

Le Développement Durable : Une problématique de gestion ?¹

Anne KRUPICKA

MCF

IAE De Poitiers - CEREGE
akrupicka@iae.univ-poitiers.fr

Benjamin DREVETON

MCF

IAE De Poitiers - CEREGE
bdreveton@iae.univ-poitiers.fr

IAE de Poitiers
20 rue Guillaume VII le Troubadour
86 000 Poitiers
Tel : 05 49 45 44 99

Résumé :

Cette communication s'intéresse à l'accroissement de la thématique du développement durable dans les recherches en sciences de gestion. ~~Après avoir identifié les d~~Différentes mutations ~~dans l'environnement des entreprises sont~~ à l'origine de l'accroissement de cette thématique ~~et du développement~~ nous ~~décrivons~~ ~~des~~ pratiques mises en œuvre par les entreprises pour intégrer le développement durable dans leurs activités.

Ce mouvement engendre des situations de gestion nouvelles qui intéressent de plus en plus la communauté scientifique de gestion. En finance, en marketing, en contrôle de gestion, en GRH ou en stratégie, les travaux de recherche se multiplient. Toutefois, comme nous l'indiquerons, la mobilisation de cette nouvelle notion ne renouvelle pas fondamentalement les problématiques développées dans ces différentes disciplines. De la même façon, les ancrages théoriques utilisés ne constituent pas une nouveauté, il s'agit de l'adaptation de théories existantes (convention, organisation apprenante, etc.) à cette nouvelle préoccupation de l'entreprise.

Ainsi, en pratique si le développement durable prend de ~~l'importance~~ l'ampleur, il faut nuancer ce constat car cette thématique n'a pas la même importance suivant son intégration plus ou moins forte au système de management. De la même façon, en théorie, ce concept ~~prend de l'importance~~ impose comme un sujet de recherche (il ne s'agit pas uniquement d'un effet de mode) mais il ne semble pas renouveler les problématiques existantes en sciences de gestion. Il permet d'adopter un angle d'analyse nouveau.

¹ Les auteurs tiennent à remercier les lecteurs de l'AIMS pour leurs remarques constructives qui ont permis d'enrichir la présente communication

Mots clés : Développement durable, théorie des parties prenantes, stratégie de recherche

Mis en forme : Justifié, Interligne : 1,5 ligne

Le Développement Durable : Une problématique de gestion ?²

Résumé :

Cette communication s'intéresse à l'accroissement de la thématique du développement durable dans les recherches en sciences de gestion. Différentes mutations dans l'environnement des entreprises sont à l'origine de l'accroissement de cette thématique et du développement de pratiques mises en œuvre par les entreprises pour intégrer le développement durable dans leurs activités.

Ce mouvement engendre des situations de gestion nouvelles qui intéressent de plus en plus la communauté scientifique de gestion. En finance, en marketing, en contrôle de gestion, en GRH ou en stratégie, les travaux de recherche se multiplient. Toutefois, comme nous l'indiquerons, la mobilisation de cette nouvelle notion ne renouvelle pas fondamentalement les problématiques développées dans ces différentes disciplines. De la même façon, les ancrages théoriques utilisés ne constituent pas une nouveauté, il s'agit de l'adaptation de théories existantes (convention, organisation apprenante, etc.) à cette nouvelle préoccupation de l'entreprise.

Ainsi, en pratique si le développement durable prend de l'importance et de l'ampleur, il faut nuancer ce constat car cette thématique n'a pas la même importance suivant son intégration plus ou moins forte au système de management. De la même façon, en théorie, ce concept s'impose comme un sujet de recherche (il ne s'agit pas uniquement d'un effet de mode) mais il ne semble pas renouveler les problématiques existantes en sciences de gestion. Il permet d'adopter un angle d'analyse nouveau.

Mots clés : Développement durable, théorie des parties prenantes, stratégie de recherche

Mis en forme : Justifié, Interligne : 1,5 ligne

² Les auteurs tiennent à remercier les lecteurs de l'AIMS pour leurs remarques constructives qui ont permis d'enrichir la présente communication

Depuis ces dix dernières années, le développement durable est devenu une des préoccupations grandissantes de l'opinion publique mais aussi des acteurs politiques économiques et sociaux. Ainsi les entreprises adoptent-elles des pratiques relevant de leur responsabilité sociétale sous l'influence de pressions institutionnelles (Union Européenne, Nations Unies, ONG etc.). Parallèlement au développement de ces pratiques, se sont développés des travaux de recherche en sciences de gestion autour de la thématique du développement durable. Les particularités de ces travaux de recherche semble être la transversalité et la pluridisciplinarité inhérentes à l'étude de ce sujet.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Le nombre de travaux disciplinaires, qui se sont multipliés ces dernières années, reflète les enjeux scientifiques et pratiques que représente le concept de développement durable. La richesse de cette thématique est le fruit de sa complexité tant en termes étymologique, théorique qu'empirique. En effet, le développement durable est un concept multiforme et multi-dimensionnel qui engendre de nombreuses définitions finalement trop générales ou floues. De ces définitions vont ainsi découler des recherches mobilisant des cadres théoriques et méthodologiques divers voire parfois contradictoires. En outre, les théories mobilisées dans ces études sont, elles aussi, complexes et multi-dimensionnelles ouvrant le champ à diverses interprétations et angles d'analyse. Il s'agit particulièrement du cas de la théorie des parties prenantes à laquelle les travaux académiques ont réservé une place privilégiée ces dernières années (Donaldson et Preston, 1995). Plus précisément, ces théories, relativement récentes, ont été développées pour comprendre et expliquer des phénomènes organisationnels et non pour les mesurer ou les modéliser. Or, dès que se pose la question de la mesure de l'efficacité du développement durable ou encore du lien entre développement durable et performance financière de l'entreprise, des clarifications s'imposent. Ce constat est peut être à l'origine de la difficulté à lier la performance sociétale et la performance financière d'une entreprise : les recherches menées dans ce domaine décrivent souvent des résultats mixtes et contradictoires (Gabriel et Gabriel, 2003). Dès lors, le développement durable est relégué à un simple effet de mode car son efficacité n'est qu'une efficacité perçue qui reste, pour l'instant, difficilement mesurable.

La présente communication vise deux principaux objectifs : le premier étant de comprendre pourquoi le développement durable est un sujet d'actualité qui tend à se pérenniser, le second étant de décrire comment la communauté scientifique de gestion

appréhende cette thématique de recherche. [A travers cet état de l'art, nous verrons comment le développement durable a mobilisé des théories et méthodologies existantes en les adaptant et les modernisant.](#) Au-delà d'une simple revue de la littérature concernant les apports tant disciplinaires, théoriques ~~et que~~ méthodologiques relatifs à cette thématique, il s'agira pour nous de poser les bases d'un cadre théorique et méthodologiques susceptible d'enrichir les connaissances existantes.

Dans une première partie, nous ~~reviendrons sur~~[examinerons](#) les facteurs environnementaux à l'origine des préoccupations actuelles en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise, puis nous décrirons les pratiques actuelles de développement durable en entreprise.

La seconde partie sera consacrée à un état de l'art qui permettra d'une part de décrire les principaux apports disciplinaires sur le développement durable en appréhendant les principales théories ~~et méthodologies~~ mobilisées dans ces travaux de recherche et d'autre part de discuter des opportunités qu'offre le développement durable en tant que terrain d'application et non en tant que problématique de recherche en elle-même. [Cette partie tentera de dresser un cadre conceptuel servant de base aux études empiriques envisagées par la suite.](#)

[La troisième partie présentera deux études de cas qui devraient offrir l'opportunité d'étudier le mécanisme d'adoption de pratiques de développement durable en entreprise.](#)

1. ~~PROPOS LIMINAIRE~~ - LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE

Le développement durable s'impose de plus en plus aux organisations comme une réponse multi-forme aux changements observés dans l'environnement sociétale de l'entreprise. Après avoir décrit les diverses pressions et mutations qui amènent de plus en plus d'organisations à intégrer le développement durable dans leur mode de management, nous ~~reviendrons sur~~présenterons les moyens d'appropriation par les entreprises de cette nouvelle dimension.

1.1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : L'APPROPRIATION ~~MULTI-FORME~~MULTIFORME D'UNE NOUVELLE THÉMATIQUE

Les débats autour de la définition du développement durable ([Ferone et Al., 2001](#)) indiquent l'importance de cette thématique pour les entreprises mais aussi pour le domaine scientifique (les plus grandes associations organisent ~~des congrès ou~~ des journées de recherche autour du développement durable, comme par exemple, la journée organisée par l'AIMS en 2003, ou encore celle de l'AFC en 2004).

~~1.1.1~~ Le développement durable : un concept flou ?

Le développement durable est un concept globalisant aux contours flous. Il ne s'agit pas ici de répondre aux nombreuses interrogations que soulève cette nouvelle notion¹, mais simplement de s'accorder sur ses principales caractéristiques. Depuis l'apparition de ce terme et sa première définition donnée par la commission Brundtland, le débat autour des composantes du développement durable reste ouvert. En 1987, cette commission définit le

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0,63 cm

Mis en forme : Police : Italice

Mis en forme : Police : Italice

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0,63 cm

Mis en forme : Police : Non Gras, Italice

Mise en forme : Pucés et numéros

Mis en forme : Retrait : Première ligne : 0 cm, Interligne : Multiple 1,45 li

développement durable comme « un développement qui réponde aux besoins de la génération présente sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Plus récemment, la commission des communautés européennes précise que « le développement durable est plus qu'un concept purement environnemental [...] il s'agit de faire cohabiter une économie dynamique avec une société qui donnerait sa chance à tous, tout en améliorant la productivité des ressources en dissociant croissance et dégradation de l'environnement »². Ces différentes définitions se réfèrent directement à un cadre macro-économique, or comment transférer cette notion au sein des entreprises ? En 2001, cette même commission tente de répondre à cette question. Elle assigne un objectif clair aux organisations : « stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale »³. En réalité, le transfert du développement durable au sein des entreprises pose plus de problèmes qu'il n'en résout⁴. Malgré ces définitions, on observe fréquemment un détournement du développement durable dans les discours managériaux : en devenant un outil au service de la stratégie des entreprises, une confusion s'opère entre le développement durable de la société et celui des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 22).

~~Finale~~ment~~, c'est l'addition des termes développement et durable qui engendre la richesse de cette notion. Le premier renvoie à la vocation économique de l'entreprise mais aussi aux objectifs et aux intentions de cette dernière et de ses partenaires, et le second introduit la temporalité. A la suite de ce constat, Bardelli et Bello (2003) définissent le développement durable à l'aide de six caractéristiques : la combinaison de la dimension sociale et économique, la responsabilité de l'entreprise dans ses échanges, l'équilibre entre les parties prenantes, l'harmonie entre les partenaires et l'entreprise, la prise en compte de l'environnement, et une performance financière qui découle de l'harmonie et de l'équilibre entre l'entreprise et ses partenaires.~~ le plan d'action globale proposé par les 178 nations réunies au Sommet de la Terre à Rio, en 1992, synthétise **les trois axes fondateurs du développement durable : l'équité sociale, l'environnement et l'économie**. Le développement durable se traduit donc dans les entreprises par des pratiques qui vont agir sur une combinaison de ces trois dimensions (sociale, environnementale et économique). ~~Malgré les difficultés à définir le développement durable (Ferone et Al., 2001), ces trois orientations semblent traduire le mieux les caractéristiques de ce concept.~~

1.1.2 Un contexte qui profite au développement durable

Mis en forme : Police :Italique

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0,63 cm

Mis en forme : Police :Non Gras, Italique

Mise en forme : Puces et numéros

Sans négliger l'importance des facteurs internes aux organisations (Bellini, 2003), nous reviendrons ici sur les pressions externes qui expliquent l'intégration, plus ou moins forte, du développement durable dans la vie des entreprises.

- Contexte juridique : La création de lois et la mise en place d'incitations

Depuis quelques années, le législateur essaye de promouvoir des pratiques de développement durable. ~~Ainsi, d~~Des lois apparaissent ~~ayant comme objectif de pour~~ sensibiliser les entreprises aux nécessités d'actions sociétales ou environnementales. Par exemple la loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE)~~NRE~~, propose aux entreprises un cadre pour intégrer des données environnementales et sociétales. ~~L'environnement juridique développe aussi des interdictions. Elles touchent essentiellement la dimension environnementale du développement durable. De la même façon, Il~~ le législateur tente ~~d'interdire d'endiguer~~ des pratiques qui nuisent à l'environnement. ~~Il s'agit donc essentiellement de mesures écologiques.~~ Par exemple, ~~en l'interdisant~~ l'~~utilisation de~~ certains matériaux comme l'amiante dans les constructions, le mercure dans les thermomètres ou encore les ~~chlorofluocarbu~~chlorofluorocarbures dans les réfrigérateurs. ~~La mesure la plus médiatique a consisté à proscrire le rejet de certains produits dans la nature comme par exemple les huiles usagées ou les fumées contenant de la dioxine de carbone malgré les surcoûts que génère cette décision.~~ Ces ~~types de~~ mesures sont acceptés ~~à la fois~~ par l'entreprise (qui légitime ses activités) et son environnement (actions qui concourent à la sauvegarde de la planète et des espèces).

A la suite de ce constat, ~~Toutefois, l'action d~~les pouvoirs publics ~~dans ce domaine semble encore limitée. En effet, il s'agit plus tentent davantage~~ de créer des incitations que de véritables obligations pour les organisations :

- Les labels constituent un moyen pour initier des actions ~~de en~~ favorisant le développement durable dans les organisations. Le label va certifier que le produit ou le service est conforme à une norme. ~~Cette dernière peut concerner le processus de production (comme par exemple la norme Agriculture Biologique) mais aussi de manière plus large l'usage du biens (comme par exemple, la consommation d'énergie de tel ou tel produit électroménager).~~ Le point faible du label réside dans sa crédibilité qui est fortement dépendante de l'organisme qui le délivre.

Mis en forme : Police :Non Italique

Mis en forme : Police :Non Italique, Soulignement

Mis en forme : Police :Non Italique

- Les écotaxes concrétisent le principe de pollueur payeur. La taxe reporte sur celui qui pollue le coût de la pollution. Il s'agit là d'un principe incitatif : la taxe va permettre de responsabiliser l'entreprise et de dégager des ressources pour la collectivité. On parle alors de « double dividende ». Cependant, cet effort a aussi des contreparties négatives : notamment une baisse de la compétitivité internationale de l'entreprise qui doit supporter un surcoût qui n'est pas présent dans l'ensemble des pays. ~~Face à ce surcoût, et afin de les limiter, se développe des « éco subventions » (comme par exemple, Eco-emballage dans le domaine des déchets⁵).~~
- ~~les entreprises On les appelle à tort d~~Les « droits à polluer », ~~en réalité il s'agit tentent~~ de limiter le droit de pollution de certaines entreprises ». Le principe d'un marché international de droit à polluer a été adopté pour limiter les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre du protocole de Kyoto en 1997. Au sein de l'Union Européenne, il est mis en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2005 ~~afin de réduire cette pollution.~~

- Contexte Economique : une prise de conscience nationale et internationale

Au-delà du contexte législatif incitatif, l'entreprise évolue dans un environnement économique qui ~~la pousse l'amène~~ à prendre en compte, au niveau interne et externe, les enjeux sociétaux et environnementaux posés par le développement durable.

L'organisation subit des transformations importantes ~~qui l'amènent à s'appuyer sur le développement durable. L'~~action conjuguée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, le développement de nouvelles formes organisationnelles comme les réseaux, l'importance du capital immatériel de l'entreprise (la marque, sa réputation, l'opinion publique...), la volatilité de la demande ou encore les logiques d'externalisation engendrent une transformation des frontières organisationnelles des organisations firmes. Comme le relèvent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), le flou des contours de l'entreprise ~~amène engendre le~~ paradoxe suivant : l'entreprise semble se trouver nulle part (centres de responsabilités diffus et entités juridiques différentes) mais elle se trouve partout de part ses ramifications. Elle multiplie les contacts avec l'environnement sociétal qui va devenir de plus en plus exigeant en matière d'information sur sa performance économique mais aussi sociétale et environnementale. Par exemple, Nike qui a poussé une externalisation à l'extrême, est aussi une société qui diffuse des données sur sa responsabilité sociétale.

De manière externe, les organisations nationales et supra-nationales sont chargées de réguler le comportement des entreprises en matière de développement durable (tableau n°1).

Mis en forme : Police : Non Italique

Mis en forme : Police : Non Italique, Soulignement

Mis en forme : Police : Non Italique

Tableau n°1 – Différents niveaux d’actions en faveur du développement durable

<i>Niveau</i>	<i>Actions</i>
National	En 2001, l’exemple le plus marquant est celui de la création en 2001 d’un Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI) <u>est créé et, e</u> En 2003, un comité interministériel est <u>eréé chargé pour de</u> définir une stratégie nationale de développement durable. Des pays voisins s’engagent aussi dans cette <u>même</u> voie. Ainsi, au Royaume-Uni, le ministère de la Responsabilité Sociale des Entreprises a été créé en 2000.
Européen	Le traité de Maastricht en 1992 adopte, dans son article 2, les principes politiques du développement durable et la déclaration de Laecken du 15 décembre 2001 rassemble les concepts fondamentaux d’un engagement communautaire (la responsabilité, l’éthique et la solidarité).
International	Le sommet de Stockholm en 1972 sur « l’homme et l’environnement » est considéré comme la première prise de conscience de la communauté mondiale. En 1987, le rapport Brundtland puis le Sommet de la Terre à Rio en 1992 ancrent le développement durable comme une priorité des Nations Unies. En <u>fin 2000, les Nations Unies ont lancé un le</u> programme d’actions (<u>Global Compact 2000</u>) <u>des Nations Unies qui ambitionne de promouvoir les pratiques respectueuses des droits de l’homme, des travailleurs et de l’environnement. Enfin et</u> le dernier sommet à Johannesburg <u>en (2002)</u> insistent sur le rôle des entreprises dans la mise en œuvre du développement durable

Les instances nationales et internationales ont donc pris conscience de la nécessité de mettre en œuvre des politiques de développement durable. Leurs actions se veulent de plus en plus concrètes et de plus en plus incitatives (malgré le relatif échec de la conférence de Johannesburg). Cet engagement politique est directement le reflet d’une mobilisation sociale grandissante.

-Un contexte sociétal qui favorise la progression des valeurs du développement durable

Mis en forme : Soulignement

Dans une étude datée de 2004, l’Union Européenne constate que les citoyens européens sont réceptifs et approuvent la politique de développement durable de l’UE. Toutefois, les actions nationales et internationales menées en matière de développement durable ne sont pas uniquement liées aux pressions exercées par la population. Plus globalement, les pouvoirs publics semblent répondre à un mouvement de fond, à une mobilisation grandissante de l’ensemble de la société.

Le premier vecteur ~~de la prise en compte du développement durable est lié est constitué par~~ la pression de la société civile. L'opinion publique, aidée par les Organisations Non-Gouvernementales (ONG), joue un rôle de régulateur (~~peut être plus efficace que celui de l'Etat ?~~) qui oblige les organisations à réagir rapidement si elles désirent rester en adéquation avec les attentes de ~~son leur~~ environnement. Concrètement, la pression de la société civile s'exerce par deux biais (Igalens, Jorass..., 2002, p. 51-52) : les manifestations de masse (comme le mouvement alter-mondialiste), et les ONG Organisations Non-Gouvernementale (Amnesty International, Greenpace, WWF, Ethique sur l'étiquette etc.) ~~qui s'opposent mais qui coopèrent aussi au développement de la responsabilité sociétale des entreprises~~. Dans la société civile, les consommateurs jouent un rôle particulier. Ces derniers sont de plus en plus sensibles aux valeurs véhiculées par le développement durable. Ainsi, ils seront réceptifs à la certification et aux labels qui constitueront un gage de l'engagement de l'entreprise dans le développement durable. L'apparition de commerce équitable est un exemple de l'importance de cette thématique pour le consommateur.

Mis en forme : Police :Non Gras

Le deuxième vecteur ~~est constitué par~~ concerne les investisseurs. Ces derniers sont de plus en plus sensibles à l'engagement sociétal de l'entreprise dans laquelle ils investissent. C'est ainsi, que les banques et les compagnies d'assurance ont développé des produits ayant comme caractéristiques principales le respect de certaines valeurs ~~environnementales, éthiques et sociales~~ : les « fonds éthiques ». De la même façon, les grandes entreprises peuvent aussi subir une notation « sociétale ». Cette pression importante, car elle se répercute directement sur les fonds des entreprises, peut aussi amener les entreprises à prendre en comptes les valeurs du développement durable. ~~Face à une pression économique, la réponse devient sociale ou environnementale.~~

_____ Le troisième vecteur est ~~constitué représenté~~ par l'environnement local des organisations. Il s'agit pour l'entreprise de vivre en accord avec l'ensemble des parties prenantes proches géographiquement, de respecter le cadre de vie de la communauté. Ces actions se traduisent par exemple, par une attention à la pollution industrielle, sonore, ou encore par une aide à l'insertion professionnelle au niveau local.

Enfin, à l'ensemble de ces pressions externes aux organisations se rajoutent, comme nous l'avons indiqué en introduction ~~à ce paragraphe~~, des pressions internes :- Nous pouvons ici signaler l'importance du rôle joué par les salariés, ~~et~~ les syndicats ~~qui~~ constituent des

groupes de pression importants qui peuvent amener l'entreprise à prendre en compte sa responsabilité sociale et environnementale. De la même façon, les groupements d'entreprises constituent aussi des vecteurs de promotion du développement durable.

En synthèse, par le biais de la société, des clients, des groupes de pressions internes ou externes, les valeurs véhiculées par le développement durable s'imposent aux organisations. L'entreprise est incitée à faire de la contrainte du développement durable une opportunité.

~~Toutefois, comment les valeurs prônées par le développement durable se matérialisent dans les organisations ?~~

1.2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE

~~Depuis quelques années, le développement durable s'installe dans le monde des entreprises. Or, s'agit-il uniquement d'un effet de mode ? Lorsque l'on analyse les pratiques de développement durable dans les entreprises, un premier constat s'impose : elles n'ont pas le même objectif. Il peut s'agir de légitimer l'entreprise vis-à-vis des investisseurs, des consommateurs, d'apaiser un climat social, de se positionner par rapport à la concurrence, d'améliorer l'image de l'entreprise, de perfectionner les process internes, de fidéliser la clientèle, de se soumettre à une nouvelle réglementation etc. n.--- Au-delà de ces motivations, comment se matérialisent les valeurs prônées par le développement durable dans les organisations ? Les motivations au développement durable sont donc très diverses. Toutefois, sans recenser l'ensemble des pratiques, comment pouvons nous apprécier l'engagement des entreprises ? Plusieurs documents peuvent nous permettre de réaliser cet inventaire.~~

- Les rapports sociétaux

~~Les « rapports sociétaux »⁶ ee dernier peuvent être définist comme « la publication par l'entreprise d'informations sur la manière dont elle appréhende les impacts environnementaux et sociaux de ses activités » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 188). Il s'agit de donner une « image sociale fidèle ». A titre d'exemple, ce rapport peut s'avérer très intéressant pour des entreprises dont l'activité est soumise à des risques importants. Il permet de diffuser à l'ensemble des parties prenantes des informations de trois natures : l'identification des~~

~~sources des risques gérés par l'entreprise, leurs caractéristiques et leur suivi (Damak-Ayadi 2003).~~ Depuis quelques années, ~~au sein de la communauté scientifique,~~ le rapport sociétale fait l'objet d'une attention toute particulière (Persais, 2004). Pourtant, la communication d'informations sociétales et/ou environnementales n'est pas une pratique nouvelles; dès 1970 le conseil national de la comptabilité ~~à propos~~ ~~éer~~ un bilan écologique. Toutefois, ~~nous constatons un accroissement de ces rapports au cours des dernières années. Ainsi, l~~ diffusion d'un rapport sociétal ~~est en augmentation. P~~ pour les grandes entreprises, ~~elle~~ passe de 35% en 1998 à 45% en 2001⁷. De la même façon, sous l'effet de la loi NRE, pour les entreprises du CAC 40, le pourcentage passe de 18% en 2000 à 90% en 2002. Pourtant, comme le constatent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), ~~non seulement~~ les rapports sociétaux sont différents ~~d'une entreprise à une autre~~ (sur le fond et la forme), ~~ils demeurent incomplets d'une entreprise à une autre, et mais aussi~~ leur contenu ~~de rapport~~ est essentiellement déclaratif ~~et surtout ces rapports derniers restent demeurent encore incomplets~~. Pour lutter contre ces difficultés à créer de l'information sociétale fiable, homogène et exhaustive, différents dispositifs ont vu le jour. L

-e Global Reporting Initiative (GRI) a comme objectif de définir les lignes directrices permettant d'améliorer la construction et donc la diffusion des rapports sociétaux. ~~A l'heure actuelle l'adoption de ce référentiel est basée fondée sur le volontariat, il n'y a aucune obligation légale qui impose son implication application. Le cadre proposé par le GRI en 2002 repose sur deux principes importants : la transparence de l'information et sa diffusion à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (l'inclusivité).~~ De la même façon, la loi ~~Nouvelles Régulations Economiques (NRE),~~ adoptée le 15 mai 2001, permet d'intégrer aux rapports des données sociales et environnementales en sus des données économiques classiques. ~~Ces nouvelles informations permettent à l'entreprise de s'adresser à l'ensemble de son environnement sociétal (et non seulement à ses salariés).~~

- Les normalisations, les chartes d'entreprises

~~Si les entreprises sont de plus en plus sensibles au développement durable, l~~ signature d'une charte est un moyen d'affirmer l'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable (Gauthier, 2001). ~~P. Nous pouvons citer comme ar~~ exemple les entreprises qui se sont engagées dans l'agenda 21 (Mercier, 2000). ~~Les entreprises signataires de cette charte déclarent que le développement durable fait partie de leur mission.~~

Mise en forme : Puces et numéros

L'application d'une norme reflète un engagement implication plus importante de l'entreprise vis-à-vis de son environnement sociétal⁸. ~~En matière de normalisation, l'entreprise a le choix. De nombreuses normes existent. Notre Sans en donner une objectif n'est pas d'en donner~~ liste exhaustive, ~~de nombreuses normes sont à la disposition de l'entreprise mais d'identifier les principaux standards et instances~~ (Stephny, 2003, p. 65-67) :

-A la suite des normes ISO 9001 et ISO 14001, ~~les normes ISO 9004 et ISO 14004 une nouvelle série de normes~~ sont apparues ~~afin ayant directement comme objectif~~ d'améliorer la production d'informations sociales et environnementales. ~~Ainsi, les normes ISO 9004 et ISO 14004 ont été créées. Signalons, la présence de la norme ISO 14031 centrée sur l'évaluation de la performance environnementale.~~ (signalons qu'au niveau européen, la norme de Système Management Environnementale et d'Audit (SMEA) est très proche des normes ISO, même si elle se veut plus exigeante. ~~Dans sa deuxième version (depuis 2002) ce processus de normalisation s'étend à l'ensemble des activités (et non plus seulement aux activités industrielles).~~). Enfin, la norme SA 8000 (Social Accountability) a été émise par le CEPAA (Council on Economic Priorities Agency) pour analyser la responsabilité sociale de l'entreprise et notamment le respect de principes éthiques comme celui du travail des enfants.

Mise en forme : Puces et numéros

Commentaire [F1]: CEPAA ou CEPA ?

- La notation sociale

La notation sociétale est une nouvelle preuve de l'importance ~~qu'a pris le du~~ développement durable dans la vie des entreprises. Cette notation a comme objectif de divulguer une information indépendante sur la qualité environnementale et sociétale de l'entreprise. Ainsi, une organisation pourrait, même si elle ne s'intéresse pas au développement durable, y être sensibilisée par une de ses parties prenantes : les agences de notation. En France c'est l'ARESE (Vigéo) ~~GIDEO (filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations)~~ qui a introduit, en 1997, la notation sur les critères sociétaux. Depuis d'autres agences effectuent ce type de notation. ~~Toutefois mais~~, les méthodes utilisées diffèrent, ce qui rend les comparaisons difficiles.

- Des pratiques non formalisées

L'ensemble des pratiques que nous avons identifiées ~~sont est~~ formalisées dans l'entreprise. Toutefois, de nombreuses entreprises peuvent agir dans ce domaine sans forcément en avoir

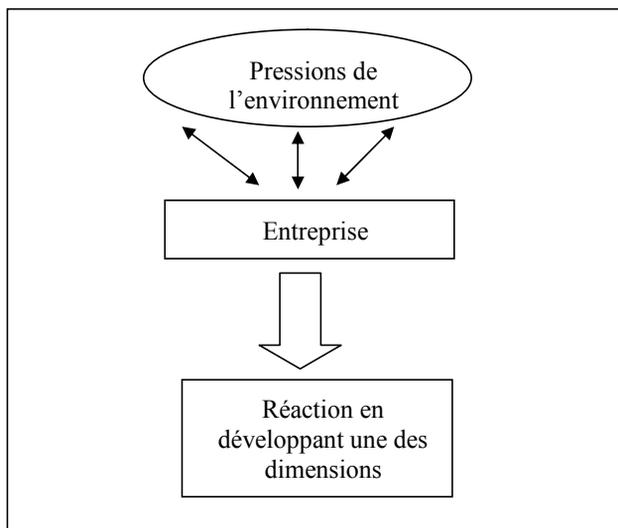
conscience ou sans désirer que leurs actions soient médiatisées dans leur environnement. Ainsi, des règles, des pratiques et des modèles collectifs, non-formalisés mais acceptés par les acteurs de l'entreprise et ~~de par~~ son environnement sans pour autant être clairement et institutionnellement édictés, ~~peuvent s'appliquer en entreprise.~~

~~En conclusion, le développement durable s'impose avec des visages différents au sein des organisations. Il faut donc éviter d'adopter une vue trop idyllique du développement durable (Exxon refuse tous les investissements en énergie renouvelable car, pour ses dirigeants, il s'agirait de gaspiller les ressources financières de l'entreprise). L'engagement des entreprises répond essentiellement à une pression de son environnement (schéma n°1). Cette évolution ne remet donc pas en cause le but l'objectif économique de l'entreprise. Le développement durable ne constituerait donc pas un but pour l'entreprise, mais un moyen (légitimer ses actions) au service de sa survie.~~ A la suite de ce constat nous pouvons nous demander par quel processus les entreprises adoptent des pratiques de développement durable.

Mis en forme : Couleur de police :
Automatique

~~En conclusion, le développement durable est une thématique qui possède différentes réalités selon le degré d'engagement de l'entreprise. Par exemple, Exxon refuse tous les investissements en énergie renouvelable car, pour ses dirigeants, il s'agirait de gaspiller les ressources financières de l'entreprise. Ainsi, il est faut éviter d'adopter une vue trop idyllique de l'intégration du développement durable dans les organisations. L dans la mesure où son 'intégration du développement durable se réalise de manière progressive et peut prendre différentes formes. Toutefois, si le développement durable s'impose aux organisations, il n'est pas une fin en soi. Comme nous venons de le voir l'engagement en matière de développement durable répond essentiellement à une pression de l'environnement (schéma n°1). Il s'agit pour l'entreprise de développer des actions qui permettent de la légitimer. Cette évolution ne remet donc pas en cause le but économique de l'entreprise. Le développement durable ne 'est constituerait donc pas un but pour l'entreprise, il n'est qu'unmais un moyen au service de gla survie de l'entreprise.~~

Schéma n°1 - Le développement durable : une réponse aux pressions de l'environnement



2. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN SCIENCES DE GESTION

Le développement durable, ou la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, constituent des sujets de réflexion actuels que ce soit dans le monde politique, économique ou social. Nous venons d'examiner comment le développement durable est peu à peu devenu un concept dont il fallait tenir compte dans la gestion des entreprises. Mais au-delà des simples pratiques gestionnaires, il convient d'étudier comment les disciplines des Sciences de Gestion se sont appropriées cette thématique de recherche, ce sera l'objet de cette [seconde partie](#). **Viré**

Il ne s'agit pas uniquement d'examiner les principaux apports de chacune des disciplines aux connaissances sur l'intégration du développement durable dans la gestion des entreprises, mais surtout d'étudier comment chacune des disciplines a contribué à la compréhension du processus d'adoption de ce concept. Nous étudierons ensuite les différentes théories mobilisées dans ces travaux de recherche. Car si les problématiques de recherche semblent converger d'une discipline à une autre, les choix théoriques, quant à eux, semblent nourrir quelques débats idéologiques latents.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

2.1 MÉCANISME D'ADOPTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À TRAVERS LES DISCIPLINES DE SCIENCES DE GESTION

Depuis quelques années, toutes les disciplines se sont intéressées à cette thématique de recherche. Cette brève revue de la littérature ne se veut en rien exhaustive et se limite à présenter les principaux apports de chacune des disciplines de gestion aux connaissances sur le mécanisme d'adoption des pratiques de développement durable par les entreprises. En effet, il semblerait qu'un cadre conceptuel du mécanisme d'adoption de ces pratiques puisse émerger de l'apport des différentes disciplines de gestion.

- Légitimer les actions de l'entreprise : principal apport du Management Stratégique et du Marketing :

Parmi les disciplines de sciences de Gestion, celle qui ~~semble paraît~~ la plus déterminante en matière de réflexion sur le développement durable semble le Management Stratégique dans la mesure où ce sont les évolutions de l'environnement de l'entreprise qui l'ont conduite à se préoccuper davantage de la légitimité de ses actions auprès de ses différents partenaires économiques et sociaux. La légitimation de l'entreprise n'est pas une problématique récente en Management Stratégique, Laufer en a même fait le thème principal d'un article paru en 1996 dans la revue Française de Gestion intitulé : « Gérer c'est légitimer ». La légitimité des actions est définie par Laufer (1996), à deux niveaux :

- Un niveau public et formel (ensemble de règles de droit ou scientifiques : descriptibles, connaissables et auxquelles chacun doit se référer) renvoyant à un fonctionnement institutionnel du système organisationnel.
- Un niveau informel et privé renvoyant à un fonctionnement conventionnel (ensemble de pratiques, de règles et de modèles d'évaluation normatifs informels en ce qu'ils sont collectivement acceptés mais non clairement ni institutionnellement édictés).

Le développement Durable semble offrir une perspective de légitimité de l'entreprise dans la mesure où il repose sur un consensus autour d'une représentation collective de la firme servant un intérêt commun à toutes les parties prenantes. Car comme le suggèrent Martinet et Reynaud (2000), « la légitimité de ses décisions (de l'entreprise) [est] influencée par l'état de l'opinion et les rapports de pouvoir qui la façonne » (p. 13)⁹. Afin de légitimer ses actions,

Mis en forme : Retrait : Première ligne : 0 cm

l'entreprise va devoir intégrer à sa réflexion sur la création de valeur des enjeux majeurs de la société dont elle fait partie. Pour ce faire, elle va élargir son environnement non plus seulement aux acteurs économiques, mais aussi aux autres acteurs, non inscrits dans une démarche économique.

-Le Marketing

Bien que peu de recherches en marketing se soient focalisés sur le développement durable (la majorité des travaux se sont focalisés sur le commerce équitable, l'éthique en marketing ...), de récents travaux ont porté sur la problématique visant à comprendre en quoi le marketing pouvait aider l'entreprise à une reconquête de sa légitimité. Ainsi, le marketing va-t-il permettre à l'entreprise de communiquer et de se légitimer clairement aux yeux des parties prenantes, et ainsi donc de faire perdurer l'échange existant entre ces dernières et la firme au dans le temps. A travers une démarche de développement durable, l'entreprise va pouvoir se positionner clairement par rapport à ses concurrents dans l'esprit des consommateurs mais aussi des autres parties prenantes. Ainsi -l- développement durable constitue en effet un vecteur d'image de l'entreprise qui impose, comme tout élément de positionnement d'une marque (Gabriel, 2003), de veiller à la cohérence, la crédibilité, l'acceptabilité et surtout la visibilité des actions entreprises, et ce tout en prévenant des crises pouvant éventuellement survenir (le caractère préventif peut être mis en relief). Un des écueils pourrait être l'exploitation publicitaire d'une démarche de développement durable à des fins marketing. Si l'on s'attache uniquement à une approche formaliste de la théorie des parties prenantes, l'entreprise va être considérée comme socialement responsable dès lors qu'elle démontre le respect d'engagements pris vis-à-vis de la communauté. L'exploitation publicitaire de ce respect va en fin de compte servir essentiellement les intérêts des shareholders ; c'est la raison pour laquelle de récents travaux en recherche marketing (Gabriel, 2003) se sont rapprochés de la notion d'entreprise socialement responsable telle qu'elle a pu être étudiée en GRHorganisation. Ainsi la légitimité de l'entreprise s'acquiert à travers une réponse et une adaptation de l'entreprise aux pressions de son environnement.

-S'adapter aux pressions de l'environnement interne et externe de l'entreprise : Les apports des travaux en Organisation

Si la question du changement est au cœur des problématiques de recherche en organisation, c'est qu'elle est une conséquence directe de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, la responsabilité sociétale de l'entreprise dans un contexte de développement durable est une des conséquences de l'évolution des représentations de la firme et de son environnement. L'entreprise fait partie intégrante de son environnement et la coopération constitue l'essence même de l'organisation dont le but devient commun à tous. Cette évolution nécessite de changer les pratiques en entreprise afin de s'adapter à son environnement, quitte à créer de nouvelles formes organisationnelles (organisation durable, apparition des réseaux, entreprise virtuelle). Certains auteurs se sont ainsi intéressés aux diverses formes de coordination entre les différents acteurs (coordination relationnelle pour Gittel, 2000 ; relation de confiance mutuelle pour Dekker, 2004).

Les pressions environnementales vont pousser l'entreprise à se poser la question de la gestion de ses ressources en matière premières, financières, humaines, technologiques ...

~~- La Gestion~~ *Gérer des ressources de l'entreprise: Les apports de la Gestion des Ressources Humaines, du Contrôle de Gestion, de la Finance*

Les travaux en GRH se multiplient autour de la thématique de l'Entreprise Socialement Responsable (pour une revue de la littérature : Dejean et Gond, 2003) et les problématiques liées à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Etant donné le champ d'étude de la GRH, les travaux de cette discipline ont tendance à se focaliser sur la dimension sociétale du développement durable. Néanmoins, les apports de ces recherches bénéficient à chacune des disciplines des sciences de gestion, tels que la question de la mesure de la RSE, les différentes représentations de la RSE en fonction des parties prenantes considérées ou encore la problématique de l'accompagnement du changement au sein des organisations. Ainsi, plutôt que de cette discipline va s'intéresser uniquement à des représentations partielles de la RSE comme la création d'emplois, la flexibilité du travail, la santé et la sécurité au travail ou le management relationnel. Mais aussi, nous le verrons plus avant, à des problématiques liées au changement organisationnel.

Le contrôle de gestion, quant à lui, s'attache à comprendre comment adapter ses outils aux nouvelles préoccupations stratégiques : essayer de construire un système de pilotage intégrant les finalités du développement durable (A. Helluy et X. Durand, 2003). Un certain

nombre de formalisations, et notamment des indicateurs de performance globale (défini comme l'addition de la performance économique, environnementale et sociétale ; Reynaud, 2003) existent. Par exemple, les indicateurs présents dans le GRI. D'autres tentatives de normalisation ont été réalisées : la construction d'un indice de réputation sociale¹⁰, un tableau de bord environnemental¹¹, un système d'amélioration de la diffusion de l'information sociétale et environnementale¹². Toutefois, il s'agit d'ajouter au pilotage de la performance une nouvelle caractéristique : la prise en compte des variables sociétales et environnementales. Ces nouvelles dimensions ajoutent à la complexité de l'organisation que doit gérer un système de contrôle de gestion efficace.

Les recherches en finance d'entreprise tendent à se positionner entre la « Shareholder theory » et la « Stakeholders theory ». Toutefois, comme le précise Martinet (2003) il s'agit sûrement de dépasser cette « injonction paradoxale » même si cela oblige à repenser la notion même de stratégie. Dans le même sens, des recherches montrent que les analystes financiers désirent enrichir le lien entre performance financière et développement durable (Saghroun et Eglem, 2004). Ce qui nécessiterait une prise en compte accrue des indicateurs qualitatifs dans les analyses. Ainsi, pour les recherches en finance d'entreprise l'intégration de l'ensemble des parties prenantes semble aboutir à repenser les systèmes d'analyse et de gouvernance pour que ces derniers répondent aux différents besoins de l'environnement des entreprises. C'est la raison pour laquelle les travaux en finance d'entreprise s'intéressent à la mesure de la performance durable de l'entreprise ou tout du moins à développer des modèles permettant d'établir un lien entre Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et performance financière.

Le lien entre développement durable et performance de l'entreprise peut résider dans cette meilleure gestion des ressources de l'entreprise que permettent les pratiques de développement durable, mais pour que ces dernières soient acceptées et correctement appliquées dans l'entreprise, il est nécessaire d'accompagner le changement au sein de l'organisation.

- Adopter le Développement durable ou accompagner le changement : gageure des différentes disciplines de gestion

Mis en forme : Retrait : Première ligne : 1,25 cm

Le développement durable est une thématique qui possède diverses réalités selon le degré d'engagement de l'entreprise. Bellini (2003) a ainsi identifié cinq comportements face au développement durable :

- Les comportements écodéfensifs : ces entreprises privilégient le rendement économique immédiat
- Les comportements ecoformistes : ces entreprises suivent la réglementation
- Les comportement ecosensibles : ces entreprises vont au-delà de la réglementation, le développement durable est considéré comme un élément de la pérennité de l'entreprise
- Une logique additive : l'entreprise ne remet pas en cause le processus de décision
- Une logique systémique : l'intégration de l'environnement remet en cause le processus de décision.

L'intégration de la dimension sociétale dans la démarche de management stratégique est donc progressive. La typologie proposée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) reflète ce processus. Ces auteurs distinguent deux stratégies : les stratégies substantielles (les objectifs, les méthodes, les structures prennent en compte les dimensions sociales et environnementales), et les stratégies symboliques (il s'agit de communiquer sur l'image de l'entreprise sans que cette dernière change ses fondements).

Les apports des recherches en GRH vont bénéficier eux aussi à chacune des disciplines des sciences de gestion, tels que la question de la mesure de la RSE, les différentes représentations de la RSE en fonction des parties prenantes considérées ou encore la problématique de l'accompagnement du changement au sein des organisations. La réelle question qui se pose à l'entreprise est la gestion du changement des pratiques et de son management. Cette problématique permet de faire converger les travaux de GRH avec ceux menés en organisation.

L'Organisation

~~Si la question du changement est au cœur des problématiques de recherche en organisation, c'est qu'elle est une conséquence directe de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, la responsabilité sociétale de l'entreprise dans un contexte de développement durable est une des conséquences de l'évolution des représentations de la firme et de son environnement. L'entreprise fait partie intégrante de son environnement et la~~

Mise en forme : Pucés et numéros

coopération constitue l'essence même de l'organisation dont le but devient commun à tous. Cette évolution nécessite de changer les pratiques en entreprise afin de s'adapter à son environnement, quitte à créer de nouvelles formes organisationnelles (organisation durable, apparition des réseaux, entreprise virtuelle). Certains auteurs se sont ainsi intéressés aux diverses formes de coordination entre les différents acteurs (coordination relationnelle pour Gittel, 2000 ; relation de confiance mutuelle pour Dekker, 2004).

Le eContrôle de gestion

Le contrôle de gestion, quant à lui, s'attache à comprendre comment adapter ses outils aux nouvelles préoccupations stratégiques : essayer de construire un système de pilotage intégrant les finalités du développement durable (A. Helluy et X. Durand, 2003). Un certain nombre de formalisation, et notamment des indicateurs de performance globale (définis comme l'addition de la performance économique, environnementale et sociétale ; Reynaud, 2003) existent. Par exemple, nous pouvons citer les indicateurs présents dans le GRI. Toutefois, d'autres tentatives de normalisation ont été réalisées : la construction d'un indice de réputation sociale¹³, un tableau de bord environnemental¹⁴, un système d'amélioration de la diffusion de l'information sociétale et environnementale¹⁵. Toutefois, il semble que l'introduction de ces nouveaux outils ne modifie pas les problématiques du contrôle de gestion mais les enrichissent. Il s'agit d'ajouter au pilotage de la performance une nouvelle caractéristique : la prise en compte des variables sociétales et environnementales. Ces nouvelles dimensions rajoutent à la complexité de l'organisation que doit gérer un système de contrôle de gestion efficace.

La Finance d'entreprise

Les recherches en finance d'entreprise cherchent tendent à se positionner entre la « Shareholder theory » et la « Stakeholders theory ». Toutefois, comme le précise Martinet (2003) il s'agit sûrement de dépasser cette « injonction paradoxale » même si cela oblige à repenser la notion même de stratégie. Dans le même sens, des recherches montrent que les analystes financiers désirent enrichir le lien entre performance financière et développement durable (Saghroun et Eglem, 2004). Ce qui nécessiterait une prise en compte accrue des indicateurs qualitatifs dans les analyses. Ainsi, pour les recherches en finance d'entreprise l'intégration de l'ensemble des parties prenantes semble aboutir à repenser les systèmes

~~d'analyse et de gouvernance pour que ces derniers répondent aux différents besoins de l'environnement des entreprises. C'est la raison pour laquelle les travaux en finance d'entreprise s'intéressent à la mesure de la performance durable de l'entreprise ou tout du moins à développer des modèles permettant d'établir un lien entre Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et performance financière.~~

~~—La finance de marché~~

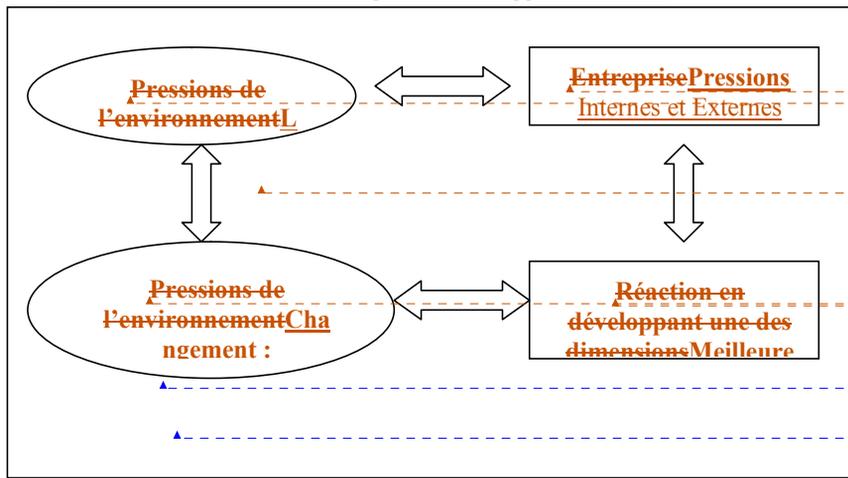
Les recherches en finance de marché analysent les produits financiers intégrant le développement durable. Par exemple, de nouveaux indices de performances sociétales et environnementales se développent sur les marchés financiers : aux Etats-Unis le Dominci 400 Social Index ou le Dow-Jones Sustainability Index (DJSI) constituent déjà des références (Albert, 2003). Des recherches se développent aussi autour des fonds éthiques et indiquent notamment le manque de crédibilité de ces fonds (Devin, 2003). Dans le même sens, Serret (2003) constate que la performance des OPCVM éthiques est inférieure aux autres OPCVM, Le Maux et Le Saout (2003) aboutissent au même constat. D'autres recherches tentent d'analyser les performances sur le marché financier des entreprises qui adoptent une démarche de développement durable, mais leurs modèles aboutissent à des résultats encore mitigés (Trebucq et Dahan, 2003).

Bien que cet aperçu des principaux apports ne soit pas exhaustif, il nous permet de constater que le développement durable ne semble pas constituer une nouvelle problématique de recherche en soi, mais offre un terrain d'application ~~et permettant~~ d'enrichir des problématiques de recherche anciennes (telles que la question de la légitimation de l'entreprise ou le changement organisationnel) tout en favorisant des réflexions tant théoriques que méthodologiques.

~~Nous l'avons évoqué précédemment, l'évolution des représentations de la firme et de son environnement a entraîné, pour l'entreprise, la nécessité de légitimer ses actions aux yeux des acteurs économiques, mais aussi des autres acteurs non économiques faisant partie de son environnement. Ainsi, un cadre conceptuel peut émerger des travaux des différentes disciplines de Gestion afin de mettre en lumière un processus d'adoption du Développement durable en entreprise~~

Mis en forme : Couleur de police :
Automatique

Schéma n°2 - Le Mécanisme d'adoption du développement durable



Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :10 pt

Mis en forme : Police :10 pt

Ainsi Plus précisément, l'entreprise intègre une organisation fondée par la coopération de divers acteurs et sa compétence s'appuie sur sa capacité à intégrer et à transcender les rationalités multiples de ces différents acteurs. Bien que les intérêts et objectifs poursuivis par les différents acteurs soient différents les uns des autres, l'intérêt collectif peut prévaloir sur les comportements opportunistes. Ainsi, diverses théories vont pouvoir être mises en application à travers des problématiques relatives au développement durable ou à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Management stratégique

Toutefois, Le développement durable est une thématique qui possède diverses réalités selon le degré d'engagement de l'entreprise. Bellini (2003) a ainsi identifié cinq comportements face au développement durable :

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

-Les comportements écodéfensifs : ces entreprises privilégient le rendement économique immédiat

Mise en forme : Puces et numéros

-Les comportements ecoformistes : ces entreprises suivent la réglementation

-Les comportement ecosensibles : ces entreprises vont au-delà de la réglementation, le développement durable est considéré comme un élément de la pérennité de l'entreprise

-Une logique additive : l'entreprise ne remet pas en cause le processus de décision

-Une logique systémique : l'intégration de l'environnement remet en cause le processus de décision.

~~L'intégration de la dimension sociétale dans la démarche de management stratégique est donc progressive. La typologie proposée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) reflète ce processus. Ces auteurs distinguent deux stratégies : les stratégies substantielles (les objectifs, les méthodes, les structures prennent en compte les dimensions sociales et environnementales), et les stratégies symboliques (il s'agit de communiquer sur l'image de l'entreprise sans que cette dernière change ces fondements).~~

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

2.2 LA MOBILISATION DE DIFFÉRENTES THÉORIES POUR APPRÉHENDER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si les différentes disciplines semblent converger autour d'une problématique relativement proche, les théories mobilisées dans les travaux sur le développement durable sont quant à elles très diverses. ~~Encore une fois, nous ne présenterons~~ Il ne s'agira pas uniquement de présenter ici ~~que~~ les principales théories empruntées dans les différents travaux disciplinaires ~~présentés dans le paragraphe précédent, mais de cheminer vers un cadre théorique permettant d'appréhender le mécanisme d'adoption des pratiques de Développement Durable dans l'entreprise. Pour ce faire, nous partirons des approches largement mobilisées avant de présenter l'intérêt d'une approche plus globale et contingente dans l'étude de ce processus d'adoption.~~

Parmi les théories « classiques » dans l'étude du développement durable, quatre sont principalement mobilisées : les théories de la Gouvernance d'Entreprise, la théorie de l'Organisation Apprenante, les théories de l'Agence et la théorie des Parties Prenantes.

- Les théories de la Gouvernance d'Entreprise

Comme le souligne Sérieyx (2003), « gouvernance d'entreprise et développement durable... demeurent... antithétiques dans leurs origines, dans leurs ambitions comme dans leurs conséquences », et ce principalement en raison des intérêts qu'ils visent à défendre : alors que la gouvernance d'entreprise s'intéresse aux Shareholders, le développement durable s'intéresse aux stakeholders.

Les injonctions venues du monde financier, et leur confrontation avec une obligation venue de l'environnement non économique de l'entreprise a permis d'orienter les recherches vers la question de la mesure de l'efficacité des démarches de développement durable au sein des

entreprises. Ainsi, la valeur actionnariale de l'entreprise va se voir peu à enrichie par la valeur partenariale de l'entreprise (Charreaux et Desbrires, 1998). Cette problématique va d'ailleurs permettre d'alimenter des réflexions méthodologiques que nous aborderons un peu plus loin.

- Les théories de l'Organisation Apprenante

Les théories de l'organisation apprenante ont aussi été mobilisées dans le cadre des études sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, notamment en GRH et en organisation autour des problématiques du changement organisationnel. Car modifier les pratiques en entreprise, afin de l'adapter à son environnement, peut entraîner des changements organisationnels dans lesquels tous les membres de l'organisation devront s'impliquer et auxquels ils devront adhérer pour une meilleure efficacité de l'organisation. Les théories de l'organisation apprenante constituent une approche systémique (comme les théories institutionnelles) qui permet à l'organisation d'apprendre collectivement en permanence, de co-construire sa culture, ses représentations, ses savoir-faire et ainsi de mieux s'adapter aux changements de son environnement (Watkins et Marsick, 1993). Ces théories semblent particulièrement bien adaptées aux problématiques entrepreneuriales liées au développement durable dans la mesure où elles renvoient aux principes de la pensée complexe et semble pouvoir conjuguer les contraintes de performance à court terme et celles du développement durable en ce sens qu'elles impliquent une mise en réseau et une transversalité des processus, une responsabilisation et une implication des acteurs, mais aussi qu'elles s'appuient sur le principe de récursivité (Sérievix, 2003).

- Les théories de l'Agence, des Conventions et de la Légitimation

Si l'on s'en réfère à la définition de Laufer (1996), légitimer les actions de l'entreprise peut se faire à deux niveaux : le niveau formel et le niveau informel. Les travaux s'intéressant à légitimation formelle de l'entreprise dans le cadre du développement durable mobilisent les **théories de l'Agence**, particulièrement lorsqu'il s'agit de nouvelles formes organisationnelles (telles que l'entreprise en réseau, ou dans le cadre d'une démarche de certification). En ce qui concerne le niveau informel, la mobilisation des **théories des conventions** est opportune puisque le développement durable offre l'opportunité à l'entreprise de légitimer ses actions, par recours à un ensemble de pratiques, de règles et de modèles d'évaluation normatifs informels en ce qu'ils sont collectivement acceptés bien que non formellement édictés (Gabriel, 2003 ; Biencourt et al., 2001).

La théorie de la légitimation, quant à elle, postule que les organisations doivent justifier l'exercice de leurs activités dans le cadre de normes et de règles acceptées par la société dont elle fait partie afin d'assurer sa survie à long terme (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Lindblom, 1994 ; Anthaume, 2003). Cette théorie est principalement mobilisée dans les travaux appliqués à la diffusion d'informations sociétales (Guthrie et Parker, 1989 ; Savage, 1998).

- La théorie des parties prenantes

La théorie la plus mobilisée dans les travaux de gestion sur le développement durable est sans nul doute la théorie des parties prenantes, mise en application dans chacune des disciplines. Depuis plus de dix ans se multiplie le nombre de publications mobilisantappliquant la théorie des parties prenantes qui est un élargissement de la théorie de l'agence. Bien que cette théorie fasse figure de référence en matière de recherche sur la responsabilité sociétale des entreprises, sa complexité et son caractère multidimensionnel offre matière à de nombreuses interprétations si ce n'est à débat. Sa complexité tient en partie à la multitude de définitions dont les parties prenantes ont fait l'objet. Si l'on reprend la définition de Freedman (1984), « une partie prenante d'une organisation est tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affectés par l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Si l'on s'en tient à cette simple définition, tout le monde peut donc être considéré comme une partie prenante, c'est la raison pour laquelle des auteurs ont enrichi cette définition afin de la clarifier pour en faciliter la mise en application empirique. Donaldson et Preston (1995) ont introduit la notion de légitimité des parties prenantes, Carroll (1998) a introduit la notion de légitimité contractuelle, Pelle Culpin (1998) a préféré introduire la distinction entre partie prenante interne et externe à l'entreprise. Etant donné le caractère général et ouvert de sa définition, la théorie des parties prenantes pourrait être intégrée aux théories néo-institutionnelles, mais surtout offre l'opportunité d'une application dans les différents champs disciplinaires de gestion. Cependant, dès lors que l'on mobilise cette théorie, se pose la question de l'identification des parties prenantes d'une part, mais aussi de leur importance dans le processus décisionnel, et leurs représentations des actions mises en œuvre. En effet, un filtre perceptuel permet aux différentes parties prenantes d'appréhender une même décision de diverses manières et avec un impact différent. Malgré les précautions à prendre lors de son application, la flexibilité de la théorie des parties prenantes et son adaptation à l'étude de phénomènes complexes et multidimensionnels en font la théorie privilégiée dans les travaux sur le développement durable (Damak-Ayadi, 2003).

Il semblerait néanmoins que plusieurs courants théoriques s'expriment au sein de l'approche par les parties prenantes : ~~un courant formaliste~~, un courant formaliste - qui considère comme entreprise responsable celle qui démontre le respect d'engagements pris vis-à-vis de la communauté - , un courant rationaliste – qui vise à optimiser la valeur partenariale de l'entreprise¹⁶³, et le courant critique (Xhaufclair et Zune, 2004).

Les travaux de ce dernier courant (Hill & Jones, 1992 ; Kochan & Rubinstein, 2000 ; Post et al, 2002) mettent l'accent sur les rapports de pouvoir entre les parties prenantes, les conflits d'intérêts inhérents à l'organisation et les équilibres instables qui s'y développent. Ainsi, l'image de l'organisation résulte du rapport de force des représentations de la responsabilité sociétale de l'entreprise que s'en font les différentes parties prenantes (Xhaufclair et Zune, 2004). Il y a bien confrontation d'intérêts individuels dans l'élaboration de représentations communes comme énoncé dans les Théories Néo-Institutionnelles dont la théorie des parties prenantes fait partie (au même titre que les théories de l'Agence, des Conventions et de la légitimation). C'est la raison pour laquelle il semble plus judicieux de procéder à un retour aux sources en mobilisant les théories Néo-Institutionnelles dans l'étude du processus d'adoption du Développement Durable en entreprise.

- Les théories Néo-Institutionnelles

Dans la mesure où l'entreprise interagit avec la société, elle va être soumise à un certain nombre de pressions institutionnelles auxquelles elle devra se conformer pour atteindre une certaine légitimité. Cette notion d'interaction avec l'environnement pour réaliser des intérêts communs, de conformité avec l'environnement institutionnel renvoie aux théories néo-institutionnelles des organisations ~~— ou théories contractuelles des organisations — qui regroupent entre autres des théories des coûts de transaction, des théories de l'agence et des théories des conventions~~ (Charreaux, 1998).

Les théories néo-institutionnelles mettent en relief des mécanismes entraînant les différents acteurs d'un même environnement à adopter des pratiques similaires consécutives à des isomorphismes (qui peuvent être normatifs, coercitifs ou mimétiques). Bien que les acteurs poursuivent des intérêts individuels différents, leur prise de décision ainsi que leurs

³ en valorisant la contribution du capital humain constitué par ses parties prenantes et en exploitant la richesse conférée par cette pluralité

organisation peuvent s'expliquer par une volonté de se conformer aux contraintes environnementales dont ils subissent la pression afin de légitimer leurs actions (DiMaggio et Powell, 1983). Ces théories ont principalement été mobilisées dans les travaux en management stratégique, en organisation et en contrôle de gestion mais devraient trouver une application dans la thématique du développement durable.- Suite aux représentations sociales des problèmes soulevés par le développement durable, l'action collective managériale est complexe, contingente et soumise à un grand nombre d'incertitudes, suggérant ainsi un fondement des phénomènes institutionnels. En effet, l'étude du développement durable offre l'opportunité d'examiner des formes d'institutions dans lesquelles les individus et groupes projettent des significations communes, accessibles, transmissibles et susceptibles de guider voire de contraindre leurs conduites ou celles d'autrui (Padioleau, 2003).

Si l'on s'en réfère à la définition de Laufer (1996), légitimer les actions de l'entreprise peut se faire à deux niveaux : le niveau formel et le niveau informel.

Ces théories vont donc être mobilisées dans l'étude du mécanisme d'adoption de pratiques relevant du développement durable à travers deux études de cas permettant d'apporter un éclairage différent et complémentaire sur thème.

~~Les travaux s'intéressant à légitimation formelle de l'entreprise dans le cadre du Développement Durable mobilisent les théories de l'Agence, particulièrement lorsqu'il s'agit de nouvelles formes organisationnelles (telles que l'entreprise en réseau, ou dans le cadre d'une démarche de certification). En ce qui concerne le niveau informel, la mobilisation des théories des conventions est opportune puisque le développement durable offre l'opportunité à l'entreprise de légitimer ses actions, par recours à un ensemble de pratiques, de règles et de modèles d'évaluation normatifs informels en ce qu'ils sont collectivement acceptés bien que non formellement édictés (Gabriel, 2003 ; Biencourt et al., 2001).~~

~~La théorie de la légitimation, a quant à elle, postule que les organisations doivent justifier l'exercice de leurs activités dans le cadre de normes et de règles acceptées par la société dont elle fait partie afin d'assurer sa survie à long terme (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Lindblom, 1994 ; Anthaume, 2003). Cette théorie est principalement mobilisée dans les travaux appliqués à la diffusion d'informations sociétales (Guthrie et Parker, 1989 ; Savage, 1998).~~

~~*—Les théories de l'organisation apprenante*~~

Mis en forme : Retrait : Première ligne : 1,25 cm

Les théories de l'organisation apprenante ont aussi été mobilisées dans le cadre des études sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, notamment en GRH et en organisation autour des problématiques du changement organisationnel. Car modifier les pratiques en entreprise, afin de l'adapter à son environnement, peut entraîner des changements organisationnels dans lesquels tous les membres de l'organisation devront s'impliquer et auxquels ils devront adhérer pour une meilleure efficacité de l'organisation. Les théories de l'organisation apprenante constituent une approche systémique (comme les théories institutionnelles) qui permet à l'organisation d'apprendre collectivement en permanence, de co-construire sa culture, ses représentations, ses savoir-faire et ainsi de mieux s'adapter aux changements de son environnement (Watkins et Marsick, 1993). Ces théories semblent particulièrement bien adaptées aux problématiques entrepreneuriales liées au développement durable dans la mesure où elles renvoient aux principes de la pensée complexe et semble pouvoir conjuguer les contraintes de performance à court terme et celles du développement durable en ce sens qu'elles impliquent une mise en réseau et une transversalité des processus, une responsabilisation et une implication des acteurs, et surtout mais aussi qu'elles s'appuient sur le principe de récursivité (Sérieyx, 2003).

Les théories de la Gouvernance d'Entreprise

Comme le souligne Sérieyx (2004), « gouvernance d'entreprise et développement durable... demeurent... antithétiques dans leurs origines, dans leurs ambitions comme dans leurs conséquences », et ce principalement en raison des intérêts qu'ils visent à défendre : alors que la gouvernance d'entreprise s'intéresse aux Shareholders, le développement durable s'intéresse aux stakeholders.

Les injonctions venues du monde financier, et leur confrontation avec une obligation venue de l'environnement non économique de l'entreprise a permis d'orienter les recherches vers la question de la mesure de l'efficacité des démarches de développement durable au sein des entreprises. Ainsi, la valeur actionnariale de l'entreprise va se voir peu à peu enrichie par la valeur partenariale de l'entreprise (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette problématique va d'ailleurs permettre d'alimenter des réflexions méthodologiques que nous aborderons un peu plus loin.

La théorie des parties prenantes

La théorie la plus mobilisée dans les travaux de gestion sur le développement durable est sans nul doute la théorie des parties prenantes, mise en application dans chacune des disciplines. Depuis plus de dix ans se multiplie le nombre de publications mobilisant la théorie des parties prenantes. Bien que cette théorie face figure de référence en matière de recherche sur la responsabilité sociétale des entreprises, sa complexité et son caractère multidimensionnel offre matière à de nombreuses interprétations si ce n'est à débat. Sa complexité tient en partie de la multitude de définitions dont les parties prenantes ont fait l'objet. Si l'on reprend la définition de Freedman (1984), « une partie prenante d'une organisation est tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Si l'on s'en tient à cette simple définition, tout le monde peut donc être considéré comme une partie prenante, c'est la raison pour laquelle des auteurs ont enrichi cette définition afin de la clarifier pour en faciliter la mise en application empirique. Donaldson et Preston (1995) ont introduit la notion de légitimité des parties prenantes, Carroll (1989) a introduit la notion de légitimité contractuelle, Pelle Culpin (1998) a préféré introduire la distinction entre partie prenante interne et externe à l'entreprise. Etant donné le caractère général et ouvert de sa définition, la théorie des parties prenantes pourrait être intégrée aux théories néo-institutionnelles, mais surtout offre l'opportunité d'une application dans les différents champs disciplinaires de gestion. Cependant, dès lors que l'on mobilise cette théorie, se pose la question de l'identification des parties prenantes d'une part, mais aussi de leur importance dans le processus décisionnel, et leurs représentations des actions mises en œuvre. En effet, un filtre perceptuel permet aux différentes parties prenantes d'appréhender une même décision de diverses manières avec un impact différent, la flexibilité de la théorie des parties prenantes et son adaptation à l'étude de phénomènes complexes et multidimensionnels en font la théorie privilégiée dans les travaux sur le développement durable (Damak Ayadi, 2003).

Comme nous pouvons le constater ci avant, il existe une grande diversité des approches théoriques du concept de développement durable. Il semblerait que l'absence de consensus théorique en ce qui concerne la définition et l'appréhension de ce concept rejaillisse sur l'opérationnalisation du construit, et ce particulièrement lorsqu'on aborde la question des modèles de performance sociétale.

3. ETUDE DE CAS

Mis en forme : Couleur de police :
Automatique

Avant de présenter les deux études de cas développées afin de comprendre les processus d'adoption des pratiques de développement durable, nous reviendrons sur notre choix méthodologiques ainsi que sur le cadre conceptuel que nous désirons tester.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

2.33.1 LES MÉTHODOLOGIES MOBILISÉES POUR ÉTUDIÉR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Mise en forme : Puces et numéros

Si le concept de développement durable se caractérise par sa grande complexité et si son étude requiert l'emploi de théories tout aussi complexes et multidimensionnelles, la question de sa mesure reflète à son tour une certaine ambiguïté. En effet, diverses méthodologies ont été mises en œuvre pour récolter l'information relative aux pratiques de développement durable dans les entreprises.

Analyse de données secondaires

Une grande partie des travaux, en contrôle de gestion et en finance principalement, ont travaillé à partir de données secondaires et se sont attachés à mesurer la performance sociétale de l'entreprise à travers l'analyse de contenu des rapports annuels (Gray et al., 1995), l'utilisation d'indices ou d'indicateurs (Griffin et Mahon, 1997) ou encore de données d'organismes de mesure de notations sociétales (Waddock et Graves, 1997).

Les modélisations

D'autres travaux en stratégie et en GRH ont privilégié des enquêtes par questionnaires afin d'appréhender les pratiques de développement durable (Aupperle et al. 1985). Plus récemment les travaux se sont étudiés des modèles explicatifs de la performance de l'entreprise socialement responsable (Mitnick, 2000 ; Rowley et Berman, 2000). Compléter avec art de gérer comprendre

Les démarches qualitatives

Les travaux en organisation quant à eux ont eu tendance à privilégier des méthodologies plus constructivistes et qualitatives telles que l'observation, l'analyse de

contenu de témoignages ou de documents de presse (Paradas, 2003) et les entretiens de groupe ou individuels, afin d'appréhender les pratiques de développement durable en entreprise. Ces méthodologies ont aussi été reprises par quelques recherches en GRH et en management stratégique. Le concept de développement durable étant par essence complexe et non mesurable, car de nature non quantifiable, ces travaux ont privilégié la compréhension des processus de mise en place de démarches de développement durable, des différentes parties impliquées par une telle démarche ou encore des perceptions de cette démarche auprès des différents protagonistes. En ce qui concerne Les travaux en organisation qui se sont essentiellement focalisés sur la dynamique du changement induit par le développement durable, la méthodologie privilégiée est l'étude de cas (Coonjoo et Bechary, 2003). De récents travaux (Xhaouflair et Zune, 2004) ont combiné les différentes méthodes qualitatives dans le cadre d'une étude de cas afin de mettre en application la théorie des parties prenantes en appréhendant sa complexité et sa multi-dimensionnalité. En effet, les parties prenantes n'ont pas toutes la même importance au sein du processus, mais surtout on ne les appréhende pas toutes de la même manière. Ces auteurs ont donc adapté les méthodes de collecte et de traitement de l'information à chacune des parties prenantes afin d'identifier leurs représentations du développement durable. Ainsi, les actions de l'entreprise ne vont pas avoir le même impact sur chacune d'elles dans la mesure où certaines de leurs représentations convergent (mais possèdent des degrés d'intensité différents) alors que d'autres diffèrent.

En synthèse, les méthodologies de recherche sur le développement durable se sont pour l'instanten majorité concentrées sur des données secondaires. Or, il semblerait que des études de cas plus qualitatives permettraient d'analyser plus en profondeur la complexité de ce concept.

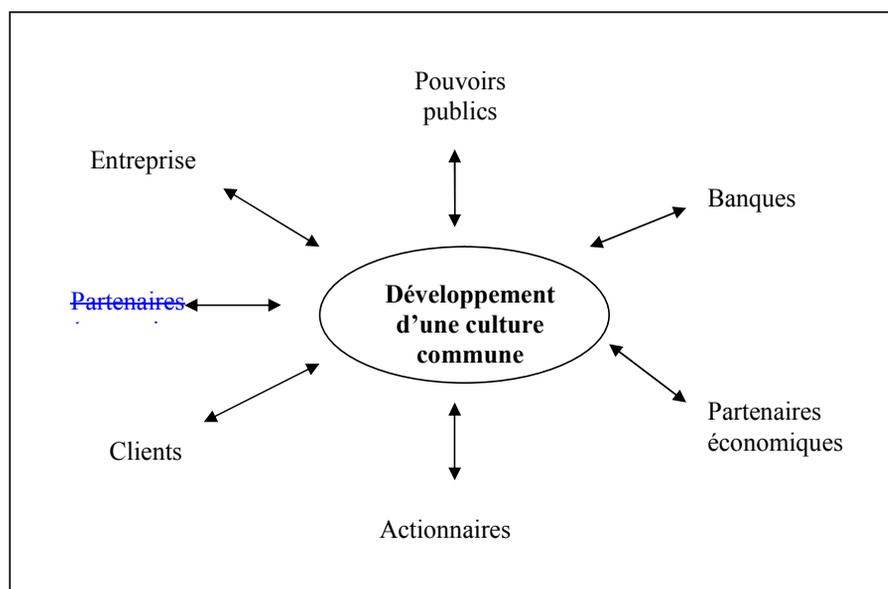
3.2 CHOIX MÉTHODOLOGIQUE ET PROJET DE RECHERCHE

Le développement dDurable est devenu une des préoccupations majeures des entreprises en raison des pressions institutionnelles qu'elles subissent en la matière. Toutefois, la majorité des pratiques mises en œuvre dans les entreprises visent principalement à respecter les règles juridiques et normatives imposées par ces institutions. Dans certains cas, les pratiques de développement durable peuvent dépasser le simple respect de ces règles, mais elles mobilisent alors une ou deux dimensions de ce concept (aucune étude n'a jusqu'alors rapporté la mobilisation simultanée des trois dimensions du développement durable). Il faut

donc se garder de toute vision idyllique de l'intégration de ce concept au sein de la gestion des entreprises. Les travaux de recherche se multiplient dans chacune des disciplines des Sciences de Gestion et ce qui est remarquable, c'est la relative transversalité empruntée par chacun des travaux, quelle qu'en soit la discipline de départ. Au vu de cette revue de la littérature, un autre constat peut apparaître, à savoir que le développement durable n'est pas une problématique de gestion en soi, mais un moyen de légitimer l'action des entreprises. Après ces constats et en nous appuyant sur les enseignements des recherches antérieurement menées sur cette thématique, nous sommes en mesure de poser les fondements théoriques, méthodologiques et épistémologiques d'un projet de recherche transdisciplinaire sur le développement durable.

Au niveau théorique, la théorie la plus mobilisée pour traiter le développement durable est celle des parties prenantes. Toutefois cette théorie est complexe, multidimensionnelle et demeure floue dans ses contours, aussi nous pouvons nous questionner sur l'intérêt de mobiliser des théories alternatives telles que ~~la théorie des organisations apprenantes ou celle du bien commun~~ les théories néo-institutionnelles telles qu'elles sont définies par DiMaggio et Powell. Il s'agirait de replacer l'entreprise, non pas au cœur de l'approche systémique mais comme un élément qui interagirait avec les autres membres de son environnement, oeuvrant ainsi à la co-construction de valeurs et normes communes. En effet, c'est de l'intermédiation entre les différents acteurs que va naître un ensemble de valeurs et de normes (formelles ou conventionnelles) autour d'un projet commun : le développement durable. Le schéma n°2 illustre ce cadre conceptuel.

Schéma n°2 : Cadre conceptuel¹⁷



Mis en forme : Espace Avant : 3 pt

Au niveau méthodologique, la majorité des recherches analysées s'appuient sur des données secondaires issues principalement de rapports sociétaux ou de publications, or il semble essentiel de disposer de données primaires sur le sujet. De plus, il semblerait que les chercheurs tentent de mesurer de manière quantitative, des concepts qui par essence sont de nature qualitative. Enfin, les approches antérieures visent essentiellement à développer des modèles généraux d'évaluation et de normalisation de la démarche de développement durable. Alors que chaque entreprise possède un environnement qui lui est propre, l'application d'un modèle général ne peut engendrer que des résultats mitigés et insatisfaisants à un double niveau : managérial et académique.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de ne plus aborder cette thématique de manière générale mais en privilégiant le cas par cas. Cette méthodologie permettra de comprendre les processus fondamentaux par lesquels le développement durable permet à l'entreprise d'atteindre sa légitimation. Dès lors, l'étude de cas s'impose. De même, à l'instar de Xhaufclair et Zune (2003), il importe de combiner différentes méthodes de récolte et de traitement des informations afin de prendre en compte la complexité et la multidimensionnalité des théories et concepts étudiés. En effet, chaque partie prenante poursuit des objectifs et possède des intérêts propres. Parfois certains intérêts sont convergents, mais bien souvent seules quelques actions et pratiques de développement durable vont avoir un impact sur chacune des parties prenantes. De la même manière,

l'intensité de l'importance et de l'impact des décisions sur chaque acteur vont être différents suivant le point de vue adopté. Ainsi, non seulement l'étude de cas s'impose afin d'appréhender toutes les parties prenantes d'un environnement donné, mais aussi la combinaison de différentes méthodes de récolte de l'information. On ne s'adresse pas de la même manière à un élu local, qu'à un chef d'entreprise, qu'à un délégué syndical ou qu'à un ensemble de consommateurs, c'est la raison pour laquelle il importe de s'adapter aux particularités des différents acteurs impliqués dans le processus de décision. Si l'étude documentaire est essentielle pour appréhender le terrain, l'observation permet de compléter et d'enrichir l'analyse de contenu, un peu comme dans une démarche anthropologique. Puis, des entretiens individuels, ainsi que des entretiens de groupe permettent d'approfondir et d'enrichir le propos, sachant qu'une enquête par questionnaire va ensuite permettre d'interroger des acteurs peut-être indirectement concernés par les décisions, mais dont l'opinion importe.

Au niveau épistémologique, les difficultés de mesure de la performance sociétale de l'entreprise combinée à la complexité des théories mobilisées nous amène à adopter une démarche constructiviste. Cette dernière nous permet de répondre à notre interrogation principale : par quel processus les organisations adoptent des pratiques de développement durable ? Deux axes de réflexions seront explorés : d'une part, l'identification et l'exploration des pratiques de développement durable dans l'entreprise (Etude de cas n°1) et d'autre part, la compréhension du processus de co-construction des valeurs communes identifiables (étude de cas n°2).

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

3.3 PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

Pour répondre explorer à ces deux objectifs axes de réflexion, nous avons entamé deux études empiriques. L'étude de cas et consistant le en un suivi de une SCOP régionales nous permettent d'identifier des pratiques pouvant relever du développement durable mais n'ayant pas été mises en œuvre à cette fin au sein de l'entreprise. Parallèlement à cela, l'étude d'un projet de développement durable dans le cadre d'un aménagement d'une zone économique locale devrait nous permettre de comprendre comment se construisent et se mobilisent les valeurs communes pour chacun des membres du projet.

Une première étude de cas : l'élaboration d'une ~~monographie~~monographie d'organisation

Cette première étude de cas porte sur l'Ecole de Conduite Française (ECF). Cette organisation a la particularité juridique d'être une SCOP (Société COopérative de Production). Tout au long de son existence, cette société a mis en œuvre des pratiques de développement durable visant à assurer sa pérennité. Il semblerait en effet que le statut même de ce type d'organisation soit favorable aux pratiques de Développement Durable.

Le projet de recherche se fonde sur une approche historique. Cette dernière permettra d'identifier les pratiques de développement durable au sein de cette organisation et les raisons de leur mise en application. Cette étude de cas répond donc directement à notre première question de recherche : identifier et explorer les pratiques de développement durable dans l'entreprise.

Le protocole de recherche consistera en une analyse de contenu de documents internes qui sera complétée par, non seulement des visites de différents sites afin de comprendre le fonctionnement de l'organisation, mais aussi par une série d'entretiens à différents niveaux hiérarchiques afin de détecter les pratiques, leurs perceptions et les valeurs communes qui se sont construites. Cette triangulation de la collecte de l'information devrait permettre d'identifier les pratiques de développement durable dans l'entreprise, mais aussi de les replacer quelque peu dans le contexte perçu de leur mise en application. C'est la raison pour laquelle

a méthodologie employée lors des entretiens semi-directifs sera la méthode des récits de vie. Il s'agira d'étudier en parallèle les discours rationalisés des dirigeants de l'organisation et les pratiques des opérationnels qui mettent en œuvre les décisions prises en amont. L'intérêt ici réside dans le fait que l'ECF n'affiche pas une préoccupation sociétale de manière ostentatoire.

Cette étude de cas devrait nous offrir l'opportunité de tester ~~la~~les théories ~~de l'organisation~~apprenant~~enéo-institutionnelles~~ dans l'élaboration et la perception des pratiques de développement durable dans l'organisation. De plus, l'analyse des caractéristiques de ces pratiques devrait nous permettre d'étendre ce concept à un moyen de

légitimation des actions de l'entreprise. En effet de sa légitimité dépend la survie de l'entreprise.

A COMPLETER UN PEU

Une seconde étude de cas : le suivi de la prise en compte du développement durable dans la création d'une zone d'activité économique

La communauté d'agglomérations de Poitiers ([CAP](#)) est à l'origine d'un projet d'aménagement d'un « hôtel d'entreprises » qui serait équipé dans le respect d'une démarche HQE (Haute Qualité Environnementale). Ce projet doit être choisi par l'ensemble des entreprises locataires pour voir le jour. Son adoption soulève de nombreux débats au cours des réunions du groupe de pilotage du projet.

Ce projet en cours d'élaboration nous offre l'opportunité de répondre à la seconde question de recherche : Comment co-construire des valeurs communes autour d'un projet de développement durable ? L'intérêt méthodologique réside dans la possibilité de suivre un projet de développement durable depuis sa genèse jusqu'à son éventuelle mise en application (2 ans).

~~Ce projet de recherche~~Cette étude, actuellement en cours de réalisation, se traduit par une participation des chercheurs à l'ensemble des réunions de pilotage. De plus, des entretiens individuels semi-directifs devraient nous permettre de mener une analyse des représentations des acteurs à différents instants du projet et donc leur évolution. La grille d'entretien a été construite autour de 4 grands thèmes : une discussion autour de la définition des pratiques de développement durable, une analyse des besoins et des attentes, une étude des contraintes spécifiques au projet de développement durable et enfin une description des perspectives du projet mené par la CAP. L'objectif est d'analyser ~~els-les~~ représentations des acteurs sur ces différents points et de faire émerger les points de convergences ou de divergences. Plus précisément, l'ensemble des acteurs du projet ~~seront sera~~ rencontrés :

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

- Les pilotes du projets : il s'agit des membres de la Communauté d'Agglomération de Poitiers (~~d~~Deux entretiens), mais aussi des personnes travaillant ~~sur~~ à la réalisation technique ~~de eedu~~ bâtiment (deux personnes)
- Les entreprises liées au projet : il s'agit des acteurs désirant, a priori, s'implanter dans la zone HQE développé par la CAP (une dizaine d'entretiens)
- Les financeurs du projet : il s'agit des membres élus de la CAP et du Conseil Régional Poitou-Charentes.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

L'ensemble des représentations des acteurs sur le développement durable identifiées, nous pourrons décrire, a posteriori, le processus qui mène à l'adoption de valeurs communes ou au contraire au rejet de certaines. Au-delà de la compréhension des caractéristiques d'un projet de développement durable et de la gestion de ses enjeux, cette étude de cas devrait nous donner l'occasion de discuter de la théorie des parties prenantes afin d'analyser sa pertinence dans le cadre d'un projet de développement territorial.

Conclusion

Ces deux études de cas devraient, par leurs angles d'analyse complémentaires, venir enrichir les débats actuels des chercheurs en sciences de Gestion. La première étude part des pratiques de développement durable en entreprise et tente de comprendre pourquoi ces pratiques se sont imposées à l'organisation alors que le développement durable ne constituait pas un objectif en soi. Cela peut être révélateur du fait que le développement durable pourrait constituer un moyen de légitimation de l'entreprise aux yeux des ~~parties prenantes~~ acteurs concernés. La seconde étude de cas appréhende le processus de co-construction de valeurs communes autour d'un projet de développement durable. Il s'agit d'étudier comment des intérêts individuels divergents peut naître un consensus autour de valeurs servant un intérêt commun : le développement durable. ~~Enfin~~, ces deux études nous permettront d'explorer le processus d'adoption des pratiques de développement durable au sein des organisations à ~~travers~~ deux dimensions : les raisons et les modalités de l'engagement.

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Mis en forme : Couleur de police : Automatique

Bibliographie

Albert M., 2003, « Une nouvelle économie social de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable », *Futuribles*, n°287, juin, p. 15.

Aupperle K. E., A. B. Caroll et J. D. Hatfield, 1985, « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n°2, pp. 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 », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

Biencourt O., A. Rébérioux et P. Gabriel, 2001, « La dynamique des conventions entre consensus et conflit », dans *Théorie des Conventions*, de P. Batifoulier ed. *Economica*, p. 253-277.

Mis en forme : Justifié, Espace Après : 6 pt

Boiral O., 2000, « vers une gestion environnementale des entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Edition Alternatives économiques, la Découverte.*

Mis en forme : Normal

Charreaux et Desbrires, 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 1, n°2, pp. 57-88.

Coonjoo et Bechary, 2003, "Changing values of multinational corporations: a case study of Body Shop Inc.", *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*.

Damak-Ayadi S., 2003 « Comment gérer les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises ? », *communication au congrès de recherche de l'AFC*.

Damak-Ayadi S., 2003, « La théorie des parties prenantes en perspective », *communication au congrès de recherche de l'AFC*.

Decock-Good C., 2000, « La construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique », *Communication au congrès de recherche de l'AFC*.

Dekker, H.C. 2004. "Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n°1, pp. 27-49.

Mis en forme : Justifié, Espace Après : 6 pt

Déjean F. et B. Oxibar, 2003, « Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion de l'information sociétale », *Comptabilité Contrôle Audit*.

Dejean F. et J.-P. Gond 2003, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les Notes du LIRHE*, n° 382.

Devin S., 2003, « Les fonds éthiques : critères de notations », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.28 : pp.147-160.

Mis en forme : Espace Après : 6 pt

Donaldson T., Preston L.E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Journal*, vol.20, n°1, p.85-91.

Dowling J. et Pfeffer J., 1975. « Organizational legitimacy : social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol.18, pp.122-136.

Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38(3): 268-295.

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.

Freeman, R.E. 1995. « Stakeholder Thinking: The State of the Art », in *Understanding Stakeholder Thinking*, Nasi Juha (dir.), LSR Publications, Helsinki.

Freeman, R.E. 1999. « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24 (2): 233-236.

Ferone G. et CH D'Arcimoles, P. Bello et N. Sassenou, 2001, *Le développement durable*, Paris, Editions d'organisation.

Gabriel P., 2003, « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », *Décisions Marketing*, 29, pp.67-76.

Gabriel P. et P. Gabriel, 2003, « Diffusion du développement durable dans les affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, Vol.30 n° 152, pp.199-213.

Gauthier L., 2001, « Fonction implicite des chartes d'éthique dans les entreprises », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre.

Gélinier O. et ali, 2002, *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, ESF Editeur, p. 70.

Gittell, J.H. 2000. "Organizing work to support relational coordination", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n°3, pp. 517-539.

Glossaire du livre vert de l'union européenne, Commission des communautés européennes, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001

Gray R., R. Kouhy et S. Lavers, 1995, « Corporate social and environmental reporting », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, n°2, pp. 47-77.

Griffin J.J. et J.F. Mahon, 1997, « The corporate social performance and corporate financial performance debate », *Business and Society*, vol. 36, n°1, pp. 5-31.

Guthrie J. et Parker L.D. (1989). *Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory*. *Accounting and Business Research*, 19, 76, 343-352.

Helluy A. et X. Durand, 2003, « Repères pour un contrôle de gestion orienté développement durable », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

Hill, C.W. et T.M. Jones, 1992. "Stakeholder Agency Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154.

Mis en forme : Justifié, Espace Après : 6 pt

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Justifié

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Non Gras, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut) Times New Roman, 12 pt, Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Iglens J. et M. Joras, 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre rédiger le rapport annuel*, ed. d'Organisations.

[Kochan, T.A. et S.A. Rubinstein. 2000. "Toward a Stakeholder Theory of the Firm : the Saturn-Partnership". *Organization Science*, vol.11, n°4, pp. 367-386.](#)

Laufer R. 1996, « Gérer c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, 111, pp. 12-37.

Laufer R., 2000, « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », dans *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Paris, FNEGE-Vuibert, pp. 45-81.

Lauriol J., 2003, « Le développement durable à la recherche d'un corp de doctrine », *Communication à l'AIMS 2003*.

Lemaux J. et E. Le Saout, 2003, « La performance des indices socialement responsables : mirage ou réalité ? », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

[Lindblom, C. K., 1994, "The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure". *Critical Perspectives on Accounting Conference New York*.](#)

Martinet A.-C. et E. Reynaud, 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 12- 25.

Martinet A.-C., 2003, « Eco-management et stakeholders : référentiels d'entreprise, contextualisation et modélisation heuristique », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

Paradas A., 2003, « Les ambiguïtés de l'entreprise face à son environnement humain dans la perspective du développement durable », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*.

[Pelle-Culpin I., 1998, Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes. Thèse de doctorat à Paris 9 Dauphine.](#)

Persais E., « Les rapports de développement durable : une vision critique », *Communication au congrès développement durable, société et citoyenneté*, 23 mars 2004.

[Post, J.E., L.E. Preston et S. Sachs. 2002. "Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View". *California Management Review*, vol. 45, n°1, pp. 6-28.](#)

[Rowley, T. et S. Berman, 2000, «A Brand New Brand of Corporate Social Performance». *Business and Society*, vol. 39, p. 397-410.](#)

Reynaud E., 2003, « développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

Saghroun J. et J-Y. Eglem, 2004, « Performance globale de l'entreprise: les informations environnementales et sociales sont-elles prises en compte par les analystes financiers pour leur diagnostic ? », *Comptabilité Contrôle Audit*.

[Sérieyx H., 2003, « L'entreprise apprenante, ou comment concilier l'inconciliable », *l'Expansion Management Review*, n°111.](#)

Serret V., 2003, « L'investissement éthique est-il rentable ? », *Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS*, mai.

Mis en forme : Espace Avant : 6 pt

Mis en forme : Police : Non Gras

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Times New Roman, 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Normal, Ne pas ajuster
l'espace entre le texte latin et asiatique,
Ne pas ajuster l'espace entre le texte et
les nombres asiatiques

Mis en forme : Police : 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Times New Roman, 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut)
BookAntiqua, Bold, 10 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : Non Gras

Mis en forme : Espace Après : 6 pt

Mis en forme : Police : Non Gras

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Times New Roman, 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Times New Roman, 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Police : (Par défaut)
Times New Roman, 12 pt, Anglais
(Royaume-Uni)

Mis en forme : Anglais (Royaume-Uni)

Trebucq S. et N. Dahan, 2003, « Action collective et performance sociétale des entreprises françaises cotées », Communication à l'atelier développement durable de l'AIMS, mai.

Waddock S. et S. B. Graves, 1997, « The corporate social performance - financial performance link », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 303-319.

Mis en forme : Français (France)

Xhaufclair V., M. Zune, 2004, « L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche des parties prenantes », congrès AGRH, septembre.

¹ Un centre de recherche (le CIRAD) a recensé 45 définitions élaborées au cours des 25 dernières années.

² Doc un vue d'une stratégie de l'UE pour un développement durable p. 11

³ Glossaire du livre vert de l'union européenne, Commission des communautés européennes, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001

⁴ J. Lauriol montre que le développement durable sujet à des questions fondamentales sur ses finalités et son contenu au sein des entreprises (J. Lauriol, « Le développement durable à la recherche d'un ~~corps~~ corps de doctrine », Communication à l'AIMS 2003).

⁵ Face à ce surcoût, et afin de les limiter, se développe des « éco-subsidies » (comme par exemple, Eco-emballage dans le domaine des déchets).

⁶ Notons qu'il existe différentes formes de reporting social : rapports sociétaux, mais aussi rapports environnementaux, rapport développement durable, rapport annuel comme support de l'information sociétale, conférences, sites internet etc

⁷ Classement de la revue Fortune opéré parmi les 250 plus grandes entreprises mondiales

⁸ Même si les effets attendus par l'application d'une norme peuvent s'avérer incertains (O. Boiral, « vers une gestion environnementale des entreprise », Revue Française de Gestion, Janvier-février 2000).

⁹ Cité par Gabriel (2003), p. 70.

¹⁰ C. Decock-Good, « La construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique », Communication au congrès de recherche de l'AFC, 2000.

¹¹ O. Gélinaud et alii, Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editeur, 2002, p. 70.

¹² F. Déjean, B. Oxibar, « Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion de l'information sociétale », Comptabilité Contrôle Audit, 2003.

¹³ C. Decock-Good, « La construction d'un indice de réputation sociétale et application empirique », Communication au congrès de recherche de l'AFC, 2000.

¹⁴ O. Gélinaud et alii, Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editeur, 2002, p. 70.

¹⁵ F. Déjean, B. Oxibar, « Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion de l'information sociétale », Comptabilité Contrôle Audit, 2003.

¹⁶ En valorisant la contribution du capital humain constitué par ses parties prenantes et en exploitant la richesse conférée par cette pluralité

¹⁷ Pour une raison de lisibilité, la liste des ~~parties prenantes~~ institutions présentées sur ce schéma n'est pas exhaustive.

Mis en forme : Justifié