à ce moment qu'a été créée la fonction de directeur Développement Durable au niveau de Bouygues SA.

Avant 2005, Bouygues avait une division environnement, le groupe Saur, et des responsables Qualité, Sécurité, Environnement dans les différentes filiales. C'est un événement important car il officialise la prise en compte au plus haut niveau du groupe des enjeux de DD et RSE, mais l'on peut se demander si cette période critique constitue une épiphanie (Denzin, 1989) ou un bouleversement apparent. Une épiphanie entraîne une évolution radicale des modes de pensée et d'action des acteurs suite à un changement dans le réel. Dans les entretiens, la date de 2005 revient fréquemment comme étant un changement important, elle fait sens pour les acteurs comme étant un tournant dans la gestion du DD et de la RSE au niveau du groupe et elle est associée avec une initiative venant du PDG du groupe lui-même. Les différents entretiens permettent de construire une vision plus fine de l'évolution. En faisant abstraction

des différences d'activités, on peut dire que la période d'avant 2005 est perçue comme une période de transition. En 2000, l'heure était à la gestion des risques, au respect de la réglementation ; des changements se font de manière discrète, constituant ainsi des points d'inflexion.

Dans le rapport d'activité 2000, une seule page « environnement » donne des informations sur les actions des filiales du groupe en faveur de l'environnement. Ni TF1 ni Bouygues Immobilier ne sont présentes. Les filiales qui communiquent sont Bouygues Télécoms (installation des antennes radio), Bouygues Construction (démantèlement et désamiantage, conception de bâtiments verts, pollutions liées aux chantiers, gestion des déchets) et Colas (réhabilitation des carrières, gestion des déchets, gestion des sites de production et chantiers, pollutions). Chez Colas, on trouve déjà les principales actions mises en valeur tout au long de la décennie : politique de certification (notamment ISO 14001), amélioration des performances environnementales des produits, conformité réglementaire. La filiale de travaux publics est la plus en pointe, en ayant déjà mis en œuvre des politiques de gestion technique et instrumentée des questions environnementales.

Dans le rapport 2001, on observe quelques évolutions, notamment la section concernant les risques, qui est articulée au thème du développement durable ('Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité développement durable – facteurs de risque). Cependant, TF1 n'apparaît pas toujours pas dans cette page. En outre, il est fait mention d'une nouvelle politique d'harmonisation dans le groupe. Dans ce contexte, chaque entité du Groupe est encouragée à harmoniser et améliorer ses systèmes de management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement (QSE). D'autre part, c'est en 2001 que le groupe adopte « une politique Qualité, Sécurité, Environnement, en ligne avec les principes d'excellence qui structurent les normes internationales de management ». Dans le rapport 2002, les informations concernant l'environnement sont plus développées et ont été synthétisées pour le groupe, par thèmes. Chaque filiale est ensuite mentionnée en fonction des actions. La gestion des ressources humaines, qui faisaient l'objet d'une page assez factuelle dans le rapport 2000, devient un sujet politique ayant une importance au niveau du groupe, qui développe un discours sur « les hommes, une valeur forte ». En termes de contenu, on observe l'entrée de thèmes comme le dialogue social, la formation, la parité, les questions de motivation et fidélisation.

On observe ainsi un décalage entre les problématiques environnementales, faisant l'objet d'un traitement homogène au niveau du groupe, avec la mise en œuvre de normes techniques qui

doivent avoir un impact sur les pratiques de management et les processus de production et les problématiques de gestion des hommes, qui commencent à faire l'objet d'un discours politique commun, fondé sur la mise en avant de valeurs plus que de normes techniques.

L'attention portée à la simple structure des rapports et leur évolution chronologique montre que la période constitue pour le groupe une phase critique que l'on pourrait qualifier de point d'inflexion en ce que les changements se font de manière graduelle, sans être toujours explicites et ne restent pas dans la mémoire des acteurs interrogés comme étant centraux. 2005 est la date autour de laquelle se cristallise le résultat de ce changement antérieur et progressif, cristallisation rendue visible et durable par la création de la fonction de directeur DD au niveau du siège du groupe. 2005 marque un changement organisationnel fort également dans la mesure où les filiales vont être touchées directement par la création du comité transversal de Développement Durable, animé fonctionnellement par le nouveau directeur du siège. C'est un premier élément formel de standardisation de la relation qui fait suite à la préconisation d'harmonisation des systèmes de management QSE mais formalise la séparation des deux activités. Ainsi, en 2000, les situations étaient extrêmement disparates et seule la gestion des risques constituait, finalement, un point commun, sans que les politiques des filiales soient toutefois relayées à l'identique par le groupe. La question environnementale était dominante et c'est autour de ce thème que s'est construit progressivement le discours de Bouygues sur le DD.

2005 marque donc une étape importante dans la gestion de la relation siège-filiale concernant les questions de DD. Une dynamique de centralisation se met en place mais elle reste partielle. Une fonction RSE est créée dans chaque filiale, répondant à une politique de coordination au niveau du groupe, mais elle ne s'accompagne pas d'une standardisation du statut, des rôles et missions de la fonction au sein des filiales.

La période 2005-2010 est une période de changement car le management de certaines attentes sociales devient une problématique commune. La diffusion de connaissances nouvelles sur les impacts environnementaux des activités provoque des changements d'attitude et de croyances allant au-delà de la mise en œuvre de procédures techniques concernant la gestion combinée des enjeux QSE. Ainsi, comme on l'a souligné plus haut, le périmètre des questions environnementales requérant une attention de la part des firmes s'élargit, et en conséquence, des filiales qui ne se sentaient pas concernées au départ (comme TF1), engagent une réflexion de fond sur ces sujets. En outre, en tant qu'entreprise multinationale représentante de

l'industrie française de par sa position de leader dans plusieurs activités, Bouygues est soumise à des demandes politiques croissantes, concernant les enjeux de gouvernance et le respect de certains standards. Le PDG du groupe, Martin Bouygues, est ainsi amené à signer le Pacte Mondial en 2006 suite à une demande formulée par le Président de la République Jacques Chirac. Des projets sont impulsés par le groupe, les pratiques de management évoluent et, dans une certaine mesure, se standardisent. Le cas le plus flagrant est celui des pratiques de *reporting* qui deviennent communes, tant dans la forme – un même tableau adopté par tous, publié à partir du rapport annuel 2007 – que dans le fond. La même démarche de progrès continu et d'auto-évaluation est adoptée et les catégories employées pour classer les actions se font autour de la distinction entre les trois pôles que sont l'économique, l'environnemental et le social – reprenant ainsi le thème de la « *triple bottom line* » créé et diffusé par John Elkington.

Après 2005, les pratiques et les modes de pensée continuent d'évoluer. Toutefois, en regardant de plus près ce qui se passe au niveau des filiales, on remarque deux choses. D'une part, les bouleversements ne sont pas radicaux ; d'autre part, ils ne sont pas uniformes. Il semble qu'après une période de centralisation et d'homogénéisation, il n'y ait pas de dynamique menant vers une centralisation poussée jusqu'à l'intégration complète des questions par une stratégie unique établie au niveau du groupe et qui serait déclinée à l'identique. On observe une certaine instabilité organisationnelle (changement de tutelle de la fonction RSE et DD à deux reprises chez Bouygues Immobilier ou évolution du périmètre d'action, comme chez Bouygues Télécoms), des tâtonnements et des relations pouvant être conflictuelles entre les filiales.

La dynamique relationnelle prise d'un point de vue global ne peut faire l'objet d'une analyse à sens unique et linéaire. Si l'on peut mettre en évidence des signes et des transformations allant dans le sens d'une centralisation des enjeux de DD et de RSE au niveau du groupe, en revanche, il faut préciser que cette centralisation reste partielle, et l'homogénéisation des pratiques, inégale entre les filiales et entre les sujets.

Dans un troisième temps, nous allons donc nous intéresser à cette dynamique d'instabilité organisationnelle qui perdure et à ses manifestations. Nous allons tenter de mettre en évidence les nouvelles modalités d'interaction entre le groupe et ses filiales et leurs enjeux, afin de répondre à la troisième question posée par cet article. Concernant les relations entre design

organisationnel et performance des entités d'un groupe de firmes, l'article de Van de Ven *et al.* (2012, p. 1059) met en évidence quatre types principaux de relations : l'autonomie, où la décentralisation est maximale ; la standardisation, qui passe par des mécanismes formels d'intégration avec le siège ; l'intégration informelle à travers le partage de normes et d'une certaine culture organisationnelle ; enfin, une relation décentralisée fondée sur des échanges d'information et une interdépendance non formalisée au niveau managérial.

Nous avons pu voir dans un premier temps qu'un certain nombre d'éléments allaient dans le sens de plus de centralisation. Cependant, cette centralisation accrue s'accompagne-t-elle d'une standardisation formelle ? Les premiers éléments donnés penchent en faveur d'un mélange d'intégration formelle (par des techniques et outils de gestion) et informelle (par les normes et les valeurs).

En considérant plus spécifiquement les évolutions de chacune des relations entre le siège et ses filiales, nous pouvons identifier de nouvelles modalités relationnelles et voir dans quelle mesure se combinent la standardisation formelle et l'intégration informelle.

4.2 DE NOUVELLES MODALITES RELATIONNELLES ENTRE SIEGE ET FILIALES MELANGEANT STANDARDISATION TECHNIQUE ET INTEGRATIVE NORMATIVE

Les organigrammes en synchronique et diachronique montrent que les responsables opérationnels de la gestion du DD et de la RSE ont des niveaux différents en fonction des filiales et que leur rattachement a pu également évoluer dans le temps. Le siège n'intervient pas dans le choix organisationnel des filiales quant au département de rattachement de la fonction. Chez certaines filiales, comme Colas, où l'environnement est une préoccupation majeure depuis longtemps, l'intitulé du poste est ainsi resté « Directeur environnement » avant et après 2005, les dimensions non environnementales de la RSE étant entrées dans le champ de compétences du directeur sans modifier la tendance forte portée sur la gestion des questions environnementales, liées aux particularités du marché de la construction routière et des travaux publics. Ce directeur a un niveau hiérarchique relativement élevé par rapport aux autres filiales puisqu'il dépend directement de l'administrateur du siège du groupe, et non d'un directeur général (DG) spécifique. Le poste le plus sous-dimensionné est chez Bouygues Télécoms (BT) où la responsable est au niveau N-3. Cependant, chez BT, le DG en charge des questions de RSE s'implique personnellement dans la définition de la stratégie DD-RSE et dans la réflexion prospective. Cela signifie que ces questions ne sont pas minimisées par la

filiale. Il est également intéressant de noter que le supérieur hiérarchique de la responsable environnement et DD est le directeur QSE, ce qui montre que la différenciation des deux filières est loin d'être complète.

Cette différenciation par filiale est reflétée dans les intitulés de poste. Dans les filiales où le DD se traduit en enjeux concurrentiels (Colas, BC et BI), alors un directeur est chargé de la gestion de ces derniers. En revanche, chez BT et TF1, la fonction revient respectivement à une « responsable » et une « coordinatrice ».

Au-delà des signaux renvoyés par les intitulés même, le périmètre d'action et les changements de tutelle fournissent d'autres éléments pour analyser la permanence d'une certaine instabilité organisationnelle et une gestion partiellement centralisée de la RSE.

Colas, comme on l'a vu, fournit l'exemple d'une fonction stable, spécifiée, et à l'action clairement identifiée.

Chez Bouygues Construction, un changement récent de tutelle a fait passer la fonction DD à la direction R&D, Innovation et construction durable. En 2007, une direction DD avait été créée, directement rattachée à la direction générale. En 2009, le changement vient de la création d'une direction 'construction durable', qui constitue une priorité stratégique pour BC et se différencie ainsi du 'développement durable' pris dans son ensemble. Les deux pôles, construction et développement durable, sont rattachés à la direction R&D, Innovation et Construction Durable. La tutelle évolue en fonction de la spécification de la fonction à l'intérieur de la filiale. Quand certains enjeux précédemment interprétés par les dirigeants comme relevant du DD et du management environnemental se transforment en enjeux concurrentiels forts, alors l'organisation est adaptée et la fonction précédente scindée en deux⁵. La construction durable acquiert une autonomie et une dimension à la fois technique et économique, reliée au cœur de métier de BC tandis que les enjeux de RSE dans leur ensemble sont du ressort de la direction DD, au rôle transversal (*reporting*) et en charge de l'animation managériale aux différents niveaux de l'organisation.

Il en va de même chez BI, où le *template* diachronique montre que la fonction était initialement sous tutelle de la fonction marketing et communication, pour passer ensuite à la filière métier. Après avoir eu une dimension QSE appuyée (même direction générale, et une directrice ingénieure QSE de formation), c'est la dimension Innovation, qui a pris de

⁵ C'est le même principe avec la formation des Ministères. Au XIX^e siècle, deux ministères existaient, l'Intérieur et les Affaires Étrangères. Aujourd'hui, on en dénombre 34. La plupart des scissions se sont faites à partir du Ministère unique de l'Intérieur. Les questions de scissions, périmètres d'action représentent toujours de grands enjeux, y compris au sein d'un même gouvernement.

l'importance en 2010. La direction DD avait alors une mission de coordination et de pilotage transversal et en rendant compte au comité exécutif. En 2012, pourtant, la direction DD repasse sous la tutelle d'une direction transversale Communication, Marketing et DD, avec une nouvelle directrice dont le parcours s'est essentiellement déroulé dans le management du développement durable avec une orientation marketing.

Pour ces trois filiales du groupe, opérant dans le même domaine d'activité (TP, BTP conception et promotion immobilière), on observe deux choses. D'une part, chaque filiale réfléchit de façon autonome et indépendante au design organisationnel et à l'intégration stratégique des enjeux de RSE liés aux problématiques de marché communes pour les trois filiales. L'instabilité organisationnelle suggère que la centralisation ne passe pas par la mise en place de mécanismes organisationnels formels de contrôle. Chaque filiale garde son autonomie de ce point de vue. Ceci pourrait en partie s'expliquer par les tensions qui ressortent des entretiens entre les filiales étant partiellement en situation de concurrence interne ; ces dernières ne sont pas toujours prêtes à mutualiser leurs savoirs ou leurs compétences, comme le suggère l'entretien avec BC.

Étonnamment, on observe plus de stabilité organisationnelle dans les activités de télécommunications et de service, malgré une sensibilité initiale inégale au départ. BT est concerné depuis son entrée sur le marché par les questions environnementales et de santé posées par les antennes relais, tandis que les enjeux forts pour TF1 ont toujours concerné avant tout les sujets RH et les relations avec la société civile. Cependant, dans les deux cas, la fonction RSE et DD a été placée sous la tutelle de la direction générale Technologies, Services et Innovation. Chez BT, les personnes interrogées reconnaissent le caractère "opportuniste" de ce rattachement : il n'y a donc pas eu, au préalable, de réflexion concertée entre le siège et ses filiales.

Au final, le contrôle du siège reste assez souple, passant avant tout par la promotion de normes et d'outils de *soft law*. Le code d'éthique se veut un guide pour l'action de chaque collaborateur, en toutes circonstances ; il est accompagné de chartes communes (charte des ressources humaines, charte sociale européenne, charte RSE des relations avec les fournisseurs) et de divers engagements la signature du pacte mondial et divers engagements reposent sur des principes et des valeurs. Le contrôle formel passe par la mise en œuvre d'un *reporting* harmonisé et de critères de RSE dans l'évaluation des managers.

5. Conclusion et perspectives d'approfondissements

A ce point de la recherche plusieurs résultats ont été mis en avant. Les enjeux de RSE créent des interdépendances entre les activités et cela s'est concrétisé dans le groupe par la création d'une structure de management commune pour coordonner les actions de RSE. Ces dernières restent en revanche spécifiques aux métiers, en fonction des impacts de chaque enjeu sur l'activité. Des mécanismes de coordination et de gestion centralisée de la relation entre le siège et les filiales sur les questions de RSE se sont développés, autour des pratiques de *reporting*, de l'évaluation des managers et de la mise en œuvre d'une « double couche d'animation transverse », pour reprendre les termes d'un dirigeant du groupe, alliant la coordination fonctionnelle à des niveaux hétérogènes et le contrôle hiérarchique par un membre du comité de direction de chaque filiale.

Les analyses montrent de nombreux tâtonnements, à la fois au niveau des filiales et du groupe. L'instabilité organisationnelle demeure, malgré la mise en place de procédures et d'objectifs communs. Les relations entre le siège et ses filiales ne font pas l'objet d'une centralisation standardisée formellement, au-delà de la mise en place du *reporting* et des critères d'évaluation des managers. Les politiques communes s'appuient sur des instruments normatifs diffusés dans les différentes activités et créant des référentiels communs. Les relations de tension entre certaines filiales ne permettent pas d'envisager des programmes communs intégrés pour la gestion des enjeux de RSE ayant un impact sur le marché.

Ce cas propose ainsi une situation intéressante dont il est nécessaire d'approfondir plusieurs aspects. Une deuxième série d'entretiens permettrait de mieux comprendre l'évolution des enjeux entre 2010 et 2012, et particulièrement d'essayer de comprendre ce qui est sous-jacent à l'instabilité organisationnelle observée. Il serait utile, également, de descendre au niveau de la gestion des enjeux de RSE dans les filiales de chaque branche du groupe.

La mise en évidence de l'instabilité organisationnelle et l'hésitation entre standardisation et normalisation nous conduit à formuler une question d'ensemble pour orienter la poursuite de la réflexion.

Quel est au final l'impact de la RSE sur l'identité collective du groupe Bouygues ? La RSE conduit-elle à une évolution de l'identité du groupe ou à un renforcement de l'identité actuelle ? Bouygues est une entreprise jouissant d'une certaine notoriété, mais ses filiales sont plutôt connues séparément que comme faisant partie d'un même groupe. L'identité se construit à partir du langage, dans un processus de construction historique de jeux de langage

partagés et dans l'interaction entre « *self and other* » (Kornberger, 2010: 97). La RSE est-elle une occasion pour Bouygues de renforcer son « image de marque » ? Il faudrait pour cela mener une enquête auprès des collaborateurs des différentes filiales, y compris Alstom, ainsi que des clients.

Bibliographie

- Abbott, A. 1984. Event sequence and event duration: colligation and measurement [in medicine]. *Historical methods*, 17(4): 192-204.
- Abbott, A. 2001. *Time Matters: On Theory and Method*. University of Chicago Press.
- Abdellatif, M. 2011. Le contrôle des filiales à l'étranger. *Revue française de gestion*, n° 212(3): 157-170.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. 1976. *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. Reston, VA: Reston Pub. Co.
- Acquier, A. 2009. Du « développement durable » au « développement rentable » : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. *Gérer et Comprendre*, (98): 38-50.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. 2011. Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@ n@ gement*, 14(4): 221-250.
- Aggeri, F. 2011. Le développement durable comme champ d'innovation. *Revue française de gestion*, (6): 87-106.
- Aggeri, F., Abrassart, C., Pezet, E., & Acquier, A. 2005. *Organiser le développement durable : Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris: Vuibert.
- Amba-Rao, S. C. 1993. Multinational corporate social responsibility, ethics, interactions and Third World governments: An agenda for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 12(7): 553-572.
- Bastianutti J., & Dumez H. 2012. Pourquoi les entreprises sont-elle désormais reconnues comme socialement responsables? *Gérer et Comprendre*, n°109, p. 44-54
- Beddi, H. 2011. Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *Revue française de gestion*, n° 212(3): 77-92.
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. 2000. Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship. *International Business Review*, 9(3): 321-344.
- Borini, F. M., De Miranda Oliveira Jr., M., Silveira, F. F., & De Oliveira Concer, R. 2012. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3): 219-231.
- Bromley, P., & Powell, W. W. 2012. From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 483-530.
- Campbell, D. T. 1994. *Foreword. Case Study Research. Design and Methods*. (2nd éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.

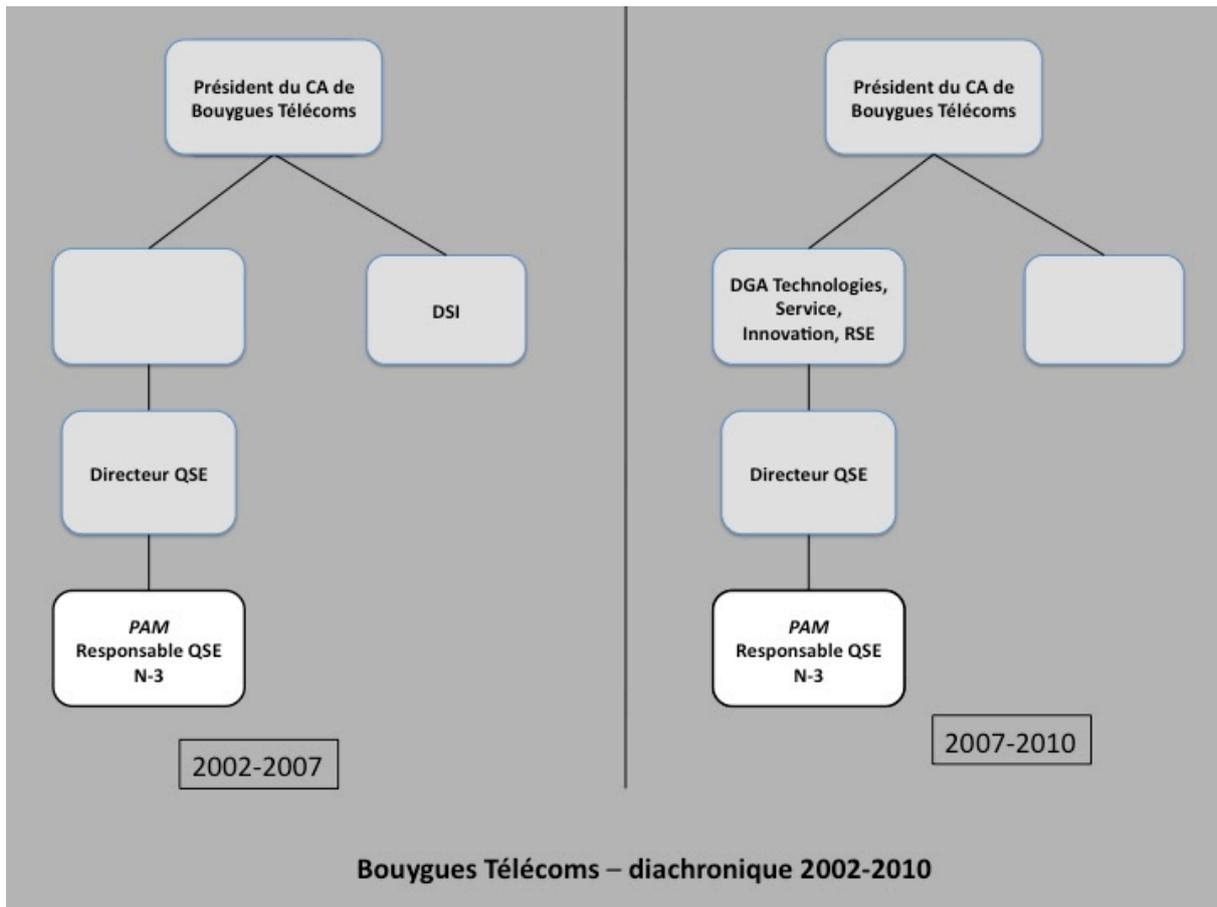
- Crozier, M., & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Éd. du Seuil.
- Cruz, L. B., & Pedrozo, E. A. 2009. Corporate social responsibility and green management: Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. *Management Decision*, 47(7): 1174-1199.
- Cruz, L. B., Pedrozo, E. A., Barros Estivaleta, V., & Nayar Hoff, D. 2010. The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. *BAR. Brazilian Administration Review*, 7(3): 310-324.
- Daudigeos, T. 2009, novembre 25. Rendre l'entreprise néolibérale responsable. Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00485050>, septembre 21, 2012, Université Jean Moulin - Lyon III.
- Denzin, N. K. 1989. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. 1984. Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2): 55-72.
- Dumez, H. 2011. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4): 47-58.
- Dumez, H., & Jeunemaitre, A. 2005. Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1): 27-48.
- Dumez, H., & Rigaud, E. 2008. Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de « template ». *Le Libellio d'Aegis*, 4(2): 40-46.
- Hamilton III, R. D., Taylor, V. A., & Kashlak, R. J. 1996. Designing a control system for a multinational subsidiary. *Long Range Planning*, 29(6): 857-868.
- Kornberger, M. 2010. *Brand society: how brands transform management and lifestyle*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. 1991. Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 429-444.
- Mayrhofer, U. 2011. La gestion des relations siège-filiales. *Revue française de gestion*, n° 212(3): 65-75.
- Muller, A. 2006. Global Versus Local CSR Strategies. *European Management Journal*, 24(2-3): 189-198.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. 1994. Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. 1992. Corporate citizenship: a comparative analysis of foreign affiliates located in the U.S. and their domestic counterparts. *Academy of Management Best Papers Proceedings: 353-357*. Présenté à Academy of Management Best Papers Proceedings, Academy of Management.
- Rao, H., & Sivakumar, K. 1999. Institutional Sources of Boundary-Spanning Structures: The Establishment of Investor Relations Departments in the Fortune 500 Industrials. *Organization Science*, 10(1): 27-42.
- Richter, A., West, M., Van Dick, R., & Dawson, J. 2006. Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 49(6): 1252-1269.
- Roth, K., & Nigh, D. 1992. The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The

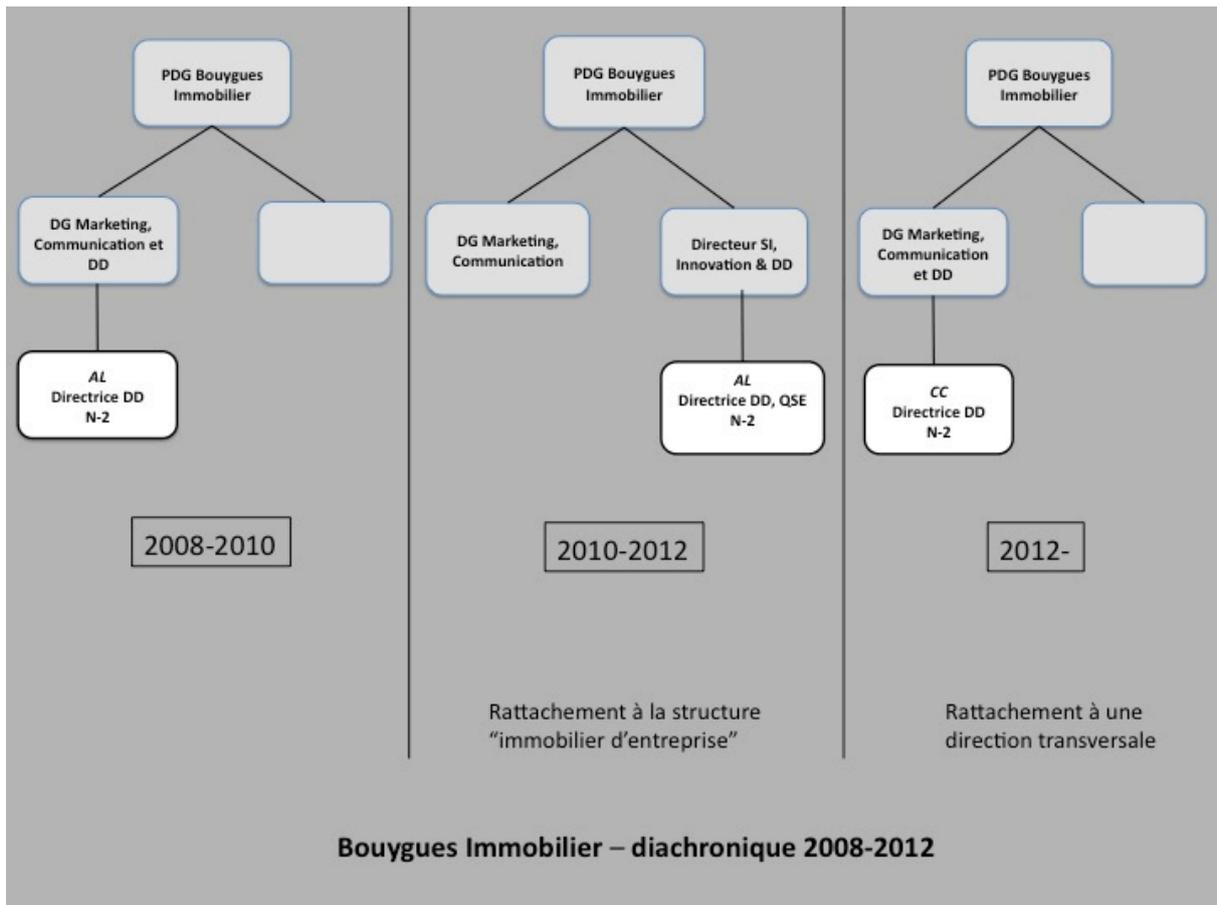
- role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research*, 25(4): 277-301.
- Schotter, A., & Beamish, P. W. 2011. Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection. *Journal of International Management*, 17(3): 243-259.
- Van de Ven, A. H., Leung, R., Bechara, J. P., & Sun, K. 2012. Changing Organizational Designs and Performance Frontiers. *Organization Science*, 23(4): 1055-1076.
- Veugelers, R., & Cassiman, B. 2004. Foreign subsidiaries as a channel of international technology diffusion: Some direct firm level evidence from Belgium. *European Economic Review*, 48(2): 455-476.
- Vogel, D. 2005. *Le marché de la vertu : possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises.* (J.-G. Teryn, Trad.). Paris: Economica.
- Williams, P. 2002. The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1): 103–124.
- Wittgenstein, L. 2004. *Recherches philosophiques.* Paris: Gallimard.
- Yin, R. K. 2004. *Case study research: design and methods* (3ème édition.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yu, T., & Lester, R. H. 2008. Moving Beyond Firm Boundaries: A Social Network Perspective on Reputation Spillover. *Corporate Reputation Review*, 11: 94-108.
- Zyglidopoulos, S. C. 2002. The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar case. *Journal of Business Ethics*, 36(1): 141–151.

Annexes

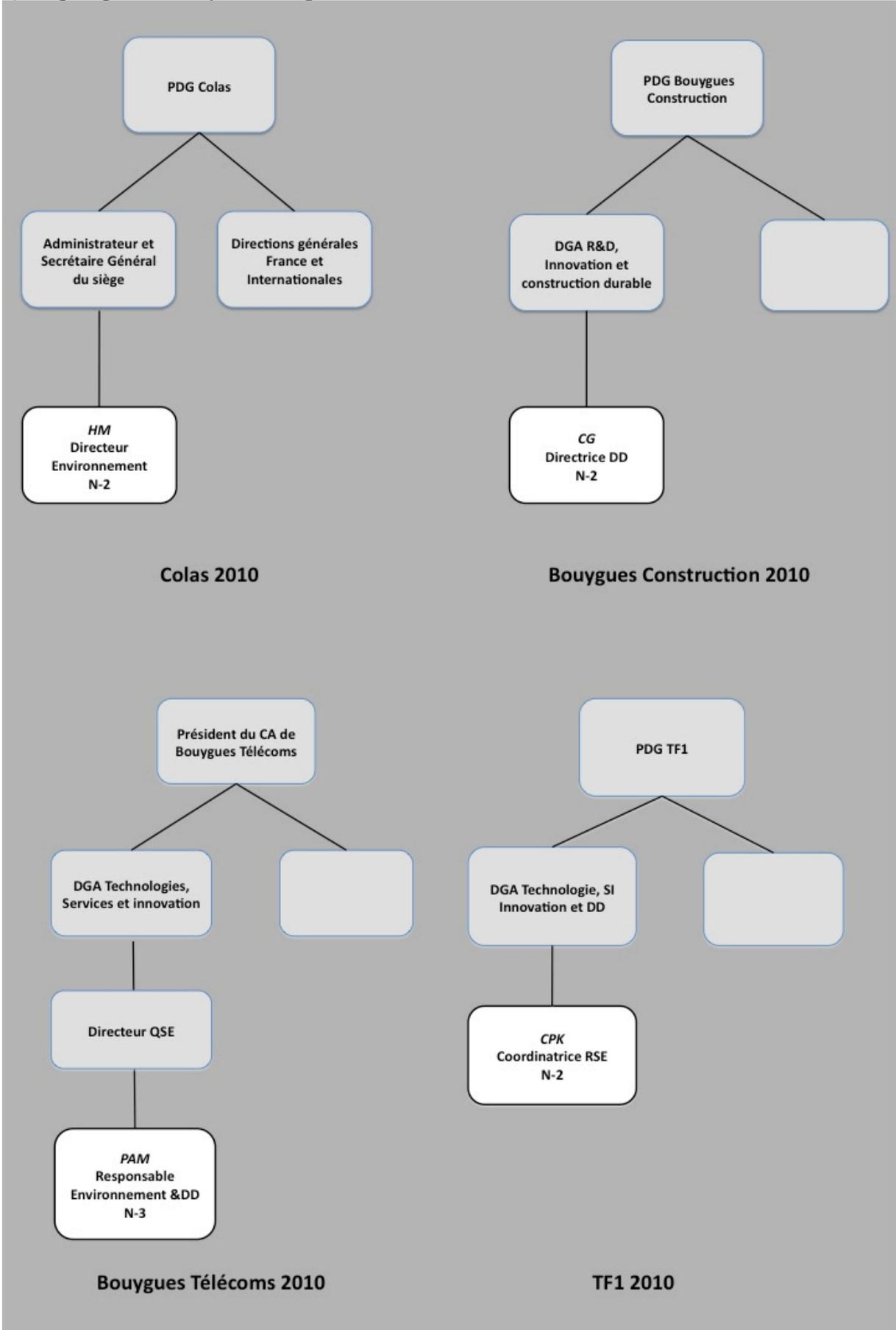
- 1) Organigrammes diachroniques
- 2) Organigrammes synchroniques
- 3) Extraits du tableau de codage (à partir de 4 entretiens, anonymisés) représentant les 3 niveaux de codage (3 extraits).

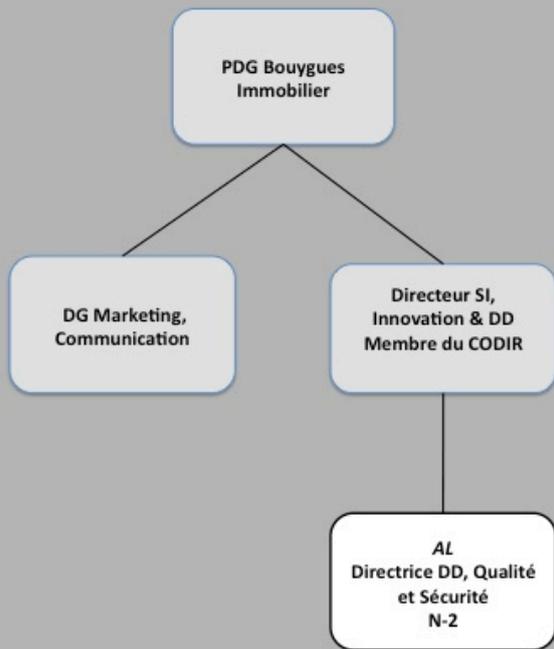
1) Organigrammes diachroniques





2) Organigrammes synchroniques des filiales en 2010





Bouygues Immobilier 2010