

## **Dimensions culturelles et apprentissages organisationnels au cœur de l'intégration stratégique des innovations responsables:**

### **Essai sur le rôle du sensemaking et du sensegiving<sup>6</sup>**

*Marc Ingham et Christelle Havard*

*CEREN et Chaire "Management et Innovations Responsables", Groupe ESC Dijon Bourgogne*

---

#### *Résumé*

Cet article présente et discute les interactions entre dimensions culturelles et de l'apprentissage organisationnel dans l'intégration stratégique des innovations responsables, vue comme changement organisationnel. Reliant les travaux de Schein sur la culture et d'Argyris et Schön, sur l'apprentissage, il met l'accent sur la production de sens qui sous-tend ces approches et mobilisant les travaux de Weick. L'article insiste sur le rôle central des managers intermédiaires et des responsables d'équipes de projet d'innovation responsable dans la production et la diffusion de sens. Cette production et diffusion de sens contribue à combler les écarts qui peuvent exister, entre les dimensions "stables" (vision, mission, politiques et principes d'action en lien à la RSE telles qu'elles sont explicités et professés) et les dimensions dynamiques qui caractérisent les stratégies, les contenus et les processus d'innovation responsables.

Mots clés: RSE, Innovation responsable, Culture organisationnelle, apprentissage organisationnel, sensemaking.

This article presents and discusses the interaction of organizational cultures and organizational learning in the strategic integration of responsible innovations. It focuses on sensemaking (Weick) as a common link underlying Schein's works on organizational cultures and Argyris and Schön's ones on organizational learning. The article insists on the central role of middle managers and innovation team leaders in these sensemaking and sensegiving processes, enabling to filling the gap that could exist between the "stable" (CSR-related Vision, mission, policies and code of conducts) and the more dynamic ones that characterize responsible innovations' strategies, content and processes.

Key words: CSR, Responsible innovations, organizational culture, organizational learning

---

#### **Introduction**

Situées au cœur des activités de l'entreprise et vues dans une perspective de développement durable, les innovations responsables consistent à intégrer de façon proactive des dimensions sociales et environnementales dans le contenu des innovations, les processus qui les sous-tendent et les relations avec les parties prenantes. Elles ont pour résultats de créer plus de valeurs sociétales (sociales et/ou environnementales) que les solutions existantes<sup>7</sup> (adapté de Ingham 2011). Ces innovations sont des manifestations concrètes de l'exercice de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Cette définition permet de préciser la perspective adoptée dans ce document et d'en délimiter le champ. Elle situe tout d'abord la réflexion à l'interface entre trois principaux courants de littérature consacrés au développement durable, à la RSE, et à l'innovation. Si la littérature académique sur le développement durable et la RSE connaît un développement très important depuis une quinzaine d'années, le nombre de contributions qui se situent à cette interface est limité<sup>8</sup>. Or, l'innovation est un moyen privilégié qui permet de rencontrer les préoccupations du développement durable et d'exercer la RSE. Le point de vue et le niveau d'analyse que nous privilégions est celui de l'entreprise, vue comme un système ouvert sur ses environnements.

Après avoir souligné les spécificités des innovations responsables durables et identifié les dimensions qui sous-tendent leur intégration stratégique nous discutons plus en détail le rôle central des dimensions culturelles et insistons sur l'importance de la production et la diffusion de sens par les acteurs engagés dans les processus d'innovations responsables et d'intégration.

---

<sup>6</sup> Ce document est une version initiale d'un projet de chapitre de l'ouvrage coordonné par Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden " Entre culture et management" (à paraître)