

# **Titre : Comment opérationnaliser les typologies comportementales en matière de RSE ?**

## **Résumé :**

Publicités vantant les mérites de produits verts, actions coup de point, déclarations d'intention,... nul ne peut ignorer la dimension stratégique et concurrentielle du développement durable pour les entreprises d'aujourd'hui. Avec ce foisonnement de discours, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le comportement éco respectueux des entreprises. C'est pourquoi, la sphère académique s'est penchée depuis plusieurs années sur la notion de RSE en se focalisant sur ses aspects stratégiques et pratiques. Si leurs apports sont indéniables, il semble que ce champ nécessite des apports dans le domaine de l'opérationnalisation empirique des typologies théoriques proposées. Prenant acte de cette incomplétude, cette contribution vise à participer au développement de méthodologie empirique de catégorisation et de comparaison du comportement stratégique des entreprises en matière de DD/RSE.

Mots clefs : Développement durable, RSE, comportement stratégique, opérationnalisation empirique.

Pure mascarade ? Actions cosmétiques ? Réel engagement éthique ? Depuis de nombreuses années maintenant, l'étude du mode de réponse stratégique adopté face aux attentes sociétales fait l'objet d'un débat récurrent quant à la véracité de l'engagement durable des entreprises. Ce mouvement s'illustre par un nombre croissant de travaux dans le champ des sciences de gestion s'intéressant au phénomène. C'est pourquoi, de nombreuses recherches actuelles s'attachent à identifier la variété des stratégies DD<sup>1</sup> et à dénombrer leurs nombreux déterminants. En effet, le foisonnement de réflexions de ces dernières années sur le thème de l'appropriation du DD par l'entreprise laisse aujourd'hui suggérer qu'il est possible d'observer le comportement stratégique des entreprises en matière de DD suivant plusieurs facteurs. Dans ce cadre, plusieurs travaux se sont intéressés ces dernières années aux modes d'opérationnalisation empirique des différentes typologies comportementales recensées au niveau académique. Malgré cela, de nombreuses recherches empiriques se caractérisent par une opacité relative sur la manière dont elles parviennent à définir le comportement éco respectueux des entreprises étudiées. De fait, l'enjeu réside aujourd'hui dans la capacité des chercheurs à développer un système de mesure fiable et transférable permettant de déterminer le comportement stratégique des entreprises dans ce champ.

Partant de ce constat, cette communication vise à proposer une méthodologie empirique basée sur un système de notation permettant d'opérationnaliser les typologies théoriques rencontrées dans la littérature gestionnaire. L'objectif est ici de participer à la structuration empirique des pistes de compréhension existantes sur la manière dont les entreprises endogénéisent le DD dans leurs comportements stratégiques. Pour ce faire, nous nous attacherons dans un premier temps à caractériser les dynamiques relationnelles de la firme avec son environnement d'un point de vue stratégique (Capron & Quairel, 2004). Puis nous dresserons un panorama des stratégies d'action en matière de développement durable en référence aux principaux travaux sur le sujet ainsi que les méthodes empiriques développées avant de proposer un nouvel outil d'opérationnalisation.

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons l'abréviation DD pour qualifier le terme développement durable dans ce chapitre.

## I/ TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

A l'heure actuelle, la RSE est entendue comme la contribution de la firme au développement durable dans sa sphère d'influence ainsi que la réponse de l'entreprise aux attentes et au contexte tant concurrentiel qu'industriel (Livre Vert de la Commission Européenne, 2001).

C'est au cours des 60's-70's qu'émerge progressivement l'idée que les développements sur la RSE doivent davantage s'attacher à définir la façon d'identifier ou de gérer concrètement une demande sociétale. C'est alors que l'on voit peu à peu émerger la notion de « *corporate social responsiveness* » traduite en français par la notion de sensibilité sociétale de l'entreprise. Encore appelée par les auteurs de ce courant « RSE-2 », le concept retenu dans ce champ d'analyse traduit la « *capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales* » (Frederick, 1978). L'émergence de ces réflexions traduit le souci et la nécessité de clarifier le mode d'élaboration des politiques de responsabilité sociale en entreprise. Mais ce n'est que plus tardivement, au cours des années 70, que se développent les premiers travaux proposant d'analyser d'un point de vue stratégique la façon dont les entreprises peuvent agir ou réagir face aux demandes sociétales. La majorité de ceux-ci a pour principal objet de « *décrire les différentes postures stratégiques susceptibles d'être mobilisées lorsque surviennent des pressions et insistent sur la nécessité d'anticiper ces demandes* » (Sethi, 1979 repris par Gond, 2006). Frederick (1978) marque la transition théorique des travaux sur la responsabilité sociale vers le concept de sensibilité sociétale en clarifiant académiquement l'opposition conceptuelle entre l'approche dite de *Corporate Social Responsibility* qu'il qualifie de RSE-1 et celle dite de *Corporate Social Responsiveness* qu'il baptise RSE-2 (Wartick et Cochran, 1985, Frederick, 1978). Pour l'auteur, ce concept marque un recentrage explicite de la réflexion académique sur les aspects stratégiques et pratiques de la responsabilité sociale. Ainsi émerge progressivement l'idée que le comportement stratégique des entreprises en matière de développement durable peut être considéré en tant que mode de réponse aux attentes des parties prenantes.

L'étude du comportement adopté par les firmes en matière de DD fait depuis l'objet de nombreux travaux. En effet, différents types de réponses apportées par l'entreprise aux différentes attentes dont elle fait l'objet peuvent être recensés. On observe effectivement une grande hétérogénéité dans les choix en matière de comportement stratégique (Carroll, 1979). Ces derniers se matérialisent sur un continuum entre l'absence de réponse, qui se caractérise

par un comportement dit de défiance ou « réactif » c'est-à-dire le refus de reconnaître sa responsabilité sociétale, à l'indifférence puis à l'anticipation des demandes de l'environnement, au travers d'une attitude proactive ou comportement d'accommodation, pour lequel l'entreprise cherche à anticiper les demandes sociétales avant même qu'elles ne soient clairement formulées (Sharma et Vredenburg, 1998). Plusieurs typologies font état de la variabilité de ces réponses stratégiques de l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelé, 2004; Martinet & Reynaud, 2004 ; Hart, 1995 ; Carroll, 1979). Parmi les plus connues et les plus usitées, on notera celles de Carroll (1979) et Martinet & Reynaud (2004). D'après Martinet & Reynaud (2001), deux logiques gestionnaires peuvent être globalement observées. En effet, si d'un côté, pour certains, le DD est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, de l'autre, il s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). Tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire. Partant de ce constat, Martinet et Reynaud (2004) identifient les attitudes attentiste, adaptative et proactive. Carroll (1979)<sup>2</sup>, quant à lui, identifie trois types de comportements écologiques industriels: les comportements éco-défensifs qui privilégient les rendements économiques immédiats et considèrent les investissements environnementaux uniquement comme des coûts, les comportements éco-conformistes qui suivent les exigences réglementaires sans aller au-delà et, enfin les comportements écosensibles qui dépassent les exigences légales, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise. Carroll (1979 & 1999) s'intéresse également, au-delà de la simple dimension environnementale, au mode de réactivité sociale mis en œuvre dans le traitement de la question sociétale. Il tente de définir ici les modes de réponse possible de l'entreprise à sa responsabilité sociale et aux *Social Issues* au travers de la définition d'une stratégie adéquate. Quatre type de stratégies peuvent être adoptées par la firme pour répondre aux attentes de son environnement: réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Elles peuvent être aisément placées sur un continuum allant de l'absence de réponse telle que préconisée par Friedman (1970) aux approches incorporant des dimensions philanthropiques.

---

<sup>2</sup> Rappelons ici que la typologie de Carroll (1979, 1999) croise les quatre niveaux de responsabilités en fonction des attentes exprimées vis-à-vis de l'organisation (économique, juridique et les responsabilités éthiques et discrétionnaires) avec les types de comportements observés. Cette typologie peut aisément être rapprochée avec celle de Martinet et Reynaud (2004).

Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004) permet de réaliser la synthèse ci-après :

	<i>Attentiste</i>	<i>Adaptatif</i>	<i>Proactif</i>
<i>Logique d'action</i>	exclusion de la responsabilité sociale logique uniquement économique	Conformation aux exigences réglementaires	Dépassement des réglementations
<i>Type d'arbitrage</i>	Privilégient les aspects économiques	Privilégient les aspects économiques et la légitimité institutionnelle	Privilégient la réduction des coûts, la légitimité vis-à-vis de la société dans son ensemble et la différenciation
<i>Echelle du temps</i>	court voire très court terme	court et moyen terme	long voire très long terme
<i>Conception de la responsabilité</i>	économique	économique et juridique	économique et juridique mais également éthique et discrétionnaire
<i>Objectif (s) poursuivi (s)</i>	profit	maintien du profit optimal + préservation de la légitimité	profit optimal + amélioration de la qualité et de la performance sociétale + recherche de la légitimité
<i>Perception des investissements liés au développement durable</i>	coûts inutiles à éviter, antagonistes avec le profit	coûts nécessaires à minimiser	Rentables
<i>Perception de la responsabilité sociale</i>	Menace	Contrainte	Opportunité
<i>Traitement de la question sociétale</i>	exclusion totale (même réglementaire)	de l'exclusion au-delà de l'aspect purement réglementaire à la régulation	Anticipation et prévention
<i>Observabilité dans la réalité</i>	Comportement non observable car hors la loi dans le contexte actuel dans les pays industrialisés	Comportement largement rencontré à l'heure actuelle	Comportement observable mais moins fréquent que l'adaptatif en raison des moyens importants qu'il nécessite

Source : déduit de la littérature

**Tableau : Comparatif des comportements stratégiques en matière de développement durable**

Le tableau ci-dessus montre la variabilité des comportements stratégiques dont dispose le dirigeant lorsqu'il s'agit d'intégrer la demande sociétale dans ses activités et ses choix stratégiques. Ce dernier met en exergue le fait que les comportements adaptatif et proactif renvoient à des stratégies de développement durable bien distinctes. Si le premier ne perçoit aucun intérêt stratégique, si ce n'est celui de limiter les risques financiers, le second estime, quant à lui, que le développement durable est susceptible de générer des effets positifs tant sur le plan stratégique qu'organisationnel et n'implique pas les mêmes changements. Compte tenu de ces éléments, le comportement adaptatif ou « fit » peut être défini comme la mise en place par la firme d'une stratégie d'adéquation en réponse aux demandes sociétales qui surviennent dans son environnement. Cette dernière se caractérise par la conformation aux réglementations voire une légère anticipation des exigences d'un point de vue purement légal.

A l'inverse, le comportement proactif ou « match » peut être entendu comme la mise en place par la firme d'une stratégie d'intention. Cette dernière se traduit par le dépassement des réglementations et une nette anticipation des attentes des stakeholders dans une vision élargie. Compte-tenu de ces éléments théoriques, comment opérationnaliser cette typologie d'un point de vue empirique?

## **II/ PANORAMA DES TRAVAUX GESTIONNAIRES AYANT TENTÉ D'OPÉRATIONNALISER LES TYPOLOGIES**

L'analyse de la littérature montre que la notion de DD/RSE a fait l'objet de nombreuses tentatives d'opérationnalisation. Plusieurs modes d'accès aux données et différentes méthodologies de traitement sont envisageables.

### **II.1 L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES MODES D'ACCÈS AUX DONNÉES**

L'analyse de la RSE en sciences de gestion mobilise divers types de corpus. En reprenant la typologie proposée par Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007), il semble possible de dresser un premier panorama des principaux modes de recueil de données adoptés. A ce titre, six catégories peuvent être identifiées:

#### **-L'analyse de données secondaires externes aux entreprises**

Comme le notent Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007), certains auteurs analysent la RSE à partir de bases de données sur l'attitude des entreprises. A titre d'exemple, on notera l'existence de la base de données du magazine « Fortune » sur la performance sociétale des dix premières entreprises de chaque industrie. Cependant ces données « sont jugées ambiguës et à caractère perceptuel » (Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007).

#### **- L'analyse des données produites par les organismes de notation sociétale**

Les agences de notation sociétales proposent également des données sur les entreprises en regard du développement durable et de la RSE. Elles évaluent le comportement socialement responsable des entreprises et proposent un classement des firmes sur la base des critères de performance sociétale et environnementale. La limite à l'utilisation de ce type de données réside dans le fait qu'elles proviennent d'analyses dont le système de mesure est assez

hétérogène et relativement opaque, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'objectivité des données proposées.

- **L'enquête par questionnaire**

Quelques auteurs préconisent l'utilisation du questionnaire pour étudier le DD/RSE en entreprise. Ces données proposent la passation d'un questionnaire reprenant les principaux items inhérents à chaque dimension du DD/RSE (Aupperle et al., 1985, Maignan et al., 1999 Maignan et Ferrell 2003 et 2004 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007 ; Reynaud & Rocques, 2008). S'il trouve son utilité dans les comparaisons des pratiques RSE inter pays, ce type de corpus ne permet pas de se prémunir des biais de rationalisation à postériori ou d'image qui entourent le phénomène car il n'offre lui aussi que des données perceptuelles à l'usage du chercheur.

- **L'analyse à partir du contenu des rapports annuels**

Ce type de corpus est fréquemment mobilisé dans les travaux en stratégie. En l'absence de données d'experts fiables, les chercheurs interrogent les attitudes des entreprises en matière de DD/RSE à partir de l'étude du discours managérial contenu dans les documents formalisant les stratégies et actions des entreprises. Si la disponibilité de ce type de données est relativement aisée et l'analyse de contenu possible, on lui reproche souvent un manque relatif d'objectivité, un risque de rationalisation à postériori et de biais de prestige.

Ainsi comme nous venons de le voir, les différentes sources de données à disposition du chercheur en stratégie recouvrent toutes une dimension perceptuelle qui risque d'altérer l'objectivité des données recueillies.

## **II.2 LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE CARACTÉRISATION DU COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE DD**

Dans la littérature, on recense principalement trois types de méthodes pour évaluer les entreprises en matière de DD/RSE:

- **Méthode 1 : La méthode des scénarii**

C'est une méthode qui consiste à construire des scénarii d'évolution de l'entreprise en fonction d'hypothèses micro et macro économiques. Cette méthode indirecte appartient aux

techniques projectives. Comme le note Reynaud (1999), ces dernières permettent de contourner les biais généralement évoqués sur les autres méthodes de recueil de données qualitatives. Elles sont particulièrement bien adaptées lorsque le sujet traité fait potentiellement l'objet de rationalisation à posteriori et l'induction des réponses. Cette méthode consiste à élaborer un scénario permettant au répondant de se projeter dans une situation de gestion à laquelle il est, à priori, étranger. Elle permet de caractériser le comportement stratégique de l'entreprise en matière de DD selon des problématiques types préconstruites. Elle est particulièrement mobilisée dans le champ de l'ISR (De Brito & al, 2006). Elle permet notamment de construire des scénarios d'évolution des entreprises par rapport à des hypothèses macro et microéconomiques. Les investisseurs peuvent ainsi mesurer le rendement potentiel futur des placements dans des fonds d'investissement verts. Dans le domaine de la protection de l'environnement, on notera les travaux de Reynaud (1999) qui mettent en œuvre des scénarii afin d'identifier les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises. Appliqué au développement durable, certains organismes de notation se basent également sur des « sustainability scenarii ». Dans ce cas, une grille de critères prédéfinie permet de les construire.

Si ces méthodes sont intéressantes à plusieurs égards pour traiter du comportement des entreprises en matière de DD, les exemples semblent montrer qu'elles sont particulièrement difficiles à mettre en œuvre sur ce type de recherche et font relativement peu le consensus quant à la validité externe des résultats obtenus.

#### - **Méthode 2 : Le scoring**

Le scoring vise à « *rapporter toute forme d'information à une même métrique permettant de les mesurer dans un espace commun* » (De Brito et al, 2006). La méthode consiste à définir une échelle de score pour tous les facteurs extra-financiers retenus. Il est possible de l'appliquer ensuite à une projection d'informations extra-financières. Le scoring est une technique actuellement utilisée par des agences de notation telles que Vigeo, Innovest, Core Ratings, Ethibel, SAM ou encore Oekom. L'avantage de la méthode est de fournir une métrique commune. De plus, il est possible de donner une valeur à l'absence d'information en fonction de son importance (si l'absence n'a aucune importance on lui attribuera un score moyen, tandis que si elle a de l'importance elle sera sanctionnée par la note zéro). D'après les auteurs, le scoring linéaire est pratique pour établir des comparaisons entre les entreprises. L'objectif est de pouvoir donner, sur chaque indicateur, la position relative de l'entreprise par



rapport aux autres. Les méthodologies des agences de notation sociétale se basent en majorité, à l'heure actuelle, sur des techniques de scoring qui s'inspirent de l'analyse financière. Pour la plupart, les informations qualitatives fournies par l'entreprise sont quantifiées. Puis, un scoring est proposé sur la base des critères d'évaluation prédéfinis. Le scoring a pour principal objectif de transformer des données qualitatives en données quantitatives. Ensuite, on procède à un ranking qui permet de classer les entreprises les unes par rapport aux autres suivant les scores obtenus sur chaque critère prédéfini (Igalens). Le scoring permet un traitement automatisé de l'information disponible. L'analyste coche une case pour chaque information et estime un ratio. Le ranking appartient, quant à lui, aux méthodologies d'analyse statistique. Il s'appuie sur les scores précédemment obtenus. Il permet d'établir un classement relatif des entreprises étudiées pour un même critère. Le classement est subdivisé en quartiles. Les notes (++, +, =, --) sont attribuées en fonction de l'appartenance de l'entreprise à l'un des quatre quartiles (respectivement A, B, C, D). Pour chaque entreprise, la note finale est le produit équipondéré des scores attribués aux différents aspects évalués.

Le foisonnement d'indices et de ratings permettant de noter et comparer les pratiques RSE des entreprises, rend de plus en plus difficile la compréhension des méthodologies proposées. Aucun référentiel ou standard commun ne se dégage et l'on observe une grande hétérogénéité tant dans les objectifs que dans les critères et les échelles de notation retenues. L'étude de Kinder (2004) offre un panorama des méthodologies des organismes de notation sociétale. Ainsi, certaines agences proposent des ratings suivant le niveau de risque des entreprises en regard du DD en fonction de leurs performances sociales et environnementales sur un certain nombre d'indicateurs. C'est le cas de CoreRating ou l'agence EIRIS. D'autres préconisent une approche du comportement en matière de DD selon la performance. Elle s'opérationnalise à travers la sélection de critères dits positifs qui traduisent les résultats obtenus par les entreprises. D'autres proposent une analyse sociétale qui se base sur des critères discriminants. Autrement dit, elle s'appuie sur une batterie de critères d'exclusion permettant de mettre en relief les pratiques non responsables des entreprises étudiées. Quelques recherches en sciences de gestion mobilisent ce type de méthode. C'est le cas de Grand & al (2006) qui proposent une étude empirique sur la RSE des entreprises européennes. Pour ce faire, ils s'appuient sur des critères mesurant différentes dimensions de la RSE et permettant de procéder à un classement des entreprises sur la base de l'indice ARESE. Ils mettent en valeur le rôle du secteur d'activité dans comme un élément important à prendre en compte dans la notation afin de définir les enjeux majeurs de chaque secteur d'activité en regard du

DD. Une critique qui peut être formulée à l'égard de cette méthode réside dans le caractère standardisé des grilles et des échelles de notation proposées. La recherche d'Hopkins (2005) dresse un panel des mesures de la RSE à partir des méthodologies des agences de notation sociétales. D'après l'auteur, ces dernières utilisent pour la plupart des systèmes de notation basés sur des critères de mesure non standardisés. En effet, il semble, en l'état actuel des travaux, que l'hétérogénéité des critères mobilisés ne permette pas d'effectuer des comparaisons inter et intra sectorielle des entreprises.

### - **Méthode 3 : Les typologies comportementales**

Les typologies consistent à définir des groupes d'entreprises possédant des caractéristiques de comportement communes, et à les différencier d'autres groupes. Cette famille de méthodes est encore peu utilisée à l'heure actuelle par les organismes de notation. Elle l'est davantage dans les travaux académiques (Carroll, 1979 ; Martinet & Reynaud, 2004). Ces techniques offrent la possibilité de différencier les entreprises entre elles suivant des critères déterminés. Comme le notent Brito & al (2005), les typologies comportementales peuvent être fondées sur des scoring préliminaires (à la différence qu'elles n'ont pas recours à une métrique commune comme condition préalable). D'après les auteurs, cette technique a pour principal avantage de respecter le caractère hétérogène de l'information extra-financière et offre la possibilité d'intégrer dans le modèle des dimensions multiples. A titre d'exemple, l'étude empirique sur l'évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique de la RSE au sein des entreprises du CAC 40 d'Alberola et Richez (2005) combine la typologie et le scoring. En s'appuyant sur le modèle de notation de Vigeo, les auteurs proposent de classer les entreprises de l'échantillon suivant le degré d'engagement à partir de la méthode d'ELECTRE-TRI (logiciel qui propose une méthode multicritère de tri qui se base sur des critères prédéfinis pour caractériser le phénomène). Les classes d'affectations traduisent la typologie comportementale retenue (proactive, en avance, en devenir, moyenne, peu concernée). Les échelles sont identiques pour tous les critères. De fait, l'analyse ne prend pas en compte l'hétérogénéité des problématiques suivant le secteur d'appartenance (une entreprise évoluant dans un secteur donné accordera une importance  $x$  à un critère tandis qu'une entreprise évoluant dans un autre secteur accordera un poids  $y$ ). Les résultats ainsi obtenus ne prennent pas en compte l'effet du secteur sur les indicateurs retenus comme le suggèrent les travaux de Depoers & al (2003). De la même façon, Gondran (2004) propose une méthode de catégorisation empirique des entreprises suivant différents indicateurs prédéfinis sur la base

de la typologie croisée de Carroll (1979) et Martinet et Reynaud (2004). L'auteur propose sur la base de la passation d'un questionnaire de définir le comportement stratégique en matière de DD. Si ces travaux semblent intéressants à plusieurs égards deux limites peuvent être observées : d'une part, l'auteur ne prend pas en compte la dimension sectorielle des enjeux dans le traitement des réponses et, d'autre part, les données sont uniquement basées sur des questionnaires perceptuels qui s'exposent fortement aux biais de prestige et de rationalisation à postériori.

En l'état actuel des travaux dans le domaine, aucune méthodologie ne fait donc consensus. Il semble que les choix s'opèrent en fonction de l'objectif poursuivi. Malgré la notoriété de ces outils, peu de travaux explicitent clairement la méthode d'opérationnalisation retenue. Certains proposent des études empiriques sans pour autant définir les indicateurs et moyens mis en œuvre pour catégoriser les entreprises. C'est le cas par exemple de Bellini (2003) qui propose une validation empirique de la typologie de Carroll (1979) auprès de multinationales françaises. D'autres proposent des indicateurs, mais font face à plusieurs incomplétudes (Gondran, 2004 ; Alberola et Richez, 2005). Aussi, certaines recherches préconisent le croisement des méthodologies. C'est le cas, par exemple, de l'étude empirique de Chandon & Reynaud (1998) qui propose d'identifier le comportement de protection de l'environnement des entreprises à partir d'une typologie en cinq modalités basée sur des scénarii. Pour ce faire, une étude de cas préliminaire a permis leur élaboration. Une étude qualitative auprès d'une vingtaine de dirigeants a ensuite été menée sur la base de ces derniers. En fonction des résultats obtenus, les entreprises ont été classées suivant des déterminants de comportement de protection de l'environnement identifiés dans la littérature. Compte tenu de ces éléments, il semble pertinent de traiter les comportements stratégiques à l'aide de la méthode empirique des typologies comportementales, en s'appuyant sur le scoring. Nous proposons de fait de nous intéresser de façon plus approfondie à ce type de méthode dans les développements ci-après en proposant une approche intégrative.

### **III/ PROPOSITION DE MÉTHODOLOGIE EMPIRIQUE**

Compte tenu des limites précisées ci-dessus, nous proposons de développer une méthodologie d'opérationnalisation intégrative. La méthodologie proposée s'appuie sur plusieurs éléments que nous détaillons ci-après.

### III.1 LA DÉFINITION DES ASPECTS ÉTUDIÉS ET DES CRITÈRES OPÉRATIONNELS QUI LES CARACTÉRISENT

Suivant la littérature, un certain nombre de critères caractérise les différents comportements retenus. Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004), ainsi que l'étude empirique de Gondran (2004) permet de définir deux groupes d'entreprises possédant des caractéristiques de comportement communes (comportement adaptatif versus proactif). La distinction d'un groupe, par rapport à l'autre, se fait selon la règle de l'exclusion. Un benchmark des critères de notation retenus par les agences de notation et les travaux de Depoers & al (2003) nous ont permis de dresser une première liste de thèmes de catégorisation. Cela nous permet de proposer une catégorisation empirique des entreprises d'après les critères suivants:

	<b>Comportement Adaptatif</b>	<b>Comportement Proactif</b>
<b>Existence d'un responsable de DD</b>	Un responsable environnement ou un cadre à temps partiel	Service formalisé
<b>Gestion des parties prenantes vis-à-vis du Développement Durable</b>		
<b>Relations avec les fournisseurs</b>	ponctuelle	Poussée (partenariat, ..)
<b>Relations avec les clients</b>	Préoccupation de la satisfaction clientèle	satisfaction clientèle et création d'opportunités de marché
<b>Actions société civile</b>	Ponctuelle ou essentiellement de mécénat ou actions de charité	Poussées (ex : intégration territoriale, ..)
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation</b>	Conformation aux exigences réglementaires	Dépassement des réglementations
	Connaissance des principaux textes	Veille réglementaire environnementale
<b>Dimension environnementale</b>		
<b>Gestion des consommations d'eau</b>	Quelques actions	Politique de gestion et d'optimisation des consommations avec actions formalisées
	Conformité réglementaire	
<b>Gestion des consommations d'énergie</b>	Quelques actions	Politique de gestion et d'optimisation des consommations avec actions formalisées
	Conformité réglementaire	
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations
	Conformité partielle	
<b>Gestion des déchets</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations
	Conformité partielle	
<b>Eco technologies mises en œuvre</b>	Quelques éco technologies ou essentiellement palliative ou curatives	plusieurs éco technologies et adoption d'éco technologies propres ou de substitution
<b>Dimension sociale</b>		
<b>Sensibilisation du personnel au développement durable</b>	Actions de sensibilisation type affichage et conseils informels	Formations du personnel et formalisation de procédures
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	Actions traditionnelles orientée vers l'efficacité Rh du recrutement et de la gestion des compétences	Gestion des carrières avec offre de formation multi thèmes et multi critère adaptation des compétences des collaborateurs et offre de mobilité
<b>Diversité</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations avec objectifs et actions formalisés (Ex : Adoption de la charte de diversité, CV anonyme, ..)
	Conformité partielle	

<b>Egalité homme/femme</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations avec objectifs et actions formalisés
	Conformité partielle	
<b>Santé/sécurité</b>	Respect de la réglementation	Politique de gestion et de réduction des accidents du travail et d'amélioration de la santé avec objectifs et actions formalisés
	Conformité partielle	

*Source : inspiré de Gondran (2004)*

**Tableau : Tableau comparatif des comportements stratégiques en matière de développement durable**

Comme le montre le tableau ci-dessus, nous disposons des quatre aspects à évaluer suivants : l'organisation du service dédié à la fonction développement durable ; l'engagement avec les parties prenantes ; l'engagement environnemental ; l'engagement social. Ce sont les domaines généralement retenus par les agences de notation et les principales recherches en sciences de gestion. Chacun de ces aspects va être évalué par au moins un indicateur.

### **III.2 LA DÉFINITION DES INDICATEURS RETENUS POUR QUALIFIER LES COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES**

D'un point de vue purement théorique, les travaux les plus récents s'inscrivant dans la continuité de RSE-2 s'attachent à identifier les moyens à disposition de la firme pour identifier et gérer au mieux les problèmes sociétaux. Pour ce faire, l'étude se focalise davantage sur les actions de l'entreprise et sur ses comportements concrets que sur les dimensions morales de ses choix éthiques. Cette évolution dans les réflexions sur la responsabilité sociale permet alors progressivement de suggérer que le comportement en matière de développement durable peut être analysé à l'aune des actions mises en œuvre par les entreprises en réaction au phénomène DD. Prenant appui sur cette littérature, nous proposons d'étudier empiriquement les comportements stratégiques des entreprises suivant les actions mises en œuvre. Compte-tenu de ces éléments théoriques, plusieurs tentatives d'opérationnalisation mettent en œuvre diverses mesures. Six principales catégories d'indicateurs et systèmes de mesure peuvent être recensées dans la littérature gestionnaire anglo-saxonne de ce point de vue (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007):

- La mesure par les indices de pollution

Certains travaux préconisent l'utilisation d'indicateurs quantitatifs. Ces derniers permettent, le plus souvent de mesurer les taux d'émission polluante des entreprises et de les évaluer sur ce critère à partir de données externes. C'est le cas de l'indicateur TRI, ou inventaire des

rejets toxiques, qui mesure les taux d'émissions polluantes des entreprises au sein de divers milieux tels que les sols, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995, Griffin et Mahon, 1997 cités par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). L'objectivité de ces données est garantie par le caractère externe de leur source. En effet, pour la plupart ce sont des organismes publics indépendants qui les produisent (Igalens & Gond, 2003).

- La mesure par les indicateurs réputationnels

D'autres utilisent les indicateurs dits de réputation (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). D'après les auteurs deux indicateurs peuvent être retenus à ce niveau : l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007) et l'indicateur du célèbre magazine anglo-saxon « *Fortune* ». Ce dernier classe les entreprises selon une batterie d'indicateurs de performance sociétale auxquels l'on reproche le caractère ambiguë et perceptuel (Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007).

- La mesure par les critères des organismes de notation sociétale

Les agences de notation produisent des évaluations sociétales des entreprises sur la base d'un certain nombre d'indicateurs. La plupart proposent un classement des firmes sur la base de nombreux critères permettant de mesurer la performance sociétale. Le foisonnement de ces dernières années de ce type d'indice de notation ainsi que l'opacité relative des systèmes de mesure retenus par les différentes agences rendent son utilisation difficile. De plus, toutes ne mesurent pas un même phénomène à partir des mêmes indicateurs et ne visent pas le même objectif. De fait, la forte hétérogénéité des systèmes en place, augure non seulement du caractère perceptuel de ces outils mais également de leur limitation en terme de transposition directe à notre objet.

- La mesure par l'échelle

Une autre catégorie de travaux propose de mesurer le comportement des entreprises en matière de DD/RSE en opérationnalisant directement les dimensions des typologies comportementales proposées dans la littérature et notamment celle de Carroll (1979) que nous avons également retenue pour notre objet. La génération d'items relatifs aux dimensions du modèle de Carroll (1979) a permis à certains auteurs de développer une échelle de mesure sur la RSE. C'est à partir de ces mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire

que les auteurs proposent de catégoriser les entreprises sur le phénomène. A titre d'exemple, Aupperle et al. (1985) ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée comme le notent Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007) « d'items à choix forcé ». De la même manière, Maignan et al. (1999) ont mobilisé ce type de système de mesure afin de traiter de la citoyenneté d'entreprise sur un échantillon d'entreprises nord américaines. Récemment, Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007) s'appuyant sur les travaux de Maignan et al., (1999) proposent une échelle de mesure de la RSE adaptée au cas tunisien. Pour les auteurs, ces systèmes réduisent sensiblement la richesse du phénomène étudié.

- La mesure par l'analyse du discours managérial

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux sur le développement durable en stratégie. Dans la plupart des travaux, elles visent à mesurer la dimension sociétale du discours (Igalens et Gond, 2003).

Pour beaucoup de ces systèmes de mesure il semble que les indicateurs retenus souffrent d'une relative fragilité au niveau de leur justification théorique (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). De plus, il semble que, compte tenu des ambiguïtés inhérentes à la mesure du DD/RSE dans les entreprises et des présupposés théoriques ci-dessus, il soit davantage pertinent de retenir essentiellement des indicateurs situationnels. Ce ne sont pas des indicateurs qui visent à mesurer la performance comme la majorité de ceux cités plus haut, mais qui cherchent davantage à mesurer l'engagement de l'entreprise dans le développement durable, à l'aune de ses actions. Ces derniers renvoient à des actions concrètes mises en place et permettent d'illustrer le comportement de l'entreprise étudiée sur cet aspect. Ainsi pour chaque critère, nous définissons les actions mises en œuvre à observer et les résultats quantitatifs obtenus. A l'image des travaux de Depoers & al (2003) ainsi que Gondran (2004), nous proposons les indicateurs suivants :

Aspects évalués	Indicateur (s) quantitatifs	Approche qualitative de l'aspect évalué
<i>Existence d'un responsable DD</i>	Nombre de CDI à temps partiel dont le profil de poste contient certaines tâches liées au développement durable Nombre de CDI à temps complet dont le profil de poste est entièrement dédiée au développement durable Nombre de personnes allouées au service	Création d'un service dédié de deux personnes à temps complet ou plus Création de comités ou groupes de travail sur des problématiques spécifiques
<i>Relations avec les fournisseurs</i>	Nombre d'engagements formalisés avec les fournisseurs sur le DD Nombre de critères environnementaux et	Formalisation d'une politique d'achat responsable et définition d'indicateurs Audit fournisseur prenant en compte des critères de

	sociaux dans l'audit fournisseur	DD
<b>Relations avec les clients</b>	Nombre d'actions de sensibilisation auprès de la clientèle	Engagements formalisés et actions concrètes ayant trait à la relation client sur les problématiques DD
<b>Sensibilisation du personnel au DD</b>	Nombre total d'heures de formations dispensées par an sur les problématiques de développement durable	Politique formalisée de formation et sensibilisation du personnel Campagnes d'affichage sur le DD Pages intranet Brochures sur le DD
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation</b>	Nombre de certifications environnementales et sociales obtenues	Bonne connaissance des réglementations Conformité et dépassement/ Participation à la structuration du secteur (type lobbying vert) Démarche de certifications engagées, référentiels sur lesquels s'appuie l'entreprise type GRI, NRE,
<b>Gestion des consommations d'eau</b>	Eau totale consommée en milliers de tonnes par an	Politique environnementale formalisée sur chacun des sujets Objectifs quantitatifs de réduction et/ou qualitatifs fixés sur les sujets traités Certifications Système de management
<b>Gestion des consommations d'énergie</b>	Energie totale utilisée en Kw/h par an	
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Taux d'émissions de Co2 en tonnes par an	
<b>Gestion des rejets liquides</b>	Taux de rejets liquides en tonnes par an	
<b>Gestion des déchets solides divers</b>	Déchets transportables en milliers de tonnes par an	
<b>Egalité homme/femme</b>	Pourcentage de femmes dans l'effectif total : taux de féminisation Pourcentage de femmes par catégories (cadre, maîtrise, exécution) = répartition par sexe et par métier	Politique formalisée sur l'égalité homme/femme Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur l'égalité homme/femme Création d'un comité dédié à la problématique Homme/femme
<b>Diversité</b>	Pyramide des âges en CDI Taux de travailleurs handicapés taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE)	Signature de la charte sur la Diversité Politique formalisée sur la diversité Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur la diversité Création d'un comité dédié à la diversité
<b>Santé/sécurité</b>	Taux d'accidents du travail Taux de gravité des accidents Taux de fréquence des accidents du travail	Politique formalisée sur la santé/sécurité Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur la santé/sécurité Création d'un comité dédié à la santé/sécurité

**Tableau : Proposition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs par aspect étudié**

Etant donné la difficulté d'obtention des données sur les indicateurs quantitatifs (indices de pollution externes ou internes), nous retenons exclusivement les indicateurs qualitatifs issus de l'analyse du discours. Il semble que les indicateurs quantitatifs internes et externes ne permettent pas de mesurer réellement l'engagement de la firme dans le sens du DD. De plus, on observe que, si les entreprises communiquent généralement leurs données quantitatives sur les dimensions sociales et environnementales de leur activité, la forte hétérogénéité des unités de mesure mobilisées ainsi que des périmètres d'activité concernés pour caractériser un même phénomène rend difficile, voire impossible, la comparaison inter entreprise sur un même indicateur et de fait la généralisation de l'utilisation de ces indicateurs. Prenant acte de cette



limite importante, il semble nécessaire d'adopter une approche plus qualitative des thématiques qui caractérisent les comportements stratégiques en se focalisant sur l'étude des actions mises en œuvre par les entreprises dans chacun des domaines prédéfinis. Dans ce but, nous proposons d'identifier, pour chaque critère retenu, des actions types qui illustrent le comportement managérial. Prenant appui sur les travaux de Depoers et al (2003), sur les conseils du GRI et du WBSCD à destination des entreprises ainsi que sur les préconisations de la loi NRE concernant les obligations de reporting sur le volet DD, nous avons procédé à un benchmark des indicateurs les plus communément rencontrés et conseillés. Nous proposons de classer les informations disponibles à propos des différentes actions concrètes de l'entreprise dans ces différents domaines. Le tableau ci-dessous permet de traduire les aspects évalués en critères et définit les actions types:

Aspects évalués	Comportement	Actions types du comportement étudié sur l'aspect évalué
<i>Existence d'un responsable DD</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a nommé un responsable environnement ou un cadre à temps partiel pour s'occuper des problématiques liées à l'environnement.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise s'est dotée d'un service développement durable formalisé avec nomination d'un directeur de développement durable dédié à ces problématiques.
<i>Relations avec les fournisseurs</i>	<b>Adaptatif</b>	Les relations avec les fournisseurs sont ponctuelles et de nature essentiellement économiques et temporelles (coûts, délais de livraison,...). Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	Les relations avec les fournisseurs sont poussées. L'entreprise a formalisé des engagements avec les fournisseurs. Elle effectue un suivi régulier. Elle leur impose des standards environnementaux (respects des législations environnementales) et sociaux (droit du travail, santé/sécurité) pour s'assurer de la conformité de toute la chaîne avec son engagement. Dans certains cas, elle a formalisé un audit fournisseur qui prend en compte les dimensions sociétales de l'activité du fournisseur et cherche à le sensibiliser ou l'accompagner dans sa démarche DD
<i>Relations avec les clients</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes de sa clientèle sur les demandes qui lui sont faites. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes de sa clientèle mais également à les devancer. Elle a mis en place une politique formalisée de relation durable avec le client et propose, dans certains cas des solutions eco respectueuses aux clients. Elle a mis en place des actions de sensibilisation ou d'accompagnement du client dans sa démarche DD
<i>Relation société civile</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes sur les demandes qui lui sont faites. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes mais également à les devancer. Elle a mis en place une politique formalisée de relation durable basée sur el dialogue et propose, des solutions éco respectueuses aux problèmes sociétaux qui entrent dans sa zone d'influence. Elle a mis en place des actions de sensibilisation ou d'accompagnement dans sa démarche DD
<i>Attitude vis-à-vis de la réglementation</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise connaît les principaux textes sur le développement durable et se conforme aux exigences réglementaires.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une veille réglementaire et sociale. Le plus souvent elle s'engage dans des procédures de certification et/ou des groupes de travail volontaires et participe activement à la structuration du secteur (ex : lobbying vert, ..)
<i>Gestion des consommations d'eau</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion de l'eau. L'essentiel de ses actions sont ponctuelles
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et d'optimisation des consommations d'eau avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères.
<i>Gestion des consommations</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des consommations d'énergie et est en conformité avec la réglementation dans le

<i>d'énergie</i>		domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et d'optimisation des consommations d'énergie avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères.
<i>Gestion des rejets atmosphériques</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des rejets atmosphériques et est en conformité partielle avec la réglementation dans le domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise est en conformité totale avec la législation sur les rejets atmosphériques et est voire même en anticipation des législations. Elle a mis en place une politique formalisée de réduction des rejets atmosphériques et a des actions formalisées multi-thèmes et multicritères dans le domaine.
<i>Gestion des déchets</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des déchets solides divers et est en conformité partielle avec la réglementation dans le domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise est en conformité totale avec la législation sur les déchets solides divers et est voire même en anticipation des législations. Elle a mis en place une politique formalisée de réduction des émissions de déchets solides divers et a des actions formalisées multi-thèmes et multicritères dans le domaine.
<i>Eco technologies utilisées</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise ne met pas ou peu en œuvre des éco technologies. L'essentiel des éco technologies mobilisées sont de nature curative ou palliative
	<b>Proactif</b>	L'entreprise s'est dotée de plusieurs éco technologies pour répondre à ses enjeux environnementaux. Parmi celles-ci figurent des éco technologies propres ou de substitution.
<i>Sensibilisation du personnel au DD</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place des actions de sensibilisation type affichage et conseils informels à destination de son personnel sur des problématiques de développement durable. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place des formations du personnel et procède à la formalisation de procédures eco respectueuses.
<i>Formation/emploi/développement de compétences</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de l'emploi et la gestion des compétences et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique RH formalisée multi-thèmes et multicritères avec une offre de formation diversifiée et des offres de mobilité
<i>Egalité homme/femme</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de l'égalité homme/femme et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique RH formalisée qui vise l'égalité homme/femme chez les cadres avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères
<i>Diversité</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de la diversité et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a formalisé son engagement à travers la signature ou l'adoption d'une charte de diversité avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères
<i>Santé/sécurité</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de la santé/sécurité et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et de réduction des accidents du travail et d'amélioration de la santé avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères

Source : inspiré de Gondran (2004)

Tableau : Critères comparatifs des comportements stratégiques en matière de développement durable

### III.3 MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR LE RECUEIL DES DONNÉES CONCERNANT LES INDICATEURS RETENUS: L'ANALYSE DE CONTENU TEXTUELLE THÉMATIQUE

Prenant appui sur les différents travaux cités ci-dessus et les limites évoquées, cinq étapes nous sont apparues nécessaires pour définir le comportement stratégique mis en œuvre par les entreprises de notre échantillon :

#### III.3.1 Etape 1 : collecte des données

Compte tenu des limites liées au corpus mobilisé, nous proposons d'élaborer le mode de recueil des données sur la base de deux types de corpus : une source de données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et une source de données secondaires (les rapports annuels de développement durable). Nous nous intéressons aux rapports annuels de développement durable car ces documents sont étrangers à la recherche dans le sens où ils ont été formalisés et publiés en n'ayant pas pris préalablement connaissance de l'étude. Ces sources secondaires nous permettent de nuancer ou de valider le propos des acteurs. Malgré le problème d'objectivité, de rationalisation à posteriori et les biais de prestige souvent évoqués lors de l'utilisation de ce type de corpus, il nous semble intéressant de l'utiliser car ce vivier d'informations sur les actions de la firme dans le domaine, largement utilisé à l'heure actuelle par les chercheurs en science de gestion sur le développement durable et la RSE, vient en complément de l'analyse des données orales pour permettre une triangulation des données.

### **III.3.2 Etape 2 : Analyse de contenu catégorielle thématique**

Afin d'analyser le corpus recueilli, nous proposons de procéder à des analyses de contenu. D'après Bardin (2007), l'analyse de contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives du contenu des messages* ». Plusieurs techniques peuvent être mobilisées suivant l'objet poursuivi (analyse syntaxique, méthode Osgood, etc.). Parmi celles-ci, les techniques d'analyses catégorielles thématiques sont particulièrement mobilisées dans le champ des sciences de gestion et semblent particulièrement adaptées au type de corpus mobilisé.

### **III.3.3 Etape 3 : Analyse du comportement stratégique sur chacun des indicateurs retenus : le scoring**

Les résultats de l'analyse thématique nous permettent ensuite de caractériser le comportement de l'entreprise sur chacun de nos indicateurs.

A l'aide du standard qualitatif prédéfini pour chaque comportement, nous proposons ensuite d'attribuer une note partielle à l'entreprise sur chaque indicateur. Pour cela, nous avons prédéfini une échelle de score pour tous les facteurs du référentiel. Cette dernière se conçoit sur trois niveaux de 0 à 10 avec 5 comme moyenne. Par exemple, dans le domaine des éco technologies utilisées pour les traitements des pollutions, on attribuera les scores suivants :

0 : pas d'utilisation d'éco technologies pour réduire les nuisances environnementales

5 : utilisation d'eco technologies essentiellement curatives, de fin de chaîne et/ou de mesure ou de contrôle des pollutions

10 : utilisation d'éco technologies spécifiques, visant à prévenir la pollution des procédés de fabrication dans des domaines spécifiques (ex : une forte consommation d'énergie induit l'adoption d'une eco technologie sur la consommation d'énergie), eco conception des produits et des procédés et/ou adoption de technologies propres ou économes en capital naturel

En cas d'absence d'information dans les données recueillies, nous avons deux solutions : soit nous procédons à l'attribution du score 0 si l'absence est considérée comme importante, soit à l'attribution du score 5, si elle n'a pas d'importance<sup>3</sup>.

### **III.3.4 Etape 4 : le ranking sectoriel**

Pour assurer une comparaison significative entre les entreprises de l'échantillon, nous proposons d'effectuer ensuite une comparaison sectorielle. En effet, ces dernières ne répondent pas aux mêmes contraintes. C'est pourquoi, nous proposons une nomenclature sectorielle. Cette dernière permettra, à l'étape suivante, de définir un mapping des entreprises de l'échantillon. L'agence de notation Ethibel propose à ce sujet de déterminer un seuil minimal auquel toutes les entreprises doivent répondre, sur la base d'un benchmark sectoriel. Pour notre objet, il n'est pas possible de procéder de la sorte, car on observe une absence de données sectorielles sur les taux moyens d'émission par entreprise. De plus, comme énoncé précédemment, lorsque les données sont accessibles, nous observons une forte hétérogénéité dans les unités utilisées par les entreprises. Ceci ne nous permet pas d'effectuer une comparaison de ces dernières sur une même échelle (ex : mesure CO2 en TEP ou en m<sup>3</sup>). Nous proposons donc de donner à priori le même poids à chaque critère pour les analyses intra entreprises (par exemple : la thématique de la diversité homme/femme n'est pas plus importante que la santé/sécurité ou les émissions de gaz à effet de serre). Les facteurs sont tous équipondérés à l'intérieur d'un même critère. Cette approche initiale nous permet, dans un premier temps, de définir une note partielle sur chaque indicateur (voir colonne sur la note partielle dans la grille de notation ci-dessous). Par contre, nous proposons d'attribuer une bonification des thèmes en fonction des secteurs d'activité. Notre intention à ce niveau est

---

<sup>3</sup> De cette manière, l'absence d'informations dans les données recueillies ne pose pas de problème pour le traitement qualitatif et quantitatif. L'entreprise est évaluée en fonction des données qu'elle divulgue et celles qu'elle ne divulgue pas ce qui constitue un indicateur supplémentaire qui précise le poids de la présence/absence d'actions sur chaque critère. Ici, nous considérons que les données non divulguées sont caractéristiques d'un comportement, nous attribuons, de fait, la note zéro qui sanctionne l'absence d'information

d'ajuster la note initiale en fonction des enjeux sectoriels auxquels sont soumises les entreprises de l'échantillon. En effet, nous souhaitons valoriser/dévaloriser le comportement des entreprises suivant ces derniers. Une entreprise pour qui l'absence d'action (correspondant à une note initiale nulle) sur l'un de nos critères n'est pas cohérente avec son domaine d'activité (pas ou trop peu d'action), doit être pénalisée par rapport à une entreprise pour qui l'absence d'action serait attendue. Pour ce faire, deux méthodes ont été étudiées:

1. La mise en place d'un système de bonifications (+1 ou +2 points), de pénalités (-1 ou -2 points) ou de "neutralité" (0 point) à ajouter à la note brute.
2. La définition de coefficients multiplicateurs de pondération (de 0.7 à 1.3) à appliquer à la note brute.

L'avantage est que le système de bonifications/pénalités (n°1) permet d'attribuer une note négative à une entreprise ayant obtenu une note initiale nulle, tandis que le système de pondération n'offre pas cette possibilité. Pour cette raison, nous avons retenu la première solution. De ce point de vue, nous préférons l'utilisation du terme de bonification à celui de "pondération". Nous retenons, de fait, le système de bonification suivant :

- Les entreprises appartenant au secteur industriel auront une bonification plus importante sur l'aspect environnemental. Autrement dit, peu d'actions environnementales dans un secteur très polluant est sanctionné alors que beaucoup d'actions dans un secteur peu polluant est valorisé. Par exemple, un faible rejet dans un secteur fortement polluant est valorisé (Depoers & al, 2003) tandis qu'un fort rejet dans un secteur peu polluant est sanctionné.

- Les entreprises appartenant au secteur des services auront une bonification plus importante sur l'aspect social. C'est-à-dire que, par exemple, un fort taux d'accident dans un secteur peu risqué est sanctionné tandis qu'un faible taux d'accident dans un secteur risqué est valorisé.

- Prise en compte des enjeux individuels des entreprises dans un même secteur d'activité.

Nous retenons les critères de bonification sectorielle suivants :

- (-2) : éloigné de la tendance ou insuffisance sérieuse : cas où l'on observe l'absence d'actions de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors qu'elle devrait agir (domaine

dans le champ de ses responsabilités) ou cas où l'entreprise met en place des actions contraires au critère (mauvaise pratique).

- (-1) : cas où l'entreprise fait moins que ce qu'elle devrait faire en fonction de son champ de responsabilité (ex : on attend des actions avec objectifs et dispositifs formalisés alors qu'elle agit ponctuellement)
- (0) : situation normale pour l'entreprise. Deux cas de figure sont possibles : l'entreprise agit sur l'indicateur et c'est normal qu'elle le fasse, ou bien l'entreprise n'agit pas sur cet indicateur et n'a pas spécialement à le faire car c'est hors champ de responsabilités.
- (+1) : cas où l'on observe la présence de nombreuses actions avec plans et objectifs formalisés sur un indicateur situé dans son champ de responsabilité.
- (+2) : point fort pour l'entreprise/ rôle pionnier de l'entreprise dans le domaine par rapport aux entreprises du secteur : cas où l'on observe la présence d'actions exemplaires/pionnières de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors que le critère se situe dans ou hors champ de ses responsabilités.

Novethic (2008), centre de recherche sur la RSE et l'ISR, filiale de la caisse des dépôts et consignation, propose une analyse des enjeux sectoriels en regard de la RSE. Prenant appui sur ces travaux, nous proposons de définir, à priori, pour chaque entreprise de notre échantillon les enjeux et les domaines d'action qui la concernent. Compte-tenu de ces différents éléments, nous proposons de déduire les éléments de caractérisation suivants pour chaque entreprise étudiée sur nos différents indicateurs :

<b>Indicateurs</b>	<b>Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur</b>	<b>Comportement de l'entreprise sur l'indicateur</b>	<b>R<sub>i</sub></b>
Existence d'un responsable DD			
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs			
Prise en compte du DD dans la relation clients			
Actions société civile			
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD			
Gestion des consommations d'eau			
Gestion des consommations d'énergie			
Gestion des rejets atmosphériques			
Gestion des déchets			
Eco Technologies utilisées			
Sensibilisation au DD			
Formation/emploi/développement de compétences			
Egalité homme/femme			
Diversité			
Santé/sécurité			

**Tableau : Caractérisation du comportement stratégique de l'entreprise sur les indicateurs retenus**

Ces différents éléments nous permettent d'attribuer des scores partiels à l'entreprise sur nos différents indicateurs.

Au final, nous obtenons le croisement de deux types d'échelles : une échelle quantitative (0, 5, 10) et une bonification sectorielle de ces niveaux par une échelle qualitative (bonification du score obtenu sur l'échelle quantitative en fonction de la typologie). Le croisement de ces deux échelles nous permet d'obtenir une note partielle bonifiée sur chaque critère. Les notes finales sont donc attribuées en fonction du comportement intra sectoriel relatif et des enjeux individuels des entreprises contenues dans l'échantillon. Ce dernier s'obtient par la somme des notes obtenues sur chaque critère, sachant qu'une égale importance est accordée à chaque domaine de critères (gestion des parties prenantes/environnementaux/sociaux). Le tableau ci-dessous est proposé pour attribuer le score à l'entreprise et définir le comportement stratégique :

ITEM	ENGAGEMENT (-)	Nb pts	ENGAGEMENT (=)	Nb pts	ENGAGEMENT (+)	Nb pts	n.c	Pts Max	Note partielle	Ri	Note partielle pondérée
Existence d'un responsable DD	Non : pas de responsable	0	Oui : cadre à temps partiel	5	Oui : service formalisé	10	n.c	10			
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Prise en compte du DD dans la relation clients	Non ou sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Actions société civile	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD	Non ou conformité sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : conformité	5	Oui : conformité et anticipation des réglementations Participation active au secteur	10	n.c	10			
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>/12</b>	
<b>ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL</b>											
Gestion des consommations d'eau	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Gestion des consommations d'énergie	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Gestion des rejets atmosphériques	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Gestion des déchets	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Eco Technologies utilisées	non	0	Oui : peu ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou préventives	10	n.c	10			
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>/12</b>	
<b>ENGAGEMENT SOCIAL</b>											
Sensibilisation au DD	Non ou sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Formation/emploi/développement de compétences	Non		Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Egalité homme/femme	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Diversité	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
Santé/sécurité	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10			
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>/12</b>	
<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients sectoriels et individuels)</b>									<b>/10</b>		
<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients sectoriels et individuels)</b>										<b>/12</b>	

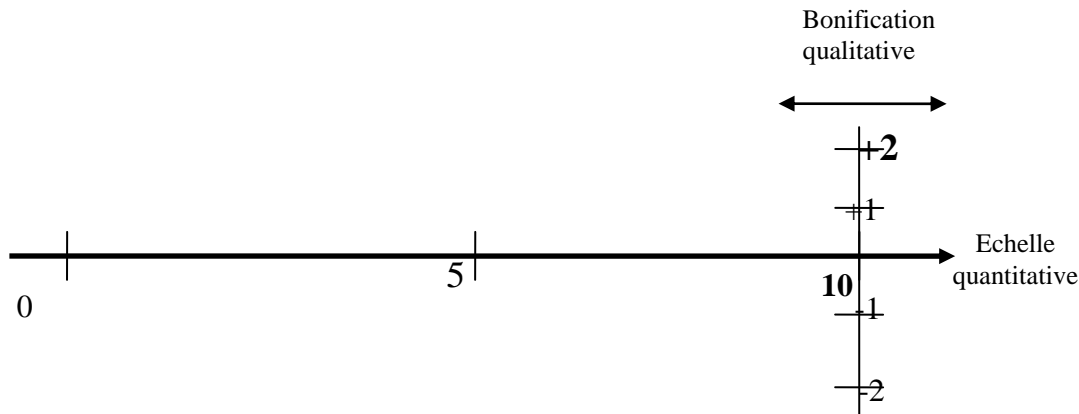
Source : présentation inspirée de Novethic (2004)

A noter : les informations absentes (n.c) sont jugées caractéristiques de l'absence de prise en compte de la notion sur les thèmes identifiés, nous attribuons donc la note zéro sur ces éléments.



### Exemple d'application

Soit une entreprise X, évoluant dans le secteur des services (Courrier et transports de colis) qui a adopté des éco technologies spécifiques, visant à prévenir la pollution liée au transport (ex : les voitures électriques) et mène des actions de lobbying auprès des constructeurs automobiles pour qu'ils développent des voitures propres ou économes en capital naturel. Ce qui n'a jamais été fait auparavant dans le secteur. Cette action constitue une action exemplaire/pionnière de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur. Dans ce cas, la note partielle sur l'indicateur est 10 tandis que la note partielle pondérée est 7. Le schéma suivant offre une représentation du scoring pour cet exemple :



Encadré : Exemple de scoring sectoriel

### III.3.5 Etape 5 : Le ranking

Le ranking se base sur les comportements stratégiques en matière de DD. Sur chaque facteur étudié, l'entreprise va obtenir une note selon la méthode ci-dessus définie. Si on considère l'incidence du critère du secteur d'appartenance sur la notation et l'attribution du comportement stratégique, on définit alors pour les notes obtenues quatre possibilités avec  $x$  la note finale obtenue par l'entreprise sur une échelle de -2 à + 12 :

- Cas 1 : si  $-2 < x < 1.9$  alors l'entreprise se situe hors classement : aucune action en matière de DD a été identifiée ce qui caractérise un comportement attentiste au sens de Martinet & Reynaud (2004).
- Cas 2 : Si  $2 < x < 2.75$  alors Note -- : comportement très adaptatif : conformité partielle avec la réglementation, très peu d'actions concrètes.
- Cas 3 :  $2.76 < x < 5.6$  = Note = : comportement adaptatif : actions ponctuelles en référence avec la loi ou les attentes client, conformité avec la réglementation, parfois quelques actions de dépassement des attentes (ce qui correspond au type 2 de l'adaptatif).
- Cas 4 :  $5.7 < x < 8.45$  = Note + : comportement proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée.
- Cas 5 :  $8.46 < x < 12$  = Note ++ : comportement très proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée, participation à la structuration du secteur.

La définition théorique du comportement adaptatif indique que quelques actions proactives peuvent être mises en place. De fait, afin d'intégrer cette dimension dans notre rating, nous considérons que le comportement proactif se rencontre à partir de la note 5.7 obtenue sur notre scoring. La note finale obtenue permet ainsi de comparer les entreprises entre elles grâce à la matrice suivante qui positionne l'entreprise étudiée:

<b>D</b> comportement très adaptatif Note : --	<b>C</b> comportement adaptatif Note : =	<b>B</b> comportement proactif Note : +	<b>A</b> comportement très proactif Note : ++
--	--	---	---

Tableau : Matrice de positionnement suivant la stratégie DD mise en œuvre

#### IV/ Exemple d'application : le cas de La Poste

Un exemple d'application empirique est proposé sur le cas de La Poste.

La Poste est le 2<sup>ième</sup> opérateur postal européen, le 17<sup>ième</sup> Groupe industriel et de service Français sur son chiffre d'affaires et le 3<sup>ième</sup> par ses effectifs avec près de 299 000 collaborateurs. Le Groupe est organisée autour de trois métiers complémentaires : le courrier, le colis express et la banque postale. Les mutations technologiques et la montée de la concurrence de ces dernières années ont poussé le Groupe à repenser ses métiers et à poursuivre son internationalisation dans les métiers du Colis Express. Sur le territoire Français, le Groupe honore également son contrat de service public et assure la continuité du service universel postal. Une analyse de contenu catégorielle thématique sur les données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et secondaires (le rapport annuel de développement durable) de 2006 nous a permis d'obtenir les résultats ci-après (voir encadré ci-dessous).

##### **La Poste : le DD un facteur clef de la réorganisation au service d'une offre éthique et concurrentielle**

La Poste évolue dans un contexte propre aux entreprises porteuses de services publics. Elle évolue dans un contexte où elle se doit de contribuer à l'amélioration du bien-être social par les services qu'elle propose en garantissant un accès au plus grand nombre, tout en étant rentable et en maîtrisant ses impacts sur l'environnement

Des évolutions liées au secteur des services postaux sont également intervenues. En effet, l'intensification de la demande, l'augmentation significative du poids des colis, induisent des émissions de gaz à effet de serre de plus en plus importantes dans les transports. Les entreprises du secteur devront donc chercher à réduire les rejets atmosphériques induits par les modes de transports utilisés. La hausse des prix des matières premières entraîne des comportements plus économes dans tous les secteurs, particulièrement dans les transports qui bénéficient d'une conjonction de facteurs favorables. Les entreprises du secteur devront donc chercher à améliorer l'efficacité énergétique dans les modes de transport utilisés. Compte tenu de la pénibilité du travail de manutention, une gestion proactive et préventive des risques en matière de santé/sécurité avec des actions multi thèmes et multicritères est à observer. Au niveau RH, les évolutions des métiers de La Poste, nous invitent à en attendre des efforts sur le volet gestion des compétences. Il en est de même pour les actions sur la diversité.

Loin de considérer ces dimensions comme des freins à son expansion, le Groupe considère le DD comme un levier de performance pour l'entreprise. Conscient des bénéfices qui y sont liés (source de plus-values et d'avantages concurrentiels) le Groupe entend devenir l'opérateur de référence en Europe en 2010 grâce à sa

position de précurseur en matière de développement durable qui lui assurera une performance globale sur le long terme. Le Groupe est, en effet, aujourd'hui convaincu que la pérennité et le succès de son activité dépendent de sa bonne intégration sociétale. C'est pourquoi il entend affirmer son rôle de leader en adoptant un positionnement d'enseigne citoyenne sur plusieurs dimensions DD (ex: émissions de CO2 ; limiter les nuisances liées à la production et aux usages du papier; discrimination). Afin de garantir le pilotage et une approche intégrée de la démarche, des directions de projet ont été créées sur les thématiques principales (ex : diversité, handicap). Le déploiement d'outils dédiés favorisent l'implication et l'appropriation des enjeux par les fonctions traditionnelles de l'entreprise (ex : Marketing, Achats). La démarche se structure autour d'engagements traduits en plans d'actions.

#### **Encadré : La Poste : approche contextuelle et profil CSR**

Le croisement de l'étude des actions concrètes mises en place en regard de nos indicateurs avec les contextes sectoriels ci-dessus présentés nous permet de proposer des bonifications ci-après. Le tableau ci-dessous résume les éléments de caractérisation du comportement de La Poste sur nos différents indicateurs et éclaire sur les bonifications retenues:

Indicateurs	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	Bonification
<b>Existence d'un responsable DD</b>	L'entreprise est soumise à la loi NRE = nécessité de mise en place d'un dispositif de reporting sur le DD	Présence d'un service DD avec objectifs et plans d'action formalisés	<b>0</b>
<b>Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs</b>	nécessité de prise en compte sur les problématiques d'achats liés à sa zone d'influence (ex : papier/ matériels de bureaux/ modes de transport)	Intégration stratégique ++ des problématiques DD au niveau de la relation fournisseur (processus de sélection + incitation des fournisseurs) / politique d'achat exemplaire (ex : tenues des facteurs)	<b>+2</b>
<b>Prise en compte du DD dans la relation clients</b>	nécessité d'informer et sensibiliser les clients au DD / nécessité d'adopter une approche responsable de la relation client/ accompagnement dans la démarche DD	information et accompagnement des clients dans leur démarche DD à travers une offre dédiée/ actions exemplaires (ex : politique diversité élargie aux clients handicapés/ pratiques tarifaires sur les incidents de paiement/ offre de micro crédit/ politique de non exclusion bancaire avec produits adaptés pour les clients en situation difficile)	<b>+2</b>
<b>Actions société civile</b>	nécessité d'information et transparence/ contribution au lien social et à la solidarité par des dispositifs d'intégration territoriale	Engagement d'un dialogue social avec les collectivités et la société civile riveraine / maintien du lien social (ex : présence postale sur des territoires où les critères financiers ne le justifieraient pas) action exemplaire : organisation de congés solidaires	<b>+1</b>
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation DD</b>	nécessité d'avoir un haut niveau de conformité avec la réglementation du secteur	Conformité au système réglementaire/ participation active à la structuration du secteur dans différents domaines/ intégration de directives sur les déchets (DEEE) alors que l'entreprise n'est pas directement concernée	<b>+2</b>
<b>Gestion des consommations d'eau</b>	Activité de service qui nécessite des consommations d'eau essentiellement pour des besoins sanitaires = entreprise pas directement concernée	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie (CAP 30).	<b>+1</b>
<b>Gestion des consommations d'énergie</b>	Activité de service qui nécessite des consommations énergétique essentiellement pour les besoins des agences et bureautiques & le transport = entreprise moyennement concernée par rapport à une activité industrielle mais doit mettre en place des actions à son niveau sur ce sujet	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie (CAP 30). Etude d'impacts / expérimentation de carburants alternatifs / plan d'actions qui vise les comportements des utilisateurs et la gestion en technique des bâtiments	<b>+1</b>
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Le secteur contribue à son niveau au changement climatique de part son activité de transport (courrier/colis) = nécessité d'avoir des plans d'action sur le sujet	Beaucoup d'actions mises en place (ex : formations à l'éco conduite, flotte de véhicules propres): gestion proactive avec expérimentation de nouvelles solutions et incitation pour les constructeurs automobile de fabriquer en grande quantité les véhicules propres/ création d'une entité dédiée en partenariat avec SNCF pour promouvoir l'inter modalité	<b>+2</b>
<b>Gestion des déchets</b>	Le secteur émet essentiellement des déchets papiers et de bureaux= des actions doivent être mise en place dans la zone d'influence de l'entreprise	Politique de gestion des déchets préventive et très engagée avec généralisation de l'utilisation du papier recyclé à coût égal avec une remette classique = action exemplaire.	<b>+2</b>
<b>Eco Technologies utilisées</b>	Activité de service donc pas de nécessité de se doter d'éco technologies concrètes pour réduire/annuler les consommations et les impacts	Beaucoup d'éco technologies utilisées curatives et préventives et développées par une acquisition (= incitation au développement d'éco technologies propres pour les fournisseurs)	<b>+2</b>
<b>Sensibilisation au DD</b>	nécessité d'assurer une sensibilisation des collaborateurs moyennement importante	Beaucoup d'actions de sensibilisation et de dispositifs d'incitation exemplaires (ex : financement de l'abonnement des collaborateurs aux transports en commun)	<b>+2</b>
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	Nature de l'activité = nécessité d'avoir une politique RH aboutie sur cet indicateur	Beaucoup d'actions et de plans d'actions avec objectifs formalisés	<b>+1</b>
<b>Egalité homme/femme</b>	Tendance actuelle dans le management en faveur de la mixité = des actions sont attendues dans le domaine	Beaucoup d'actions et création de comités dédiés	<b>+1</b>
<b>Diversité</b>	Engagement en faveur de la diversité = des actions sont attendues dans le domaine	Prise d'engagement/ politique de diversité élargie sur le périmètre clients avec nombreux dispositifs concrets/ première entreprise du secteur à avoir reçu le label « Egalité »	<b>+2</b>
<b>Santé/sécurité</b>	Dimension moyennement importante du management par rapport à une activité industrielle = des actions sont attendues sur sa zone d'influence (essentiellement risques liés à la gestion du stress, position sur le poste de travail, manutention, sécurité routière)	Beaucoup d'actions et de dispositifs dédiés à l'indicateur	<b>+1</b>

ITEM	ENGAGEMENT (-)	Nb pts	ENGAGEMENT (=)	Nb pts	ENGAGEMENT (+)	Nb pts	n.c	Pts Max	Note partielle	Ri	Note partielle pondérée
Existence d'un responsable DD	Non	0	Oui : cadre à temps partiel	5	Oui : service formalisé	10	n.c	10	10	0	10
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Actions de sensibilisation des clients	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Actions société civile	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+1	11
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD	Non	0	Oui : conformité	5	Oui : conformité et anticipation des réglementations/Participation active au secteur	10	n.c	10	10	+2	12
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>10/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>11.4/12</b>	
<b>ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL</b>											
Gestion des consommations d'eau	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	5	+1	6
Gestion des consommations d'énergie	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+1	11
Gestion des rejets atmosphériques	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Gestion des déchets	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Eco Technologies utilisées	Non	0	Oui : peu ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>9/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>10.6/12</b>	
<b>ENGAGEMENT SOCIAL</b>											
Sensibilisation au DD	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Formation/emploi/développement de compétences	Non		Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+1	11
Egalité homme/femme	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+1	11
Diversité	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
Santé/sécurité	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+1	11
<b>MOYENNE BRUTE</b>									<b>10/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>										<b>11.4/12</b>	
<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients sectoriels et individuels)</b>								<b>9.67/10</b>			
<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients sectoriels et individuels)</b>										<b>11.13/12</b>	

*Source : présentation inspirée de Novethic (2004)*

A noter : les informations absentes (n.c) sont jugées caractéristiques de l'absence de prise en compte de la notion sur les thèmes identifiés, nous attribuons donc la note zéro sur ces éléments.

D'après notre méthodologie, La Poste a obtenu le score de : 11.13/12 soit une note comprise entre  $8.46 < x < 12$  sur la note sectorielle. La Poste se situe donc dans le cas n°4. Elle obtient donc la note ++. Nous considérons de fait que l'entreprise a adopté un comportement très proactif c'est-à-dire qu'elle met en place beaucoup d'actions, adopte une approche très formalisée, et participe activement à la structuration du secteur dans le domaine du DD.

Afin de valider les résultats obtenus une mesure de la fiabilité des analyses a été proposée. Cette dernière a été appréhendée à ce niveau à travers l'utilisation de deux tests : l'indice du Kappa de Cohen et le coefficient W de Kundall. Concernant l'analyse thématique, la valeur de K indique un bon degré d'accord entre les deux analystes ( $K= 0,7414$ ). Le coefficient W de Kendall ( $W=0,966$ ) traduit également un degré d'accord très élevé entre les juges sur le classement de l'entreprise dans la catégorie de ranking proactive. La catégorisation de la Poste dans le comportement proactif est donc retenue par la présente méthode.

## **CONCLUSION**

En résumé, si le foisonnement de ces dernières années dans le domaine de la RSE a rendu possible l'analyse des comportements stratégiques des entreprises en matière de DD, il semble que les travaux empiriques sur la RSE souffrent encore à l'heure actuelle d'un certain nombre de limites et d'insuffisances en matière d'opérationnalisation. Leur caractère peu généralisable, la forte hétérogénéité des critères et indicateurs retenus ainsi que l'opacité de nombreuses méthodologies de catégorisation rend difficile la définition rigoureuse des comportements stratégiques ainsi que la comparaison des entreprises entre elles de ce point de vue.

Partant de ce constat, la méthodologie proposée tente de participer à la structuration des travaux sur le sujet. Elle offre une méthode empirique croisant deux échelles. Elle s'appuie pour ce faire sur une batterie de critères qui s'inscrivent dans le courant théorique actuel en faveur de l'étude des comportements stratégiques en matière de DD à l'aune des actions mises en œuvre. Cette posture méthodologique rend compte du degré d'intégration stratégique du développement durable dans les entreprises. Elle permet également de procéder à une comparaison sectorielle des entreprises en prenant en compte des enjeux propres aux métiers dans la notation proposée. Elle permet de réaliser une photographie à un instant  $t$  du comportement socialement responsable d'une entreprise. L'enjeu réside à ce niveau dans le test de cette méthodologie sur l'étude de cas concrets. Le premier exemple proposé augure de

la validité et de la pertinence d'utilisation d'un tel outil. Des approches empiriques complémentaires feront l'objet d'une prochaine communication.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. et E. Pezet, (2005), *Organiser le DD : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Edition Vuibert, Paris.
- Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. et Hatfield (1985), *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*, *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446- 463.
- Bellini B., (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives », XIIème Conférence de l'AIMS.
- Boiral O., et G. Croteau (2001), « Du DD à l'écologie industrielle, ou la métamorphose d'un concept caméléon », XIème Conférence de l'AIMS.
- Capron M., et F. Quairel (2004), *Mythes et réalités d'une entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Carroll, A. B. (1979), *A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 4, 97-105.
- Carroll, A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*, *Business and Society*, 38 : 3, 268-295.
- Clarkson M.B.E., (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20: 1, 92-117.
- Decock -Good, C. (2001), *L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale*, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 4, décembre, 29-57.
- Donaldson T., et L.E. Preston (1995), "The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications", *Academy of management Review*, 20: 1, 65-91.
- Frederick W. C., (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business and Society*, 33: 2, 150-164.
- Frederick, W.C., (1994/1978), *From CSR1 to CSR2*, *Business & Society*, 33: 2, 150-164.
- Gond, J.P. et A. Mullenbach (2004), *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise*, *Revue des Sciences de Gestion*, 205, Jan/Fev. 93.
- Hart S., (1997), "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 66-76.
- Igalens, J. et J.P. Gond (2003), *La mesure de la Performance Sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111-130.
- Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 12-25.
- Martinet A.C., et E. Reynaud (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Persaix E., (2002), « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Finance Contrôle Stratégie*, 5 : 3, 195-230.
- Reynaud E., Rollet A., (2001), « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », in « *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche* », coordonné par A.C Martinet et R.A Thiétart, Vuibert, Paris, 2001, 303-324.
- Rugman A., et A. Verbeke (1998), "Corporate strategy and environmental regulations: an organizing framework", *Strategic Management Journal*, 19: 4, 363-375.
- Sharma S., et H. Vredenburg (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 8: 19, 729-753.
- Wartick, S.L. et P.L. Cochran (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007), *Responsabilité Sociale des entreprises et performance*

financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, UQUAM, Montréal.