

Le concept d'entrepreneur responsable résiste-t-il à la grande entreprise ? Cas d'une filière agricole globalisée

Falk, Anaïs

Vitropic S.A., Université de Montpellier, Cirad

anaïs.falk@cirad.fr

Résumé :

Les entreprises ont intégré le développement durable dans leur stratégie et ont mis en place des politiques de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Le concept d'entrepreneur durable diffuse l'idée que les entrepreneurs, jusqu'alors considérés comme plutôt destructeurs de l'environnement, peuvent en fait contribuer à la création de valeurs environnementales et sociales tout en assurant la pérennité de leur entreprise. Certains auteurs évoquent aussi l'entrepreneur responsable, très souvent associé aux petites et moyennes entreprises (PME). L'objectif de ce papier est d'éprouver la définition de l'entrepreneur responsable à travers une étude de cas de grande entreprise. La définition qui en est proposée par Bon & Van Der Yeught en 2018 (qui semblent réellement distinguer les concepts d'entrepreneur durable et d'entrepreneur responsable), est utilisée comme grille de lecture et d'analyse de l'étude de cas. Les principaux résultats montrent que le concept d'entrepreneur responsable ainsi défini ne résiste probablement pas à la grande entreprise

Mots-clés : management responsable ; grande entreprise ; chaîne de valeur ; étude de cas ; innovation

Candidat(e) au Prix Roland Calori

Le concept d'entrepreneur responsable résiste-t-il à la grande entreprise ? Cas d'une filière agricole globalisée

1. INTRODUCTION

La période de l'après seconde guerre mondiale est synonyme d'une modification de la quasi-totalité des sociétés, révélant les premiers questionnements quant à la persistance d'une croissance économique galopante. Le rapport Meadows cristallise ces préoccupations environnementales et instille le doute quant à la pérennité de cette croissance. Dans ce rapport, intitulé *The limits to growth*, Meadows et al. (1972) alertent sur les conséquences d'une croissance économique et démographique exponentielle qui conduirait à l'épuisement des ressources naturelles et non renouvelables et à l'effondrement global. Par la suite, après une première apparition en 1980 dans un rapport du PNUE (Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources (UICN), 1980), le concept de 'développement durable' est popularisé en 1987 dans le rapport Bruntland, intitulé *Our Common Future*, de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. La définition donnée dans le rapport est toujours celle communément admise : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (World commission on environment and development, 1987). Cette définition initiale, axée sur la préservation de l'environnement, est élargie lors du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992, pour intégrer les notions de viabilité économique, environnementale et sociale. Opérationnaliser ce concept reste encore aujourd'hui un challenge. Dans cet espoir, en 2015, les Nations Unis déclinent le développement durable en 17 objectifs concrets de développement durable (United Nations, 2015).

Les scandales sociaux et environnementaux se multipliant, le concept de développement durable, bien que controversé et considéré comme flou, s'impose dans tous les milieux, qu'ils soient académiques, politiques ou managériaux. Ces scandales entraînent une crise de légitimité pour le monde de l'entreprise et le besoin de regagner la confiance de la société civile (Capron & Quairel, 2004). La demande d'évaluation selon une triple dimension (environnementale, économique et sociale) se renforce. Les entreprises ont de plus en plus besoin de protéger leur « capital-réputation » pour pérenniser leur business, voire pour gagner en compétitivité en anticipant les évolutions à venir (Capron & Quairel, 2004). Face à des entreprises de plus en plus mondialisées et puissantes, les Etats et organisations mondiales se désengagent de la régulation des impacts des entreprises. L'idéologie dominante dans les pays développés impose le système du « consumérisme » qui considère que le choix des consommateurs est efficace pour régler les problèmes environnementaux et sociaux, sans besoin de modifier le système capitaliste (Mol & Spaargaren, 2000). Selon ces auteurs et leur théorie de la modernisation écologique, seul le marché lui-même peut être porteur de changements environnementaux par le biais de la normalisation concertée des systèmes de production et de consommation.

Pour influencer favorablement le choix des consommateurs, les politiques de Responsabilité Sociale de Entreprises (RSE) et les services de *Sustainability* fleurissent au sein des entreprises. Ces dernières ne peuvent plus se contenter de produire suffisamment mais doivent évaluer et maîtriser leurs impacts environnementaux et sociaux, ce que matérialise le concept de « triple bottom line » (Elkington, 1998). Une autorégulation est adoptée puisque les entreprises élaborent, évaluent et contrôlent elles-mêmes les bonnes pratiques sociales et environnementales qu'elles s'appliquent volontairement. Cette « soft law » est présentée comme capable de réglementer les agissements de multinationales tentaculaires dans un marché mondialisé. Les effets des mesures mises en place (labels, certifications, guides de

bonnes pratiques RSE) sont difficiles à évaluer et il est pratiquement impossible de les distinguer (Ize Jardim, 2020).

Selon Porter & Kramer (2011), les entreprises utilisent souvent la RSE pour des raisons marketing et pour soigner leur image, en la détachant de leurs objectifs économiques. En proposant le concept de « shared value », les auteurs suggèrent l'idée suivante : les entreprises internalisent les effets des externalités négatives causées par leurs activités en se fixant des objectifs en matière de bien-être des populations environnantes, au même titre que leurs objectifs stratégiques économiques (Porter & Kramer, 2011). Autrement dit, la valeur créée est partagée entre l'entreprise (qui atteint ses objectifs de rentabilité) et les populations locales qui bénéficient des actions RSE (en compensation des externalités négatives créées par l'activité de l'entreprise). Ce concept de « shared value » suppose une coopération active de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise afin de faire émerger leurs attentes et besoins (Porter & Kramer, 2011).

Que ce soit à travers la « shared value » ou la RSE, le concept de durabilité a pénétré le monde de l'entreprise, qui doit maintenant se démontrer plus « durable ».

2. CADRE THEORIQUE

2.1. LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR DURABLE

Qu'en est-il des entrepreneurs durables ? Est-ce un oxymore ? Le rapprochement récent des concepts d'entrepreneur et de développement durable suggère que les actions entrepreneuriales peuvent permettre de réduire les dommages causés par l'activité de l'entreprise à l'environnement (Meek et al., 2010), au contraire de l'idée largement acceptée que les opportunités de marché entraînent un comportement entrepreneurial destructeur de l'environnement (Pigou, 1932). Ce comportement prédateur serait porté à son paroxysme par les entreprises multinationales dans les pays en développement (Paul & Barbato, 1985). Certains auteurs (Cohen & Winn, 2007 ; Dean & McMullen, 2007) présentent

l'entrepreneuriat comme possibilité de remédier aux « market failures » que seraient les perturbations écologiques et sociales. Dean & McMullen (2007) définissent « l'entrepreneur durable » ainsi: « the sustainable entrepreneurship we discuss is defined by its alleviation of environmentally relevant market failures through the exploitation of potentially profitable opportunities. » Pacheco et al. (2010) insistent sur le fait que les entrepreneurs durables ne « découvrent » pas mais « créent » des opportunités de marchés en incitant les institutions à évoluer vers des normes plus durables. Schaltegger & Wagner (2011) évoquent les multiples chemins vers le 'management responsable'. Les auteurs classent les entrepreneurs sur un continuum, selon deux axes (accès au marché de l'entrepreneur – niche, marché de masse, société – et niveau de prise en compte des problèmes environnementaux et sociaux comme objectifs de l'entreprise – faible à élevé). Les auteurs soulèvent notamment l'idée que les petites entreprises ayant accès à un marché de niche ont tendance à développer des innovations durables. Elles seront – disent-ils – reprises par les grandes entreprises moins enclines à prendre des risques, mais capables de les diffuser sur un marché de masse et de les démocratiser. Selon eux, ces deux types d'acteurs sont des entrepreneurs durables dont les interactions sont nécessaires pour améliorer les impacts environnementaux et sociaux des entreprises.

La prise de conscience et l'intégration de leurs impacts environnementaux et sociaux par les entrepreneurs ne sont pas nouvelles. Avant l'essor de la RSE, quelques entrepreneurs mettaient déjà en place des mesures à impacts sociaux et environnementaux favorables, sans pour autant se faire baptisés « entrepreneurs durables ». On peut citer l'exemple de l'entreprise Godin en France qui, dès la fin du 19^{ème} siècle, fit construire des logements pour ses employés mais aussi des écoles et des infrastructures de loisirs. Certains auteurs, comme (Schlange, 2009 ; Tilley & Young, 2009; Young & Tilley, 2006), développent l'idée que les choix de tous les entrepreneurs sont subordonnés à l'évolution du cadre sociétal, et donc

sensibles aujourd'hui à l'importance du concept de développement durable (Belz & Binder, 2017). Pour ces auteurs, les institutions font évoluer l'entrepreneuriat. Or la RSE s'est institutionnalisée dans les dernières décennies, poussant l'ensemble des entrepreneurs à intégrer les notions de Développement Durable, dans un mouvement classique d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 2000). Les entrepreneurs classiques se retrouvent donc 'entrepreneurs durables'. D'autres auteurs ont voulu qualifier spécifiquement l'entrepreneuriat respectueux des valeurs du développement durable.

2.2. PLUS ENCORE QUE DURABLE, L'ENTREPRENEUR RESPONSABLE

Tiba et al. (2019) évoquent un « entrepreneuriat responsable » sans pour autant proposer une définition en rupture avec celle de l'entrepreneuriat durable. Vallaster et al. (2019) veulent mettre en exergue les pistes de recherche spécifiques à ce type d'entrepreneuriat (par exemple, se maintenir sur la ligne de crête entre la création de profits et la création de valeur pour la société). Cependant, ces auteurs ne distinguent pas non plus le concept d'entrepreneur responsable de celui « d'entrepreneur durable », dont discute l'ensemble des papiers sur lesquels ils s'appuient. Au contraire Bon & Van Der Yeught (2018) introduisent des distinctions entre ces deux types d'entrepreneur, en caractérisant clairement les « entrepreneurs responsables ». De même, Persais (2020) met en évidence les leviers d'une démarche d'entrepreneuriat responsable, en reprenant la définition d'entrepreneur responsable de Bon & Van Der Yeught (2018). Pepin et al. (2022) analysent les leviers décisionnels de 16 entrepreneurs dits « responsables », suivant la même définition. Ramonjy et al. (2023) utilisent le même concept pour analyser l'émergence organisationnelle d'un tiers-lieux. Enfin, d'autres auteurs proposent des manières de former à l'entrepreneuriat responsable (Ballereau et al., 2020 ; Van Der Yeught, 2020).

Il faut remarquer que le concept d'entrepreneur responsable est souvent associé aux petites et moyennes entreprises (PME). Bon & Van Der Yeught (2018) sont très réservés quant à la

possibilité du déploiement d'un management responsable dans de grandes entreprises dominées par l'actionnariat financier. Azmat & Samaratunge (2009) partagent cette opinion et associent l'entrepreneuriat responsable aux PME. Les études de cas sont trop peu nombreuses pour conclure, et la question demeure inexplorée.

Le management des grandes entreprises peut-il être responsable ? Le concept d'entrepreneur responsable « résiste-t-il » à la grande entreprise ? C'est la question de recherche développée dans ce papier. Ainsi, nous chercherons à contribuer aux réponses à ces questions à travers une étude de cas d'une grande entreprise particulièrement active dans le domaine de sa responsabilité sociale, afin d'établir si le management de cette entreprise peut être considéré comme du « management responsable ».

3. METHODE

La section 3.1 présente les particularités de la filière banane d'exportation et les caractéristiques de l'entreprise étudiée. La section 3.2 détaille la méthode de collecte de données, tandis que la section 3.3 explique la grille de lecture utilisée pour l'analyse des données.

3.1. CARACTERISTIQUES DE L'ETUDE DE CAS

L'étude de cas d'une entreprise mondialisée agro-alimentaire, productrice de bananes d'exportation, contribuera à la question de recherche.

Trois grandes particularités de la filière doivent être énoncées. Tout d'abord, elle est sensible aux exigences sociétales qui se sont multipliées suite aux scandales environnementaux et sociaux, comme l'affaire du chlordécone aux Antilles Françaises (*Chlordécone et autres pesticides*, 2018 ; InVS & Inserm, 2010) ou la présence de travailleurs illégaux dans les plantations Fairtrade de République Dominicaine (BananaLink, 2021 ; Fairtrade international, 2021). Avec des filières longues et mondialisées comme celle de la banane d'exportation, les instances juridiques nationales ne peuvent suffire à réglementer les activités des

multinationales dont la logique économique est internationale (Cuzacq, 2013). Quand la « hard law » est démunie, c'est donc la « soft law » qui s'impose (guide de bonnes pratiques comme la norme ISO 26000 (2010) ou celle du World Banana Forum¹ (WBF) (Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO, s. d.), politiques RSE, ...). Deuxièmement, l'absence de différenciation possible sur un critère visuel ou gustatif d'une banane d'exportation complexifie la segmentation entre une banane obtenue avec des techniques vertueuses ou avec des pratiques classiques (CIRAD, 2017). La segmentation créée par les certifications ne se répercute que très peu sur la valeur finale du produit, mais procure aux entreprises une « licence to operate », dans le sens où les certifications sont devenues nécessaires pour opérer sur le marché² (CIRAD, 2017). Enfin, la force de l'aval de la filière est sans conteste, que ce soit pour imposer les normes de production mais aussi pour définir la répartition de la valeur. Les distributeurs ont recours à des cahiers des charges privés pour garantir la provenance environnementalement et socialement vertueuse de leurs achats (ex : GlobalGap, Filière Qualité Carrefour, ...) car ils ne connaissent que très peu les réalités de leur chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, les producteurs se livrent une forte compétition et doivent répondre aux exigences croissantes des distributeurs pour maintenir leur part de marché et éviter d'être déréférencés. Ils doivent aussi rester compétitifs par l'innovation (Segrestin et Hatchuel, 2019 cité par Berger-Douce, 2014), ce qui leur permet d'anticiper les exigences à venir et de maintenir une longueur d'avance sur leurs concurrents.

¹ Espace de dialogue entre tous les maillons de la chaîne (producteurs, importateurs, exportateurs, distributeurs, ONGs, centre de recherche, instances gouvernementales, syndicats de travailleurs...) afin de trouver des consensus sur les pratiques de production et de commercialisation de la banane dessert. Plusieurs groupes de travail ont été mis en place au sein du WBF : GT1 - Production durable et impact environnemental ; GT2 - Répartition de la valeur le long de la filière ; GT3 - Droits du travail.

² Par exemple, il est impossible de vendre en gros des bananes sur le marché européen sans posséder la labellisation Global Gap, alors que celle-ci est très peu contraignante.

Le nom et les caractéristiques organisationnelles précises de l'entreprise étudiée sont tues pour des raisons de confidentialité (elle sera nommée entreprise B). Cette entreprise est particulièrement pertinente pour tester la question de recherche pour trois raisons. Tout d'abord, l'entreprise B passe pour un modèle de durabilité dans son secteur, avec de très nombreuses actions déployées en faveur de ses ouvriers et de l'environnement depuis plusieurs décennies. Ensuite, la famille du fondateur y exerce toujours le pouvoir, si bien qu'elle échappe à la catégorie des grandes entreprises dominées par l'actionnariat financier, auxquelles (Bon & Van Der Yeught, 2018) et (Azmat & Samaratunge, 2009) dénie la possibilité d'exercer un entrepreneuriat responsable. Enfin, le partenariat ancien entre l'entreprise B et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), organisme français de recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes, permet d'accompagner celle-ci dans le développement, l'appropriation et la dissémination d'innovations techniques et commerciales durables. Autrement dit, si l'on ne peut pas trouver le management responsable au sein de cette grande entreprise, il est probable qu'on ne le trouvera dans aucune des grandes entreprises du secteur agro-alimentaire.

3.2. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Le partenariat avec le Cirad a aussi le mérite d'ouvrir le terrain (difficilement accessible par ailleurs) aux investigations de la recherche. L'entreprise B a accueilli l'enquêtrice a deux reprises en 2022 dans une plantation de bananes, située dans une zone rurale d'un pays en développement. L'objectif premier de ces deux missions était d'évaluer les effets concrets des actions RSE de l'entreprise. Les verbatims recueillis ont été codés pour répondre à ce premier objectif (non traité dans ce papier). Ceci a permis, par opportunisme méthodologique (Girin, 1989), d'analyser les évolutions des comportements des managers suite à la mise en œuvre de

deux innovations, environnementale et sociale (présentées au paragraphe 4.1) Ceci a offert la possibilité de réaliser :

- Des observations et des visites de terrain,
- 24 entretiens formels, d'environ 1h chacun, avec des parties prenantes capables de s'exprimer sur les conditions de vie de la population environnante de la plantation (les syndicats, les délégués du personnel, les responsables du service social de la plantation, des chefs de village, etc...). Elles ont été choisies grâce à la réalisation d'une typologie de parties prenantes, selon la classification de (Mitchell et al., 1997).
- Des entretiens informels (d'environ 1h) avec des salariés de l'entreprise. Ont été réalisés 19 entretiens avec des managers, ici entendu comme ceux qui dirigent des équipes et qui mettent à exécution les décisions de la direction : échanges réguliers avec les 3 personnes du service RSE pendant les deux séjours à la plantation, 2 entretiens avec le directeur adjoint de la plantation, 8 entretiens avec des chefs de services (par exemple, le responsable de la section phytosanitaire), 6 entretiens avec des chefs d'équipes d'ouvriers. Concernant les managers, ils ont été choisis pour représenter chaque activité (production, gestion des maladies, gestion du conditionnement, RSE, ...).
- 20 entretiens formels d'environ 1 h chacun avec des ouvriers de l'entreprise B sur le lieu de travail.
- Et 19 entretiens formels (d'environ 1-1h30) avec des personnes de la population environnante de la plantation (dont au moins 5 anciens ouvriers de la plantation).

Concernant les ouvriers et la population environnante, ont été créés des échantillons sélectionnés, c'est-à-dire que les personnes interrogées ont été choisies de sorte à être les plus différentes possibles (type de poste et d'activité, constitution de la famille, ...). Les choix ont aussi été réalisés par itération. Les découvertes réalisées dans les entretiens précédents étaient

creusées dans les suivants (Miles & Huberman, 2003). Tous les entretiens sont semi-directifs (Thiéart, 2014). Par ailleurs, les 39 entretiens formels d'ouvriers et personnes de la population environnant la plantation ont été enregistrés et retranscrits.

Qui pourrait être les dirigeants potentiellement « responsables » dans cette étude de cas ? Il s'agit d'abord du directeur général de l'entreprise B. C'est aussi un entrepreneur puisque c'est lui qui prend l'initiative des changements (par exemple, le dirigeant a pris lui-même la décision de mener l'étude sociale avec le Cirad pour intégrer l'innovation sociale, et de la rattacher directement à lui, et non au service RSE de l'entreprise B). Cet entrepreneur charismatique a une forte influence sur l'ensemble de la gestion de l'entreprise B où sa vision est fidèlement diffusée par les managers. C'est donc le management de ce dirigeant entrepreneur qui sera passé au crible de la définition de l'entrepreneur responsable proposée par (Bon & Van Der Yeught, 2018). Pour en juger, nous utiliserons les informations récoltées auprès de la population locale, des ouvriers et des managers, et l'analyse des comportements des managers (puisque'ils appliquent très fidèlement les décisions du dirigeant de l'entreprise B) ainsi que les propos tenus lors des 2 réunions de restitution des résultats (de l'enquête sur les effets concrets des actions RSE) auprès du dirigeant.

3.3. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

La définition de l'entrepreneur responsable proposée par (Bon & Van Der Yeught, 2018), qui semblent réellement le distinguer du concept d'entrepreneur durable, est utilisée comme grille de lecture et d'analyse. Les caractéristiques que ces auteurs proposent pour identifier un management responsable sont les suivantes :

- Point 1 : Les entrepreneurs responsables créeraient de la valeur sociétale de manière perpétuelle et renouvelée avec une vision holistique et intégrée (c'est-à-dire que les préoccupations environnementales et sociales ne sont pas subordonnées chez eux à la

création de valeur économique, mais la valeur accordée aux gains économiques
« *correspond strictement à la valeur nécessaire pour pérenniser son activité* ») ;

- Point 2 : ils se saisiraient d'une opportunité responsable avec une rationalité effective. C'est-à-dire que ces entrepreneurs réfléchissent à différentes possibilités de gain social, puis saisissent une occasion de gain sociétal inexploité, en partant des ressources dont ils disposent ;
- Point 3 : ils innoveraient de manière responsable en ayant une capacité dynamique d'innovation (c'est-à-dire qu'ils se nourrissent des signaux faibles autant que des signaux forts pour innover de manière holistique et intégrée) ;
- Point 4 : ils créeraient une organisation responsable (c'est-à-dire qu'ils accorderaient aux attentes des parties prenantes (PP) une valeur intrinsèque pour proposer un management inclusif) ;
- Point 5 : ils disposeraient de capacités managériales particulières (capacités d'arbitrage, de traduction, de traitement d'informations qualitatives et de mobilisation des ressources du territoire) (Bon & Van Der Yeught, 2018).
- Point 6 : l'entrepreneur responsable a aussi besoin de certaines capacités éthiques (jugement réflexif, imagination et sensibilité morale) pour opérationnaliser le modèle de valeur précédemment explicité (Bon & Van Der Yeught, 2018).

Nous allons examiner point par point si le management de la grande entreprise B revêt les caractéristiques proposées dans cette grille de lecture.

4. RESULTATS

La section 4.1 présente l'entreprise B et son management, tandis que la section 4.2 éprouve la définition d'entrepreneur responsable au regard du cas étudié. La section 4.3 est une synthèse des résultats.

4.1. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE ET DE SON MANAGEMENT

L'entreprise B est historiquement une PME familiale qui s'est étendue jusqu'à devenir une multinationale, spécialisée dans la production, le transport et l'importation de fruits et légumes, principalement de la banane dessert. Les différentes activités de l'entreprise B sont gérées par différentes filiales (notamment les filiales de production de bananes export – les plantations - situées dans des pays en développement), et qui sont organisées autour d'un siège social situé en France. Aujourd'hui, l'entreprise est une société par actions, dont la famille du fondateur détient 60% des parts. Elle est dirigée par les petits-enfants du fondateur. L'entreprise B affiche une structure organisationnelle se rapprochant de la bureaucratie mécaniste décrite par (Mintzberg, 1998). Le pouvoir décisionnel est centralisé au niveau de la direction du siège social, les tâches sont fortement spécialisées et routinières et les procédures sont très formalisées. Les niveaux hiérarchiques sont très nombreux, renforçant la structure pyramidale. Les contrôles opérationnels sont permanents. Le dirigeant diffuse sa vision et ses prises de décisions aux managers des niveaux inférieurs, qui les exécutent.

Le management de l'entreprise B a toujours été guidé par un objectif clair de performance économique, c'est-à-dire qu'elle cherche à maximiser ses profits économiques. « *De nombreux procédés sont mis en place en production pour améliorer le rendement, la production, la qualité. Il faut réduire les pertes au maximum. Les coûts des engrais et des emballages augmentent ... c'est difficile avec un prix de la banane aussi bas.* » (Directeur de production)³ Dans ce secteur les marges réalisées sont faibles donc maximiser ses profits est indispensable pour pérenniser son activité⁴. Cet objectif est symbolisé au niveau des filiales

³ Dans ce papier, les verbatims sont écrits en italique et entre guillemets, suivi de la dénomination de la personne en italique et entre parenthèses.

⁴ En s'appuyant sur les travaux de (Mignon, 1998, 2001), la pérennité dont l'entreprise B cherche le maintien est définie comme un mode de pérennité de pouvoir. Cette pérennité de pouvoir se traduit ici par une pérennité de

de production de bananes export par des quotas de performance et de qualité, contrôlés à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par ailleurs, pour maintenir sa pérennité, l'entreprise B a toujours eu besoin de participer au bien-être des communautés vivant dans les zones de production, pour assurer la paix sociale « *On ne peut pas maintenir une zone de richesse dans un océan de pauvreté* » (Directeur) / « *c'est un contrat [entre l'entreprise B et les bailleurs de terres agricoles] mais par contre il faut considérer la population* » (Chef de village proche de la plantation). En effet, les zones de production sont souvent rurales, isolées, où la pauvreté est répandue. Les actions menées par l'entreprise B (construction de routes, de dispensaires, d'écoles, ...) lui permettent de continuer d'être tolérée dans la zone et de retenir ses travailleurs pour fonctionner- « *nous sommes très fiers de la mutuelle des travailleurs* » (Manager - service RSE) / « *Il y a des gens qui viennent travailler pour ça [obtenir la carte de mutuelle santé]. Ça nous sauve. On sensibilise les jeunes qui ne veulent pas travailler à ça* » (Chef de récolte). Jusqu'ici, les drivers de management durable étaient guidés par des préoccupations internes.

Les questions de durabilité ont pris de l'ampleur progressivement, sans dégager cependant une vision d'avenir ancrée dans l'idée de durabilité pour guider le management. Au niveau administratif, en 2000/2001, l'entreprise a obtenu la certification ISO 14 0001 'Système de management environnemental'. Puis, en 2011/2012, elle a publié sa première déclaration de politique de responsabilité sociétale (commune à toutes les filiales de production) et réalise annuellement un rapport RSE pour chacune de ces sociétés. C'est seulement en 2017 que l'entreprise B définit une politique RSE commune pour l'ensemble des filiales.

direction, c'est-à-dire que les directeurs successifs de l'entreprise familiale B sont de la même famille et que l'entreprise est vue comme un patrimoine familial (Mignon, 1998, 2001). L'entreprise est perçue comme un patrimoine à transmettre au sein de la famille.

Il y a 10 ans, l'entreprise B a démarré un partenariat avec le CIRAD pour entamer la transition agroécologique. Les raisons de cette innovation sont liées à une baisse de la productivité des sols, mais surtout à des demandes croissantes de durabilité (environnementales et sociales) de la part des clients directs (distributeurs) de l'entreprise B. L'entrepreneur a répondu à des drivers externes - évolution des exigences au sein de la filière - pour tendre vers davantage de durabilité.

Du point de vue technique, des innovations agroenvironnementales (piégeage de charançons pour remplacer l'usage d'insecticides, diminution des applications d'herbicides, ...) sont testées, intégrées puis appropriées par l'entreprise B. Ce partenariat mène aussi à la commercialisation d'une banane agroécologique, en relation tripartite avec un distributeur. La collaboration avec le Cirad permet de lever les verrous techniques pour acheminer jusqu'au marché cette banane produite différemment.

D'autre part, l'entreprise B teste une innovation durable de nature sociale avec le Cirad. C'est une méthode qui a pour objectif d'évaluer les impacts sociaux importants passés de l'entreprise B afin de rediriger les actions RSE futures. « *Nous avons plein de certifications, mais nous ne savons pas réellement ce que nos actions [RSE] font aux gens* » (Directeur). On peut lire les aménités créées par l'entreprise B dans le passé comme des moyens d'atteindre leurs deux buts (pérennité et maximisation des profits économiques). Il en est de même pour les aménités que l'entreprise B envisage de créer dans le futur, notamment parce que l'entreprise n'arrive plus à fidéliser ses travailleurs.

4.2. LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE B, EST-IL RESPONSABLE ?

Dans cette section, le management de l'entreprise B est passé au crible de la définition, point par point, de l'entrepreneur responsable proposée par (Bon & Van Der Yeught, 2018), en adaptant cette définition à l'objet « management ». Les données de terrain ne nous permettent d'évaluer que l'objet « management » de l'entrepreneur et non l'« entrepreneur » lui-même.

4.2.1. Point 1 : l'entrepreneur responsable crée de la valeur sociétale de manière perpétuelle et renouvelée avec une vision holistique et intégrée.

(Bon & Van Der Yeught, 2018) veulent signifier que les préoccupations environnementales et sociales ne sont pas subordonnées à la création de valeur économique. En fait, la valeur des gains économiques ne serait - pour l'entrepreneur responsable- que la valeur nécessaire pour pérenniser son activité.

Dans le cas étudié, au niveau social, l'entreprise B offre depuis toujours des emplois, mais aussi des biens et des services (construction d'école, de logements, d'hôpitaux ; fourniture d'une mutuelle et de formations...) à ses employés, à leurs familles mais aussi aux communautés des alentours dans différents pays producteurs de bananes. En mettant en place l'innovation sociale, c'est-à-dire l'utilisation de la méthode développée par le Cirad, l'entreprise continue de le faire et cherche à élaborer des contrats de progrès pour améliorer les biens et services qu'elle offre à la population. Au niveau environnemental, l'appropriation et le développement d'innovations techniques permettent d'implanter des systèmes plus respectueux de l'environnement (ex : réduction des pesticides) et des travailleurs (ex : moins d'exposition aux pesticides). Ainsi, l'entreprise B crée de la valeur sociétale à la fois dans la sphère sociale et environnementale. Le partenariat pluriannuel avec le Cirad a déjà été renouvelé plusieurs fois, montrant la volonté de l'entreprise B d'agir de manière renouvelée. Par contre, le changement ne peut pas être « perpétuel » dans une très grande entreprise fondée sur des routines, au risque qu'elle soit constamment désorganisée.

Toutefois, même si les discours des managers semblent suggérer une vision holistique et intégrée de l'entrepreneur, on ne peut affirmer que c'est le cas. Comme le résume Friedberg (2011), le comportement humain est changeant et instable et établir une relation claire entre comportements et opinions, attitudes et valeurs est complexe. On ne peut affirmer ici que l'entrepreneur à « une vision holistique et intégrée » qui présupposerait que des choix stables

guident le comportement du dirigeant. Or, les préférences et les valeurs qui guident les comportements sont très souvent floues et peuvent être contradictoires et ambiguës et les choix peuvent s'adapter au fur et à mesure à l'action et ainsi, ne précèdent pas forcément le comportement de l'entrepreneur (Friedberg, 2011; Lindblom, 1959; March, 2020). Enfin, l'entrepreneur peut aussi soutenir certaines valeurs a posteriori pour justifier son comportement, volontairement ou involontairement, de manière consciente ou inconsciente (Friedberg, 2011; March, 2020). La rationalisation a posteriori nous empêche d'avoir accès aux vraies intentions de l'entrepreneur et donc de juger si le management de l'entreprise B est le résultat d'une 'vision holistique et intégrée'.

4.2.2. Point 2 : l'entrepreneur responsable se saisit d'une opportunité responsable avec une rationalité effective.

La rationalité de l'entrepreneur durable est causale, c'est pourquoi il/elle saisit une occasion de gain économique inexploitée, en générant –secondairement- des gains pour la société. Au contraire, les entrepreneurs responsables partent des ressources dont ils disposent pour saisir une occasion de gain sociétal inexploité, tout en assurant la pérennité économique de l'entreprise (Bon & Van Der Yeught, 2018). L'entrepreneur responsable est capable d'exploiter des opportunités moins rentables économiquement mais plus attractives au niveau sociétal (Kuckertz et Wagner, 2010 cités par Bon & Van Der Yeught, 2018).

Pour l'entreprise B, les deux innovations préalablement présentées, créatrices de valeur sociétale, ne sont pas subordonnées directement à la création de valeur économique. L'innovation sociale permet de saisir le gain sociétal inexploité (puisque l'Etat est défaillant) dans les zones de production, tout en assurant la pérennité de l'entreprise B. En effet, cette préoccupation sociale assure autour des plantations la paix sociale et la possibilité d'exploiter les ressources naturelles disponibles. La prise en compte des préoccupations sociales mais aussi environnementales et la mise en place de ces innovations permettent à l'entreprise B de

maintenir un droit d'entrée sur le marché européen ('licence to operate'), de maintenir la faible marge dégagée, et ainsi de tout juste pérenniser son activité. L'entreprise B doit rechercher une performance globale (Berger-Douce, 2014) : réduction de l'impact environnemental, réduction des risques au travail, augmentation de la productivité de l'activité. Cette performance globale est devenue obligatoire pour maintenir sa pérennité.

Ainsi, on peut affirmer que le management de l'entreprise B montre que des opportunités responsables ont été saisies. Toutefois, comme pour le point 1, la rationalité a posteriori nous empêche de confirmer la rationalité effective derrière ces actions.

4.2.3. Point 3 : l'entrepreneur responsable est capable d'innover de manière responsable en ayant une capacité dynamique d'innovations, c'est-à-dire qu'il se nourrit des signaux faibles autant que des signaux forts pour innover de manière holistique et intégrée.

L'institut de recherche et l'entreprise B collaborent afin de développer et tester des innovations durables dans les plantations de bananes. Des méthodologies sont testées (nouvelle méthode pour l'évaluation d'impacts sociaux) et des essais sont menés (plantes de couvertures pour diminuer les pesticides, piégeage des nématodes pour remplacer les nématicides etc.). Les innovations en termes de pratiques agronomiques nouvelles, et même en termes de marketing, proviennent directement du Cirad.

Jusqu'à aujourd'hui, la démarche « d'innovation durable » peut être schématisée comme suit. L'entreprise B est en relation de confiance depuis 30 ans avec ses partenaires de la recherche publique française. L'entreprise rencontre deux contraintes : d'une part, le rendement est en

baisse ; d'autre part, l'un de ses débouchés importants de la grande distribution veut essayer⁵ de commercialiser des bananes obtenues en réduisant drastiquement l'application de pesticides. L'entreprise B se tourne vers le Cirad. En réponse, le Cirad et l'entreprise B mettent en place un partenariat pour tester un système de culture innovant intégrant progressivement les innovations agronomiques du Cirad. D'autre part, le Cirad, l'entreprise B et le client (l'entreprise de grande distribution) élaborent et signent un cahier des charges définissant les nouvelles conditions de culture. Celles-ci sont mises en œuvre sur une partie d'une plantation de l'entreprise B. Les bananes obtenues sont vendues dans une niche de marché particulière dans plusieurs pays d'Europe. En cas de succès confirmé à moyen terme, le modèle de production sera étendu aux parties des plantations dont les sols sont suffisamment sains (indemnes de parasites).

L'entreprise B a su écouter les signaux forts venant de l'aval de la filière (cahiers des charges des certificateurs et des distributeurs) mais aussi les signaux faibles (réflexions sur l'intégration de critères sociaux portant sur le niveau de vie des travailleurs dans les certifications ; future interdiction du mancozèbe, mauvaise réputation des traitements des fruits après récolte...⁶). Le point 3 semble validé.

4.2.4. Point 4 : l'entrepreneur responsable crée une organisation responsable, c'est-à-dire qui accorde aux attentes des parties prenantes (PP) une valeur intrinsèque et qui propose un management inclusif.

L'entreprise B dialogue avec les parties prenantes internes à l'organisation (syndicats, délégués du personnel) afin de prendre en considération leurs revendications pour maintenir la

⁵ Il faut comprendre que c'est un essai, car plusieurs obstacles peuvent faire échouer cette tentative : principalement la faiblesse de la récolte, la mauvaise conservation des fruits arrivant en Europe ou le refus des consommateurs de mieux payer ces bananes.

⁶ Fongicide très utilisé pour la gestion de maladies fongiques, et interdit dans l'Union Européenne.

paix sociale « *Des discussions régulières sont organisées à différents niveaux pour maintenir le dialogue entre les différentes parties: entre les chefs d'équipes et les équipes pour connaître les revendications en termes de conditions de travail; entre le service RSE et les chefs de villages pour connaître les besoins des communautés alentours; entre les syndicats et la direction pour travailler sur les sujets importants pour les salariés ; entre les délégués du personnel et les services RH pour améliorer les conditions de travail; ...* » (Manager - service RSE) / « *On se réunit tous les 2 mois entre délégués du personnel et on échange avec la direction sur les préoccupations des travailleurs tous les mois.* » (Délégué du personnel). Elle accorde aussi de la valeur aux attentes des parties prenantes externes (certIFICATEURS, ONG, clients ...) puisque l'entreprise B intègre des innovations en fonction de leurs attentes : « *Cette réserve forestière protégée a été créée pour faire de la conservation de la biodiversité.* » (Directeur adjoint de la plantation) / « *Je discute régulièrement avec lui [directeur d'une ONG⁷] pour échanger sur les positions des syndicats, les exigences de salaires décents et les différents projets autour de ce sujet.* » (Directeur de l'entreprise B). Comme expliqué précédemment, l'entreprise B est contrainte d'assurer ce dialogue pour maintenir une 'licence to operate', c'est-à-dire pour éviter les grèves de travailleurs et pour assurer sa place sur le marché européen, dans un but de pérennité. Les parties prenantes sont bien considérées à la fois comme des fins et comme des moyens par l'entreprise B comme le disent (Bon & Van Der Yeught, 2018). Toutefois, il est difficile d'imaginer un management réellement inclusif, c'est-à-dire qui valorise des personnalités variées, dans une grande entreprise routinière comme l'entreprise B, qui recherche des ouvriers polyvalents pour réaliser des tâches immuables.

⁷ Le nom de l'ONG n'est pas précisé pour garantir la confidentialité de l'étude.

4.2.5. Point 5 : L'entrepreneur affiche des capacités managériales particulières (capacités d'arbitrage, de traduction, de traitement d'informations qualitatives et de mobilisation des ressources du territoire).

L'entreprise B mobilise ces capacités managériales pour maintenir son organisation. Prenons l'exemple d'une filiale. Ses managers arbitrent régulièrement entre les différents enjeux environnementaux, sociaux et économiques du Développement Durable : ils doivent à la fois maintenir les niveaux de rendement, tout en réduisant les pesticides et maintenir des conditions de travail et de vie décentes pour les travailleurs. Ils s'appuient à la fois sur les données quantitatives (indicateurs de production, de qualité, de performance...) mais aussi qualitatives (par exemple, le mécontentement des travailleurs sur le niveau des quotas) pour prendre des décisions. Pour échanger avec les parties prenantes (travailleurs, chefs de villages, ...) et intégrer les enjeux du territoire à son projet (nécessité de routes, d'écoles ...) la filiale de l'entreprise B utilise ses capacités de traduction entre le monde africain rural qui l'entoure et le monde de l'entreprise. Elle réussit ainsi à mobiliser les ressources du territoire (terres agricoles, eau d'irrigation, force de travail). Toutefois, ces capacités managériales ne sont pas particulières, puisqu'elles sont toujours portées par les mêmes personnes qu'auparavant, suivant la même organisation interne très hiérarchisée.

4.2.6. Point 6 : l'entrepreneur responsable possède des capacités éthiques (jugement réflexif, imagination et sensibilité morales) pour opérationnaliser le modèle de valeur précédemment explicité.

Revenons tout d'abord sur le concept d'éthique. (Bon & Van Der Yeught, 2018) retiennent une perspective individuelle de l'éthique, reprenant la définition de (Courrent, 2003). Ce dernier précise que l'éthique est « une affaire de conscience individuelle, fondée sur des règles d'action tenant compte de l'intérêt d'autrui ». L'éthique est donc individuelle et ne peut pas être une propriété d'une organisation. Ceci serait possible uniquement dans le cas où

le dirigeant serait l'exécutant exclusif. Dans notre cas, l'entreprise B est une entreprise familiale présentant une organisation bureaucratique. Le dirigeant de l'entreprise B est un leader charismatique fort et l'organisation est très hiérarchique. Peut-on alors imaginer que l'éthique du dirigeant diffuse dans l'organisation ? L'entreprise B est une multinationale mondialisée aux multiples sites. Puisqu'elle est présente dans de nombreuses localisations, la diffusion de l'ensemble des valeurs et des messages est lente et ne peut toucher tous les membres de l'organisation. L'opérationnalisation du modèle de valeur, selon la définition utilisée ici, serait alors impossible. Par ailleurs, certains auteurs considèrent que l'éthique ne peut pas exister quand l'entrepreneur est « contraint » (Demaison, 1997). Or, l'entreprise B est contrainte d'agir de la manière décrite précédemment pour conforter sa pérennité. Ainsi, puisqu'elle est contrainte et que l'éthique est une caractéristique individuelle, l'entreprise B ne peut posséder des capacités éthiques.

4.3. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Concernant le point 1, l'entreprise B crée de la valeur sociétale à la fois dans la sphère sociale et environnementale de manière renouvelée, mais non perpétuelle. Toutefois, on ne peut prouver la vision holistique et intégrée de l'entrepreneur en raison de la rationalisation a posteriori.

Concernant le point 2, le même souci persiste : les vraies intentions de l'entrepreneur sont inaccessibles. Ainsi, on peut dire que les deux innovations récentes, créatrices de valeur sociétale, ne sont pas subordonnées à la création de valeur économique, mais on ne peut affirmer la rationalité effective de l'entrepreneur.

Concernant le point 3, les innovations en termes de pratiques agronomiques nouvelles, et même en termes de marketing, proviennent directement du Cirad. Toutefois, l'entreprise B est capable de les intégrer et de participer à leur développement (les travailleurs de l'entreprise B participent à l'élaboration et à la réalisation des essais Cirad). Ces innovations ne sont pas

encore généralisées et sont développées pour anticiper les enjeux à venir (réponse aux signaux faibles).

Concernant le point 4, l'entreprise B n'affiche pas un management inclusif comme défini par (Bon & Van Der Yeught, 2018), mais accorde de la valeur aux attentes des parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes sont considérées à la fois comme des fins et comme des moyens.

Concernant le point 5, les capacités managériales à mobiliser sont-elles réellement spécifiques au management responsable ? Dans le cas étudié, le management qui a introduit des innovations plus respectueuses de l'environnement et de l'Homme ne semble pas revêtir des caractéristiques particulières. Il est toujours porté par les mêmes personnes qu'auparavant, suivant la même organisation interne très hiérarchisée. Cette multinationale est une entreprise familiale dont le management a toujours obéi aux impératifs de pérennité, et à la recherche des opportunités. Les modes de management récents ne peuvent être considérés ni comme hybrides (il n'y a pas de télétravail dans l'entreprise) ni comme transversaux (il n'y a pas eu de création d'une task force spécifique au projet). En revanche, le suivi de l'évaluation sociale des conditions de vie des travailleurs réalisé par le Cirad est placé sous la supervision directe de l'entrepreneur (dirigeant).

Concernant le point 6, puisque l'éthique est individuelle et que l'entreprise B est contrainte par le contexte dans lequel elle évolue, l'entreprise B ne peut pas posséder de capacités éthiques.

5. DISCUSSION

5.1. QUID DES GRANDES ENTREPRISES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE ?

L'entreprise B, grande firme mondialisée, ne répond pas positivement à tous les points énoncés dans la définition d'un entrepreneur responsable par (Bon & Van Der Yeught, 2018).

Le concept d'entrepreneur responsable ainsi défini ne résiste probablement pas à la grande entreprise. En fonction du cas étudié, le Tableau 1 discute les raisons probables pour lesquelles le concept peine à s'appliquer dans les très grandes entreprises du secteur agroalimentaires, qui se caractérisent par une rentabilité plutôt faible (donc des marges de manœuvre modestes) et par une organisation fondée sur les routines.

Tableau 1 : Grille de lecture de « l'entrepreneuriat responsable » et obstacles pour le déployer dans les grandes entreprises de l'agro-alimentaire.

POINT N°	MANAGEMENT « RESPONSABLE » D'APRES (BON & VAN DER YEUGHT, 2018).	OBSTACLES GENERAUX LIES A LA GRANDE ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE, D'APRES L'ETUDE DE CAS
1	L'entrepreneur responsable crée de la valeur sociétale de manière perpétuelle et renouvelée avec une vision holistique et intégrée	Les préoccupations économiques priment les préoccupations sociales et environnementales, du fait des faibles marges du secteur. De plus, l'évolution d'une grande entreprise routinière est très lente, si bien que le management évite de créer de perpétuels changements, qui menaceraient la pérennité de l'organisation.
2	L'entrepreneur responsable se saisit d'une opportunité responsable avec une rationalité effectuale.	La rationalité de la culture de l'entreprise B est causale, dans un but permanent d'optimisation des marges. Il est très difficile d'y imaginer une rationalité effectuale. De même pour les très grandes entreprises du secteur.
3	L'entrepreneur responsable est capable d'innover de manière responsable en ayant une capacité dynamique d'innovations, c'est-à-dire qu'il se nourrit des signaux faibles autant que des signaux forts pour innover de manière holistique et intégrée.	Innovation et grandes structures sont par nature antagonistes, comme l'atteste la nécessité pour la grande entreprise de créer des petits sous-ensembles innovants, ou de racheter des start-up, pour réussir à innover. Ici, elle teste prudemment des innovations inventées par la recherche publique française.
4	L'entrepreneur responsable crée une organisation responsable, c'est-à-dire qui accorde aux attentes des parties prenantes (PP) une valeur intrinsèque et qui propose un management inclusif.	Il est difficile d'imaginer un management inclusif dans une très grande entreprise routinière. Il est peu probable que des personnalités variées y soient valorisées. Ici sont recherchés des ouvriers polyvalents, pour réaliser des tâches immuables.

5	L'entrepreneur affiche des capacités managériales particulières (capacités d'arbitrage, de traduction, de traitement d'informations qualitatives et de mobilisation des ressources du territoire).	Le management des très grandes entreprises manifeste souvent toutes ces capacités. Dans les filières agricoles de masse, il existe un savoir-faire de combinaison de ces capacités qui autorise la rentabilité malgré de très faibles marges.
6	L'entrepreneur responsable possède des capacités éthiques (jugement réflexif, imagination et sensibilité morales) pour opérationnaliser le modèle de valeur précédemment explicité.	Comme on l'a signalé, plus l'entreprise est de grande taille et éclatée sur de multiples sites (cas de B), moins il est probable que les valeurs d'un dirigeant puissent se diffuser et irriguer toutes les actions.

Il est probable que le concept d'entrepreneur responsable se présenterait sous un jour plus favorable dans des entreprises à forte valeur ajoutée, moins routinières (voire conçues pour innover en permanence), avec peu ou pas de compétiteurs, et plus flexibles donc a priori plus petites.

5.2. LE MANAGEMENT RESPONSABLE EST-IL JUSTE DU MANAGEMENT CLASSIQUE ?

D'après (Bon & Van Der Yeught, 2018), le « management responsable » est différent du « management durable » et du management classique. D'autres auteurs semblent peiner à distinguer les deux premiers concepts (Tiba et al., 2019 ; Vallaster et al., 2019). Mais on peut se poser la question : le management responsable, celui qui cherche à pérenniser l'entreprise et se préoccupe du social et de l'écologique *per se*, ne serait-il pas du management classique qui apparaîtrait sous un nouvel aspect du fait de nouvelles contraintes ?

L'étude de cas présentée dans ce papier va dans ce sens : les actions et capacités managériales énoncées ne semblent pas spécifiques au management responsable.

Il existe (depuis toujours) des managers qui ont envie de bien faire et de se comporter de façon éthique, notamment chez les jeunes, les agriculteurs et les forestiers (Reynaud & Chandon, 1999). En ce sens, le management dit responsable ou durable n'est pas nouveau. Les entrepreneurs responsables ou durables poursuivent aussi une volonté de pérennité de leur

entreprise et donc de performance économique, mais en intégrant les préoccupations environnementales et sociales. Il faut cependant admettre que le management responsable ou durable est la plupart du temps adopté sous la contrainte (créée par les exigences sociétales, les contraintes climatiques, ...). Il ne revêt pas systématiquement une forme particulière. Il semblerait qu'il soit juste perçu autrement que le management classique. Du fait du contexte environnemental et social, le management responsable ou durable est en train de s'imposer comme la norme, il s'institutionnalise. Les filières agroalimentaires et notamment celle de la banane en sont un bon exemple. D'une part, la 'soft law' évolue rapidement avec l'intégration du *living wage* dans le cahier des charges de Fairtrade (Fairtrade international, 2020) et dans les engagements de Lidl Germany (Bright, 2022) ou encore la réflexion sur une 3^{ème} voie agroécologique avec le triple zéro⁸ de la 'Filière Qualité Carrefour' (Carrefour, 2020). D'autre part, les obligations réglementaires de la 'hard law' intègrent aussi des éléments d'institutionnalisation du management responsable ou durable. En effet, en France, le reporting RSE est inscrit depuis 2012 dans la loi, et rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés en France (Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, 2012). Toujours en France, les ONG ont fait adopter en 2017 un projet de loi sur le devoir de vigilance qui vise à responsabiliser les entreprises vis-à-vis de leurs sous-traitants à l'étranger. En 2021, l'Union Européenne a réalisé une consultation publique sur l'adoption d'un cadre général et obligatoire de diligence raisonnable à mettre en place progressivement, qui a abouti en 2022 à une proposition de directive (Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and Amending Directive (EU) 2019/1937, 2022). En 2022, l'Union Européenne a ouvert la porte aux clauses miroirs qui obligeraient les

⁸ Triple zéro signifie que la banane a été cultivée sans nématicide, sans insecticide et sans traitement de synthèse après récolte.

produits importés à se conformer aux mêmes exigences que les produits européens (European Commission, 2022). Ceci conduirait les producteurs de bananes hors Europe à supprimer certaines matières actives interdites pour les productions européennes. Ainsi, le management responsable ou durable devient alors plus visible et adopté par un plus grand nombre d'entrepreneurs, qui intègrent les préoccupations environnementales et sociales, et le proclament, dans l'unique but de survivre. Sa démocratisation ne le rend-t-il pas plus faible quant aux convictions vertueuses portées par les managers ? Il est reconnu que le « green » et le « social washing » gangrènent de plus en plus les filières (Banerjee, 2008 ; Dagenais, 2015 ; Prasad & Holzinger, 2013). Conduire une politique RSE est devenu obligatoire pour un grand nombre d'acteurs, ce n'est pas un choix guidé par l'éthique. Il semble indispensable de tirer la sonnette d'alarme et de prévoir de réelles évaluations d'impacts de ces politiques pour éviter de vider de son sens le concept de management durable ou responsable, et de RSE.

Dans une société capitaliste comme celle d'aujourd'hui, l'entrepreneur qu'il soit responsable, durable ou classique ne peut se soustraire à la poursuite de la performance économique. Cette dernière est indispensable à la survie de l'organisation quelle qu'elle soit : une association recherche des financements ; une entreprise recherche la rentabilité ; etc. Si l'on veut pouvoir négliger la performance économique au bénéfice du bien commun et des préoccupations sociales et environnementales, il semble nécessaire de penser la performance d'une autre manière, de changer de paradigme, de sortir d'un monde majoritairement marchand où le pouvoir est lié à la performance économique. Il serait nécessaire de repenser l'économie de demain, de remplacer l'objectif général de croissance économique par un objectif de prospérité du vivant afin de répondre à la fois aux besoins humains de base et à la préservation de l'environnement (Raworth, 2017).

5.3. DIFFERENTS TYPES D'ENTREPRENEURIAT DURABLE OU RESPONSABLE

La seule spécificité réelle que l'on peut concéder au "management responsable", c'est la préoccupation de pérennité (au moins d'organisation), qui n'a pas toujours été de mise lors de fusions/acquisitions (Kipping, 2010) et lors d'externalisation (Barthélemy, 2003). Ici nous pouvons proposer une typologie grossière des entrepreneurs durables (ou responsables) en fonction de la recherche de pérennité et de l'intégration des préoccupations environnementales et sociales qu'ils portent. Cette typologie s'apparente à celle proposée par (Schaltegger & Wagner, 2011). Le premier type rassemble les managers des grandes entreprises qui exercent un management sous contrainte pour le maintien de la pérennité et qui cherchent uniquement à maximiser le profit. S'il n'y avait pas la recherche de pérennité, elles seraient les grandes représentantes du management classique, sans vision intégrée ni holistique des préoccupations environnementales et sociales. Lorsqu'elles sont familiales (2^{ème} type), la stratégie de ces grandes entreprises est fréquemment guidée par le maintien de la pérennité de pouvoir, de direction, et le maintien du patrimoine. Elles veulent maintenir leur pérennité à tout prix comme l'entreprise B ou les entreprises Hénokiennes, membres de l'Association des Hénokiens⁹. Elles n'intègrent des préoccupations environnementales et sociales que si elles en ont besoin pour survivre. Leurs managers peuvent être qualifiés de durables ou responsables quand par exemple elles diffusent les innovations durables, développées par d'autres acteurs, sur un marché de masse (Schaltegger & Wagner, 2011). Le troisième type est celui des managers des Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui ont une capacité d'innovation durable plus importante car le risque à innover est plus faible (Azmat & Samaratunge, 2009 ; Schaltegger & Wagner, 2011). Enfin, le quatrième type rassemble les entrepreneurs les plus sincèrement responsables ou durables, qui portent une éthique forte. On

⁹ C'est une association sans but commercial, industriel ou financier, qui regroupe des entreprises dont la particularité est d'être en activité et d'être restées des entreprises familiales depuis 200 ans ou plus (Les Hénokiens, s. d.).

les rencontre dans les plus petites entreprises où le dirigeant est l'exécutant exclusif, comme certains agriculteurs et forestiers (Reynaud & Chandon, 1999).

6. CONCLUSION

Cette étude de cas illustre la manière dont une multinationale de l'agriculture repense ses stratégies en faveur d'un modèle plus innovant (forte diminution de l'emploi des pesticides ; réflexion sur le niveau de vie des travailleurs), et de ce fait plus durable. Elle corrobore aussi l'idée que les chaînes de valeur agricoles convergent vers des stratégies durables, comme en témoignent les participants au World Banana Forum, et comme le prévoit la littérature (DiMaggio & Powell, 2000).

En revanche, la reterritorialisation n'est pas (ou pas encore) visible dans cette filière globalisée. Il existe un très ancien commerce Sud-Sud en direction du marché d'un état voisin, mais il ne semble pas avoir été renforcé récemment au détriment du commerce au long cours vers l'Europe.

L'écosystème favorable aux innovations durables articule un ensemble d'acteurs : la demande des consommateurs, amplifiée par les ONGs, puis soutenue par les exigences du distributeur, qui a lui-même relayé cette demande vers son fournisseur. Le centre de recherche agronomique est un partenaire de long terme du fournisseur, ce qui a permis de concrétiser cette innovation en confiance. Ici le management responsable de l'entreprise B n'est pas le mobile d'une innovation durable. C'est notamment le client (grande distribution) qui pousse l'entreprise B à se repositionner. Est-ce à dire qu'il faudrait rechercher les entrepreneurs responsables du côté de la grande distribution ? Probablement pas, car eux-mêmes sont guidés par les évolutions des ventes. Vendre des fruits et légumes cultivés sans (ou avec le minimum) de pesticides leur apparaît comme une solution pour augmenter les ventes. En cas de désamour des consommateurs, la grande distribution n'hésite pas à changer de stratégie,

comme on l'a vu récemment avec la chute des ventes (puis des approvisionnements des supermarchés) en aliments issus de l'agriculture biologique.

La volonté de l'entreprise B d'évoluer et de participer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable est obligatoire pour sa pérennité et pour maintenir sa 'licence to operate'. L'entreprise B y voit aussi l'occasion de saisir une opportunité de marché, de devancer ses concurrents afin de créer de la valeur durable et de répondre aux exigences existantes ou futures des certifications et des clients. L'entreprise B cherche à transformer la contrainte en opportunité. Cet exemple décrypte les mécanismes qui ont conduit à la commercialisation d'un produit innovant (la banane agroécologique) en grande distribution, à partir d'une filière agricole de masse globalisée. C'est en fin de compte la pression du distributeur et de la société qui a fait évoluer les pratiques du fournisseur. D'autres cas, comme celui des Antilles françaises (dont les pratiques sont devenues agroécologiques en quasi-totalité), illustrent une évolution des plantations de bananes sous la contrainte d'un scandale sanitaire (crise du chlordécone). Dans les deux cas, des filières agricoles de masse globalisées évoluent in fine contraintes et forcées par la demande sociale. Le rôle éventuel d'un entrepreneur responsable soucieux d'améliorer l'autonomie alimentaire et la durabilité des systèmes alimentaires n'a pas pu être mis en évidence dans cette grande entreprise. Le management responsable en tant que prise de conscience autonome des grands enjeux ne semble pas la première cause de ces évolutions. Il s'agirait plutôt de management tendant vers la « valeur partagée », où les effets délétères de l'activité économique (exposition des travailleurs aux pesticides et aux risques psychosociaux, exploitation des ressources naturelles etc.) seraient compensés par des dispositions de protection de l'environnement et par la création volontaire de services sociaux de base, dont manquent les populations locales.

Références

- Azmat, F., & Samaratunge, R. (2009). Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 437-452. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0054-8>
- Ballereau, V., Pepin, M., Toutain, O., & Tremblay, M. (2020). La formation à l'entrepreneuriat durable et responsable?: Un champ scientifique et pédagogique en émergence. *Entreprendre & Innover*, n°45(2), 5. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0005>
- BananaLink. (2021, juin 7). *Permanent round table raises hopes for Dominican Republic's banana industry*. Banana Link. <https://www.bananalink.org.uk/blog/blog-permanent-round-table-raises-hopes-for-dominican-republics-banana-industry/>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Barthélemy, J. (2003). Quelques enseignements d'une opération d'externalisation ratée. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 22(1), Art. 1. <https://doi.org/10.53102/2003.22.01.395>
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17. <https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale: Etude longitudinale dans une PME industrielle. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12, 3(3), 10-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.012.0010>
- Bon, V., & Van Der Yeught, C. (2018). L'entrepreneur responsable en développement durable: Un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 127-160. <https://doi.org/10.7202/1049964ar>
- Bright, R. (2022, mai 17). *Lidl pioneers banana 'living wage' in Germany*. FruiTrop. <https://www.fruitrop.com/en/Latest-News/Lidl-pioneers-banana-living-wage-in-Germany>
- Capron, M., & Quairel, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, stratégies*. La Découverte.
- Carrefour. (2020). *Carrefour annonce le lancement de deux nouvelles filières de bananes françaises, une biologique et une agroécologique bénéficiant de la Blockchain*. Groupe Carrefour. <https://www.carrefour.com/fr/news/carrefour-annonce-le-lancement-de-deux-nouvelles-filieres-de-bananes-francaises-une-biologique>
- Chlordécone et autres pesticides: Santé publique France présente aux Antilles de nouveaux résultats*. (2018, octobre 17). Santé Publique France. <https://www.santepubliquefrance.fr/liste-des-actualites/chlordecone-et-autres-pesticides-sante-publique-france-presente-aux-antilles-de-nouveaux-resultats>
- Cirad. (2017). Commerce international de la banane: Le guide. *FruiTrop Focus*, 5. <https://www.fruitrop.com/media/Publications/FruiTrop-FOCUS/FOCUS-Banane-le-guide-du-commerce-international-de-la-banane>
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>

- Courrent, J.-M. (2003). Éthique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, 144(3), 139-152. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.139-152>
- Cuzacq, N. (2013). Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law. *HAL*, 32.
- Dagenais, B. (2015). L'ambiguïté du discours publics de l'entreprise : Entre générosité et mensonge. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 47, Art. 47. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4867>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, 2012-557 (2012).
- Demaison, M. (1997). Sur l'incertitude de bien faire, ou l'incertain n'est pas toujours sûr. *Revue d'éthique et de théologie morale « Le Supplément »*, 202, 85-104.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In J. A.C. Baum & F. Dobbin (Éds.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (Vol. 17, p. 143-166). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937*, (2022) (testimony of European Commission). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071>
- European Commission. (2022). *REPORT FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL Application of EU health and environmental standards to imported agricultural and agri-food products*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0226&qid=1654350771544>
- Fairtrade international. (2020). *Fairtrade Takes Big Step towards Living Wages for Banana Workers*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/news/fairtrade-big-step-living-wages-bananas>
- Fairtrade international. (2021, mai 26). *A brighter future for migrant banana workers in the Dominican Republic*. Fairtrade International. <https://www.fairtrade.net/news/brighter-future-migrant-banana-workers-dominican-republic>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (s. d.). *Living Wage Advocacy Initiative (LIWIN) | World Banana Forum | Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Consulté 6 mai 2021, à l'adresse <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/living-wage-advocacy-initiative-liwin/en/>
- Friedberg, E. (2011). Rationalité et analyse des organisations. *Idées économiques et sociales*, 165(3), 15-23. <https://doi.org/10.3917/idee.165.0015>

- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations* (Journée d'étude de la recherche-action en action et en question) [Communication]. AFCET, Ecole Centrale de Paris.
- InVS, & Inserm. (2010). *Impact sanitaire de l'utilisation du chlordécone aux Antilles françaises – Recommandations pour les recherches et les actions de santé publique* (p. 96). Institut de veille sanitaire.
- Ize Jardim, A. (2020). *Quelle durabilité sociale véhiculée par les cahiers des charges en filière banane ?* (p. 87) [Mémoire de fin d'étude]. ESA, CIRAD.
- Kipping, M. (2010). Assurer le succès des fusions et acquisitions : Les contributions d'une approche historique. *Le journal de l'école de Paris du management*, 86(6), 14-20. <https://doi.org/10.3917/jepam.086.0014>
- Les Henokiens. (s. d.). *Les Hénokiens—Association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires*. Hénokiens. Consulté 9 janvier 2023, à l'adresse <http://www.henokiens.com>
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of « Muddling Through ». *Public Administration Review*, 19(2), 79. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Loeillet, D., & Macombe, C. (2017). Why and How to Assess the Contribution of an Agri-Chain to Sustainable Development? In E. Biénabe, A. Rival, & D. Loeillet (Éds.), *Sustainable Development and Tropical Agri-chains* (p. 225-236). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1016-7_18
- March, J. (2020). The Technology of Foolishness. In S. D. Sarasvathy, N. Dew, & S. Venkataraman (Éds.), *Shaping Entrepreneurship Research* (1^{re} éd., p. 120-130). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315161921-6>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth, A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books.
- Meek, W., Pacheco, D., & York, J. (2010). The Impact of Social Norms on Entrepreneurial Action: Evidence From the Environmental Entrepreneurship Context. *Journal of Business Venturing*, 25, 493-509. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.007>
- Mignon, S. (1998). *Une approche de la pérennité de l'entreprise* [Thèse de doctorat, Nice]. <https://www.theses.fr/1998NICE0058>
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} édition). Deboeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/structure-et-dynamique-des-organisations-9782708119710/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mol, A. P. J., & Spaargaren, G. (2000). Ecological modernisation theory in debate: A review. *Environmental Politics*, 9(1), 17-49. <https://doi.org/10.1080/09644010008414511>

- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>
- Paul, K., & Barbato, R. (1985). The Multinational Corporation in the Less Developed Country: The Economic Development Model versus the North-South Model. *The Academy of Management Review*, 10(1), 8-14. <https://doi.org/10.2307/258206>
- Pepin, M., Tremblay, M., & Audebrand, L. K. (2022). *La prise de décision en entrepreneuriat responsable : Une approche axiologique*. CIFEPME, Lyon.
- Persais, É. (2020). L'entrepreneuriat responsable : Quels enjeux, quels leviers ? *Entreprendre & Innover*, 45(2), 10-21. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0010>
- Pigou, A. C. (1932). *The economics of welfare* (Fourth edition). Macmillan and Co.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Prasad, A., & Holzinger, I. (2013). Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR. *Journal of Business Research*, 66(10), 1915-1921. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.013>
- Ramonjy, D., Schäfer, P., & Cuénoud, T. (2023). Émergence organisationnelle d'un projet de tiers-lieu porté par un entrepreneuriat collectif et responsable. *Revue de l'organisation responsable*, 18(1), 67-88. <https://doi.org/10.54695/or.181.0067>
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: Humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48-e49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- Reynaud, E., & Chandon, J.-L. (1999). De vert clair à vert foncé : Différents types de comportements de protection de l'environnement des entreprises. In M. Ingham & G. Koenig, *Perspectives en management stratégique : Tome V 1997-1998* (p. 223-242). EMS.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schlange, L. (2009). Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship. *Greener Management International*, 2009. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2006.au.00004>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^{ème} édition). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Tiba, S., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2019). Firms with benefits: A systematic review of responsible entrepreneurship and corporate social responsibility literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 265-284. <https://doi.org/10.1002/csr.1682>
- Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs—Could they be the True Wealth Generators of the Future? *Greener Management International*, 55, 79-92.
- Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources (UICN). (1980). *Stratégie mondiale de la conservation. La conservation des ressources vivantes au service du développement durable* (p. 64). Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources (UICN).

United Nations. (2015). *Objectifs de développement durable*. Développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Vallaster, C., Kraus, S., Kailer, N., & Baldwin, B. (2019). *Responsible entrepreneurship: Outlining the contingencies*. 25(3), 538-553. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2018-0206>

Van Der Yeught, C. (2020). Former des entrepreneurs responsables en développement durable. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 22-32. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0022>

World commission on environment and development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Young, W., & Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-415. <https://doi.org/10.1002/bse.510>