



# La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles : l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux

**Christine Angelini, Évelyne Lombardo, Isabelle Pignatel**

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION** 2013/3 (N° 96), PAGES 131 À 151  
ÉDITIONS **ISEOR**

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.096.0131

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-3-page-131.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## **La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles : l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux**

Christine Angelini  
Professeur  
Enseignant chercheur  
Euromed Management

Évelyne Lombardo  
Professeur  
Enseignant chercheur  
Euromed Management

Isabelle Pignatel  
Professeur  
Enseignant chercheur  
Euromed Management

*Ces travaux ont pour objectif d'approfondir les connaissances sur les phénomènes induits, au sein des firmes industrielles, par les démarches en faveur du développement durable. Les pressions dues à l'environnement et l'évolution des stratégies en lien avec les parties prenantes font progressivement émerger une nouvelle représentation de la firme.*

*Notre recherche permet d'explicitier les changements en matière de pratiques managériales et d'observer les effets produits sur la performance de trois grandes entreprises. Nous constatons que les*

*stratégies explicites conduites en faveur du développement durable peuvent avoir des impacts positifs à court terme sur la performance.*

**Mots-clés :** Développement durable, RSE, Performance, industrie.

*Research has tried to deepen knowledge on phenomenons induced by CSR policies in industrial firms. A new representation of the firm has appeared due to evolving strategies and the increasing role of stakeholders. Our article searches to identify changes in managerial practices and impacts on the performance of three large firms according to the point of view of managers, experts and observers. We notice that CSR explicit strategies have a positive impact on performance.*

**Key-words:** Sustainable development, CSR, performance, industry.

*El presente artículo tiene por objeto profundizar el conocimiento sobre los fenómenos inducidos en las firmas industriales a través de enfoques en favor del desarrollo sostenible. Las presiones ejercidas por el entorno y la evolución de las estrategias vinculadas con las partes involucradas están haciendo emerger paulatinamente una nueva representación de la firma.*

*Nuestra presentación ayuda a explicitar los cambios en el ámbito de las prácticas gerenciales y a observar sus efectos sobre el desempeño en tres grandes empresas. Hemos podido constatar que las estrategias implementadas explícitas en favor del desarrollo sostenible pueden tener impactos positivos a corto plazo sobre el desempeño.*

**Palabras claves:** Desarrollo sostenible, RSE, d desempeño, industria.

## Introduction

Presque une génération nous sépare désormais du rapport du CMED (1989) qui a institutionnalisé le concept du développement durable comme « *le développement apte à satisfaire les besoins présents sans compromettre celui des générations futures* » à

*satisfaire les leurs* ». Force est de constater aujourd'hui que s'affrontent, plus que jamais, deux paradigmes antagoniques « *Les images iréniques des bienfaits futurs de la science et des techniques coexistent avec des images apocalyptiques du devenir de la planète, rendant notre avenir terriblement incertain* » (Godard, 2004).

Les firmes ne sont pas restées étrangères à ce dilemme. Sous l'impulsion conjuguée des institutions mondiales et du législateur, sous la pression des marchés financiers ou des consommateurs, potentiellement comminatoires, ou encore par imitation de quelques entreprises pionnières, elles agissent depuis moins d'une décennie.

Oxymore, concept polysémique ou encore élastique sont autant de qualifications conférées au développement durable dans la sphère de la firme durant ce temps. Est-ce la raison principale, toujours est-il que les manifestations les plus visibles de ces actions sont, à ce jour, les rapports et plans de communication dédiés au développement durable. Au-delà d'une dialectique parfaitement maîtrisée, il convient d'accroître la compréhension des phénomènes qui régissent la réalité des entreprises, dans le sillage des investigations portant sur « *les mythes et réalités de l'entreprise responsable* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

C'est donc dans ce contexte que nous posons le questionnement suivant :

Ce document traitera successivement des théories et études empiriques qui ont pu éclairer notre réflexion, du modèle descriptif que nous en avons déduit, de notre positionnement épistémologique et de la méthodologie adoptée, des cas retenus et des résultats, pour conclure sur les apports, les limites et les perspectives de nos travaux. Notre article comporte trois parties : le cadre conceptuel mobilisé, notre démarche empirique et enfin les apports, limites et conclusion de notre travail.

## 1. – Cadre conceptuel

Dans cette première partie, nous allons exposer le cadre conceptuel mobilisé dans notre article. Nous présenterons les acceptions fondatrices du développement durable à la RSE, puis les liens probables ou improbables entre démarches RSE et performance financière, et enfin notre question de recherche sur les résultats spécifiques induits par les nouvelles pratiques managériales en faveur du développement durable.

### 1.1. Du développement durable à la responsabilité sociale d'entreprise : les acceptions fondatrices

Développement durable et RSE ont été la source de très nombreuses études théoriques et empiriques en ce début de troisième millénaire. Il nous faut toutefois en retrouver les fondements au 20<sup>ème</sup> siècle, lorsque la prise de conscience, dans les années 70, des limites de la croissance économique continue, et des conséquences néfastes ou funestes qu'elle est susceptible de provoquer dans l'écosystème d'une part, et sur l'équilibre des peuples d'autre part, conduit les acteurs de la société civile et les chercheurs de toutes les disciplines à une interrogation majeure. Ils construisent progressivement le concept de développement durable, reconnu en 1989 sur le plan mondial dans le rapport « *Our Common Future* ». Le concept s'ancre désormais au sein de la sphère sociopolitique et se cristallise lors du Sommet Mondial de la Terre (1992). Le rapport Brundland y impose la première définition consensuelle du développement durable comme « *le développement apte à satisfaire les besoins présents sans compromettre celui des générations futures à satisfaire les leurs* » (CMED, 1989).

Les firmes n'ignorent pas ce nouveau paradigme. C'est probablement au sein de l'école américaine dite « *Business and Society* » que sont posées pour la première fois les questions de la responsabilité globale de l'entreprise sur la Société, dans un contexte fortement marqué par l'idéologie, les aspects religieux et éthiques. H. R. Bowen en est l'un des pères fondateurs dans les années 50 (Bowen, 1953). Les décennies suivantes voient l'émergence de mouvements de contestation de la légitimité de l'entreprise induisant la création des premiers mouvements consuméristes et les agences pour la protection de l'environnement. Il faudra attendre la décennie 80 pour assister aux prémices des fondements normatifs de la RSE et à l'apparition du concept de Performance sociétale de l'Entreprise ou *Corporate Social Performance*, porté notamment par Carroll (Carroll, 1979), ainsi qu'à la mise en œuvre des démarches expérimentales d'entreprises. Freeman fait émerger définitivement la théorie des parties prenantes ou *Stakeholders* qui aura une influence décisive sur une nouvelle représentation relationnelle de la firme (Freeman, 1984).

Une seconde avancée théorique est proposée par Hill et Jones avec une relecture de la théorie de l'agence à travers le concept de *Stakeholder* (Hill et Jones, 1992). Donaldson et Preston distinguent les branches descriptives, normatives et instrumentales de la théorie des *Stakeholders*, reprise et amendée depuis par de nombreux auteurs (Donaldson et Preston, 1995).

L'une des conséquences les plus remarquables de ces travaux est l'institutionnalisation du concept de RSE au plus haut niveau. Nous citons ci-après la définition de la Commission Européenne, que nous retenons par la suite : « *La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs stakeholders* » (CE, 2001).

Les Sciences de Gestion sont ainsi considérablement impactées par la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), dont les variantes (Freeman et Evan, 1990, Hill et Jones, 1992, Donaldson et Preston, 1995, Freeman et Philips, 2002) induisent, depuis cette époque, une possible relecture de la firme. Cette acception s'est enrichie depuis par la vision de Persais, selon lequel « la RSE vue sous l'angle des relations entre la firme et ses partenaires externes résulte bien d'une convention (...) et repose sur l'idée d'un projet sociétal « partagé » (Persais, 2007) ». Cette nouvelle firme relationnelle et conventionnelle tisse désormais des liens complexes avec la notion de performance que nous détaillons dans ce qui suit.

## 1.2. Quand la RSE revisite le concept de performance

Faute de définition consensuelle, les chercheurs distinguent en ce domaine les performances financière, sociale (ou sociétale) et environnementale, chacune d'entre elles faisant l'objet d'une caractérisation particulière, déclinant des indicateurs spécifiques. Les liens entre performance financière et extra financière (Bollecker et Mathieu, 2005) ou la quête d'une performance globale, parfois qualifiée d'« utopie mobilisatrice » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006), donnent lieu à une vaste littérature sur les différents modèles d'évaluation de la performance utilisables dans ce champ particulier. (Dubigeon, 2002, Zingales, 2003, Capron et Quairel-Lanoizelée, Bollecker et Mathieu, 2005).

De nombreuses études empiriques quantitatives (Stephany, 2003-2005) et qualitatives (Martinet et Reynaud, 2004, Aggieri et alii, 2005, Gabriel et Cadiou, 2005, Coulon, 2006) viennent abonder ces différents modèles, et concluent pour la plupart sur des impacts favorables ou neutres des démarches RSE sur la performance financière de l'entreprise, tandis que le lien semble plus nettement positif sur la performance extra financière de l'entreprise. Dans ce dernier domaine, en filiation des théories de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978, Hatchuel, 2000, Gond et Igalens, 2003) et de la création de la valeur, notamment lorsqu'elle est liée aux opportunités d'affaires (Schumpeter, 1934, Kirzner, 1974,

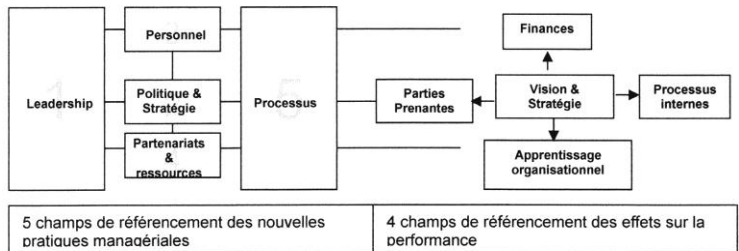
Hauffman et Saulquin, 2009 ), les chercheurs ont exploré les hypothèses suivantes : la RSE est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses ; elle s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002; Mathieu et Soparnot, 2009). Les conclusions de ces travaux plaident pour des effets favorables. Dans la vision globale qui nous intéresse ici et sur laquelle nous concluons ce chapitre sur la performance, « la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une coconstruction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes ». (Morinet alii, 1994). Ayant posé le cadre conceptuel autour du développement durable et de la RSE d'une part et de la mesure de la performance générée par les politiques RSE, nous allons poser notre question de recherche.

### 1.3. Le questionnement et l'élaboration d'un cadre d'analyse

Dans le sillage des auteurs précédents, nous cherchons à décrire les phénomènes induits par les démarches RSE au sein des firmes et confirmer les effets positifs sur la performance. Plus précisément, notre question de recherche est formulée comme suit :

Afin d'y répondre, et parmi les choix possibles, nous avons privilégié deux modèles d'évaluation de la performance pour leur finalité pragmatique. Le modèle *EFQM* s'est diffusé au sein des multinationales européennes depuis les années 90. Il présente le double avantage d'être ouvert aux dimensions de la RSE (Dubigeon, 2002) et d'être intelligible par les managers. Le *Balanced Scorecard* (BSC), développé à la même époque (Kaplan et Norton, 1998, 2001, 2003), a fait l'objet de nombreuses variantes en lien avec le développement durable (Zingales, 2001, 2003, Youghblood et Collins, 2003). La combinaison de ces deux modèles (figure 1) offre la possibilité de présenter une typologie structurée et cohérente des phénomènes que nous voulons observer.

**Figure 1 :** Structure du modèle d'analyse, issue de la combinaison de l'EFQM et du BSC



La structure du modèle ayant été précisée, ce dernier a été segmenté en sous dimensions identifiant, au sein des études empiriques disponibles dans la littérature, les nouvelles pratiques managériales induites par le développement durable et leurs effets positifs sur la performance. Dans notre étude nous avons utilisé cette structure d'analyse pour dégager les différents champs de référencement des nouvelles pratiques managériales et des effets sur la performance. Le modèle détaillé est présenté dans la section consacrée aux résultats.

Après avoir présenté le cadre conceptuel mobilisé dans la première partie, nous allons aborder notre démarche empirique.

## 2. – La démarche empirique

Nous déclinons dans cette deuxième partie notre démarche empirique en trois points : l'étude exploratoire au sein de trois firmes industrielles, notre cadre épistémologique et notre méthode de recherche, et nos principaux résultats confirmant la diffusion de pratiques nouvelles.

### 2.1. Une étude exploratoire au sein de trois firmes industrielles, à l'échelon opérationnel.

Compte tenu de la relative « jeunesse » du concept au sein des firmes et, nonobstant les premières démarches constatées au sein des PME (Berger-Douce, 2005, 2007, Quairel-Lanoizelée et Auberger, 2004, Paturel et Berger-Douce, 2008), nous avons choisi de conduire nos investigations au sein des grandes entreprises. L'échelon des managers praticiens étant à ce jour encore peu exploré, nous limitons



notre approche aux entités opérationnelles des firmes. Le secteur industriel a été privilégié de manière à disposer de tous les éléments souhaitables dans le domaine de la concrétisation des démarches de management environnemental.

Trois cas ont finalement été retenus, comportant un énergéticien et deux prestataires dans le domaine de l'eau et des infrastructures de transports.<sup>1</sup>

Les tableaux 1 et 2 ci-dessous précisent les caractéristiques des cas ainsi que le contexte de l'étude.

**Tableau 1 : caractéristiques des groupes étudiés**

Groupe Caractéristiques	ALPHA	BETA	DELTA
Activités	Eau, Energie, Assainissement, Transport	Travaux publics	Energie
Implantation	Internationale Siège : France	Internationale Siège : France	Internationale Siège : France
Nature de l'actionnariat	Privé	Privé	Public/privé
Situation concurrentielle	Parmi les leaders mondiaux	Parmi les leaders mondiaux	Parmi les leaders mondiaux

**Tableau 2 : caractéristiques des entités opérationnelles étudiées**

Entité étudiée Caractéristiques	Alpha	Beta	Delta
Activités	Eau	Gestion d'autoroutes	Energie
Effectif	Plusieurs centaines de collaborateurs		
Implantation	Région PACA	SUD EST de la France	SUD EST de la France
Nature de la clientèle	Particuliers/ Industriels/ Collectivités	Particuliers/ Industriels/ Collectivités	Particuliers/ Industriels/ Collectivités
Situation concurrentielle	Compétition sur le territoire	Monopole longue durée	Monopole France Compétition Monde

1. Il nous faut souligner en liminaire les contraintes de confidentialité qui nous amènent à neutraliser toutes les caractéristiques permettant d'identifier ces entreprises. Rappelons simplement que ces firmes considèrent la communication sur leurs actions en matière de développement durable comme stratégique et éprouvent beaucoup de réticences à laisser entrevoir une réalité qui ne soit pas intégralement conforme au message officiel.

Les trois cas concernent des multinationales implantées sur tous les continents, de culture française à l'origine.

Les trois firmes fournissent des biens et/ou des services qui sont parfois qualifiés de « biens publics ». En effet, sont concernés : l'eau (ALPHA), l'énergie (DELTA), la mise à disposition d'infrastructures de transport routier (BETA).

Pour l'ensemble de ces entreprises, le déploiement du concept de développement durable présente un risque en termes d'impact sur le chiffre d'affaires. En effet, les clients (particuliers ou professionnels) vont chercher à réduire leur consommation des biens et services précités.

L'ensemble des entités observées gère un parc industriel et/ou des infrastructures ayant un fort impact environnemental. Pour deux sur trois, un dispositif réglementaire de type SEVESO<sup>2</sup> ou plus contraignant encore est applicable.

Toutes ont des relations privilégiées avec les collectivités locales et territoriales, et peuvent être consultées ou associées dans les actions de développement du territoire.

La totalité des entreprises a fait l'objet de débats polémiques dans les médias au cours des années écoulées. Pour deux d'entre elles, les attaques concernaient des prix abusifs en direction du grand public.

L'ensemble des entités a connu dans le même espace de temps au moins un événement de type : rachat, fusion, privatisation partielle, perte de monopole, diversification majeure, changement de nom...

Enfin, il existe des relations clients/fournisseurs multipolaires entre ces trois entreprises.

Afin de parfaire cette démarche empirique et lui donner davantage de perspective, nous avons souhaité interroger de la même manière des experts/observateurs clés de ces entreprises. Quatre collègues ont ainsi été sélectionnés : les Consultants, les Certificateurs/Normalisateurs, les Associations Qualité et Développement Durable, les Institutions.

Le champ de la recherche étant précisé, nous souhaitons maintenant présenter brièvement notre positionnement épistémologique.

---

2. Ces dispositifs sont relatifs à la sécurité en cas d'accidents industriels et contrôlés par l'Etat (services déconcentrés DRIRE).

## 2.2. Le cadre épistémologique et la méthodologie de la recherche

Notre posture s'inscrit dans le paradigme constructiviste et, plus précisément, dans sa variante interprétativiste, tandis que notre raisonnement est de nature principalement déductive. La méthodologie choisie est qualitative. Notre positionnement épistémologique et notre démarche méthodologique nous conduisent à adopter l'approche technique d'une **série limitée d'études de cas** caractérisées par :

- une analyse de la communication externe des entreprises choisies,
- la rencontre avec les cadres dirigeants des entités opérationnelles pour tenter d'identifier et caractériser les pratiques induites et mesurer les impacts à court terme de celles ci.

Nous confrontons les résultats avec ceux obtenus par un mode similaire auprès des différents collègues d'experts observateurs.

Au total 35 interviews semi directives ont été réalisées, s'échelonnant de 2007 à 2010. Les fonctions des personnes interrogées et leur nombre sont résumés dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Personnes interrogées lors de nos entretiens.**

Organisation étudiée	Fonction des personnes interrogées	Nombre de personnes
Entreprises	Managers opérationnels	15
	Directeurs d'unités	3
	Directeurs fonctionnels	3
Experts	Consultants	3
	Certificateurs	3
	Associations nationales et internationales	3
institutions	ADEME	1
	DRIRE	1
	Conseil Régional	1
	Ministère de l'Industrie et environnement	2

Les données recueillies ont été traitées par analyse de contenu assistée par le logiciel SPHYNXversion 2, complétée par l'analyse directe des verbatim et des documents. Nous nous inscrivons dans les démarches préconisées par Miles et Huberman (2003) et Wacheux (1996). Les principaux résultats et les préconisations qui en sont issues sont synthétisés dans ce qui suit.

### 2.3. La diffusion de pratiques nouvelles

Le tableau 4 qui suit a pour objet de comparer nos principaux résultats avec ceux issus des études empiriques analysées lors de la revue de littérature académique (notamment Stephany, 2003-2005 ; Martinet et Reynaud, 2004, Aggieri et alii, 2005, Gabriel et Cadiou, 2005, Coulon, 2006) et professionnelle spécialisées (notamment rapports annuels de développement durable, base de donnée Novethic)

**Tableau 4 :** Constat de la réalité des nouvelles pratiques managériales induites par les démarches des firmes industrielles en faveur du développement durable

Dimension (facteurs)	Les nouvelles pratiques managériales	Dans la Littérature	Notre étude empirique
Leadership	Formulation d'une vision claire des dirigeants déployée dans l'organisation	****	****
	Edition de chartes en faveur du développement durable	****	***
Stratégie	Management explicite des parties prenantes	****	*
	Recherche explicite de l'écoefficient	***	***
	Stratégie explicite de management des risques	***	*
	Reporting dédié au développement durable ; communication interne ou externe spécifique.	****	***
	Apparition d'une nouvelle instrumentation de la stratégie	*	*
	Changement d'organisation	**	***
Processus	Programmes en faveur de l'environnement	****	****
	Apparition de dimensions spécifiques dans le marketing	***	*
	Actions dans le domaine de l'Ecodesign ou écoconception	***	*
	Présence d'indicateurs spécifiques dans la comptabilité	**	*
	Actions spécifiques concernant les déchets	****	*
	Innovation dans les procédés de production.	*	**
Partenariats	Partenariats et ou actions spécifiques en direction des fournisseurs et sous-traitants.	****	**
Personnel	Insertion de personnels handicapés ou précaires	*	*
	Formation professionnelle et évaluation des compétences	*	**
	Actions de Prévention des accidents de travail	**	****

Légende \*\*\*\* : toujours, \*\*\* : très souvent, \*\* parfois, \* rarement

Nous avons attribué le nombre d'étoiles en fonction de l'occurrence d'apparition des pratiques. Quand elles sont systématiquement mobilisées, nous donnons 4 étoiles. Si elles sont majoritairement (plus de 50%) mises en place, 3 étoiles. Si nous constatons l'apparition de manière moins fréquente, nous avons coté deux étoiles (moins de 50% d'occurrences et plus de 10%) et enfin très peu fréquente une étoile (moins de 10%).

Dans une première lecture du tableau 4, nous pouvons souligner la prééminence, dans notre terrain comme dans la littérature, des actions en faveur de l'explicitation des démarches, de la réduction des nuisances environnementales et de la prévention des risques (4 étoiles dans notre tableau). Par contre, nous n'avons pas constaté une véritable prise en compte des pratiques d'éco-conception ou de la réduction et du traitement des déchets telles que le mentionne la littérature.

Plus avant, nous pouvons avancer que **l'art de manager sur le plan opérationnel a changé**, ou est en voie de changer radicalement. Nous ne pouvons plus ignorer **la diffusion de pratiques nouvelles** dont la plupart ont émergé dans le sésail des firmes multinationales ou au sein de PME « pionnières ».

Nous avons pu vérifier que, nonobstant les difficultés qu'ils rencontrent dans la conciliation d'objectifs antagonistes, les managers opérationnels des grandes firmes industrielles ont effectivement adopté de nouvelles pratiques et explorent concomitamment les multiples voies possibles de recherche d'une performance globale, alliant des dimensions financières, sociales et environnementales.

Nous sommes donc en mesure de confirmer la pertinence de notre modèle descriptif.

Le déploiement du concept provoque une structuration importante des méthodes, dont les racines se trouvent dans les processus de mesure et de reporting en voie d'intégration dans toutes les entités, allant jusqu'à des manifestations extrêmes comme les référentiels internes d'auto évaluation. L'organisation se met en mouvement, déplaçant les frontières de fonctions comme la qualité, l'environnement ou la production, faisant émerger les structures dédiées au développement durable et une influence nouvelle et décisive des directions de la communication. Les changements de valeur collectifs et individuels induisent des phénomènes d'apprentissage organisationnels, dont les plus remarquables sont traduits au sein des projets collaboratifs avec des parties prenantes externes.

**Tableau 5** : Les principaux effets positifs constatés sur la performance

Dimen- sion (perspec- tive)	Progression constatée	Dans la Litté- rature	Réalité de notre terrain
Finances	Augmentation de la Rentabilité par action	**	jamais
	Augmentation de la Valeur ajoutée	**	**
	Augmentation de la Rentabilité d'investissement	**	jamais
	Effet positif sur l'Image (augmentation du capital de réputation)	**	**
Parties Prenantes	Effet positif sur les Clients	***	***
	Effet positif sur les Collectivités Territoriales	Pas de référé- rences	**
	Effet positif sur les Fournisseurs	Pas de référé- rences	*
	Effet positif sur la Planète (au sens de l'environnement écologique)	****	***
	Accroissement de l'attractivité et de la facilité de recrutement	**	*
Processus	Emergence de projets de nature collaborative avec les parties prenantes	**	**
	Apparition de nouveaux processus clés	Pas de référé- rences	***
	Augmentation de la performance des processus clés	Pas de référé- rences	**
Appren- tissageorga- nisa- tionnel	Accroissement des compétences	**	*
	Accroissement de la motivation	**	*
	Augmentation de la performance des systèmes d'information	Pas de référé- rences	jamais
	Accroissement de la sécurité et effets positifs sur la santé	**	****
	Adhésion à de nouvelles valeurs collectives et individuelles	***	***

Légende \*\*\*\* : toujours, \*\*\* : très souvent, \*\* parfois, \* rarement

Ce deuxième tableau (tableau 5) met en évidence que les **impacts positifs perçus** existent dans presque tous les domaines, sans

toutefois que des tendances majeures puissent se confirmer, hormis les économies réalisées en matières d'énergie ou de matières premières.

**Manager 1 :** *Dans notre usine de XXX, les gains d'énergie ont été tels qu'EDF nous a racheté pour plus de 100 000 euros de certificats d'économie d'énergie.*

**Manager 2 :** *Nous avons investi dans des matériels plus performants au plan énergétique et celui de la consommation de produits chimiques. Les économies réalisées sont supérieures à ce qui était attendu.*

De nouveaux processus clés apparaissent, qui trouvent leur genèse dans le principe de l'amélioration continue.

**Manager 3 :** *Le principal, c'est que rien n'est figé, je peux m'améliorer en permanence, organiser, employer les outils. Vous savez, nous avons des cotations de 1 à 4, donc nous connaissons notre marge de progression, et c'est une boucle sans fin grâce à la créativité humaine...*

Il semble qu'un lien en partie positif existe entre les nouvelles pratiques et l'évolution favorable des relations avec les clients, les collectivités locales et les fournisseurs.

**Manager 4 :** *Dans nos relations avec les industriels, cela a vraiment changé du tout au tout, ils sont très impliqués dans nos actions en faveur de l'environnement.*

**Manager 5 :** *nous avons fait beaucoup d'effort dans la communication avec nos clients finaux, via la facturation, par exemple ; concernant les collectivités, ce sont elles qui nous sollicitent énormément. La ville de B. nous a demandé de l'aider à faire son bilan carbone !*

Concernant le champ des ressources humaines, l'amélioration des conditions de travail et la réduction des taux d'accidents sont significatives.

**Manager 6 :** *Notre taux de fréquence d'accidents du travail est passé en trois ou quatre ans de 11 à 3,7. Si on change les mentalités, on arrive à faire baisser les seuils.*

Pour la plupart, l'image d'un cercle vertueux basé sur l'amélioration continue dans tous les domaines est en voie

d'implémentation, confirmant la création de nouvelles valeurs collectives et individuelles :

**Manager 7 :** *Pour moi, le plus important a été le changement de comportement dans l'entreprise, nous nous sentons plus responsables. Bien sûr, il y a des sceptiques, mais je pense que cela se passe bien à tous les niveaux.*

Dans notre terrain, le développement durable aurait donc un impact positif en termes de performance extra financière.

Le lien entre la performance financière et la performance sociétale est ambivalent. Simplement ignoré dans les entreprises en situation de monopole, il trouve des acceptions nouvelles dans les entreprises en situation de compétition, stimulant parfois les processus d'innovation.

**Manager 8 :** *Nous sommes dans une logique de performance : il faut des actions qui ne génèrent pas de travail supplémentaire; on ne peut pas dégrader la productivité. N'oublions pas que les clients payent l'eau, il faut des actions véritables.*

**Manager 9 :** *Sur notre site de XXX, les pompes de relevage ont été conçues pour produire de l'électricité qui est revendue à EDF.*

Dans ce contexte particulier, les managers praticiens vont chercher à concilier les objectifs économiques et sociétaux. L'effet consistant à mobiliser des leviers multiples pour augmenter la performance est recherché, ainsi qu'en témoigne la représentation que nous avons pu réaliser des différentes situations que nous avons observées sur notre terrain et dans la littérature.

La figure 2 explicite comment les organisations actionnent un, deux ou trois leviers qui peuvent être financier, environnemental et/ou sociétal et étudie 7 situations différentes en fonction du nombre et la nature des leviers mobilisés.

Nous souhaitons nous focaliser sur une situation remarquable, celle de Lafarge (Martinet et Reynaud, 2004), qui compte parmi les leaders des cimentiers et plâtriers. Cette firme présente la particularité de communiquer tout particulièrement sur sa démarche en faveur du développement durable dans une grande variété de médias.

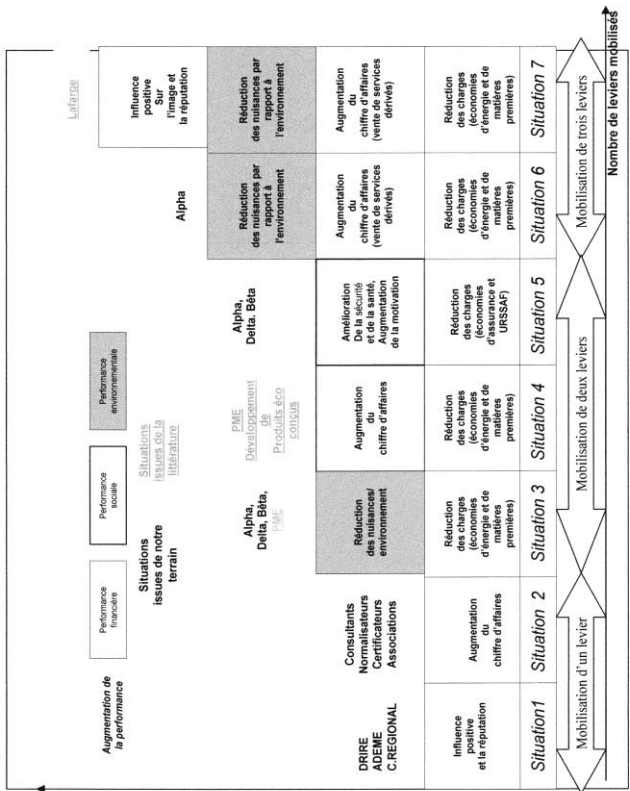
Cette firme a ainsi pu mobiliser l'ensemble des leviers lorsque l'une de ses usines françaises, initialement déficitaire, a pu inverser la tendance grâce à la facturation de services de collecte de déchets auprès de voisins industriels. Ces déchets ont été utilisés comme



combustible, premier poste de charges de l’usine, permettant ainsi simultanément une réduction de l’impact environnemental, un accroissement du chiffre d’affaires et une économie substantielle. La communication qui s’ensuit permet d’exploiter pleinement, auprès des parties prenantes internes et externes, l’image de l’« entreprise responsable et efficiente », lui conférant dès lors une position de pionnière en matière d’écologie industrielle.

La liste des situations recensées n’est certes pas exhaustive et pourrait sans nul doute s’enrichir de dimensions nouvelles. Au sein de nos trois cas, seule Alpha se situe en zone trois (mobilisation de trois leviers). On pourrait penser que les actions de la zone 2 (mobilisation de deux leviers) pourraient aisément rejoindre la zone 3 si leurs conséquences étaient utilisées pour améliorer l’image de l’entreprise et toutes les variations mériteraient d’être examinées.

**Figure 2 :** Représentation des situations observées dans la littérature et sur notre terrain dans la mobilisation des différents leviers de la performance



Nous sommes persuadées que la valorisation des premiers résultats positifs obtenus peut contribuer à convaincre, au sein des grandes organisations comme des plus petites. Mais il y a urgence à progresser encore.

Parmi les freins majeurs que nous avons détectés, et les préconisations possibles pour y pallier, nous sélectionnons deux axes d'amélioration qui pourraient favoriser l'efficacité et la diffusion de ces démarches au sein du tissu socio-économique.

- Pallier le manque de pédagogie. Les visions partielles prédominent, ce qui rend peu crédible la notion finale d'équilibre entre les trois piliers économique, écologique et social. Ce dernier axe, souvent oblitéré, est à l'évidence « le parent pauvre » du développement durable.
- Pallier le manque de cohérence stratégique. Les nouveaux indicateurs dans les domaines environnementaux, plus rarement sociaux, sont plaqués sur des indicateurs économiques toujours prioritaires. Les moyens nécessaires ne sont pas toujours alloués ou sont pervertis dans des actions mineures, allant jusqu'à la gadgétisation.

Pour améliorer leur efficacité dans ce domaine, les entreprises devraient favoriser la compréhension du concept à tous niveaux de l'organisation et renforcer la cohérence entre les objectifs et les moyens. Par ailleurs, la mobilisation systématique de tous les leviers de la performance doit être recherchée.

### **3. – Apports, limites et conclusion**

Au niveau méthodologique, notre apport réside dans la proposition de la combinaison de modèles d'origines différentes, académique et professionnelle, afin d'explicitier les changements observés et les impacts produits. La confrontation de plusieurs points de vue dont l'un à l'extérieur de notre champ principal, permet, en outre, d'enrichir l'analyse avec un mode peu usité. Enfin, nous insistons sur la difficulté du terrain, liée à la rétention d'information du fait des directions de la communication qui explique peut-être que le contexte des managers praticiens soit encore peu exploré à ce jour. Nous espérons ainsi avoir fourni un éclairage complémentaire des études de nos prédécesseurs.

Nous avons pleinement conscience des limites inhérentes à nos travaux. Les choix théoriques ont été les nôtres, en particulier ceux

concernant les modèles de référence, peuvent être discutés, ainsi que le champ d'exploration, qui aurait pu être davantage circonscrit.

Dans le sillage de nombreux auteurs, nous montrons dans cet article que « l'appropriation du concept de DD dans l'entreprise est à concevoir dans une perspective plurielle » (Mathieu et Soparnot, 2009), et que la réalité perçue est sensiblement différente des modèles académiques ou issus des politiques internes de ces groupes, et qu'elle façonne à terme un nouveau paradigme en terme de management opérationnel. Nous pouvons toutefois conclure que, au sein de ces trois grandes organisations, et au-delà probablement, les logiques proactives et les comportements substantiels au sens de Capron et Quairelprédominent ; ils annoncent une mutation progressive vers une firme relationnelle autant que contractuelle, intégrant une vision multidimensionnelle de la performance, pour autant que les freins, bien réels, puissent être levés, et toutes les opportunités saisies.

Nous espérons ainsi avoir contribué au champ de recherche empirique particulièrement fécond sur le thème des phénomènes liés au Développement durable et ses liens avec la firme et ouvert de multiples pistes d'investigations. Des études plus poussées, dont les méthodologies seraient affinées et diversifiées, pourraient être continuées sur le même champ, en explorant successivement chacune des dimensions, facteurs et résultats, pour en déterminer les liens de causalité. Deux axes en particulier méritent l'attention des chercheurs : le paradigme de la captation de la valeur dans ce domaine reste encore à défricher, tandis que la stimulation de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel en lien avec le DD et la RSE fournissent des perspectives prometteuses.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C., ACQUIER A. (2005), *Organiser le développement durable*, Editions Vuibert.
- ALLOUCHEJ., LAROCHE P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises, une synthèse de la littérature », *WorkingPaper*, Université de Nancy 2.
- ARGYRIS C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, Controllershship Foundation.
- ARGYRIS C., SCHON D.A. (1978), *Organisational Learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (MA.).

- BERGER-DOUCES. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.6, n°1, pp. 53-72.
- BERGER-DOUCES. (2005), « Management environnemental et PME : Apports et limites d'une démarche collective », *Revue Internationale PME*, vol 18, n°3-4, pp. 93-123.
- BOLLECKER M., MATHIEU P., (2005), « L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste », *AIMS*.
- BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of the Businessman*, New York, Harper and Brothers.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Alternatives Economiques, collection La Découverte.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE-LANOIZELEE F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1.
- CAROLL A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505
- CMED(1989)-Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement- *Notre avenir à tous*, Les Editions du Fleuve, 432 p.
- COMMISSION DE LA COMMUNAUTE EUROPEENNE, (2001). *Promouvoir un cadre pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 35 pages.
- COULON R. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'Organisation Responsable*.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 65-91.
- DUBIGEON O. (2002), *Mettre en pratique le développement durable, quels processus pour l'entreprise responsable*, Village Mondial.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- FREEMAN R.E., EVAN D.L. (1990), "Corporate governance: A Stakeholder interpretation", *The Journal of Behavioural Economics*, 19(4): 337-359.
- FREEMAN R.E., PHILLIPS R.A. (2002), "Stakeholder Theory: A Libertarian Defence", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N° 3, pp. 331-349.
- GABRIEL P., CADIOU C. (2005), « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? », *Revue Française de Gestion*, n°211-212, Janvier Avril.
- GODARD O. (2004), « Savoirs, risques globaux et développement durable », *Cahier 2004.003*, Ecole Polytechnique, France.
- GOND J.P. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise », *IXIème Conférence de l'AIMS*, Tunis, juin.
- GOND J.P., IGALENS J. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°50, oct-nov-déc, 111-129.

- HATCHUEL A. (2000), « Quel horizon pour les Sciences de Gestion ? Vers une théorie de l'action collective. », *Les Nouvelles fondations des Sciences de Gestion- Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, A. DAVID, A. HATCHUEL and R.LAUFER, Vuibert.
- HILL C.W.L., JONES T.M. (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, n°29.
- HOFFMANN G et SAULQUINJ.Y. (2009), « Quand la RSE revisite la chaîne de valeur », *Management & Avenir* (n° 28), p. 37-55
- IGALENS J., JORAS M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'organisation.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Éditions d'Organisation.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2003), "Managing Regulatory and Societal Processes", *Balanced Scorecard Report*, July-August, p. 3-6.
- KIRZNER I.M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press.
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), "Entreprise durable, finance et stratégie", *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, pp. 121-135.
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'entreprises et écologie*, Economica, Paris.
- MATHIEU A., SOPARNOT R. (2009), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & Avenir* (n° 23), p. 199-218.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- MORIN E.M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaétan Morin. »
- PATUREL R., BERGER-DOUCE S. (2008), « La Responsabilité Sociétale d'Entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs », *Revue Sciences de Gestion*, avril.
- PERSAIS, E. (2007). « la RSE est-elle une question de convention », *Revue Française de Gestion*, N°172, 79-97.
- QUAIREL-LANOIZELEE-LANOIZELEE F., AUBERGER C. (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *Actes du colloque « Les enjeux du management responsable »*, ESDES.
- REYNAUD E. (2004), "Le développement durable", *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 152, pp. 117-199.
- SCHUMPETER J. A. (1934), *The Theory of economic development*, London; Oxford, University Press.
- STEPHANY D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise*, Liaisons.

- STEPHANY D. (2005), « Les entreprises et le développement durable : des discours aux pratiques », *Les ateliers du développement durable, AIMS*.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- YOUNGBLOOD A. D., COLLINS T.R. (2003), “Addressing Balanced Scorecard Trade-Off Issues Between Performance Metrics Using Multi Attributes Utility Theory”, *Engineering Management Journal*, vol.15, n°1, p. 11-17.
- ZINGALES F. et al. (2004), “Balanced Score card and Sustainability: State of Art and review », *Working paper*, INSEAD, 2002-65 CMER 65 p.