

# Une approche sensemaking pour la responsabilité sociale des entreprises : étude exploratoire chez les cadres du Groupe OCP

Ibtissame Lakhli

*Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)*  
*Université sultane My Slimane- Maroc*  
[lakhliibtissame80@gmail.com](mailto:lakhliibtissame80@gmail.com)

**Résumé** — La manière d'intégrer la RSE dans la démarche stratégique et opérationnelle des entreprises est déterminante quant au profit souhaité ; en particulier, le déploiement de l'innovation responsable est source de création d'un avantage concurrentiel. Nous proposons d'analyser les voies de construction et de déploiement de la RSE selon l'approche du sensemaking ( $\pm$  faire sens) pour un renouvellement des mécanismes entrepreneuriaux.

L'approche sensemaking, structurée autour des travaux de Karl Weick, consiste à élaborer du sens de façon collective. Le sensemaking est analysé en tant que processus « multi-niveau », ancré dans une tension entre activité individuelle et sociale (Weick, 1995), par la mise en avant d'aspects intra-personnels et la création de sens par l'interaction des acteurs.

Dans ce contexte, l'objectif de cette contribution est d'analyser l'écart entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis pour les cadres du groupe OCP à travers l'étude des interprétations "spontanées" des managers autour de la notion de RSE, leurs interprétations du programme de RSE tel qu'il est explicité par l'entreprise.

**Mots-clés** — RSE, sensemaking, OCP, perception des managers, stratégie RSE

## I. INTRODUCTION

Les nouveaux défis planétaires (écologiques, économiques et politiques) affectent de plus en plus les entreprises soucieuses de maintenir leur position concurrentielle sur le marché. Le mouvement éthique dans le domaine économique, soulevé par les organisations non gouvernementales (ONG) et la société civile, s'est manifesté par l'orientation des entreprises vers des pratiques économiques intégrant le concept de développement durable (DD) et son corollaire la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Le souci des entreprises était lié à l'acquisition et au développement de l'avantage compétitif (Berger-Douce, 2008 ; Des Rochers et Turcotte, 2012).

La RSE suscite plus que jamais l'implication des institutions internationales et la réflexion des chercheurs. Elle est devenue un thème de recherche sans précédent pour nombre d'entre eux (Caroll, Capron, Berger-Douce, Igalens, Quairel-Lanoizelée...).

Cet engouement pour la RSE a abouti à l'élaboration, ces dernières années, de plusieurs dispositifs réglementaires : ISO 26 000 (2006), commission européenne (2011), pacte mondial de l'ONU ; des regroupements planétaires sont organisés (Cop 21 en France et Cop 22 au Maroc) ; des guides pratiques en RSE sont édités, notamment dans le cadre de la PME (par exemple, norme du MEDEF et de la CGPME en France, label RSE de la CGEM au Maroc). Ces normes jouent un rôle de facilitateur et de guide pour la mise en place des pratiques écoresponsables au sein des entreprises, et la multiplication de dispositifs et de règlements incitent les entreprises à les intégrer.

Certains mécanismes imaginés au départ (dans la norme ISO 26 000, par exemple) présentent des difficultés pour la diffusion et l'opérationnalisation pour les structures ne présentant pas les critères annoncés dans les normes. Cependant, la pression est de plus en plus forte pour intégrer la RSE.

La place prépondérante accordée à la RSE et son impact sur l'entreprise ont donné lieu à des études académiques théoriques et empiriques. Toutefois, la majorité des études ont été orientées vers l'analyse de l'impact de la RSE sur la performance économique de l'entreprise en intégrant récemment la performance globale (Berger-Douce, 2014,2015).

Plusieurs années ont été nécessaires pour que la RSE soit institutionnalisée et que les acteurs s'entendent sur une définition partagée (ISO 26000, 2010 ; commission européenne, 2011). Cependant, malgré cette convenance concernant la définition de la RSE, sa perception demeure différente selon les acteurs, ce qui a conduit à des problèmes lors de son implémentation.

Diverses entreprises et dirigeants méconnaissent la RSE ou bien l'intègrent de façon intuitive sans liaison avec le concept. De plus, même en cas de connaissance du concept RSE au sein de l'organisation, l'ensemble des acteurs ne possèdent

pas une vision partagée du processus de déploiement de la RSE.

Notre objectif est d'analyser comment se construit et se déploie la politique RSE, en mobilisant l'approche du sensemaking. Pour cela, et après être revenu sur la diversité de conceptions et de stratégies RSE, nous étudierons le processus de construction et de déploiement de la RSE selon l'approche sensemaking en tant qu'innovation. Nous pourrions alors analyser la perception des managers du groupe OCP -site de Khouribga- pour la démarche RSE.

## II. RSE : UN CONCEPT AUX MULTIPLES VISAGES

La RSE fait partie intégrante des préoccupations des entreprises et tend à être institutionnalisée (Gondet Igalens, 2008). Le déploiement de la RSE est considéré comme source de progrès durable pour elles-mêmes à travers la recherche de la performance globale : justice sociale, prospérité économique et qualité environnementale (Elkington, 1999).

En intégrant la vision du DD, les entreprises ne sont plus les seules bénéficiaires de l'avantage compétitif. La société en bénéficie également dans une logique de Win-Win (gagnant-gagnant). Pour Vogel (2008), l'émergence d'un « marché de vertu », développé par des acteurs imprégnés du concept RSE et valorisant le rôle de l'investissement social, oriente de plus en plus les entreprises vers l'engagement RSE.

### A. Développement RSE: multiplicité de conception RSE

La RSE s'intéresse au rôle de l'entreprise dans la société. La démarche est complexe et touche actuellement toutes les fonctions de l'entreprise. Pasquero (2005) a donné une définition large et inclusive de la RSE. C'est « l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle de bonnes citoyennetés dans un milieu donné. Il existe une variété de conceptions de la RSE :

- ✚ Conception Nord-américaine : démarche volontaire des entreprises et fruit d'une trajectoire de plusieurs années.
- ✚ Conception Européenne : démarche récente et axée sur le rôle de l'Etat et des institutions (Pasquero, 2013).
- ✚ Conception universelle : démarche convoquant les entreprises à participer aux enjeux de la gouvernance mondiale (Gendro, 2013).

La conception de la RSE déterminant le choix de l'entreprise n'évince pas le fait que la RSE soit un champ d'action. En effet, vu sous l'angle pratique, la RSE (Capron, 2009) peut être :

- ✚ D'ordre éthique : démarche volontaire par des actions philanthropiques et de mécénat ;
- ✚ D'ordre stratégique et utilitaire liant la performance sociale à la performance économique ;
- ✚ D'ordre politique de soutenabilité valorisant l'encastrement de l'entreprise dans la société et sa contribution au bien commun.

La RSE, quelle que soit la vision adoptée, consiste à faire profit en faisant du bien ou sans faire de mal et non pas faire du bien tout en faisant du profit. La RSE permet à l'entreprise d'assumer les conséquences sociales et environnementales de son activité. Le déploiement de la RSE peut mobiliser la vision des ressources et compétences concourant au respect de l'environnement et de la nature dans le cadre des orientations de DD. Les travaux consacrés à la RSE font ressortir 3 thématiques : l'engagement social autour des salariés, l'engagement envers la communauté et l'engagement environnemental.

### B. Diversité des stratégies d'engagement sociétal

La RSE est une préoccupation majeure au sein des organisations et sa démarche est présente de manière informelle et intuitive dans la plupart des cas. Pourtant, le comportement des entreprises par rapport aux stratégies d'engagement sociétal est varié. Les travaux d'Oliver (1991), Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) proposent une typologie des comportements stratégiques RSE en croisant le critère de la performance économique de l'entreprise soit avec le critère de la pression des parties prenantes, soit avec la visibilité médiatique.

|  | Performance économique de l'entreprise | Risques faibles<br>Opportunités faibles                           | Risques forts<br>Opportunités fortes  |
|--|--|---|---|
| Pressions des parties prenantes<br>Visibilité médiatique |  |   |   |
| Pressions faibles<br>Visibilité faible                   |  | Ignorance, conformité faible ou symbolique<br>Stratégies engagées | Stratégies proactives : de l'intégration faible à l'intégration substantielle |
| Pressions fortes<br>Visibilité forte                     |  | Stratégies défensives : évitement, manipulation                   | Stratégies proactives ou réactives<br>Compromis                               |

Source : Fernandès, Ramonjy , 2013

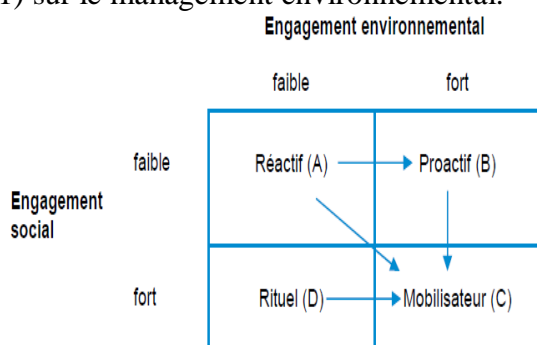
(Adapté de Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010)

Fig. 1 : Typologie des comportements stratégiques RSE

Si le développement durable est au cœur de la vision stratégique des entreprises, la démarche RSE va intégrer son cœur du métier par des démarches

proactives 1 ou réactives 2 . Qu'elle soit une obligation ou une démarche volontaire pour l'initiation de la RSE afin d'améliorer la performance globale, les entreprises doivent s'orienter vers une démarche explicite de la RSE valorisant leur contribution implicite, intuitive et informelle au développement durable de l'humanité et de la planète (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010).

Le contenu de la norme ISO 26 000 (2010) invite toutes les organisations à suivre les lignes directrices de la responsabilité sociétale afin de contribuer au développement durable. Mais, la perception du contenu RSE ainsi que son opérationnalisation peuvent être différents entre les divers acteurs. Berger-Douce, en 2007, a proposé une matrice dynamique pour qualifier les différentes stratégies de l'engagement sociétal des entreprises en mobilisant les travaux de Boiral (2001) sur le management environnemental.



Sources : Berger-Douce (2007)

Fig. 2 : Matrice dynamique des stratégies de l'engagement sociétal des entrepreneurs

En croisant l'engagement environnemental avec l'engagement social, l'auteur propose 4 stratégies pour les entrepreneurs comportant des voies d'amélioration en fonction de l'appropriation du concept RSE. L'utilisation de cette grille d'analyse repose sur l'adhésion des acteurs accompagnant les entrepreneurs dans l'implémentation de la RSE.

Le recours à l'approche sensemaking peut faire converger la vision de la direction à celle des autres intervenants internes ou externes. Pour arriver collectivement à une vision partagée de la RSE, cette approche semble pertinente pour permettre aux entrepreneurs de suivre les voies d'amélioration de la matrice dynamique.

### C. LES PRATIQUES DE LA RSE A L'OCP

<sup>1</sup>Démarche émanant d'initiative volontaire des dirigeants.

<sup>2</sup>Démarche développée après une crise ou face à des risques fort pour l'entreprise.

OCP, un des leaders mondiaux sur le marché du phosphate et des produits dérivés, est un acteur de référence incontournable sur le marché international depuis sa création en 1920. Présent sur toute la chaîne de valeur, OCP extrait, valorise et commercialise du phosphate et des produits dérivés, acide phosphorique et engrais. Il est le premier exportateur mondial de roches et d'acide phosphorique, et l'un des plus importants producteurs d'engrais.

OCP maîtrise toute la chaîne de création de valeur de l'industrie phosphatière : extraction et traitement du minerai, transformation de cette matière première en un produit liquide intermédiaire, l'acide phosphorique, et fabrication des produits finis par concentration et granulation de cet acide ou par purification : engrais et acide phosphorique purifié.

La variété et la qualité des sources des phosphates contenus dans le sous-sol marocain, parmi les plus importantes au monde, assurent la richesse de la gamme de produits offerts par OCP. Sa stratégie commerciale repose notamment sur un portefeuille de produits innovants et de qualité, adaptés à la diversité des sols et des variétés végétales. Sa capacité industrielle massive, couplée à la flexibilité de son appareil productif, lui assure une structure de coûts optimale.

OCP assume ses responsabilités économiques et sociales vis-à-vis du Maroc et des Marocains. Le Groupe réalise des investissements substantiels dans des infrastructures sociales au bénéfice des communautés et des régions où ses activités sont implantées. Les efforts du Groupe sont concentrés sur des programmes sociaux, adressés aux populations les plus défavorisées, pour faciliter notamment l'accès à l'éducation.

En outre, OCP a lancé un programme pour les jeunes « OCP Skills », un exemple emblématique de sa responsabilité sociale et sociétale. Ce programme comporte trois éléments : l'amélioration de la formation et de l'employabilité des jeunes, l'accompagnement dans la création de projets et d'entreprises et le soutien à des associations locales.

Etant à la fois le donneur d'ordre et l'employeur le plus important au Maroc, OCP souhaite prouver son engagement envers l'économie du pays et son développement social. A travers son activité centrale, OCP crée un écosystème autour des communautés locales de ses sites en offrant des possibilités d'emploi direct ou par le biais de la

sous-traitance. OCP stimule l'entrepreneuriat et diverses initiatives dans le pays en créant, entre autres, la Direction du Développement Durable et la Fondation OCP dont le rôle est de soutenir et de promouvoir la culture, l'éducation et l'environnement.

Engagé dans une démarche intégrée en faveur des petits agriculteurs, le Groupe mène, via les programmes de la Fondation OCP, des initiatives qui renforcent les capacités des fermiers et augmentent leur productivité.

Au Maroc, cet appui se traduit par le développement d'une agriculture durable. Une priorité stratégique pour le Groupe, dont les efforts ont permis d'élever la consommation d'engrais phosphatés au Maroc au niveau des objectifs du plan Maroc Vert à horizon 2020.

Pour réussir ce pari, le Groupe a adopté une démarche intégrée qui implique plusieurs acteurs de la valeur agricole. L'accompagnement du Groupe se traduit par des actions concrètes qui reflètent sa solidarité envers le monde rural. Parmi les exemples d'actions d'accompagnement des fermiers figure la caravane agricole OCP.

Démarrée en 2012, la caravane agricole OCP a été reconduite pour la sixième année consécutive en 2018. La caravane agricole OCP constitue une plate-forme pédagogique mobile au service des agriculteurs. Face au succès de ses caravanes, le Groupe les a dupliquées sur le continent africain et s'est engagé, sur la base d'une coopération mutuellement profitable, à améliorer l'accès à des engrais adaptés et à l'amélioration de la productivité agricole. Le Groupe partage ainsi avec ses partenaires africains son savoir-faire et son expertise dans l'accompagnement des agriculteurs et l'adoption d'une fertilisation raisonnée.

Incorporer des valeurs et des principes éthiques de l'organisation dans l'intérêt d'une bonne gouvernance, figure parmi les premières priorités de l'OCP. Parmi ces principes, figurent le respect des engagements, l'intégrité, la transparence et de l'équité en toutes circonstances. Ce sont ces mêmes principes qui façonnent la culture OCP et représentent une véritable concrétisation de cette matérialité.

Dans le cadre de sa politique sociale OCP met à la disposition de ses collaborateurs actifs et/ou retraités différentes prestations assurées par les services sociaux de chaque site. Outre la mise en œuvre, dans les zones d'activité du Groupe, de programmes récréatifs, culturels et sportifs au

profit des membres du personnel et de leurs familles, les prestations sociales se déploient dans différents domaines : séjours dans les centres d'estivage OCP ; séjours conventionnés dans les établissements touristiques nationaux ; colonies de vacances pour les enfants des collaborateurs OCP ; octroi d'avantages pour le logement (bonification du taux d'intérêt, mesures d'accompagnement, aide au financement par fonds propres, soutien au logement, prime à la construction); prêts à la consommation; pèlerinage à La Mecque.

Pour la couverture médicale, OCP accorde à ses personnels des prises en charge auprès des structures de soins publiques et privées, avec lesquelles il a conclu des accords de partenariat. Les infrastructures médicales mises en œuvre dans le passé, hôpitaux notamment, ont été converties en centres d'urgence de proximité.

Offrir une éducation de qualité aux enfants du personnel témoigne, également, de l'engagement ferme d'OCP en matière de prestations sociales. En 1974, OCP a créé l'Institut de la Promotion Socio-éducative (IPSE) en vue d'octroyer aux enfants des employés d'OCP une offre éducative qui répond aux plus hauts standards internationaux et qui couvre les cycles préscolaire, élémentaire jusqu'au collège.

Dans le même sens et pour améliorer la qualité d'éducation l'OCP a signé deux partenariats ; la première avec le Groupe Scolaire la Résidence et la deuxième avec le Groupe ELBILIA-Léon l'Afrique qui ont pour objectif de garantir un accompagnement de très grande qualité aux élèves inscrits dans les établissements de l'IPSE.

Il ambitionne de renforcer et de faire prospérer le mode de gestion déléguée pour généraliser ses apports positifs et les mettre graduellement au service de l'excellence et de la distinction des enfants des salariés du Groupe OCP aussi bien au sein du préscolaire, qu'au primaire et au collège-lycée.

L'OCP joue un rôle éducatif et social important dans les cinq régions (Khouribga, Benguérir – Youssoufia, Jorf Lasfar - El Jadida, Safi et Laâyoune) où sont implantés ses centres miniers et industriels. Ses actions dans ce domaine se sont amplifiées à la suite des manifestations du « printemps arabe » et se sont, entre autres, concrétisées par la mise en place du dispositif « OCP Skills». OCP Skills est un programme inédit et ambitieux, visant à développer l'employabilité des jeunes et à initier et soutenir des actions de

redynamisation socio-économique des sites. Ce dispositif se décline autour de 3 axes principaux, répondant aux attentes et aux besoins d'une jeunesse en quête de perspectives d'avenir et d'une meilleure qualité de vie.

L'organisation de formations au profit des jeunes issus prioritairement des sites où le Groupe est implanté. Ces formations, adaptées au profil et aspirations professionnelles des bénéficiaires, visent à développer l'employabilité des candidats et à accompagner leur réussite professionnelle et l'appui à des projets d'entreprises et à des projets associatifs, dans tous les secteurs d'activité.

Ainsi, L'intégration de la perception des salariés dans la construction des politiques RSE permet d'aboutir à une stratégie collective de la RSE et donc de passer d'une vision purement entrepreneuriale axée sur le dirigeant à une vision collective et managériale combinant l'ensemble des acteurs organisationnels.

### III. SENSEMAKING ET CONSTRUCTION ET DEPLOIEMENT DE LA RSE

L'approche sensemaking, structurée autour des travaux de Karl Weick, consiste à élaborer du sens de façon collective. Le sensemaking est analysé en tant que processus « multi-niveau », ancré dans une tension entre activité individuelle et sociale (weick, 1995), par la mise en avant d'aspects intra-personnels et la création du sens par l'interaction des acteurs.

#### A. L'ELEMENT DECLENCHEUR DE PROCESSUS

L'acteur est jeté dans un flot d'activité continu (weick, 1995), susceptible d'être perturbé par une interruption 3 générant de l'équivocité et de l'ambiguïté perturbatrice. Le recours au processus sensemaking pour le déploiement de la RSE consiste à répondre aux questions suivantes (Weick et al, 2005) :

- What the story here? (± quel est le scénario?)
- Now, what should I do? (± maintenant, que devrais-je faire ?)

Comprendre le mécanisme sensemaking reflète notre compréhension de la manière avec laquelle les acteurs agissent face aux interruptions (Weick, 1995). Il s'agit d'exprimer ses sens par rapport à des circonstances pour aboutir à une situation comprise par des mots pouvant déclencher l'action.

Construire du sens nous renvoie à la vision de Magala (1997) citée par Weick et al (2005). Il s'agit d'inventer une nouvelle interprétation pour un événement survenant dans le processus de l'organisation n'ayant pas de nom et n'étant pas reconnu comme processus.

Lorsque l'acteur met en mot la situation pour continuer, il construit un sens crédible capable de structurer l'inconnu. Cette vision du sensemaking valorise la recherche du sens commun pour faire face à l'ambiguïté et l'incertitude. Le processus du sensemaking est caractérisé par 7 dimensions (Weick, 1995) :

- Il s'ancre dans l'identité de l'individu ;
- Il est rétrospectif ;
- Il contribue à enacter (± acter, édicter) un environnement qui devient le cadre de constructions sociales des acteurs ;
- Il est de nature sociale ;
- Il est continu ;
- Les acteurs construisent du sens par la mobilisation d'indices qui découlent des flux continus d'événements et de changements dans lesquels ils sont conduits.
- Il se focalise plus sur la crédibilité du sens créé que sur son exactitude.

L'utilisation de l'approche sensemaking pour le déploiement de la RSE permet de mettre les représentations et l'action des acteurs au cœur de la création de la réalité organisationnelle. L'utilisation de cette approche permettra une compréhension conceptuelle des motivations de la mise en place ainsi que sa nature sociale et communicative.

Cette optique est argumentée aussi par Nijhof et Jeurissenn (2006) en fonction des hypothèses équivoques de la RSE tenues pour acquises. Pour eux, la RSE est basée sur des valeurs communes sans indiquer par qui ces valeurs sont partagées ou comment créer du sens commun au sein de l'organisation. La RSE signifie quelque chose, mais est-ce la même chose pour tout le monde (Votaw, 1972) ? Ceci nous amène à nous positionner par rapport au processus de construction collectif du sens.

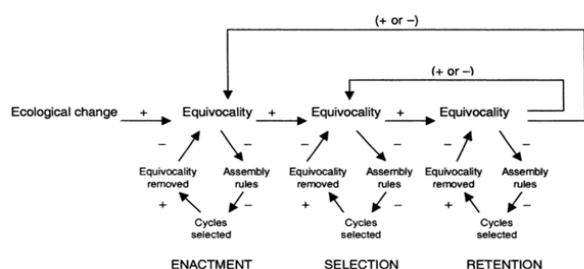
#### B. REPRESENTATION DU PROCESSUS SENSEMAKING

Weick et al., (2005) envisagent le processus de sensemaking comme un processus évolutionnaire permettant la construction des interprétations rétrospectives par l'action interdépendante entre acteurs et environnements.

---

<sup>3</sup>Peut-être une divergence, une rupture, une surprise, une affirmation, une opportunité, une menace...

Le sensemaking peut être traité comme l'ensemble des échanges réciproques entre acteurs<sup>4</sup> et leurs environnements<sup>5</sup> qui permettent la sélection<sup>6</sup> et la rétention<sup>7</sup> des faits significatifs, selon le schéma conceptuel « enactment- selection- retention » ESR (Weick et al, 2005).



Source : weick, 1969 (cité par Miner, 2006)

Fig. 3 : La relation entre enactment, organizing et sensemaking

Le processus de sensemaking permet de comprendre les interactions directes existant entre un groupe d'acteurs ainsi que les représentations et implications des salariés dans la RSE, en première perspective. Le recours à ce modèle, peut constituer une base conceptuelle capable d'analyser les mécanismes d'interprétations et de construction de la politique RSE.

Ce processus en boucle parcourt diverses phases. L'émergence du cycle est due à un changement écologique (Weick et al.,2005). Il constitue une information, provenant de l'environnement, perçue comme une contrainte et une menace exigeant une adaptation.

- ✚ L'enactment (± prise d'acte) : transmet l'idée que les acteurs génèrent leur environnement à travers leurs actions et leurs recherches pour donner sens à ses actions (Smilchich et Stubbart, 1985 cités par Bean et Hamilton, 2006)

L'enactment englobe les activités de détection et la mise entre parenthèses des éléments de flux pour leur donner une valeur particulière. Les acteurs construisent leurs processus de sensemaking en fonction d'indices, avec un déploiement continu des flux dans le temps. Ces événements sont déclenchés par des écarts entre les attentes des acteurs et la situation réelle provoquant une équivocité des visions.

Le déclenchement des événements modifie les flux des circonstances pour construire une situation par l'interaction de l'« ecological change » (± éco-changement) et de l'enactment. Ceci est marqué

par des efforts des acteurs pour sentir les anomalies et enacter l'ordre des flux.

Durant cette phase, les acteurs sont amenés à soulever l'intérêt des membres de l'organisation par rapport aux exigences de la RSE. Les informations collectées, lors de cette phase, permettent aux acteurs de construire, réarranger et de détruire certains aspects de leur environnement (koenig, 1996). Focaliser l'attention des membres sur la RSE permet aux acteurs de réduire l'incertitude. L'action qui, en découle, modifie l'environnement et influence les actions futures des acteurs.

Envisager l'environnement comme une construction sociale (Autissier et al., 2010), consiste à mobiliser un processus continu qui se produit et se reproduit en boucle, celui du sensemaking.

Revoir le concept RSE sous l'angle de l'activation est susceptible d'orienter la vision des dirigeants à valoriser certains aspects de la RSE au détriment des autres (focalisation sur le volet social pour motiver les salariés ou bien le volet environnemental pour améliorer l'image de l'entreprise dans son territoire surtout pour les activités polluantes).

Donc, les acteurs, au sein de l'organisation, participent à la construction d'une conception RSE.

- ✚ Sélection : combine l'attention rétrospective, les modèles mentaux, les expériences passées et l'articulation entre les éléments distinctifs du flux et des cadres de référence pour la production histoire locale et crédible (constitue un essai).

Suite à la phase d'activation, les situations produisent de l'équivocité. Un seul et même aspect de la RSE est ouvert à l'existence de diverses interprétations possibles par les membres de l'entreprise.

Le traitement de l'information collectée, lors de l'enactment, est passible de diverses interprétations créant une situation équivoque. Chaque acteur recherche une solution à travers ses expériences (sorte de répertoire) créant des interactions pour réduire l'équivocité.

L'aspect de la RSE va prendre une configuration déterminée englobant la vision de tous les acteurs (Autissier et al., 2010). Le processus de sensemaking est le résultat des interactions et échanges des acteurs.

À travers l'interaction, les acteurs arrivent à construire une idée partagée de leur vision RSE permettant de prendre en considération l'évolution

<sup>4</sup>Enactment

<sup>5</sup>Changements écologiques

<sup>6</sup>Sélection

<sup>7</sup>Rétention

de l'environnement de manière plus concrète. Cette vision est construite en se basant sur des représentations pertinentes des acteurs.

- ✚ Rétention : l'histoire construite précédemment gagne une certaine solidité par le processus de rétention en l'ancrant dans une expérience passée pour qu'il soit utilisé comme un guide pour les actions et interprétations ultérieures.

Cette phase assure la rétention des informations produites au cours des phases précédentes sous forme d'une mémoire collective. Les informations RSE constituent la base des actions et interprétations futures (Koenig, 1996). Ceci marque la fin du premier cycle par la rétention et l'intégration des informations RSE dans la mémoire de l'organisation.

Le recours au processus de sensemaking aboutit à la lecture différente du processus d'implémentation de la RSE. Il permet de prendre en considération l'aspect équivoque du concept RSE tout en faisant évoluer le contenu par la valorisation de l'action humaine. Cette approche semble pertinente pour la compréhension et la construction de l'action RSE au sein des organisations.

#### *C. SENSEMAKING ET ELABORATION COLLECTIVE DU SENS*

Construire du sens collectivement ne signifie pas partager le « même sens ». L'action organisée ne nécessite qu'un partage minimal (Weick, 1995). Weick (1979) définit l'organisation comme une construction validée de façon consensuelle permettant la réduction de l'équivocité au moyen d'un comportement inter-verrouillé (cité par Miner, 2006).

La construction collective se réalise par une activité collective. Le processus de sensemaking qui vise à réduire l'équivoque, a une vision pratique permettant au dirigeant, par l'exploration de sens, de continuer son projet RSE.

Simultanément, ce processus a une dimension sociale découlant de l'interdépendance des acteurs. Ces derniers sont amenés à construire collectivement un sens de la RSE pour parvenir à définir et mener efficacement son implémentation. Le processus du sensemaking puise dans l'interdépendance des acteurs (Weick, 2005). Le processus de sensemaking vise la construction collective du sens des pratiques de la RSE et non pas la construction d'un sens collectif.

Le partenaire de l'action organisée contribue à l'élaboration du sens garantissant ainsi la continuité de l'action par l'articulation entre le sens enacté

des différents acteurs. L'objectif d'atteindre une action coordonnée grâce au sens a favorisé le développement de plusieurs études sur la cognition collective.

Elsbach et al. (2005) ont essayé de comprendre la manière de penser des individus dans un processus partagé afin d'identifier les facteurs bloquant ou facilitant la performance des organisations. Cette vision est intéressante pour comprendre les freins et les motivations de l'orientation RSE.

D'autres travaux se sont orientés vers l'analyse de l'importance de l'attention des collaborateurs, le risque de l'absence de la cohérence attentionnelle (Rerup, 2009). Dunbar et Garud (2009) ont identifié l'indétermination interprétative comme facteur de blocage du processus collectif du sens. La multiplicité des critères de performance au sein de l'organisation peut mener à une équivocité interprétative de la vision RSE bloquant ainsi l'action.

D'après ces études, les facteurs organisationnels<sup>8</sup> cités par Weick (1995) peuvent conduire ou bloquer le processus collectif de sensemaking. Des travaux normatifs se sont penchés sur l'étude des conditions de développement du processus collectif du sensemaking « performant », en mettant en avant le rôle central des pratiques managériales (Roberts et al, 2007), la richesse de sens découlant de la diversité des acteurs (Elsbach et al., 2005). Il se base sur la coordination des individus pour assurer le bon fonctionnement de leur cognition collective (Weick et Sutcliffe, 2007) afin d'éviter le risque d'effondrement du sens.

Un autre courant envisage le processus comme résultat du processus d'organizing. Cette vision met en avant l'importance de la coordination entre les processus de sensemaking des acteurs afin d'identifier les conditions et facteurs favorisant ou bloquant le sensemaking de la RSE. Il se focalise sur la qualité de l'interaction ainsi que ses résultats pour améliorer la capacité collective à prévoir les anomalies et crée une vision partagée des flux. Cette orientation permet de combiner la vision entrepreneuriale à celle managériale pour l'implémentation de la RSE.

Pour le déclenchement du processus de sensemaking RSE, la succession d'évènements

---

<sup>8</sup> Routines, spécialisation des individus, compréhension des individus de leur rôle, expertise et statut, les phénomènes de pouvoir et les coalitions de groupes d'intérêt, l'impact du système d'information sur la perception des individus, des changements de l'environnement...

(signature d'un pacte mondial, expérimentations d'une norme, recherche de certification, recherche du bien-être salarial...), permettent la mise en relation des valeurs et des actions sociales pour arriver à une logique globale de DD produisant un sens commun. Ces événements doivent être adéquats à la philosophie de l'entrepreneur et à l'entreprise (Haddadi, 2016).

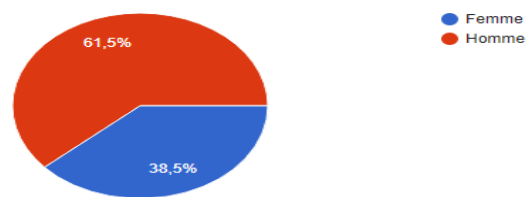
La phase de sélection du processus sensemaking semble primordiale pour l'élaboration collective du sens afin de dépasser le problème de la fragmentation du sens et par conséquent dépasser cette vision parcellaire et fragmentée de DD/RSE.

#### IV. DETERMINANTS DE LA PERCEPTION DE LA RSE CHEZ LE MANAGER OCP

Dans le cadre de cette étude, le manager au sein du groupe OCP a été choisi. Ce choix se justifie par le fait que l'implémentation efficace de la RSE nécessite l'implication des managers tout en assurant la concordance entre leur vision et celle de la vision stratégique du groupe. La maîtrise du cadre conceptuel a été effectuée à partir d'une méthode de collecte de données qualitatives, sur la base d'une enquête réalisée auprès des managers. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire en face à face. L'approche par questionnaire présente un bon niveau de réalisme quand l'étude porte sur l'exploration du thème de recherche. On a pris un échantillon de quelques responsables site de Khouribga de façon aléatoire. Le questionnaire est élaboré dans le but de faire ressortir, d'analyser l'écart entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis pour les cadres du groupe OCP à travers l'étude des interprétations "spontanées" des managers autour de la notion de RSE, leurs interprétations du programme de RSE tel qu'il est explicité par l'entreprise.

##### A. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

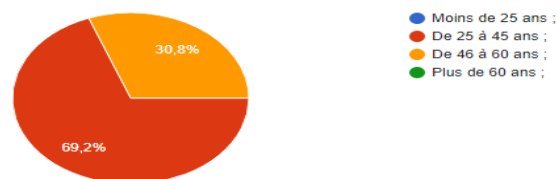
Au niveau des caractéristiques sociodémographiques des répondants, l'échantillon est composé de 38,5% de femmes et 61,5% d'hommes. La majorité des répondants (61%) relève de la ville de Khouribga lieu de réalisation de l'enquête. Presque la moitié des répondants (46%) ont terminé leurs études supérieures (bac+5), résultat normal, puisque les répondants sont des managers. La majorité des répondants sont âgés de 25 à 45 ans (69%).



Source : résultat de l'étude

Graphique 1 : Répartition des managers par le sexe

Les résultats illustrés dans ce graphique, montrent que le sexe masculin est dominant par 61.5% contre 38.5% du sexe féminin.



Source : résultat de l'étude

Graphique 2 : répartition des managers par âge

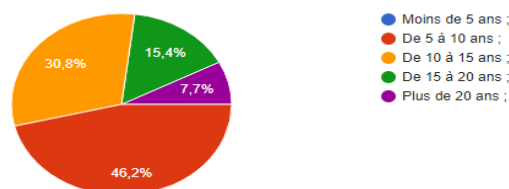
La catégorie dominante des managers participant à cette enquête est la catégorie des jeunes âgés de 25 à 45 ans, avec un pourcentage de 69,2%.



Source : résultat de l'étude

Graphique 3 : niveau d'études des managers

46.2% des réponses sont issues des managers qui ont un niveau d'études bac+5, 38.5% des managers en études universitaires supérieures (bac+2) et 15.4% des collaborateurs ont un bac+3.



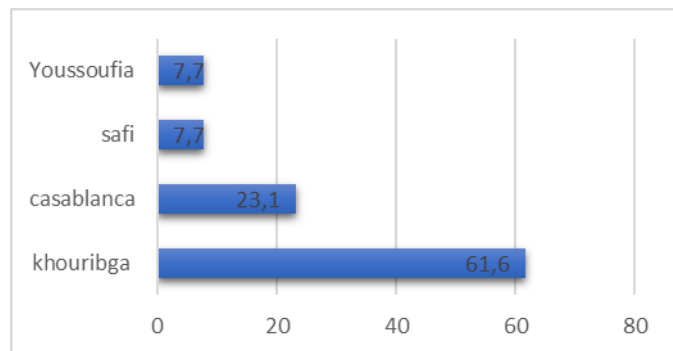
Source : résultat de l'étude

Graphique 4 : durée de travail des managers

Les managers qui ont une durée de travail comprise entre 5 ans et 10 ans constituent la catégorie la plus représentée dans ce sondage avec un pourcentage de 46.2%. En deuxième lieu, ceux



de 10 ans à 15 ans représentant 30.85% des réponses, viennent ensuite les collaborateurs de 15ans à 20 ans (15.4%) et en dernier lieu les personnes plus de 20 ans (7,7%).

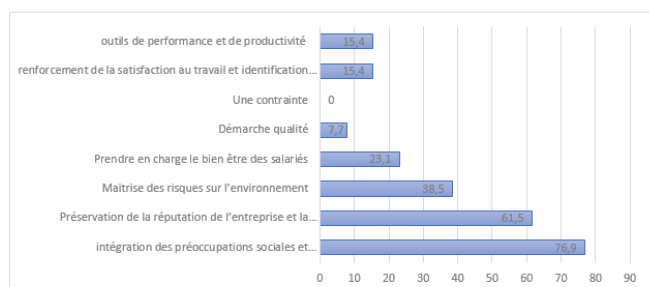


Source : résultat de l'étude  
Graphique 5 : répartition des manager par ville d'origine

Les réponses collectées pour la ville d'origine se présentent comme suit : 61.6% des managers sont d'origine de Khouribga suivis par la ville de Casablanca avec un pourcentage de 23.1%, Safi avec 7.7% et Youssoufia 7.7%.

Selon l'enquête effectuée, tous les managers ont une connaissance de la RSE. Mais la question se pose de savoir quels sont les déterminants qui influencent l'implémentation de la RSE au sein du groupe OCP

#### B. PRESENTATION DES RESULTATS : MANAGER OCP ET RSE



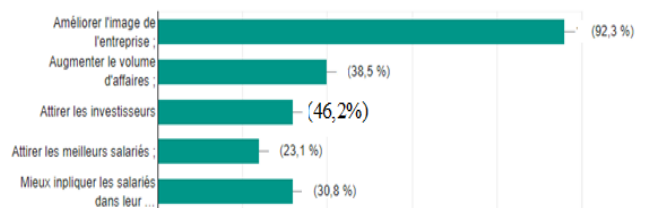
Source : résultat de l'étude  
Graphique 6 : vision des managers d'OCP par rapport à la RSE

Selon les résultats de l'étude, la RSE est avant tout une intégration des préoccupations sociale et environnementale dans la stratégie du groupe pour 76,9% des managers. La RSE contribue aussi à la préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image selon 61.5% des managers. La RSE, c'est la maîtrise des risques sur l'environnement (38,5%). Pour 23% des managers, la RSE consiste à prendre en charge le bien-être des salariés. C'est un outil de performance et de productivité (7,7%) ainsi qu'un moyen de renforcement de la satisfaction au travail et d'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise (7,7%). Pour les manager de l'OCP, la

RSE ne représente pas une contrainte à prendre en considération.

Pour la majorité des managers, l'OCP assure certainement la réalisation de ses démarches RSE (84,6%). Tandis que 15,4% pensent seulement en cette réalisation. De plus, la totalité des managers confirment la concrétisation de la RSE dans l'environnement de travail.

76.9% des managers disent que la RSE est concrétisation de la volonté de la direction alors que 46.2% pensent qu'elle dépend des pratiques des entreprises du même secteur d'activité. Selon 23.1% des managers, la RSE dépend de la convention négociée au niveau de l'entreprise.

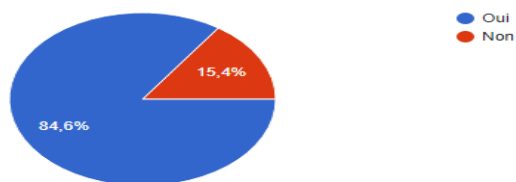


Source : résultat de l'étude  
Graphique 7 : intérêts majeur liés au développement de la RSE

92.3% des managers considèrent que la RSE permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et par conséquent d'attirer les investisseurs (46,2%). Pour 38.5% d'entre eux, la RSE garantit l'augmentation du volume d'affaires donc attire les meilleurs salariés (23.1%). La RSE permet de mieux impliquer les salariés dans leur travail pour 30.8% des managers.

La majorité des managers considère que les objectifs attribués par le groupe présentent un lien avec la RSE (84,6). Par contre, 15,4% ne sont pas du même avis. 53.8% des managers confirment l'implication totale des collaborateurs dans l'élaboration de la politique RSE. L'implication partielle est la perception de 38,5 % des managers. La majorité souhaite être impliquée dans la démarche RSE. Les managers s'impliquent davantage dans la démarche RSE pour les raisons suivantes : être un acteur de changement dans la société (61.5%) ; être en phase avec les valeurs personnelles (30.8%) ; renforcer l'esprit d'équipe (38.5%) et garantir l'employabilité pour 15.4% des managers.

Cette implication nécessite la mobilisation de certains moyens d'après les managers de l'OCP : des formations adaptées à chaque métier (61.5%) ; des consultations (enquête, baromètre...) pour 76.9% des managers et des actions de mobilisation (7.7%). Pour la totalité des managers la RSE favorise la performance globale de l'entreprise.



Source : résultat de l'étude

Graphique 8 : pratique correcte de la RSE

84,6% des managers considèrent que la RSE est pratiquée d'une manière correcte au sein de l'OCP.

### C. DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS

#### *La Responsabilité Sociétale des Entreprises*

En ce qui concerne la perception de la RSE par les responsables OCP, presque la totalité des responsables ont une bonne connaissance de la RSE. En effet l'OCP a une division de développement durable chargé de l'élaboration des démarches RSE attaché directement à la direction générale.

En ce qui concerne l'avis des responsables en RSE, ils l'ont défini selon les deux piliers : social et environnement.

Volet social, le comportement responsable de l'OCP s'oriente vers le personnel et la communauté locale ; en effet il contribue au soutien du développement local des territoires dans lesquels l'entreprise est implantée (financement de projets associatifs sponsoring, partenariat école, mécénat de compétence, congés solidaires, appui aux manifestations c'est-à-dire des pratiques qui renforcent la vocation citoyenne, l'ouverture des dialogues avec les riverains, et par rapport au personnel; il assure les conditions de travail; dialogue social, santé / sécurité au travail, formation, qualité de vie au travail, égalité des chances, lutte contre les discriminations).

Volet environnement : efficacité énergétique dans les usines et bureaux, respect de la biodiversité, bilan carbone, gestion de l'eau, des ressources naturelles, réduction et tri des déchets.

D'autres responsables définissent la RSE selon le pilier économique comme un outil de performance et de productivité. Il représente des actes responsables conduisant à la préservation de la réputation de l'entreprise et la valorisation de son image.

Concernant le classement des intérêts majeurs liés au développement de la RSE, les responsables considèrent que la RSE améliore principalement l'image de marque de l'entreprise. Les résultats de

l'enquête ont montré que les managers sont complètement impliqués dans la démarche RSE. En effet, les raisons d'implication dans la démarche RSE pour être un acteur de changement dans la société sont donc de renforcer l'esprit d'équipe et par conséquent de garantir l'employabilité. D'après les résultats de l'enquête, les responsables confirment que la démarche RSE favorise la performance globale et cela par la motivation et la fidélisation des employés (augmentation des salaires, amélioration des conditions de travail, valoriser les salariés, l'impliquer, le responsabiliser et le former), et la sensibilisation sur des pratiques RSE et surtout le respect de l'environnement, l'ouverture sur des associations et le renforcement l'image de l'entreprise.

#### *Interprétations par les managers du rôle attendu et du rôle joué en matière de RSE*

Afin d'appréhender les interprétations des managers du rôle que l'organisation attend d'eux en matière de RSE, nous nous appuyons sur les missions et objectifs qui leur sont assignés. Un peu plus de la moitié des répondants déclarent que les missions qui leur sont confiées ont un lien avec la RSE. Les personnes ayant une sphère de responsabilité élargie (c'est-à-dire ayant sous leur responsabilité plus de 12 personnes) estiment que leurs missions sont liées à la RSE. Les répondants affirment que leurs missions ont un lien particulier avec la RSE plaçant en tête de liste les aspects managériaux (concernant l'accompagnement, la considération et l'écoute des collaborateurs), de services et sociaux (qualité de vie au travail).

Les managers encadrants entre 5 et 20 personnes et travaillant au sein du réseau déclarent en particulier avoir des missions managériales liées à la RSE. Pour ce qui concerne les objectifs, une majorité de managers (70%) déclare se voir fixer des objectifs intégrant l'aspect RSE. Ces objectifs concernent le plus souvent des aspects sociaux (qualité de vie au travail), environnementaux (réduction de la consommation énergétique) et managériaux (accompagnement des collaborateurs). Les rôles que le Groupe souhaite voir jouer par les managers en matière de RSE, tant par leur mission que par leurs objectifs, sont donc principalement centrés sur des aspects sociaux et managériaux puis environnementaux et de service. À ce niveau, une certaine hétérogénéité se révèle liée notamment à la sphère de responsabilité des managers et à la branche d'activité pour laquelle ils travaillent. La

dimension sociale reste cependant dominante dans les rôles attendus.

Quant au rôle que les managers déclarent jouer en matière de RSE, une majorité d'entre eux estime que la RSE se traduit concrètement dans leurs activités. Les résultats concernant la déclinaison de la RSE vue par les managers révèlent donc une pluralité nuancée. Les interprétations de la notion de RSE ainsi que de la politique menée par le Groupe OCP montrent une certaine homogénéité focalisée autour du service et de la considération des salariés. Nous avançons l'hypothèse que cette homogénéité est probablement due au partage de valeurs fortes par l'ensemble des managers et au lien étroit que ceux-ci établissent entre le programme RSE et la mission du Groupe. Cependant, lorsqu'il s'agit d'aborder plus concrètement la RSE, une certaine hétérogénéité apparaît ; les rôles attendus s'élargissent aux aspects environnementaux de la RSE et les rôles joués intègrent également la prise en compte de l'environnement et la prise de décision responsable.

#### CONCLUSION

Diverses raisons poussent les organisations à s'engager dans la RSE : la recherche de bénéfices commerciaux en valorisant les aspects de la consommation responsable, les exigences de la chaîne d'approvisionnement, le besoin d'attirer les compétences et de les fidéliser par une valorisation du bien-être salarial, la création de l'économie de réseau où les relations d'affaires et la réputation sont déterminantes, la création des opportunités aboutissant à la création de FCS ( facteurs-clés de succès) et parfois l'anticipation des dispositions législatives.

Notre étude avait pour objectif de mobiliser le sensemaking pour construire collectivement un sens autour de la RSE permettant la mise en place de son propre processus de construction et de déploiement. Selon Weick, la construction du sens, pour le participant d'une action est liée à la problématique de rester au contact du monde. Le sens construit ayant conduit à la réalisation d'une action déterminée peut se révéler illusoire. Selon la théorie de l'action, l'action découle de l'interprétation. Inversement, Weick souligne que le sens se construit à partir de l'action. L'action teste les interprétations précédentes pour collecter des indices permettant l'élaboration d'un modèle explicatif.

De plus, l'environnement est construit par nos actions, par la création de boucles entre environnements, acteurs, constructions et stockage du sens. L'action de l'individu contribue à la construction d'un modèle faisant évoluer l'environnement tout en se confrontant à celui-ci. La confrontation peut aboutir à l'ajustement du sens construit et son stockage dans le cadre d'une lecture modifiée (rétention). Elle constitue une source de variations et de construction continue du sens par la mobilisation de certains indices (sélection) provoquant l'action RSE.

L'approche de Weick s'intéresse à l'organisation en tant que processus. Elle est en mouvement et reconstruite par les actions de ses membres. La construction du sens par l'articulation et l'interaction de ses membres permet la constitution de l'organisation et la coordination de ses actions.

L'organisation construite agit en retour sur la construction du sens et l'action. Cette influence peut être exercée par : la modification de la culture organisationnelle, le changement d'état d'esprit qui analyse les variations continues de l'environnement ; la mise en place des systèmes de management par la définition des critères de performance ; le pilotage de l'organisation par le manager dans une perspective intégratrice de son environnement.

Le processus de construction du sens se déroule au niveau individuel, mais il est aussi un processus collectif au sein de l'organisation. Le succès d'une action ou sa faillite est le résultat de multiples facteurs humains et organisationnels. Théoriquement, le recours à l'approche du sensemaking permet de constituer un guide conceptuel pour les initiatives RSE et construire des processus organisationnels plus fiables.

Notre contribution vise à appréhender les facteurs influençant la perception des acteurs organisationnels de la politique RSE. Ces facteurs sont liés à la culture de l'entreprise, les événements internes et externes déclenchant l'introduction de la RSE sans négliger les structures chargées de développer les pratiques RSE.

Le prolongement naturel de notre vision pourrait s'orienter vers la mobilisation du sensemaking par une analyse approfondie de la démarche RSE au sein de l'OCP en intégrant les managers des autres sites. Il s'agit de tester le processus de construction d'une politique RSE dans une optique sensemaking afin d'impliquer la partie prenante interne dans la mise en place d'une démarche solide et évolutive.

L'implication des différents acteurs dans le déploiement de la RSE est une innovation organisationnelle permettant d'inscrire la RSE dans une perspective d'amélioration continue.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Autissier, D., Vandangeon, I., et Vas, A. (2010), *Conduite du changement: concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.
- Bean, C. J. et Hamilton, F. E. (2006), *Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace*, *Human Relations*, 59 : 3, 321–349.
- Berger-Douce S., (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat /1 (Vol. 6)*, p. 53-71.
- Berger-Douce S., (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 3/(n° 12)*, p. 10-28
- Berger-Douce S., (2015), *La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre & Innover /1 (n° 24)*, p. 37-44.*
- Boiral O., (2001), « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin*.
- Bonneveux E., Saulquin J.Y., (2009), *L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial*. *Management & Avenir n° 23*.
- Courrent, J. M. (2012). *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*. De Boeck Éditions.
- Delchet, K., (2007), *Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21000*. Afnor.
- Des Rochers, T., & Turcotte, M.F. 2012. *Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise*, *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 22-45.
- Dunbar, R. L. M. et Garud, R. (2009), *Shuttle Flight Distributed Knowledge and Indeterminate Meaning: The Case of the Columbia*, *Organization Studies*, 30 : 4, 397-421.
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elsbach, K., Barr P. et Hargadon, A.(2005), *Identifying Situated Cognition in Organizations*, *Organization Science*, 16:4, 422–433.
- Fernandès V., Ramonjy D., (2013), *De la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000*, AIMS.
- Gendron, C. (2013), « La naissance d'une école », in C. Gendron, C. et B. Girard, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal*, Armand-Colin, Paris.
- Gond, J.-P. et Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection *Que sais-je ?*, Paris : PUF.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010), *Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines*. XXI<sup>e</sup> congrès AGRH.
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I., Schäfer, P. (2014), *Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI*. *Revue française de gestion*, 40(240), 133-148.
- Haddadi S., (2016) *Le rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement d'une politique RSE : le cas d'une PME, communication dans le cadre de RIODD- réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable, Canada*.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012), *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- Koinig, G., (1996), *Management : Les constructeurs : Karl E. Weick*. *Revue française de gestion*, (108), 57-70.
- Miner J. B., (2006), *Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure*, M.E. Sharp, New York.
- Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). *Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: Introduction to the special issue*. *Business Ethics: A European review*, 15(4), 316-322.
- Ouéghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion*, vol.7, p.163–180.
- Pasquero, J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.-F. Turcotte et A. Salmon, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Pasquero, J. (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée », *Recherches*, p. 47-62.
- Rerup, C. (2009). *Attentional triangulation: learning from unexpected rare crises*, *Organization Science*.
- Roberts, K.H., Madsen, P. and Desai, V. (2007). *Organizational Sensemaking During Crisis*, in Pearson, C., Roux-Dufort, C. and Clair, J. (Eds), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Thousand Oaks: Sage, 107–122.
- Tahri, N (2010). *Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail*. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(38), 209-228..
- Vogel, D. (2008), *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris : Economica.
- von Weltzien Høivik H. et Shankar D. (2011), « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? », *Journal of Business Ethics*, vol.101, n°2, p.175–195.
- Votaw, D. O. W. (1972). *Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility Pt 1*. *California Management Review (pre-1986)*, 15(2), 25.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Ca : Sage Publications.
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the unexpected: Resilient Performance in the age of the Uncertainty*, Second Edition, San Francisco, CA: John Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. *Organization Science*, 16(4), 409-421.