RIODD 2016 " Energie, environnement et mutations sociales "

Sandrine Berger-Douce, Natacha Gondran, Florent Breuil

▶ **To cite this version:**

Sandrine Berger-Douce, Natacha Gondran, Florent Breuil. RIODD 2016 " Energie, environnement et mutations sociales ". RIODD 2016 , Jul 2016, Saint Etienne, France. , 2072 p., 2016. emse-01351025

HAL Id: emse-01351025

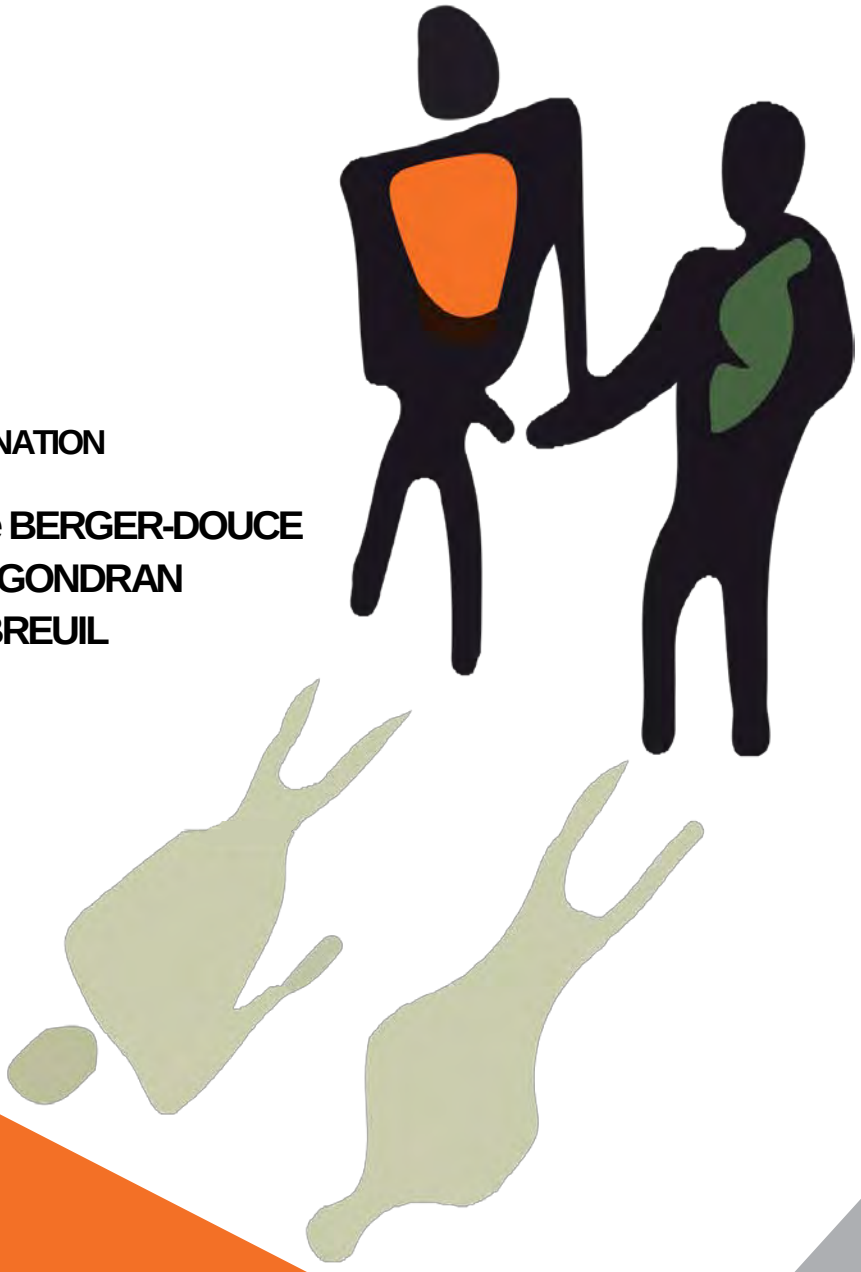
https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01351025

Submitted on 2 Aug 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MINES
Saint-Étienne
1816
2016



Coordination

Sandrine BERGER-DOUCE
Natacha GONDRAN
Florent BREUIL

RIODD 2016

Energie, environnement et mutations sociales

6 / 8 juillet 2016
à l'École des Mines de Saint-Étienne
158, cours Fauriel
42100 Saint-Étienne
http://riodd2016.sciencesconf.org

INSPIRING
INNOVATION
SINCE 1816

Préface

Chers collègues et amis,

C'est avec beaucoup de plaisir que nous avons accueilli à Saint-Etienne lors du 11ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD).

Le RIODD 2016 innove doublement : d'abord par son thème « Energie, environnement et mutations sociales » qui reflète les grands enjeux sociétaux contemporains et ensuite par son organisation au sein d'une grande école d'ingénieurs, l'Ecole des Mines de Saint-Etienne qui fête cette année le Bicentenaire de sa création !

Nous avons eu le plaisir de recevoir un nombre important de propositions de communications et de sessions thématiques issues de la communauté francophone internationale. Au total, et après sélection, ce sont 88 papiers qui ont été présentés lors d'ateliers et de six sessions thématiques riches dans leur diversité disciplinaire.

Je tiens à remercier les membres du Comité Scientifique et du Comité d'Organisation et les partenaires académiques qui ont rendu possible ce congrès, grâce à leur engagement sans faille.

Professeure, Ecole des Mines de St-Etienne

Présidente du Comité Scientifique et du Comité d'Organisation du 11ème Congrès du RIODD

RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
École des Mines de Saint-Étienne
6, 7 et 8 juillet 2016

Comité scientifique

Aurélien ACQUIER, Professeur de stratégie, ESCP Paris

Franck AGGERI, Professeur en stratégie, Mines Paris Tech

Pierre BARDELLI, Professeur en sciences de gestion, Université de Lorraine

Sandrine BERGER-DOUCE, Professeur en sciences de gestion, EMSE

Christian BRODHAG, Directeur de recherche, EMSE

Michel CAPRON, Professeur émérite en sciences de gestion, Paris 8

Jean-Pierre CHANTEAU, MCF HDR en sciences économiques, Université de Grenoble Alpes

Jean-Marie COURRENT, MCF HDR en sciences de gestion, Université de Montpellier

Nicolas CUZACQ, MCF en droit, Université de Paris Est

Isabelle DAUGAREILH, Professeur de droit, Université de Bordeaux

Gaëlle DECHAMP-GOY, MCF en sciences de gestion, UJM

Frédérique DEJEAN, Professeur en sciences de gestion, Université de Lorraine

Karen DELCHET-COCHET, Professeur en DD-RSE, ISC Paris

Isabelle DESBARATS, MCF en droit, Université de Toulouse

Clotilde DRUELLE-KORN, MCF en histoire, Université de Limoges

Nadine DUBRUC, MCF en sciences humaines et sociales, EMSE

Corinne GENDRON, Professeur en DD-RSE, UQAM, Montréal

Natacha GONDRAN, MCF HDR en sciences de l'environnement, EMSE

Jesus GONZALEZ-FELIU, MCF en génie industriel, EMSE

Jacques IGALENS, Professeur, en sciences de gestion, Université de Toulouse

Anicia JAEGLER, Professeur, Kedge Bordeaux

Valérie LAFOREST, Directeur de recherche en sciences de l'environnement, EMSE

Emilie LANCIANO, MCF en sciences de gestion, UJM

Christian LE BAS, Professeur en sciences économiques, Université catholique de Lyon

Bouchra M'ZALI, Professeur en finance, UQAM, Montréal

Kathia MARTIN-CHENU, Chargée de recherche CNRS en droit, Université de Strasbourg

Emmanuelle MAZUYER, Directrice de recherches en droit, Université de Lyon

Samuel MERCIER, Professeur en sciences de gestion, Université de Bourgogne

Gérald ORANGE, Professeur émérite en sciences de gestion, Université de Rouen

Florence PALPACUER, Professeur en sciences de gestion, Université de Montpellier

Jean PASQUERO, Professeur en management, UQAM, Montréal

Elise PENALVA, MCF en sociologie, Université Paris Dauphine

Roland PEREZ, Professeur émérite en sciences de gestion, Université de Montpellier

Eric PIATYSEK, Ingénieur de recherche en sciences de l'environnement, EMSE

Nicolas POSTEL, MCF en sciences économiques, Université de Lille

Nicolas POUSSING, Chercheur, HDR, Luxembourg Institute of Socio-Economic Research

Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, MCF en sciences de gestion, Université Paris Dauphine

René de QUENAUDON, Professeur en droit, Université de Strasbourg

Lovasoa RAMBOARISATA, Professeur en DD-RSE, Centre OSE, ESG UQAM, Montréal

Jacques RICHARD, Professeur émérite en sciences de gestion, Université Paris Dauphine

Cécile ROMEYER, MCF en sciences de gestion, UJM

André SOBCZAK, Professeur en DD-RSE, Audencia Nantes

Leïla TEMRI, MCF HDR en sciences de gestion, Montpellier SupAgro

Marie-France TURCOTTE, Professeur en management, UQAM, Montréal

François VALLAEYS, Professeur de philosophie, Université de Lima, Pérou

Corinne VERCHER, Professeur en sciences de gestion, Université Paris Nord

Jonathan VILLOT, MCF en sciences de l'environnement, EMSE

Anastasia WOLFF, (Ingénieur IPEF, EMSE)

Comité d'organisation

Transition écologique et énergétique

Le développement de la filière biomasse énergie en Guyane :

Quelle articulation entre développement soutenable, économie verte et politique de promotion rurale ?

Alexandre HAMARD
Consultant Indépendant
Responsable Développement Economique – Etablissement Public d'Aménagement en Guyane De Septembre 2012 à Novembre 2015
Economiste pour le centre de réflexion guyanais « Expertise&Développement »
Adresse : 53, rue Saint Denis, 75001 Paris
E-mail : alexandre.hamard@gmail.com

Jean-Christophe SIMON
Chargé de recherches - Institut de Recherche pour le Développement,
Département Sociétés
Chercheur à l'Université de Grenoble Alpes – laboratoire GAEL EDDEN
Adresse : UNIVERSITÉ Grenoble Alpes BATEG / BP 47 / 38040
Grenoble Cedex
Email : jean-christophe.simon@ird.fr

Résumé

Le développement agricole fondé sur la biomasse énergie est exemplaire de l'articulation des enjeux économique, sociaux, des questions de soutenabilité et du défi de mise en œuvre des politiques énergie/climat dans les territoires. A partir du cas d'un projet finalisé en Guyane nous menons une analyse combinant deux aspects : d'une part une étude de la construction de la filière en fonction des ressources du territoire. D'autre part nous tentons d'identifier et d'évaluer les modes d'interventions des acteurs, selon leur nature à différents stades du processus projet. Finalement nous tentons de caractériser les éléments décisifs pour la soutenabilité de la filière qui permettraient l'essor d'une « économie verte ». Cette recherche s'appuie sur des données recueillies au cours des trois dernières années en Guyane, ainsi que sur un cadre analytique construit dans un projet de master.

Mots-clés : Economie du Développement, Biomasse, Energies Renouvelables, Développement Agricole, Economie verte.

Abstract

Agricultural development based on biomass energy projects presents a model integrating numerous sustainability issues with economic, social, environmental dimensions. This constitutes a challenge for design and implementation of energy/climate policies in various regions and territories. Investigating such an emerging project in French Guiana we conduct an analysis combining two aspects: first, relying on a territorial diagnosis, we make an analysis of the sector's structuration in terms of planning resources. Second, we try to identify and evaluate actors' interventions according to their nature, and position at every stage of the project process. Finally we try to characterize the most important elements for the sustainability of the biomass energy sector, those leading to a "green economy". This research is based on data collected over the past 3 years in French Guiana, as well as an analytical framework built as part of a Master thesis at Grenoble University.

Key-words: Development Economics, Biomass, Renewable Energy, Agricultural Development, Green Economy.

Introduction : Présentation de la problématique et de l'approche méthodologique

Les enjeux économiques et énergétiques prennent une importance majeure dans les stratégies de développement des territoires. En effet ils se trouvent/positionnent à l'articulation des politiques locales de développement territorial et des nouvelles politiques climatiques tentant de concilier atténuation et adaptation des sociétés et des systèmes productifs. Ces politiques traduisent l'ambition de promouvoir une 'croissance verte' qui vise à renforcer le développement soutenable des territoires.

Notre travail se focalise sur le développement rural, à travers une recherche sur le développement de la filière « biomasse énergie ». Cette activité qui articule étroitement les systèmes agricoles et énergétiques est en forte croissance mondiale, notamment dans les pays en voie de développement. De nombreux pays émergents ont également soutenus le

développement de cette filière avec un approvisionnement en biomasse issu de la défriche de zones forestières pour l'installation d'agriculteurs qui ensuite peuvent vendre leurs déchets verts aux industriels. Ils tentent ainsi de structurer une nouvelle relation client-fournisseur mais également de concilier les trois logiques du développement durable : progrès social avec la création d'emplois, essor économique avec la construction de nouvelles filières, et préservation et gestion de l'environnement.

Notre recherche a porté sur un cas récent, innovant et spécifique localisé en Guyane, territoire dont les pouvoirs publics soutiennent le développement d'une filière biomasse énergie en synergie avec le développement agricole. La Guyane, qui combine une situation socio-économique et géographique similaire à celles des pays en voie de développement et une structuration institutionnelle et juridique à la fois française et européenne, présente un cas original : En effet il contient une approche d'économie verte, un projet industriel et développement territorial régional, des enjeux de développement soutenable mais aussi de conformité aux normes écologiques européennes. Notre travail met en lumière les conditions difficiles et enjeux d'émergence et de construction de cette filière. D'une part, les controverses entre acteurs du territoire restent vives au cours des premières étapes de mise en place des projets. D'autre part la contrainte de soutenabilité de l'économie verte continue de poser problème. Il nous a semblé intéressant de tenter de démêler le faisceau des causes et interactions sous tendant la dynamique de développement soutenable, économique et sociale.

La recherche mobilise deux approches :

- Un diagnostic du territoire qui permet une synthèse des logiques économiques sectorielle, sociales, spatiales, et institutionnelles dans une visée dynamique (Coissard, Courlet, Lapèze (2008). Ce diagnostic met en exergue le fait que le développement de cette

filière en Guyane a bien un sens économique, social et politique, donc de soutenabilité globale. Pourtant les projets industriels ont du mal à se concrétiser. L'explication semble devoir être recherchée dans la mise en synergie des acteurs et leurs intérêts stratégiques.

- Une analyse des stratégies d'acteurs (Buclet, 2011) ; Comment caractériser les logiques du projet biomasse dans une optique de développement durable ? Sont-elles équivalentes dans le processus de décision ? Quelles logiques d'acteurs interviennent ? Et comment déterminent-elles le processus de mise en œuvre effective du projet ?

En conclusion, nous tentons de contribuer à caractériser les éléments permettant l'essor d'une « économie verte », selon l'acception proposée par l'OCDE (OCDE 2009). S'agit- il d'une notion ambigüe ou alors d'une dynamique fondée sur un compromis intenable ?

I. ENJEUX DE L'ECONOMIE VERTE EN GUYANE : la valorisation de ressources naturelles

1.1 Description de la Guyane

La Guyane est un département et région d'outre-mer (DOM) français d'Amérique du Sud. Avec une superficie de 83 846 km², la Guyane est le plus grand département français (environ 1/9 du territoire national), la plus grande région de France et une des moins peuplées (254 541 habitants en 2015 selon l'INSEE). C'est également le département le plus boisé, 98 % du territoire étant couvert d'une forêt équatoriale qui reste parmi les plus riches et les moins écologiquement fragmentées du monde.

Figure 1 : Situation géographique de la Guyane – source : EPAG

La Guyane connaît depuis une cinquantaine d'années une croissance démographique élevée ; la population a quintuplé en l'espace de 50 ans et elle devrait encore doubler dans les 20 prochaines années (TCAM +3,5%). Cette croissance particulièrement forte se traduit par une urbanisation galopante, peu maîtrisée, et d'importants retards en matière d'infrastructures. Qui plus est, la forte croissance économique que connaît la région (TCAM +3,9% en 1990 et 2013), n'a pas permis un réel « rattrapage » de ses indicateurs économiques avec la métropole (le PIB par habitant équivaut à 49% de celui de la métropole).

1.2 Politique publique et économie verte en Guyane ; développement rural et valorisation des ressources naturelles

Pour répondre à la croissance démographique et permettre un développement économique, industriel et agricole, la région a décidé de soutenir le développement de projets de production d'énergie, notamment à travers l'implantation d'usines de biomasse énergie. La spécificité de ce projet réside dans l'approvisionnement qui se ferait, notamment, sur la base d'une défriche de zones forestières de manière à y installer des agriculteurs.

Malgré la volonté politique et la croissance mondiale de la biomasse énergie, la Guyane se situe dans une situation incertaine. En effet, alors que le diagnostic territorial et économique justifie parfaitement le développement de la biomasse avec défriche pour l'agriculture, les projets ont eu beaucoup de mal à se concrétiser au cours des dernières années. Ni les financements ni les acteurs ne semblent pourtant faire défaut. On relève qu'un projet similaire - fondé sur la logique de valorisation de la ressource tropicale - avait déjà échoué dans les années 1980.

Quels acteurs économiques visés par cette politique – en particulier quels agriculteurs ? et quels systèmes de production agricoles ?

Quelles peuvent être les facteurs de blocage du processus de construction d'une « économie verte » ?

II. BIOMASSE ET DEVELOPPEMENT : le cadre de construction d'une filière biomasse énergie en Guyane

La construction d'une nouvelle filière biomasse énergie en Guyane mobilise deux activités au sein d'un même territoire : d'une part l'exploitation de la biomasse, d'autre part sa valorisation à travers des technologies industrielles de production d'énergie.

Nous envisagerons d'abord l'analyse de la filière biomasse énergie. Ensuite, nous aborderons la modèle spécifique choisi pour la Guyane.

2.1 La Biomasse-énergie : une technologie pour divers contextes socio-économiques

La biomasse est la matière produite par les végétaux, qui transforment par la photosynthèse l'énergie solaire reçue en fibres. La biomasse est utilisée par l'Homme depuis qu'il maitrise le feu et reste la première énergie renouvelable utilisée au niveau domestique dans le monde pour cuisiner et se chauffer… notamment dans les pays en voie de développement.

Ensuite, durant l'ère industrielle, la biomasse a pu être transformée en une grande variété de produits (papier, bois, énergie…) et les prélèvements sur le stock planétaire ont atteint des niveaux inégalés jusqu'alors. La biomasse constitue la base de la bioénergie renouvelable, des biocarburants et d'autres bioproduits qui remplacent de plus en plus les produits à base de combustibles fossiles. La valorisation de cette ressource se développe et nous pouvons définir la biomasse-énergie comme l'exploitation de cette matière pour produire de l'énergie par combustion (bois-énergie), méthanisation (biogaz) ou après une transformation chimique (biogaz).

Tel que montré dans le schéma ci-dessous, il existe 2 grandes familles de procédés permettant de valoriser la biomasse en énergie : les procédés de conversion thermochimiques et les procédés de conversion physicochimiques.

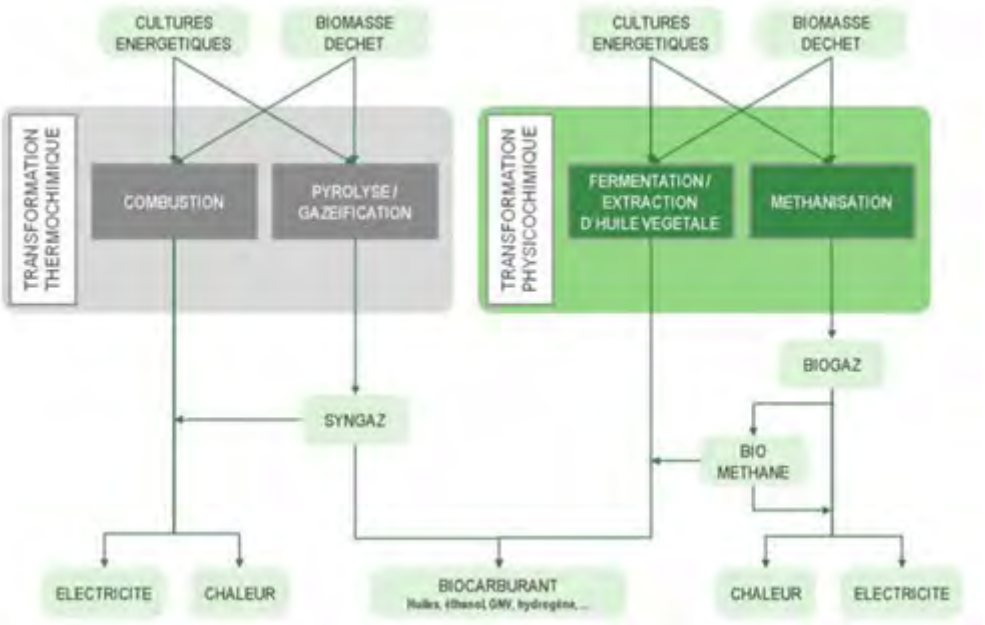


Figure 2 : Les multiples filières des bioénergies - Source: ENEA Consulting, 2010

Cette multiplicité des filières permet d'obtenir des produits finaux de natures diverses, qu'il s'agisse de l'énergie sous forme de chaleur et/ou d'électricité ou d'un vecteur énergétique intermédiaire liquide, gazeux ou solide.

Le développement de la filière biomasse énergie est en forte croissance mondiale. Dans le cas de la Guyane nous sommes dans le développement d'une filière utilisant les procédés de conversion thermochimiques par combustion avec un approvisionnement principalement basé sur les déchets biomasse (les cultures énergétiques ne seraient qu'un complément) et visant à produire essentiellement de l'électricité.

2.2 La Biomasse-énergie en Guyane ; un projet de développement complexe?

Le développement de cette filière énergétique est un projet ambitieux répondant à de nombreux enjeux clés que la Guyane se doit de relever aujourd'hui : la croissance démographique forte ; la production agricole faible ; la moindre dépendance à l'énergie fossile et l'emploi (taux de chômage à 21,3 % au sens BIT en 2013.

L'objectif est que la Biomasse énergie représente 30% de la production d'énergie d'ici 2030 avec une capacité de production de 40 000kW/an (250 millions d'euros d'investissement).

Ce qui fait la spécificité de ce projet est le modèle d'approvisionnement dans un contexte législatif européen. Ainsi, alors qu'en métropole ou aux Antilles les usines s'approvisionnent essentiellement à partir de scieries ou de sucreries, celles de Guyane s'approvisionnent de défriches de terres nouvelles, actuellement forestières, ayant pour principale vocation l'installation d'agriculteurs (70% de la défriche). L'opportunité pour la Guyane est de permettre la réalisation d'aménagements agricoles très couteux à travers la vente de bois issus de la défriche de forêts.

Le développement de la filière biomasse en synergie avec le développement agricole est donc structurant pour le territoire guyanais et répond à de nombreux enjeux, non seulement en termes de transition énergétique mais également pour la lutte contre le chômage et pour le développement agricole. Le choix de cette filière se base ainsi sur une logique plurisectorielle avec pour objectif une véritable logique « Gagnant-Gagnant ». Cet objectif synergique se retrouve également dans les enjeux auxquels la Biomasse Energie permet de répondre.

Figure 3 : Gestion prévue du projet de Biomasse Energie avec valorisation agricole

Les principaux enjeux du projet sont écologiques et organisationnels. Aussi la recherche a dû mobiliser un diagnostic socio-économique du projet biomasse ET une analyse socio-politique des interventions des acteurs : institutions et groupes sociaux.

3 LE PROJET BIOMASSE ENERGIE AU DEFI DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Le premier enjeu du projet de développement de la Biomasse en Guyane réside dans sa capacité à répondre aux besoins énergétique et aux défis du développement durable, qu'ils soient environnementaux, économiques et sociaux.

3.1 Deux défis écologiques importants :

Le premier défi porte sur l'évaluation du bilan carbone de la biomasse en Guyane. Cette évaluation se conçoit-elle à l'échelle du projet ? Ou devons-nous l'évaluer à l'échelle de la politique régionale ? Selon la première grille d'analyse il existe peu de chances que le bilan soit positif. A échelle de la Guyane, le développement de la biomasse permet le développement d'énergies renouvelable qui permettront le remplacement des centrales thermiques. De plus, à échelle régionale, le bilan carbone peut être envisagé en mettant en regard une défriche brute de la zone et une défriche avec valorisation. L'absence de défriche n'est que peu abordée dans les négociations tant les volumes concernés sont aujourd'hui conséquents.

Figure 4 : exemple de défriche de forêt amazonienne pour l'aménagement agricole – crédit : EPAG

Le second défi est davantage opérationnel. Comment verrouiller un plan d'approvisionnement sur 15 ans et s'engager sur des volumes à défricher sans risquer un surdimensionnement qui induirait une défriche de la forêt amazonienne sans mise en valeur agricole ? Ce défi renvoie à l'importance du consensus sur l'évaluation des besoins agricoles futurs et donc les volumes à défricher.

Les projets de biomasse-énergie s'inscrivent en effet dans la volonté de gestion responsable de la défriche qui continue de croitre avec le développement économique, urbain et agricole de la Guyane. Ainsi, l'ONF estime que le déboisement à vocation agricole a été de 1 930 ha/an sur la période 2005-2011. Le tableau ci-dessous de Sima-Pecat reprend ces données et met en exergue que ce volume équivaut à l'approvisionnement d'une centrale à biomasse énergie de 9-10MW, et cela sans prendre en compte la défriche urbaine (une étude d'Agir Environnement estime la défriche urbaine à 12 500 tonnes par an), la défriches aurifère (400 ha en 2013) et la défriche non autorisée (habitat illégal…).

surface agricole 2005 (ha)	surface agricole 2008 (ha)	evolution 05-08	evolution par an 05-08	surface agricole 2011 (ha)	evolution 08-11	evolution par an 08-11	moyenne 05-11
3347	4594	1247	416	5293	699	233	324

Terrains Agricoles = catégorie '2' du premier niveau de classement de l'expertise littorale ONF

Figure 5 : Estimation des volumes de défriches à vocation agricole en Guyane 2005-2011 - Sources SIMA-PECAT

Ces volumes indiquent que la défriche actuelle couvre déjà les besoins d'approvisionnement d'une centrale. Toutefois se pose la question de la localisation des usines de transformation et de sa cohérence par rapport au développement agricole et les besoins en termes de consommation d'énergie. Autrement dit les usines de transformation doivent se situer à proximité à la fois des territoires de prélèvements où doivent se faire le développement agricole mais également des points de branchements pour desservir les zones urbaines.

3.2 Le défi économique, un compromis intenable ?

Les projets Biomasse énergie doivent répondre à des enjeux de développement énergétique, limiter le coût environnemental, permettre un développement agricole… tout en proposant un projet rentable et donc compatible avec les prix de la CRE. Ce compromis est-il possible ?

3.3 Le défi social, l'usufruit indispensable d'un compromis complexe ?

Le défi social de ce projet se comprend dans la capacité de la biomasse à créer des emplois mais également à mailler le territoire à travers la participation à l'aménagement de zones agricoles adaptées aux attentes des futurs exploitants agricoles.

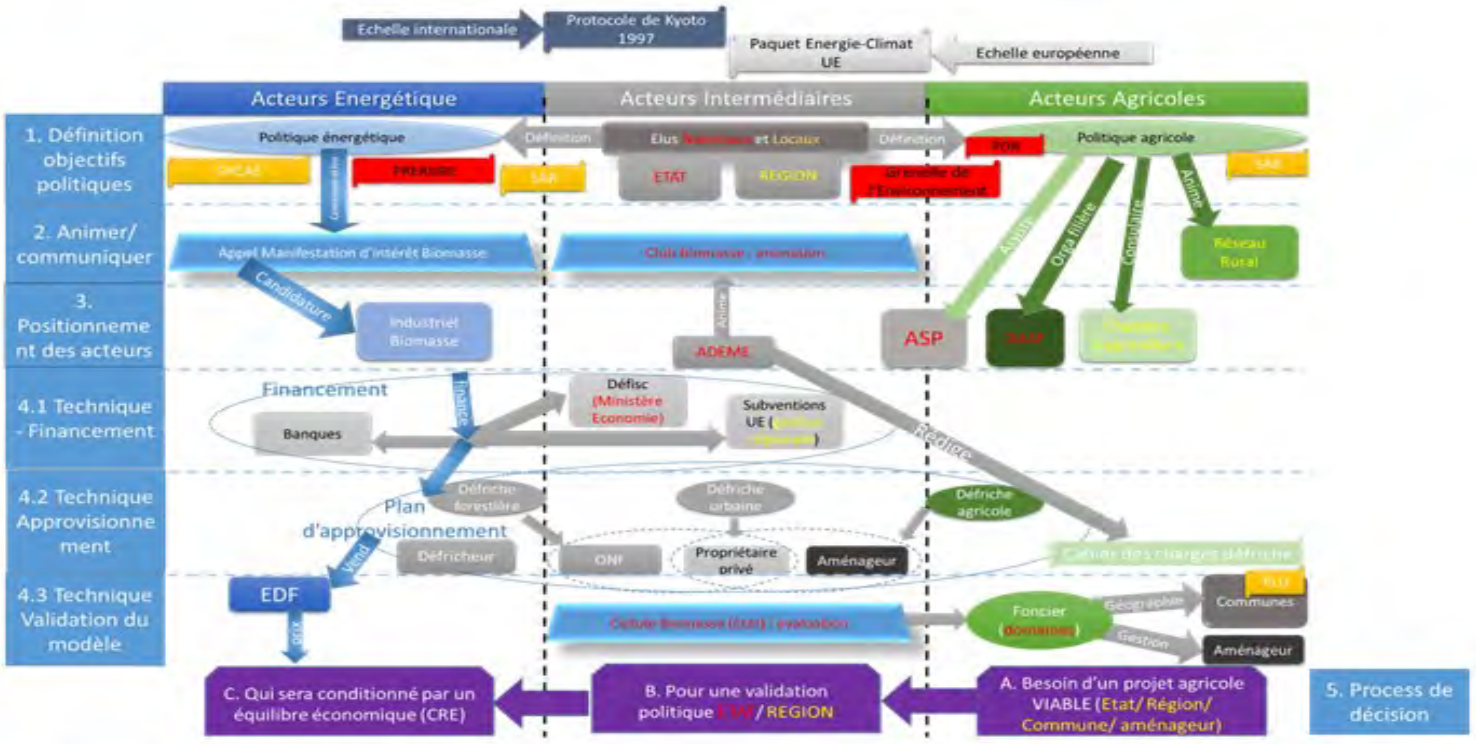
Ainsi, ce type de projets ne se situe ainsi pas exactement dans une dimension de développement durable. La forêt détruite ne sera pas recréée.

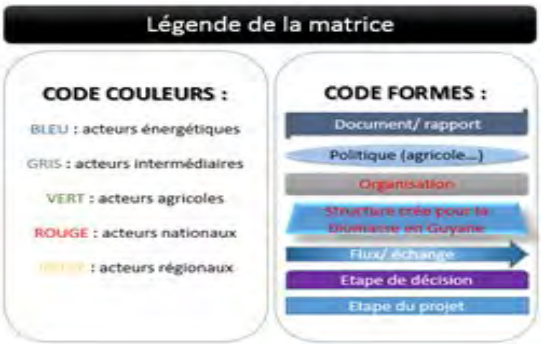
Par contre elle permet un développement écologiquement pouvant être perçu comme « responsable » puisque se basant sur un compromis entre les besoins de développement de la région et le nécessaire contrôle du coût écologique.

Les défis auxquels le développement de filière doit répondre sont aussi conséquents que transversaux. La déclinaison opérationnelle induit une entente sur les objectifs clés ainsi qu'une concertation entre les différentes parties prenantes.

4 LES LOGIQUES D'ACTEURS : une analyse matricielle selon les stades du processus projet

Cette création de filière industrielle en synergie avec le développement agricole met en exergue un système synergique complexe avec de nombreuses étapes à valider par des représentants des différents acteurs concernés par le projet :





Cette création de filière industrielle en synergie avec le développement agricole met en exergue un système synergique complexe avec de nombreuses étapes à valider par des

représentants des différents acteurs concernés par le projet. Selon Roy (2011), le besoin de mise en synergie des différentes parties prenantes au projet suppose une coordination extrêmement complexe. Toutefois, en plus de la complexité de la mise en synergie des acteurs s'ajoute un enchevêtrement d'intérêts différents voire divergents pour certains.

En effet, l'analyse des acteurs économique met en exergue une difficulté à travailler ensemble, le secteur agricole et le secteur énergétique n'ayant pas le même poids politique et répondant à des échelles et enjeux différents.

Mais plus inquiétant, l'analyse des acteurs politiques met en exergue un diagnostic différent (pour l'Etat le développement agricole de la Guyane n'est pas réaliste alors que c'est un enjeu clé pour la Région) et des priorités stratégiques divergentes (pour l'Etat limiter la déforestation et baisser les coûts de l'énergie alors que pour la région le but est d'aménager du foncier et développer l'agriculture).

Cette dernière divergence est révélatrice de perceptions différentes du développement agricole de la Guyane et induit des choix opérationnels extrêmement différents. En effet, si l'on considère la Guyane comme un réservoir vert au potentiel agricole réduit et si l'on considère que l'intérêt stratégique de la biomasse énergie réside dans la modernisation de l'appareil industriel électrique, le décideur va avoir tendance à favoriser des projets qui défrichent peu et qui contribuent faiblement au développement agricole.

Au contraire, si l'on considère la Guyane comme une région en manque de débouchées et au potentiel agricole important, le décideur va favoriser d'importants projets défrichant d'importantes surfaces, ces dernières étant de futures zone de développement.

Conclusion :

Cette recherche sur la valorisation de la biomasse visant à la promotion d'une économie verte en Guyane est révélatrice de l'enjeu d'articulation d'un chantier de développement économique soutenable et d'un processus de débat sociétal et technocratique: Pouvons-nous conclure dès à présent sur l'opérationnalité d'un développement soutenable ?

Face à un projet opportun pour la Guyane et globalement soutenu par les décideurs publics, qu'ils soient de l'Etat ou de la Région, la divergence de diagnostic et d'intérêts stratégiques des acteurs publics vis-à-vis de la Guyane ralentit la concrétisation des projets de biomasse. Loin de se baser sur la seule opportunité économique du projet, les parties prenantes au projet de développement de la Biomasse énergie en Guyane doivent proposer un modèle économiquement fiable mais aussi viable qui permette un développement industriel, énergétique, agricole et social tout en minimisant l'impact écologique.

Ainsi, il s'agit pour ces acteurs de trouver un véritable « point d'équilibre » entre les besoins de développement de la Guyane et la nécessaire préservation de la biodiversité. Les conséquences sociales et environnementales sont évidentes. Elles semblent confirmer leur niveau de priorité secondaire dans l'agenda des décideurs. Toutefois, sans accord sur le « point d'équilibre » à trouver, la défriche sauvage continuera au fur et à mesure du développement de la Guyane et le cout écologique en sera bien plus élevé.

Le cas du développement de la Biomasse Energie en Guyane se révèle intéressant et transposable à deux titres. Premièrement, cet exemple met en exergue la tension environnementale que soulèvent le développement démographique et les besoins concomitant en termes de développement économique, industriel et d'emplois. Deuxièmement, ce projet

est un exemple tout à fait singulier de développement d'une filière qui, comme l'ont constaté Bidet-Mayer et Toubal (2013), met en avant l'importance des relations économiques, des interactions et des différents positionnements comme facteurs de réussite. Ces divers facteurs devraient prendre une place prépondérante dans les futurs projets énergétiques visant à mieux intégrer des éléments environnementaux et sociaux.

Bibliographie

Agir Environnement en collaboration avec Sima-Pecat (rendue en Novembre 2013), *ETUDE DE LA VALORISATION DE LA BIOMASSE ISSUE DE LA DEFRICHE URBAINE,* commandée par l'Ademe dans le cadre du Programme Régional pour la Maitrise de l'Energie.

Bidet-Mayer T, Toubal L. (Mai 2013) *A quoi servent les filières ?*, Document de travail de La Fabrique de l'industrie, http://www.lafabrique.fr/uploads/telechargement/Document_de_travail_A_quoi_servent_les_filieres-443.pdf

Buclet N. (2011), *Ecologie industrielle et territoriale : stratégies locales pour un développement durable*, Presses Universitaires du Septentrion, 310 p.

Coissard S., Courlet C., Lapèze J. (2008), *Projet de territoire : Entre recomposition territoriale et cohabitation des activités.* Communication au Colloque ASRDLF 2008 *: http://asrdlf2008.uqar.ca/Papiers%20en%20ligne/COISSARD%20S.,%20COURLET%20C.,%20LAPEZE%20J._texte%20ASRDLF%202008.pdf* .

Courlet, C. (2008), *L'économie territoriale,* Presses Universitaires de Grenoble, collection l'économie en plus. 136 p.

Groupement EXPLICIT/ALTER (Adopté en Assemblée plénière le 24 juillet 2012), *Réactualisation du PRERURE Guyane, Plan Energétique Régional Pluriannuel de Prospection et d'Exploitation des Energies Renouvelables et d'Utilisation Rationnelle de l'Energie* https://www.cr-guyane.fr/ressources/File/nj/2012/PRERURE.pdf .

OCDE (2009) *Towards Green Growth. A Summary for policy makers,* Paris. 28p.

OCDE (2011) *Rapports vers une croissance verte,* Paris, 142p.

Roy C. (Mars 2011), *La biomasse, source de « croissance verte » pour la Guyane,* Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, http://www.ademe-guyane.fr/pdf/2011_ROY_Rapport_Guyane_final.pdf .

Région Guyane (arrêté le 15 janvier 2014), *Schéma d'Aménagement Régional de Guyane 2014-2030, Projet de SAR*, 240p.

Sima-Pecat (18 Octobre 2012), *Biomasse de Guyane et Défriches. Etats de la situation, Enjeux et Perspectives,* présentation de l'étude à Kourou, http://www.sima-pecat.org/missions/pdf/2012-guyane-2.pdf

Energies renouvelables éoliennes et concertation : comparaisons de deux projets aux résultats contrastés

Anne CHEVREL
MCF associée
Sciences Po Rennes
Antenne de Caen : énergies renouvelables et développement durable
Adresse : 10 rue Pasteur 14000 CAEN
E-mail :anne.chevrel@wanadoo.fr

Arnaud STIMEC
Professeur
Sciences Po Rennes
Antenne de Caen : énergies renouvelables et développement durable
Adresse : 10 rue Pasteur 14000 CAEN
E-mail :arnaud.stimec@sciencespo-rennes.fr

Résumé

La concertation est instituée à différents niveaux des projets complexes afin de contribuer à une meilleure acceptation sociale des changements induits. Alors qu'elles se développent et se professionnalisent en France, on assiste aussi à des mouvements de contestations des démarches de concertation lorsqu'elles sont vécues comme des approches formelles ne prenant pas en compte le vécu et les besoins des parties prenantes. L'émergence des projets éoliens a suscité un mélange de curiosité et de peurs renouvelant les habituelles réactions de type « nimby » (rejet de ce qui est proche de soi), et mettant en lumière des oppositions plus profondes de type « banana » (rejet complet de tout). L'éolien en milieu marin suscite en effet des préoccupations autour d'un écosystème fragile et d'enjeux économiques particuliers et généraux. A partir de la littérature existante, la comparaison de deux études de cas contrastées nous permet d'étudier l'impact et les processus d'une concertation qui devient en partie négociation.

L'enjeu principal de la communication est d'interroger les passerelles et frontières entre la concertation et la négociation, en particulier dans un contexte où une concertation formelle n'est pas suffisante mais où il n'est pas socialement admissible de poser un contexte de négociation. A la frontière entre les pratiques et les cadres théoriques de la négociation et de la concertation, il s'agit d'en repérer les contingences, processus et limites alors même que beaucoup de chercheurs et parties-prenantes pointent les limites de la concertation.

Mots-clés : concertation, négociation, éoliennes, énergies renouvelables, parties prenantes

Abstract

Consultation meetings exist at different level of complex projects to contribute to a better social acceptation of the subsequent changes. Whereas consultations spread and become more and more professional in France, one observes some social movements against it when it is experienced as formal approaches that do not take stakeholders perceptions and needs into account. Wind turbines have, in general, have raised a cocktail of curiosity and fears, renewing the usual "nimby" reactions with "banana" type of reaction. Offshore wind projects bring other concerns in a fragile ecosystem and particular economic issues. Based on existing literature, the comparison of two contrasting cases study makes possible the analysis of impacts and processes of a concertation that partly turns into negotiation.

Key-words: dialogue, negotiation, wind turbines, renewable energies, stakeholders

Energies renouvelables éoliennes en zones marines et concertation : comparaisons de deux projets aux résultats contrastés

Introduction

En quoi l'acceptation ou le rejet d'un parc éolien (ou par extension tout projet similaire) peut-elle s'expliquer, parmi d'autres facteurs, par la manière dont la concertation est menée et adaptée au contexte ?

L'ouverture de négociations, même non nommées comme telles, est un risque et une opportunité pour tous les acteurs. Risque car cela donne une forme de légitimité aux acteurs impliqués, leur offre une tribune pour leurs revendications ou leur opposition, les mettant en position de fragiliser le projet. Risque aussi d'allonger le temps de réalisation et d'augmenter la complexité ou les coûts associés. Opportunité car la concertation permet une meilleure acceptation sociale et territoriale, mais aussi de bousculer, d'amender et, in fine, d'améliorer le projet.

La communication analysera comment la prise en compte dans une stratégie de concertation globale des dimensions et des outils de la négociation, en amont, pendant et après la concertation formelle (CNDP), peut modifier la perception du projet par les parties prenantes et le projet lui-même.

1 : Energies renouvelables, projets éolien en zone côtière et concertation

Les programmes de recherche engagés depuis une vingtaine d'année (par exemple le programme concertation, décision, environnement) apportent une littérature conséquente. Nous nous proposons d'y associer une littérature américaine où la notion de négociation est davantage assumée (notamment Susskind et al.). Nous compléterons l'approche par une revue de littérature permettant de dégager les aspects spécifiques

1.1 La concertation : enjeux contemporains, limites et place de la négociation

1.2 Les énergies renouvelables et l'éolien : une acceptation sociale ambivalente

1.3 La pertinence d'une comparaison entre deux cas voisins

2 : Le cas du Tréport

2.1 : La phase 1 et le rejet massif

Le débat public sur le projet de parc éolien en mer des Deux Côtes, porté par la compagnie du Vent, filiale du groupe GDF Suez, a eu lieu d'avril à septembre 2010. Il s'agissait de concerter la société civile et les institutions sur la réalisation d'un parc éolien en mer, entre Dieppe et le sud de la baie de Somme, de 141 éoliennes, à 14 km de la côte et d'une puissance de 705 mégawatts.

Le projet normand bénéficiait d'un soutien institutionnel fort (les Conseils régionaux de Picardie et de Haute-Normandie, les comités économiques et sociaux, les Conseils généraux de Somme et de Seine-Maritime, ainsi que certaines communautés de communes). Ces entités, tout comme les acteurs économiques soucieux d'améliorer l'emploi local, reconnaissaient la performance énergétique du projet, et sa rentabilité économique (à l'exception des professionnels du tourisme). Toutefois, les élus exprimaient des inquiétudes en matière de pérennité des emplois actuels, principalement dans la pêche et les activités qui y sont liées : tourisme, restauration mais aussi en matière d'atteinte au paysage. Un très grand nombre des municipalités concernées se déclaraient ainsi opposées au projet.

La société civile ne partageait pas unanimement cette opinion. Les craintes principales concernant la pêche, le tourisme, la restauration, mais aussi les risques de dégradation du cadre de vie, le bétonnage des fonds marins, les obstacles à la navigation et le déclin jugé inévitable de la pêche et du tourisme. Les principales oppositions qui ont montré le vif attachement que les populations ressentent vis-à-vis de leur territoire, se sont focalisées autour d'un projet jugé « disproportionné ». En effet, la zone d'implantation du projet « Large » proposée par la Compagnie du Vent représentait 5% du territoire de pêche des chalutiers du Tréport, ce qui explique l'opposition farouche des professionnels de ce secteur et de la municipalité du Tréport. Cité par La Voix du Nord du 17 février 2011, Pierre-Georges Dachicourt, président du Comité national de la pêche, indiquait : « ces parcs éoliens représenteront certes dix mille emplois sur deux ans, mais ils ne créeront ensuite que cinquante emplois directs, contre des centaines d'emplois perdus à la pêche».

Cette opposition avait amené la CPDP à parler, dans son rapport final d' « ambition nationale, frondes locales ».Bien que le projet ait évolué au cours du débat public (propositions du

maitre d'ouvrage en réponse aux problématiques posées), cela n'a pas donné satisfaction aux nombreux opposants, qui n'ont été convaincus ni de son opportunité ni de son innocuité. En outre, classiquement, « La scène du débat public n'est peut-être que le lieu de l'enregistrement d'interactions engagées par ailleurs et en parallèle » (Jobert et Brugidou, 2011)

La Compagnie du Vent a poursuivi les études du projet des Deux Côtes, à l'issue du débat public, mais le prix proposé étant très élevé, le gouvernement à déclarer l'appel d'offres sans suite sur cette zone en avril 2012.

2.2 : La phase 2 et le rejet d'un compromis non négocié

Finalement, l'Etat a lancé, en 2013, un nouvel appel d'offres portant sur la construction et l'exploitation de parcs éoliens, dans lequel s'inscrivait un projet sur la commune du Tréport.

Celui-ci porte sur un parc de 62 éoliennes à 15 km du Tréport et à 16 km de Dieppe (496 MW) porté par la Société Les Éoliennes en Mer de Dieppe – Le Tréport (LEMDT), dont les actionnaires sont GDF SUEZ, EDP Renewables et Neoen Marine.

Le débat public, qui s'est tenu d'avril à juillet 2015, a lui aussi été houleux. Le choix de l'État de lancer un nouvel appel d'offres sur une zone maritime au large du Tréport, suscitant toujours l'incompréhension d'une partie du public et de l'ensemble des pêcheurs… d'autant plus que les pêcheurs proposaient une solution, à l'ouest du chenal de Dieppe, considérée comme propice, dans le cadre du troisième appel d'offres décidé par l'État. La CPDP préconisait d'ailleurs que l'État étudie de manière approfondie le potentiel de la zone proposée et les contraintes qu'elle pose, afin de pouvoir comparer les avantages et inconvénients d'un maintien de la zone du Tréport et d'un déplacement du parc.

Le refus du maître d'ouvrage d'apporter des éléments économiques et financiers relatifs à son offre ont créé frustration et insatisfaction du public. La concertation a également buté sur la faiblesse de l'étude d'impact.

Au final, le CPDP a remis en cause, dans ses conclusions, le principe même d'un débat public organisé à ce stade d'avancement d'un projet de parc éolien en mer… alors que tout est déjà fixé (site, nombre et caractéristiques des éoliennes, disposition à l'intérieur du parc) indiquant que « les débats publics devront désormais être lancés par façade sur l'ensemble des zones propices, afin de recueillir l'avis de tous les acteurs...avant de lancer les appels d'offres sur les zones qui font l'objet d'une adhésion suffisamment large ».

3 : Le cas du Tréport

3.1 : Un projet sensible

Le site de Saint-Brieuc, remporté par le consortium « Ailes Marines SAS », faisait partie du premier appel d'offres national « éolien en mer » lancé le 11 juillet 2011. Il comprenait 5 zones (Le Tréport, Fécamp, Courseulles-sur-Mer, Saint-Brieuc et Saint-Nazaire) et l'objectif du gouvernement était de franchir une première étape vers les 6 000 MW d'éolien en mer et d'énergies marines à horizon 2020 inscrits au Grenelle de l'environnement. Cette capacité de production représentait entre 1 000 et 1 200 éoliennes qui pourraient, à terme, fournir l'équivalent de la consommation annuelle de 4,5 millions de foyers.

Le projet « Ailes Marines », prévoyait de s'étendre sur 80 km2 et d'accueillir 100 éoliennes de 5 mégawatts chacune, soit une puissance du parc à 500 mégawatts, à même de fournir 7 % de la consommation électrique bretonne. Les éoliennes devaient faire 170 mètres de hauteur en bout de pale, et se situer, pour la plus proche du littoral à 17km du cap d'Erquy. La mise en

service des premières éoliennes était prévue pour 2018, avec l'objectif de tourner à plein régime en 2020.

La concertation sur le parc éolien off-shore de la baie de Saint Brieuc s'est ouverte alors que le débat public sur le projet de parc éolien en mer des Deux Côtes, avait déjà eu lieu. Les caractéristiques de ce débat difficile ont constitué un retour d'expérience utile pour le projet de Saint Brieuc.

Le débat public a eu lieu de mars à juillet 2013. Il a laissé apparaître une adhésion au projet, sous condition du respect des engagements pris avant et pendant le débat. Ce soutien conditionnel portait sur les emplois à créer, l'accessibilité des entreprises locales aux marchés de sous-traitance, le respect des usages et des usagers de la mer, la technique des éoliennes et particulièrement les fondations jackets, l'ensouillage des câbles, la limitation des nuisances environnementales pendant le chantier (traitement des déchets, conséquences sonores sur les mammifères marins...), le suivi permanent de l'évolution de la baie et la mise en place de procédures sécuritaires strictes. Mais la condition essentielle de ce soutien était la poursuite et le développement de la concertation avec les associations représentant les usagers de la baie et de la préservation de l'environnement.

L'un des facteurs qui peuvent expliquer cette « relative » réussite de la mobilisation autour de ce projet est certainement l'anticipation dont on fait preuve les porteurs du projet. Dès la fin 2009, avant même la publication de l'appel d'offres de l'État, des rencontres avec les parties prenantes ont été organisées par Ailes Marines. Ce dialogue de proximité a donné lieu à près de 450 réunions entre élus, acteurs socio-économiques, usagers de la mer, associations environnementales et citoyennes. Le Préfet de la Région Bretagne et la Région Bretagne ont mis en place un «Comité de filière sur les énergies marines renouvelables en Bretagne », en

parallèle de l'instance de concertation locale et de suivi qui regroupe, entre autres, les élus, les associations professionnelles ou citoyennes et les services de l'État.

Afin de répondre à la nécessité d'ancrer le parc comme un véritable projet territorial, les porteurs ont mené, en amont du débat public, une stratégie de dialogue territorial basée sur les principes clefs de la concertation :

Analyse et définition des marges de manœuvre du porteur

Connaissance fine des parties-prenantes, de leur poids, de leurs attentes et de leurs craintes

Concertation et négociation, en bilatéral, avec les parties-prenantes

Implication des parties-prenantes dans la conception du projet

Cette stratégie de concertation a permis à Ailes Marines d'aborder le débat public dans une relative sérénité. En effet, le travail amont avait permis de réduire les oppositions les plus préjudiciables à la création du parc.

3.2 : Une définition des marges de manœuvres

Ailes Marines a adopté sur le projet un a priori de grande flexibilité, tout en affirmant la nécessité de présenter un projet techniquement efficient et économiquement viable et de respecter la législation en vigueur. Cette approche souple a donc permis au porteur d'entamer avec les parties-prenantes un dialogue qui allait bien au-delà de l'information ou de la consultation sans effet sur le projet final. Il a accepté les principes de négociation, de contres-parties et d'implication directe d'acteurs locaux dans la conception du projet. Sans cette réflexion, continue tout au long de l'élaboration du projet, sur ses marges de manœuvre, il

n'aurait pas été possible de créer le (relatif) consensus local autour de la création du parc éolien off-shore.

Depuis son lancement le projet a, de ce fait, largement évolué. Par exemple, l'étude de contexte avait mis en lumière l'inquiétude de l'ensemble des parties-prenantes, et tout particulièrement des organisations environnementales (France Nature Environnement, notamment) quant au type de fondations choisies pour l'implantation du parc. Le recours aux fondations type « jacket », nouvelle technologie considérée comme plus résistante à la houle, et permettant aux espèces marines de conserver un « puits de vie » contrairement aux fondations gravitaires, avait la préférence de ces associations et du Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins. Il était même l'une des conditions de leur soutien au projet. Bien que les études géotechniques aient démontré que sur la zone de Saint-Brieuc, les sols étaient trop friables pour installer directement des fondations « jackets », Ailes Marines a maintenu son choix de ces fondations. Ceci était une condition nécessaire à un dialogue serein avec les parties-prenantes… qui n'a été rendue possible que par les évolutions techniques des éoliennes développées par Areva. Le M5000 initialement retenu était constitué de trois pales de 165 tonnes chacune, montées sur un mat de 130 mètres et d'une puissance de 5 mégawatts. Il a été remplacé par des éoliennes plus hautes et plus puissantes permettant de limiter le nombre de mats à ériger et facilitant le choix de ce type de fondations. Au final le projet sera composé de 62 éoliennes, d'une puissance unitaire de 8 mégawatts, ce qui permet la réduction du nombre d'éoliennes et donc de l'emprise du parc sur le domaine public maritime. Le périmètre prédéfini du projet était de 180 km2. Ces évolutions techniques ont permis de concevoir une zone d'implantation de 75 km2, soit 42 % du périmètre de l'appel d'offres.

3.3 : Un travail en profondeur autour des enjeux des parties prenantes

Ailes Marines a fait mener, plusieurs mois avant le débat public une étude de contexte détaillée, qui lui a permis d'analyser de façon fine les poids et positionnements d'acteurs sur le projet. Cette étude de contexte a débouché (grille de Mitchell / diagramme de Venn) sur une classification des parties prenantes basée sur leur pouvoir d'influence, leur légitimité à se positionner et l'urgence que représente pour eux le projet. Le résultat de cette classification a permis au porteur de mieux juger quelles parties prenantes méritaient son attention.

Il est vite apparu que le projet était majoritairement soutenu par la sphère politique et économique locale. Dans la sphère économique locale, le secteur du tourisme affichait à la fois des préoccupations quant à l'impact sur les activités existante, et une relative ouverture aux opportunités nouvelles que pourrait représenter le développement du tourisme industriel. Le Comité local des pêcheurs, quant à lui, exprimait, au début du projet, quelques inquiétudes et réticences concernant la zone sud du parc éolien. Les associations environnementales étaient, assez profondément divisées, en fonctions de leur objet spécifique (biodiversité marine, oiseaux et chauves-souris…) et de leur sensibilité aux enjeux des énergies renouvelables. Enfin, un certain nombre de collectifs de riverains rassemblés autour d'associations opposées à l'énergie éolienne (vent de colère) et préoccupés par des questions de paysage semblait se constituer autour de positions inconciliables avec le principe même d'un parc éolien dans la baie.

Au-delà de ces positionnements, tous les acteurs locaux exprimaient leur souhait de faire partie du processus décisionnel.

4 : De la concertation formelle à la concertation s'ouvrant à la négociation

Il est bien entendu possible de trouver de nombreuses causes politiques, sociales, techniques ou environnementales contribuant à expliquer le succès ou l'échec de l'acceptabilité d'un projet. Nous prenons ici le parti-pris de nous centrer sur ce qui différencie les deux projets dans la manière de mener le dialogue. Il apparaît que l'urgence relative autour du projet du Tréport (objectifs du Grenelle de l'environnement) a joué de manière défavorable dans la conduite d'un dialogue serein et approfondi. Dans le cas de Saint-Brieuc, le diagnostic des enjeux des parties prenantes puis un dialogue approfondi ponctué de négociations apparaît comme un élément déterminant.

4.1 : Un porteur de projet qui négocie avec les parties prenantes

Le porteur de projet a lancé un processus de concertation et d'information de ces publics ciblés, afin de permettre aux acteurs d'être de véritables contributeurs du projet.

Le Comité Régional des Pêches et des Élevages Marins de Bretagne et les Comités Départementaux des Pêches et des Élevages Marins des Côtes-d'Armor et d'Ille-et-Vilaine ont été le premier interlocuteur impliqués dans le processus décisionnel. Les inquiétudes des pêcheurs étaient fortes… et leurs revendications sont généralement acceptées par l'opinion publique qui n'hésite pas à se placer de leur côté. Plusieurs points pouvaient impacter négativement les activités de pêche : le supplément de carburant nécessaire pour contourner le site durant le chantier, les conflits d'usages entre plaisanciers, entreprises d'extraction et pêcheurs, dus à une éventuelle interdiction de la zone à la navigation lors des travaux, mais aussi, et surtout, la question de la modification structurelle du fonctionnement des écosystèmes suite à un déplacement des ressources halieutiques.

Via la CCI, puis à l'occasion de rencontres et d'échanges réguliers avec le président du comité des pêches, un dialogue s'est engagé, très en amont du débat public, pour étudier les ajustements possibles du projet. Une convention de collaboration liant Ailes Marines aux instances de pêche a été signée en octobre 2012 et pour toute la durée de vie du parc, depuis la phase de développement jusqu'à celle du démantèlement. Ses différents volets portaient sur les choix techniques retenus pour le projet, les ajustements des zones de pêches, les mesures d'accompagnement prévues par Ailes Marines pour soutenir la pêche, (financement de plusieurs campagnes d'éradication de la crépidule, participation au réensemencement de naissains de coquilles Saint-Jacques, financement d'une étude pilote sur un projet de viviers de dessablage à palourdes, mesures d'aide à la reconversion professionnelle des pêcheurs (notamment dans la maintenance du parc), et un volet sur les compensations en période d´installation et d´exploitation… dont le montant n'est toujours pas connu.

Le parc devait générer d'importantes retombées locales. Il était censé mobiliser environ 2 000 emplois en grande partie dans le Grand Ouest, avec la création de 140 emplois directs dans la baie pendant la période d'exploitation entière, soit au minimum 20 ans. Créations qui devaient également générer des retombées indirectes (restauration, service, logement, tourisme industriel…). Un travail de concertation et de réflexion piloté par la CCI Côte d'Armor a donc été lancé afin d'identifier les enjeux principaux du projet. Elle a rassemblé 22 chefs d'entreprises locales entre avril et juin 2011, et ont permis aux acteurs économiques et industriels de mesurer les conséquences d'un tel projet pour la région, de définir une stratégie à adopter pour les entreprises locales et de proposer des actions concrètes pour que le territoire bénéficie pleinement des investissements du maître d'ouvrage.

Ce travail a mis en lumière des enjeux cruciaux pour les acteurs économiques : l'aménagement des ports, les opportunités d'emplois et de formation et le développement d'une filière industrielle. Au regard de ces enjeux, le porteur de projet a soutenu une initiative de la CCI visant à aider les entreprises locales à se regrouper par branche ou par métier à différentes échelles (départementales ou régionales) afin de pouvoir d'atteindre une taille critique leur permettant de se positionner dans la nouvelle filière industrielle. Un soutien a également été apporté à des projets de formations sur les énergies marines.

Un important travail de collaboration avec les institutions bretonnes a également été mené par ailes Marines. Le Conseil général des Côtes-d'Armor, la Région Bretagne, mais aussi les EPCI et les communes littorales conditionnaient en effet leur soutien au projet aux répercussions positives attendues sur ces territoires. Le porteur de projet a, par exemple, apporté son soutien à la Région, dans la création de formations (initial et continue) en maintenance de parc off-shore.

L'une des thématiques les plus sensibles du projet concerne l'impact paysager que le parc représente. Le collectif PULSE (pour un littoral sans éoliennes), ainsi que de la fédération environnement durable (FED) dénonçaient depuis plusieurs années la « folie collective » du développement de la filière éolienne offshore. Ces mouvements locaux trouvaient écho au niveau national auprès de la fédération « Vent de colère ». Compte tenu de leur opposition de principe à l'éolien off-shore et de leurs modes d'action (campagne d'opposition au niveau national, recours en justice), le porteur de projet a jugé qu'il était inutile d'entamer un dialogue avec ce collectif.

4.2 : Les processus de négociation et d'implication des parties prenantes

Face à l'épuisement de certaines démarches de concertations, mais aussi la difficulté à officialiser une démarche de négociation, contrairement à ce qui peut se passer en Amérique du Nord (REF), la démarche informelle mais préalable et active de négociation est une configuration intéressante.

Risques ?

Conclusion et perspectives

Vers des processus hybrides ?

Négociation et lobbying ?éthique de la négociation (la négociation n'est ni bonne ni mauvaise. Elle peut conduire à « acheter » des opposants gênants ou définir ensemble une coexistence respectueuse.

Bibliographie

Berlan-Darqué M. et Mermet L. (2009), *L'environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*, L'Harmattan, 2009.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Callon, M. (1986), « éléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc *», L'Année Sociologique* (36): 169-208.

Ellis G., Barry and Robinson C. (2007),"Many ways to say 'no', different ways to say 'yes': applying Q-methodology to understand public acceptance of wind farm proposals », *Journal of environmental planning*, vol 50-4, 517-551.

Eltham D., Harrison G. and Allen S. (2008)," Change in public attitudes towards a Cornish wind farm: Implications for planning", Volume 36, Issue 1, 23–33.

Jobert A. et Brugidou M. (2011), « Débat local, processus national : le premier débat public sur un projet d'éolien en mer en France », *Journée d'Etude du GIS Participation*, 21 octobre.

Nolon S.F. (2011), "Negotiating the Wind: A Framework to Engage Citizens in Siting Wind Turbines" *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, p. 327.

Ostrom, E., R.Gardnerand J. Walker (1994), *Rules, Games, and Common-pool Resources*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan.

Petersen, J. and Malm, T. (2006), "Offshore Windmill Farms: Threats to or Possibilities for the Marine Environment", *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, vol.35-2, 75-80.

Susskind L. and Crump L. (ed) (2011), *Multiparty Negotiation*, Sage,Thousand Oaks (Ca). [4 volumes]

Zartman I.W. (1989), *Ripe for Resolution: Conflict Resolution in Africa,* Oxford University Press, New York.

Technological contribution of MNEs to the growth of energy-greentech sector in the early post-Kyoto period

Patricia LAURENS
Université Paris-Est, CNRS-LISIS-IFRIS,
Adresse : 2, bd Blaise Pascal, 93160 Noisy Le Grand (France)
E-mail : p.laurens@esiee.fr

Christian LE BAS[1]
ESDES School of Management, Catholic University of Lyon,
Adresse : 16, rue de l'Abbaye d'Ainay, 69002 Lyon (France)
E-mail : clebas@univ-catholyon.fr

Antoine SCHOEN
Université Paris-Est, ESIEE-LISIS-IFRIS,
Adresse : 2, bd Blaise Pascal, 93160 Noisy Le Grand (France)
E-mail : antoine.schoen@esiee.fr

Stéphane LHUILLERY
Université de Lorraine, BETA (UMR-CNRS 7522),
Adresse : 13 place Carnot, CO n°70026, 54035 Nancy (France)
E-mail : stephane.lhuillery@icn-groupe.fr

Abstract

We consider the commitment of large firms with high R&D investments to the development of technologies of climate change mitigation related to the production or storage of energy. We analyse such Climate Change Mitigation Technologies focused on energy production and storage (energy CCMT) across the globe with the aim of assessing whether the Kyoto Protocol fosters the diffusion of inventive activity in energy greentech. Using patents as the key dataset, we give an empirical description of the corporate patenting activity and assess its contribution to the overall energy CCMT inventions across countries and sectors of energy greentech before and after the signing of the Kyoto Protocol (1997). Our observations

[1] Corresponding author: Christian Le Bas, ESDES School of Management, Catholic University of Lyon, 10, place des Archives -, 69002 Lyon (France), clebas@univ-catholyon.fr

indicate that climate change issues and greentech development have not been prioritized to the same extent by firms of western countries as opposed to, for example, Japanese firms in the beginning of the 2000s. However, we witness a growing commitment in most of the western countries. US large firms were more prone to gain skills in renewable energy technologies than most of their European counterparts, which continue to heavily invest in traditional energies such as Nuclear energy and Combustion.

Key-words: Innovation, MNE, Energy cleantech, Patent, Kyoto Protocol

Journal of Economic Literature classification numbers: O33, Q55

Technological contribution of MNEs to the growth of energy-greentech sector in the early post-Kyoto period

Introduction

The world conference held in Kyoto (Dec. 1997) is acknowledged as opening a new area in the battle for climate change. It will have durably changed the firm vision about the environmental concerns. How has the greentech technological activity progressed in large firms in the post-Kyoto period? How much is greentech technology being patented by MNEs? In which type of energy clean technologies are the large firms most active after Kyoto (energy sources vs. energy storage, « traditional » nuclear fission vs. renewable energy production)? The paper at hand tries to answer these questions.

The paper contributes to the literature dealing with the firms' commitment to the bulk of inventions in the field of energy green technologies (energy greentech or greentech hereafter) by quantifying the innovative production in that field before and after the signing of the Kyoto Protocol (1997). We focus on large innovative firms and observe if and how they have reacted

to the Kyoto Protocol by tracking the change of their patenting behaviour from a pre-Kyoto period (1994-1996) to an early post-Kyoto period (2003-2005). When a large firm starts to invest or to intensify its investments in the knowledge related to energy greentech, it diversifies its technological knowledge base. Such a process differs across large firms due to the history of the firm, its own initial and past specialization, the specific national institutional setting in which companies are embedded (see Breschi et al. 2003). Large firm invention activity lies at the core of our study but an analysis based on the country of origin of the firm is preferred for delineating the main quantitative trends. Two evidences justify this approach: 1) the home domestic base still stays important for large often multinational firms (Laurens et al., 2015), 2) for this kind of firm, national energy policy creates strong incentives in favour of green energy technologies (see for instance Popp et al., 2011).

This research is part of the general theoretical framework of the theory of diffusion of technology. Clean technologies related to energy can be considered to be general purpose technologies shaping a wide array of environmental innovations related to energy - much like information and communication technologies do, to an even wider extent. Such technologies diffuse through a wide variety of industrial sectors and technologies all over the world. According to this perspective, we do not study the diffusion of a given technological novelty through a group of firms belonging to the same industry. Thus we cannot use the well-known models (such as epidemics models, S-shaped curves, saturation or percolation structures) for analysing the scale, rhythm and determinants of innovation diffusion (for a list of these models see for instance Swann, 2009). Nevertheless, we can support our research on several theoretical results that help frame the diffusion of clean technologies related to energy. For instance

according to the directed technological change approach proposed by Acemoglu (2002), energy prices and market size plays a crucial role for reorienting R&D towards greener technology projects. Nevertheless the two effects act in opposite direction: the price effect encourages innovation directed at scarce factors, the market effect lead to innovation favouring abundant factors. The degree of substitution between these two determinants plays a role: when they are substitutable le market size effect is larger. The analysis is more complex in the sense Acemoglu considers as well the degree of R&D state-dependence or in other words past-dependence (see Acemoglu et al., 2012). Temporary taxes and R&D subsidies redirect innovation towards clean energy inputs (Acemoglu et al., 2012) and promote the diffusion of energy green technologies. Specific taxes (that make the "dirty product" more costly) and R&D subsidies (for supporting "clean" projects) provide incentives to create new "clean products" and foster the introduction of cleaner technologies and environmental improvements (Rennings, 2000).

Verdolini and Galeotti (2011) have thus confirmed empirically the role of energy prices effects coupled to technological opportunities effects. Popp et al. (2011) when analysing renewable energy have confirmed that the role of policy-induced substitution is larger than technology push dynamics. The energy technology process has specific features that impede the identification of a simple trend. On the one hand the supplier/user relationship is more complex in that the suppliers of energy equipment are not always linked to the final user, on the other, this activity has a strong systemic dimension (Oltra et al, 2009). Moreover, evolutionary economics of environmental innovation (Horbach et al., 2011; Mowery, Nelson, Martin, 2010; Ghisetti and Quatraro, 2014) put forth the role and variety of institution types and the notion of technological trajectory (Antonelli, 2011).

The paper is organized as follows. The first section delineates the context of energy greentech at the world and nation levels. The role of national energy policies is pointed as the impact of the different actors (industrial firms in particular). Section 2 presents the research questions. Section 3 offers information on the data set, the characteristics of the sample of firms and the definition of the indicators. Section 4 provides results and shows new trends related to the large firms' contribution to cleaner environment. In the last section we discuss our findings, highlighting the role of major firms from Japan, USA and Europe.

1 : The energy greentech context: a brief overview from national policy to corporate technology activity

Climate change issues have become a global concern putting pressure on decision makers within governments and corporations. Since 1992 obligations were taken to address climate change issues (Borghesi & al., 2002). The Kyoto Protocol (1997), which established emission reduction targets, was rejected by the US in 2001 arguing of absence of obligations for all GHG emitters and possible negative effects on the US economy[2]. Many new regional and national policies followed the signing of the Kyoto Protocol where developed countries agreed to limit emissions of greenhouse gases.

1.1 : First steps in greentech

The extent and scope of State support differs across countries. Several European countries have emerged as early movers in promoting the supply and demand of clean energy and EU policies have reinforced member States' programs (promoting high R&D levels, the pre- emption of the

[2] In 2011, Canada also withdrew from the Accord.

EU internal market with an early positioning in countries such as Germany, the UK and Italy, and public incentives and standards promoting EU technology deployment). Japan was also an early mover in cleantech. Without national energy resources, it got engaged in environmental innovation policy after the oil shocks (the Sunshine Programme was designed to introduce solar power in the 1970s). These developments were partly responsible for establishing major Japanese solar photovoltaic (PV) manufacturers and a thriving solar industry (Foster, 2010)[3]. Conversely the United States has suffered from the lack of a coherent national energy policy and of an effective legislation creating incentives for renewables development although, at the state level, policies fostering clean energy industries have been implemented.

1.2 : Evidence for technological development in greentech

The correlation between political decisions resulting from the signing of the Kyoto Protocol and the take-off of clean-energy technologies was documented (Jaffe, 2003; Johnstone, 2010; Veugelers, 2011). In order to measure the stimulation of greentech, many scholars used surveys[4] or patent data (Popp, 2005). The latter is considered to correctly reflect the level of R&D investments (Griliches, 1990) and are adapted to investigate the consequences of the public policy framework put in place to support the development of cleantech. Patent data offers accessibility over long periods of time, provide information regarding applicants' name and location while covering worldwide inventive activity.

[3] Japan was the first country to reach 1 GW of installed solar capacity in 2004 thanks to the first subsidy programme started in 1994 for residential solar panels.
[4] Since 2006 the Community Innovation Survey reports information concerning the adoption of energy-saving technologies in firms. Many papers now make use of the data stemming from this survey.

Several studies have investigated the rise of greentech patenting since the end of the 1990s and put forward the leading role of developed countries, in particular Japan (plus United States, and Germany) but also the significant contribution of new comers like Korea, China or Russia at USPTO (Dechezleprêtre, 2009 and 2011; Mark and Siddharth, 2012). Using patent data, Dechezleprêtre (2009) (like Lanjouw and Mody, 1996) finds that US, Japan, and Germany account for two-thirds of the climate-friendly inventions. They emphasize the role of policy in the greentech innovation increase that occurred after the Kyoto Protocol in all countries except in the US and Australia that had not ratified the Kyoto Protocol[5]. Using a panel of patent data from OECD countries for exploring the development of renewable energy technologies, Johnstone et al. (2010) show a rapid growth in wind and solar energy patent activity, particularly since the mid-1990s and find that public funded R&D programs increased patenting activity for the sponsored technologies. However their effects on innovation in renewable energy differ across technologies.

1.3 : Large firms and greentech

Scarce information is available on the contribution of the different actors from the business sector to green technology innovation. The quest for social and environmental sustainability has transformed the landscape of global competition (Nidumolu, 2009). Large firms accused of being major contributors to various environmental problems as a result of their worldwide operations (Christmann, 2004; Christmann and Taylor, 2001; Strike, Gao and Bansal, 2006) give a high priority to the reduction and eventual elimination of GHG emissions. Climate change mitigation efforts are positive signals towards the consumers, can

5 Australia ratified the Kyoto Protocol only in 2007.

offer potential market opportunities in new products and technologies and save cost from lower energy use (McWilliams and Siegel, 2000; Cohen and Levinthal, 1990; Grant, 1996; Begg, van der Woerd and Levy, 2005; Margolick and Russell, 2001; Reinhardt, 2000).

Despite the fact that they face common threats and opportunities, there was a striking variation in the responses of companies across sectors and countries (Falkner 2010). As a whole, European industry has displayed a readiness to invest in technologies that might reduce greenhouse gas emissions. In the 1990s, US-based companies were very active in challenging the climate change mitigation. Large firms on both sides of the Atlantic appeared to converge in the 2000s toward a shared acknowledgement of the role of GHGs in climate change and the need for some action. The impact of MNEs' home country policies on corporate strategies is likely to diminish over time as industries become more international in scope (Levy and Kaplan, 2007).

Since the early 2000s many illustrations of the commitment of MNEs in greentech can be found in the academic literature and in the media. Pernick and Wilder (2007) present examples that show that the "clean tech revolution" is already under way. Very large corporations such as Intel, General Electric, Toyota, Sharp, Total, Chevron, Daimler reported large investments in clean technology, through R&D programmes, partnerships or start-ups acquisitions. Traditional energy companies like Total became involved in solar power (acquiring SunPower, Silicon Valley's dominant solar-panel maker). Among the dominant players in corporate cleantech are: ABB (world leader in power grids), Siemens and Schneider Electric that specializes in

energy management[6]. The adaptive responses of firms to the climate change challenge also depend on the industry itself. Companies from petroleum-gas, automotive, energy, home appliances and metal/mining industries, which are closely related to climate change issues due to their energy needs, their processes and their outputs - are more sensitive to the climate change (Deegan and Gordon, 1996; Lang and Lundholm, 1993). However the ability of sectors to develop green competitiveness based on their existing comparative advantages, skills and production patterns is uneven across countries (Frankhauser, 2013). Multinational companies are more responsive to climate change when compared with national enterprises (Kaya, 2008). However, it has also to be kept in mind that R&D investments in the field of energy/electricity have dramatically declined in the developed countries over the last decades to the exception of state-owned enterprises (Sterlacchini, 2012).

2 : Research questions

To date, there is no global picture targeting the diffusion of energy greentech in large firms. Our aim is to qualify, from the pre-Kyoto to the post-Kyoto periods, the trends in the contribution of large firms to the global greentech innovative production across countries. We focus on the energy sector and consider technologies related to energy production and energy storage that mitigate climate change[7]. We use the terms cleantech or greentech when referring to these technologies.

In the context of R&D public policy and large firm strategy in the area of energy greentech, we address four questions:

[6] All these large firms are included in the set of large firms with the highest R&D investments used in this work.
[7] Technologies related to smart grids and the capture of CO_2 are not included.

1. The first investigation aims at measuring the contribution of large firms involved in energy green technologies arcoss countries and investigate their evolution in order to assess the likely diversification in favour of green technologies. We explore how many firms are involved with energy greentech in the pre-Kyoto period and how many have entered a process of diversification towards energy greentech after the adoption of the Kyoto Protocol.

2. The second aspect aims to determine if (and to which extent) large innovative firms increased their inventive production in energy greentech after the Kyoto protocol. In order to appreciate if large firms get more and more involved in green technologies, we compare their relative volume of patents in energy greentech in the pre- and post-Kyoto periods of time.

3. In order to compare the efforts of large firms, we rely on their specialization in energy greentech. We assess the scale and evolution of the large firm relative specialization in green technologies through a green specialization index. It reveals in which countries firms have done more efforts to reinforce their specialization in energy greentech.

4. Finally, we identify the sectors of energy greentech in which the large firms are the most active. For this, we detail the green specialization of firms at the level of green subsectors and follow their evolution over time.

3 : Data and sampling

3.1 : Database building

This research uses patent information extracted from the Patstat database (2011), which includes all patents applied for through the world in one of the 180 national, regional and international

patent offices. We retrieve first filings (priority patent applications[8], i.e. the very first patent application for a novelty) without any patent office restriction from 1994 to 2005 and select patents filed by firms from 1994 to 1996 as the set of patents of a pre-Kyoto period. In a similar way, we select patents filed by from 2003 to 2005 as the set of patents of a post-Kyoto period[9]. We select a corpus of firm patents by gathering together those patents filed by any legal entity which belongs to the set of 946 large firms which have filed at least 5 priority patents in any technology during both the pre-Kyoto (1994-1996) and post- Kyoto (2003-2005) periods. These firms were selected from an initial list of more than 2000 large industrial companies with the highest annual R&D investments provided by the Industrial R&D Investment Scoreboard 2008 (1000 European firms and 1000 non European firms)[10]. For each firm, the patent portfolio was built using the Orbis database[11] by including applications originating from the firm and from all identified subsidiaries in which the firm had more than 50.01% of shares (see Laurens et al., 2015 for methodological details on delineation of the consolidated corporate patent portfolios).

[8] Considering priority patents applied without any patent office restriction we encompass all greentech activity (de Rassenfosse et al., 2013) while most of published studies select valuable patents (i.e. PCT patents or patents applied or granted at USPTO).

[9] The number of energy greentech patents applied for by large firms each year is very low in many countries before the signing of the Kyoto Protocol in 1997 (around 150 in Germany but only around 40 in France, 15 in the UK …). Therefore we calculate indicators on a 3 year period of time to obtain more robust indicators in the pre-Kyoto period that we compare with those calculated on a 3 year period of time in the post-Kyoto period.

[10] The list of the firms included in the Industrial R&D Investments Scoreboard (edition 2008) is given in http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard.html.

[11] Edited by Bureau van Dijk Electronic Publishing.

Each firm is assigned to a country according to the location of its headquarters and its patents are assigned to the country of the headquarters of the firm to whom the applicant belongs[12].

The 946 firms are roughly equally distributed between the US (34%), Asia (27.2%) and Europe (35.7%) (Table 2). In North America, firms in Technology (33%), Industrial goods and services (18%) and Health cares (13%) dominate. In Europe, Industrial goods and services (27%), Consumer goods (17%) and Industrials (13%) are the most represented industries. In Asia, the principal industrial sectors are Industrial goods and services (24%), Consumer goods (21%) and Basic Materials (19%).

Among the overall firm priority patent portfolios, we retrieve energy cleantech patents from the Y02E subclass of the CPC classification[13]. It covers technologies dealing with the reduction of GHG emission, related to energy generation, transmission or distribution (Veefkind, 2012) and includes Technologies with contribution to GHG emissions mitigation (energy storage (batteries), fuel cells, hydrogen technology), Renewable energy sources (photovoltaic, wind, thermal solar, hydro, oceanic and geothermal energies), Technologies for the production of fuel of non-fossil origin (biofuel from energy using wastes), Combustion technologies with mitigation potential (Combined Heat and Power …); Nuclear Energy and Technologies for efficient electrical power generation, transmission or distribution.

[12] For example if the applicant of a patent is located in country B and is a subsidiary of a large firm with headquarters in country A, the patent is attributed to the corporate patent portfolio of country A.

[13] YO2 class was set up by EPO in 2010 to tag technologies which "control, reduce or prevent GHG emissions of anthropogenic origin" as set forth by the Kyoto Protocol.

3.2 : Indicators of energy greentech specialization

Let us use i= 1, 2, 3….n to index firms; j= 1, 2, 3….m to index countries and g =1 to 7 to index sub sectors in energy greentech.

We formally consider the firm patenting at time t as:

Pij (t) = firm i from country j new patents at time t (green technology patents included)

Pgij (t) = firm i from country j new patents in energy green technologies sub sector g at time t

We measure the volume of firm i patenting in energy greentech inventions (whatever the type of sub sector) as

$$p^{g}_{ij}(t) = \Sigma_{g} P^{g}_{ij}(t) \qquad (1)$$

We measure the firm i contribution to energy green tech as:

$$e^{g}_{ij}(t) = p^{g}_{ij}(t) / P_{ij}(t) = \Sigma_{g} P^{g}_{ij}(t) / P_{ij}(t) \qquad (2)$$

The index of specialization in energy green technologies is defined for firm i from country j and the time period t as:

$$G_{ij}(t) = e^{g}_{ij}(t) / (\Sigma_{i} P^{g}_{ij}(t) / \Sigma \Sigma_{ij} P_{ij}(t)) \qquad (3)$$

where ∑i Pgij indicates all energy green patents in our data set (for time t) and ∑∑ij Pij (t) the overall set of patents (whatever the technological field and for the overall number of firms and for time t).

Firm i has a relative specialisation in energy greentech when Gij (t) >1[14]. The higher Gij (t), the more specialised firm i is.

The index of specialization in a subsector g of energy green technologies, SGgij relates to the firm i (from country j) contribution to a subsector g of energy greentech inventions among energy greentech inventions. It is expressed as:

$$SG^{g}_{ij}(t) = (P^{g}_{ij}(t) / \Sigma_{g} P^{g}_{ij}(t)) / (\Sigma_{i} P^{g}_{ij}(t) / \Sigma \Sigma_{ij} P^{g}_{ij}(t)) \qquad (4)$$

Firm i has a relative specialisation in the subsector g when SGgij (t) >1. The higher SGgij (t), the more specialised firm i is.

3.3 : Overall characterisation of the database

Between 1994 and 2005, the 946 firms applied for 3 590 310 priority patents, among which 72 565 are greentech patents. Technologies included relate to energy storage, hydrogen and fuel cells dominate in firm greentech patents (Table 1). Then come technologies for renewable energies, combustion and nuclear energy.

Table 1: Energy greentech patents of firms across greentech sectors (1994-2005)

Energy greentech subsectors	**Distribution (%)**
Renewable energy sources	17.71
Combustion technologies (CHP, CCPP)	3.13

[14] Specialisation is calculated considering the patents of the whole set of large firms as a reference. When firm i is specialised in energy greentech, it means that its relative patenting activity in energy greentech (eg) exceeds the average activity of the whole set of large firms.

Nuclear energy	3.07
Efficient electrical power	2.02
Biofuels	2.86
Energy storage (batteries), hydrogen tech, fuel cells	70.62
Total Total number of patents	100.00 72 565

Japanese firms representing about 23% of the firms in our dataset dominate the worldwide corporate greentech priority patenting by producing more than 55% of greentech patents applied for worldwide from 1994 to 2005 (Table 2). Europe and US, housing each about 1/3 of the firms, contribute each to 15% of worldwide corporate greentech patenting. This overwhelming contribution of Japan priority patents reflects a bias due to the heterogeneity in patent office rules that is particularly striking when considering patents at the Japan Patent Office[15]. Using transnational priority patents (patents applied for in at least two distinct patent offices) provides a less biased picture and alleviates the contribution of Japanese firms. However, Japanese firms still dominates to a large extend (45%) the worldwide corporate energy greentech invention. Chinese and Korean firms are also large patentees with each 5% of the worldwide greentech patenting, a high share compared to their presence in the firm set. German firms contribute approximately to 2/3 of European corporate greentech patents (around 10%), French firms to 2.3% and the British firms to 0.8%.

[15] Until recently, patents applied for at JPO had only one claim while in main western patent offices, each patent include several claims. Extending patents in other countries usually requires to group several patents applied for at JPO into a single patent applied for in another country. The ratio was estimated to be 3:1 or 5:1 (de Rassenfosse, 2013).

Table 2: Contextual data on the contribution of firms to energy cleantech patenting across countries (1994-2005).

Country of firms	**Distribution of large firms**	**Distribution of the greentech patents of large firms**	**Share of greentech patents from the large firms (%)**
United States	34.00	15.24	28.80
Japan	23.20	55.28	94.29
Germany	9.20	9.73	25.95
United Kingdom	6.20	0.78	22.11
France	5.30	2.28	42.56
Switzerland	2.90	0.44	90.78
Sweden	2.90	0.44	26.85
Netherlands	2.50	0.59	26.58
Finland	1.90	0.19	32.13
Korea	1.50	5.64	20.67
Belgium	1.30	0.13	24.11
Canada	1.20	1.44	26.17
Denmark	1.20	0.27	7.56
Italy	1.20	0.47	18.90
Taiwan	1.20	0.99	7.33
Austria	0.50	0.24	6.61
Norway	0.50	0.20	18.54
China	0.40	5.18	1.29
Brazil	0.30	0.41	1.69
Total	100.00	100.00	62.79

The contribution of large firms to their home country total greentech patenting shows strong variations across countries (Table 2). Overall, large firms contribute to more than 6 over 10 patents in energy greentech. In Japan (or Switzerland), the greentech technological activity is performed almost exclusively by large firms while in the US and Europe, they are involved in 1/4 to 1/3 of the greentech patents of their home country. This share varies across EU countries: in France large firms contribute to approximately 50% of greentech but this share is below 10% in countries like Denmark or Austria.

In the pre-Kyoto period, the 946 firms filed 706 524 priority patents; 11 445 of them were energy greentech ones. In the post-Kyoto period, 882 895 patents were applied for with 20 273 energy greentech patents. In the decade, the number of energy greentech patents of firms has almost doubled and their distribution by greentech sectors has changed. The largest one "Energy storage, fuel cells and hydrogen technologies" received more and more attention from large firms: it concentrated 62% of the energy greentech patents in the pre- Kyoto period and 3/4 of them ten years later. The second largest sector "Renewable energy" has declined from 20% to 16%. To the exception of "Fuel of non-fossil origin", whose share remained stable to 2%, the shares of other sectors have decreased. The drop was most marked in "Nuclear energy" (from 7.9% to less than 1%) and "Technologies for efficient electrical power generation, transmission or distribution" (4% to 1%).

4 : Trends of the technological contribution of MNEs to energy greentech

This section details the trends of the corporate greentech activity from the pre-Kyoto to post-Kyoto periods of time based on the 4 indicators previously defined.

4.1 : Share of energy greentech firms across countries

In the pre-Kyoto period, 36% of the large firms were green firms (i.e. they applied for greentech patents) (Table 3). This share has gained 10 points and reached 46% in the post- Kyoto period. The diffusion of energy greentech inventive activity among firms is more pronounced in European countries (+50%) than in US (+12%) or Asia (10%). With 70% of its large firms already active in energy greentech in the 1990s and 3/4 of firms in the mid-2000s, Japan is a special case. This (large) share of Japanese green firms is about twice what is observed in western countries where approximately 1/3 of large firms are green. In France and Italy the green activity of large firms is high. Conversely, Nordic countries and the UK show a low share of large green firms, like in the US. In Asia, it is worth noting that the share of green firms has sharply increased in the post-Kyoto period in Korea and Taiwan.

Table 3: Share of firms active in energy greentech across countries before and after the Kyoto Protocol (%)

Country*	**Share of large firms in greentech (%)**	
	1994-1996	**2003-2005**
United States	27	32
Japan	70	77
Germany	29	44
United Kingdom	19	27
France	36	46
Switzerland	22	44
Sweden	11	26
Netherlands	25	33
Finland	22	33
Korea	57	86

Belgium	8	17
Canada	27	27
Denmark	27	27
Italy	45	55
Taiwan	9	82
Total	36	46

*: only countries with more than 5 firms are shown

The new entry of large firms in energy greentech is thus a general trend among large firms in the post-Kyoto period.

4.2 Share of energy greentech in firms across countries before and after the Kyoto Protocol

Overall energy greentech technological activities were given more attention by firms over time: the share of greentech patents in firm portfolios has progressed from 1.62 % to 2.30 % within ten years (Table 4). This increasing commitment of firms to greentech is not homogenous across countries. Firms from Japan, France, Netherlands, Belgium and Denmark show the strongest growth. US and German firms hardly progressed at all and decreasing trends are even observed in Switzerland, Canada or Finland (the 2 first had already a high commitment in the pre-Kyoto period). In the mid-2000s, Japan, France, Belgium, Canada and Italy are the only countries for which large firms have more than 2% of energy greentech patents in their patent portfolios. Firms from Germany, the US, the UK or Korea lag behind.

Table 4: Share of greentech patents (e^g) in firm patent portfolios across countries before and after the Kyoto Protocol

Country*	Share of green patents (%)	
	1994-1996	2003-2005
United States	1.01	1.14
Japan	1.82	3.08
Germany	1.48	1.51
United Kingdom	0.64	0.87
France	1.43	2.59
Switzerland	2.88	1.08
Sweden	0.71	0.56
Netherlands	0.54	1.36
Finland	0.70	0.36
Korea	0.40	0.57
Belgium	0.13	2.58
Canada	5.09	2.19
Denmark	0.82	1.40
Italy	2.24	2.14
Taiwan	0.29	0.48
Total	1.62	2.30

*: only countries with more than 5 firms are shown

4.3 Distribution of firm energy greentech specialisation across firm countries

In Asia, Japanese firms have a pronounced and durable specialization in greentech that has intensified over time: their specialisation index has grown from 1.13 to 1.34 (Table 5). Conversely, Korean or Taiwanese firms show an absence of greentech specialisation and have hardly progressed over the decade (G has increased from 0.20 to 0.25 but remained far below 1). US firms that were not not specialized in greentech technologies in the pre-Kyoto period have not intensified but reduced their overall efforts later (their greentech specialisation index

being respectively equal to 0.62 and 0.50). In Europe, diverse trends coexist. German firms that contribute approximately to more than half of European corporate greentech patents have a specialisation index reduced by 1/3 in the post-Kyoto period (energy greentech was not among their main priorities). Such a drop in the greentech specialization index is also observed in Italy and in most of the small or Nordic European countries (except Belgium, Netherlands and Norway). Conversely, French firms have significantly reinforced their overall greentech specialisation and become specialised in energy greentech (G=1.13) in the post-Kyoto period.

Table 5: Firm greentech specialization index (G) across countries before and after the Kyoto Protocol

Country*	**Greentech specialisation index of large firms**	
	1994-1996	**2003-2005**
United States	0.62	0.50
Japan	**1.13**	**1.34**
Germany	0.91	0.66
United Kingdom	0.40	0.38
France	0.88	**1.13**
Switzerland	**1.78**	0.47
Sweden	0.44	0.24
Netherlands	0.33	0.59
Finland	0.43	0.16
Korea	0.25	0.25
Belgium	0.08	**1.12**
Canada	**3.14**	0.95

Denmark	0.51	0.61
Italy	**1.38**	0.93
Taiwan	0.18	0.21

*: only countries with more than 5 firms are shown. Bold numbers indicate relative specialisation in greentech.

Our results show the leading position of Japanese firms in terms of their net contribution to greentech patents compared with their foreign competitors. They reveal as well that Japanese firms gave green technological activity a high and early priority as shown by their relatively high specialization already in the pre-Kyoto period. Being the greenest firms and still reinforcing their commitment to this field (the percentage of energy green patent in their patent portfolios has risen from 1.8% to 3.1% on average) Japanese firms are responsible for most of the progression of the worldwide corporate technological activity in energy greentech after the signing of the Kyoto Protocol. Large firms from a few other countries also performed well as they intensified their efforts in greentech. This is the case in France, Italy, Belgium and Canada.

4.4 Firm specialisation in subsectors of energy greentech

Firm greentech specialisation index across countries differ according to sectors of greentech (Table 6). In the pre-Kyoto period, US and EU firms were centred in Combustion and Nuclear energy (except Finland and the Netherlands for the latter), sectors where Japanese and Korean firms were not specialised. At that time Japanese firms were focused on new technologies in Transports (Batteries, fuel cells), Renewable energy and Non fossil fuel and their profile remains unchanged after the Kyoto protocol. In Korea, a high growth of specialisation in Combustion and Nuclear energy is visible.

One striking feature of the post-Kyoto period is the pronounced decommitment to Nuclear Energy among US and EU firms (to the exception of France and the UK). Similarly, a de-specialisation in Combustion emerges in most of the EU countries. The other significant feature emerging in the post-Kyoto protocol is the high growth of specialisation of US and EU firms in Renewable energy, in particular in small EU countries and in the UK. The specialisation index in renewable energy has also progressed in France and Germany but firms from these countries remain under-specialised (SG <1) compared to their competitors. Firms in most EU countries show also an increasing specialisation in Transport (batteries, fuel cell).

Table 6: Firm greentech specialisation index (SG) in main subsectors of energy greentech

Country	**Renewable energy**		**Combustion**		**Nuclear energy**		**Non fossil fuel**		**Batteries, fuel cell, hydrogen**	
	94_96	03_05	94_96	03_05	94_96	03_05	94_96	03_05	94_96	03_05
United States	0.54	**1.23**	**1.95**	**1.78**	**2.56**	0.84	0.24	0.33	0.93	0.95
Japan	**1.09**	**1.03**	0.61	0.73	0.64	0.75	**1.12**	**1.10**	**1.04**	**1.01**
Germany	0.71	0.65	**3.75**	**1.90**	**3.08**	0.00	0.80	0.68	0.61	**1.03**
United Kingdom	**1.20**	**2.98**	**6.44**	**4.92**	**1.48**	**1.39**	**1.04**	0.00	0.54	0.51
France	0.42	0.70	**4.57**	**4.03**	**4.50**	**9.58**	0.31	0.23	0.51	0.85
Switzerland	0.43	**1.20**	**6.61**	0.74	**5.54**	0.00	0.23	**1.69**	0.22	0.48
Sweden	0.00	**3.37**	**3.24**	**10.31**	**1.48**	0.00	0.00	0.00	**1.23**	0.24
Netherlands	**2.07**	**1.09**	**2.10**	**1.05**	0.00	0.00	0.00	0.60	0.75	**1.01**
Finland	0.34	**1.09**	**6.36**	**2.32**	0.00	0.00	**3.24**	**10.60**	0.96	0.65
Korea	0.80	0.45	0.00	**2.04**	0.51	**3.90**	0.00	0.00	**1.24**	**1.06**

Bold numbers indicate relative specialisation in subsectors of energy greentech.

These data show that the post-Kyoto period is all over the world a period of rising commitment of firms to all sectors of energy greentech. However most European firms remained more active in traditional energy sector (except in a few small countries) and increased their activity in transport energy while US ones were more prone to develop technological skills in renewable energy.

5 : Discussion of findings: role and strategy of major firms

Based on the firm's home location, we follow the contribution of the firms to energy greentech in the pre-Kyoto and post-Kyoto periods and investigate if its intensity increased after the signing of the Kyoto Protocol. We aim at exploring if progress of large firms' commitment to energy greentech is linked to regional strategic policy regarding climate change issues or if, energy cleantech innovation being a global challenge, business competition for international market between large firms may be the major motivation for large firm involvement. In some sectors, the firm main responsibility could be linked to its capacity to propose technological solutions for the home country to respect its engagement towards greenhouse gas emission restriction (for example in the case of large public firms); in others, intensive competition for international market may be the dominant incentive (for example, the race for electric vehicles in the car industry).

5.1 : The pre-Kyoto period highlights the leadership of Japanese firms in energy greentech

In the pre-Kyoto period, Japanese large firms concentrated almost all the greentech inventive capacities of the country and all manufacturing industries were committed. Their early high greentech specialisation gave them an obvious advantage in the competition of large firms for cleantech innovation leadership over European and US corporations. Moreover Japanese MNEs were already specialized in new energy greentech technologies for energy production and energy storage (Renewable energies, Biofuel, Batteries, Fuel cell and Hydrogen technologies). This early and massive commitment of Japanese firms to greentech is at the origin of the leading role of the country in greentech as evidenced in the literature. It finds its roots in early strategic national R&D programmes[16] set up to limit the country dependence on petroleum but also to maintain Japan as a high-tech superpower in the green 21th century. In this perspective, firm technological greentech capacity fulfilled national strategic objective and built a dominating position in the new and promising international market of energy greentech.

The commitment of firms from the US and most of the European countries differed strikingly from the Japanese firms. Overall, they were much less committed (lower share of greentech patents in patent portfolios, lower share of firms applying for greentech patents). Their contribution to the national greentech effort was much smaller and their greentech activities were centred on traditional energies such as nuclear energy and combustion. A large group of European countries including France, Germany, the UK, Switzerland and Sweden were strongly over-specialised in Nuclear Energy, Combustion and Electrical Efficiency but under-specialised in Renewable Energies (with the exception of the UK[17]). The

[16] For exemple, Sunshine or WE-NET programmes for photovoltaic or hydrogen technologies.
[17] The UK (like the Netherlands) hosts several international MNEs that locate their headquarter in the UK or in Caraïbian countries of in Commonwealth countries due to fiscal incentives (Shell, Tyco International …) that may have strategies that differ from continental EU firms.

Netherlands is the only western country among the main patentees where the firm specialisation in Renewable energy exceeded that of Japanese firms.

5.2 : The early post-Kyoto period: a slightly modified landscape

The leading position of Japanese firms in the mid-1990s has not been really challenged in the early post-Kyoto period. Neither European nor US firms have reinforced their contribution that still stagnated at 6% to 7% of the total large firms production in the post-Kyoto period; the US firm share has even declined. Japanese firms have confirmed and even intensified after Kyoto, the strategic orientations defined in the earlier period.

European and US firms did not follow a similar trend and the gap widened between Japanese and western firms. In 2003-2005, Japanese specialisation in energy greentech was twice that of European firms (only 1.5 time ten years before) and 2.7 that of US firms (twice ten years before). However, firms in western countries have started to move: the share of firms filing greentech patents and the share of greentech patents in firm portfolios have significantly increased in most countries (and industries). So firms from most western countries have diversified towards energy greentech and increased their inventive production in green technologies. However this process was slow and they still have stayed below the level reached in Japan ten years previous.

We find different strategies of greentech specialisation to comply with climate change mitigation set by the Kyoto protocol. The priorities of Japanese firms remained unchanged in the post-Kyoto period: they still focused on Renewable energies, Biofuel, Batteries and fuel cells. In US and Europe, different pictures emerged. Some countries remained highly

engaged in traditional sources of energy (Nuclear energy, Combustion with SG far above 1) like France and the UK while most others have strongly decommitted from these sectors and focused on other sources of energy. This is the case in the US where large firms have massively decommitted from Nuclear Energy (and to a lower extent from Combustion)[18] and significantly increased their involvement in Renewable Energy (SG has decreased by a factor 3 in Nuclear Energy and progressed by a factor 2.5 in Renewable Energy). Similar changes occur in small European countries (except in the Netherlands where firms were already highly involved in Renewable Energy in the 1990s). However the overall commitment of European firms to Renewable Energies is less marked than in US ones: while the specialisation index of the latter more than doubled, that of EU firms increased only by one- third on average at the continent level.

Firms from Germany, France and the UK did follow different trends. German firms have totally decommitted from Nuclear Energy but not from Combustion. In the UK, firms still focused on traditional energy. French firms show a weak investment in new energy greentech for energy production and remain under specialised (SG <1), a trait which reflects the strong reliance of that country on nuclear resources (Cosatea, 2014). Besides this trend of sustained reliance on traditional energies, all EU countries have increased their specialisation index in new sources of energy or energy storage. The investments of firms in Germany, France and

[18] The disengagement of US large firms from Nuclear Energy in the mid-2000s was also observed by Albino (2014) on a smaller set of patents. He explains how opposite trends coexisted: one the one hand, nuclear accidents (Three Miles Islands (1979) and Tchernobyl (1986)) had conducted countries like Italy, UK or Germany to reconsider their programme in Nuclear energy but, on the other hand, oil prices, interest of developing countries and environmental concerns lead to a nuclear renaissance in the late 1990s. Our results indicate that in 2003-2005, US large firms followed the first trend.

Italy are balanced between wind energy, PV and solar energy[19]. In smaller countries, they are more specialized: wind energy in Sweden; solar energy in the Netherlands. The post-Kyoto evolution also concerns the sector of transport energy (batteries, hydrogen technology and fuel cell) where large firms from most EU countries have reinforced their contributions. German firms took the lead and the new specialisation in batteries, fuel cells and hydrogen technologies emerged from the car industries, a sector of growing importance in patenting in the 2000s (Laurens & al., 2015).

5.3 : Regional responses of firms to the Kyoto Protocol

In the early post-Kyoto period, the issue of the impact of energy on climate change has been addressed differently by firms according to their geographic locations. Coming back to our four initial questions, the evolutions in the decade from the pre- to the post Kyoto period shown in Table 6 can be summarized as follow:

- Diversification of corporate patent portfolios in favour of green technologies is a global trend shared worldwide. On average, European firms were more prone to diversification than US ones but they still lag far behind Japanese firms that strongly diversified much earlier.
- The patent portfolios of firms became greener in the post-Kyoto period. However its trend remained "light green" in western countries as it turned comparatively to "intense green" in Japan.

[19] The firms' commitment in the subsector Renewables was investigated more in details. Data are not shown here.

- Compared to Japan, highly specialized in energy greentech and still reinforcing it in the post Kyoto period, EU firms and even more US firms are losing ground in the battle for green from the pre- to the post- Kyoto period. As noted by Acemoglu et al. (2012) delay in intervention in favor of green technologies is costly. A soon and strong policy response is far better.
- This apparent relative decreasing specialization of US and EU firms has to be considered with care. It results mainly from the decommitment from Nuclear energy and Combustion in many (but not all) countries. Signals of an early commitment to Renewable energy and Energy storage is evident in most western countries in the post Kyoto period. Its intensity is more pronounced in the US compared to EU. However EU mixes diverging trends and small EU countries adapt faster[20].

Table 6: Changes from the pre- to the post Kyoto period according to four indicators

Indicator	**Number of firms in energy green technology**	**Share of greentech in patent portfolio (e^g)**	**Greentech specialisation index (G)**	**Specialisation in greentech sub-sector (SG)**

[20] The size of the market that plays an important role favoring abundant inputs (according to Acemoglu, 2002) should have a positive effect on fossile energy research in large countries as the USA. Surprisingly it appears not in our findings.

Japan	+10% Already high in the first period incremental growth between the two periods	+ 66% Starting from a high share in the first period	+20% Already specialised in the first period	Unmodified Specialisation in renewables, and new energy storage
US	+20% Moderate in the first period Slight increase the second period	+10% Moderate in the first period	-20% Reinforcing its under-specialisation in the first period	Changed Strong decommitment from Nuclear Strong involvement in Renewable
Europe	+30% High or weak growth according to the countries	+10% Diverse evolutions: large increase (Germany, France,	Global stability but variation across countries Reinforced	Situation varies across countries Decommitment from Nuclear

		Netherlands, Denmark), stagnation (Italy) or severe decrease (Switzerland, Sweden, Finland)	specialisation (France, Netherlands, Denmark) De-specialisation (Germany, UK, Sweden, Italy)	(except in France) Involvement in Renewable or energy storage

Our findings, showing that US firms have taken on the issues of renewable energy before most of those from EU countries, contradict Cogan (2006) who states that in the mid-2000s American firms addressing climate change at the governance level were catching up with their international competitors. They are, however, in accordance with the situation depicted by Falkner (2010) where many large US companies (Ford, Chryler, General Motors, Texaco) started to align their strategies at the end of the 1990s by taking into consideration the signature of the Kyoto protocol despite the official opposition of the US government. This overall evolution of US large firms could suggest that large firms are less sensitive to the fluctuating regional political signals in terms of engagement of the government fostering local technological choice and more prone to investigate new technological sectors as soon as they detect international market opportunities. This relates to the competitive risk linked to the regulatory risk in the global and domestic marketplaces described by Cogan (2006).

US industry needs to close the spending gap with counterparts in Japan to remain competitive at the cutting edge of technology and innovation in energy greentech, a gap that not all EU firms were aware of. Our results on EU firms fit well the statements of Aghion & Veugelers (2009) according to which the "private innovation machine" has not taken off in the case of EU MNEs due to the design of political instruments that do not provide enough incentives to

invest in clean innovation and due to the lack of coordination among EU countries[21]. Additionally, a lack of coordination at the EU level in the sector of energy that contrasts with the focused energy technology policy in the US and Japan (Wiesenthal, 2011) could have delayed the EU large firm commitment to new energy cleantech.

Firms answer to the climate change challenge is also dependent on the industrial sectors themselves[22]. We have yet to consider this dimension in our geographical analysis at the country level. Different national industry profiles could explain the different observed behaviours concerning the greentech commitment of large firms. The commitment of industrial sectors among countries was already the subject of an extensive study carried out by Frankhauser (2013) analysing all greentechs (and not only in the energy sector) between 2005 and 2007. Our study while restricted to the energy greentech sector and covering a previous period of time evidences rather similar results[23].

[21] Using data from CIS 2006 survey they have found that among possible motives for innovation, those related to improving energy effiency and reducing the enrironmental impact were the less often cited motives for explaining innovation.

[22] It is for example well documented that Utility industries or other industries extensively relying on energy are more prone to be committed to greentech. We have observed similar trends in our data and the sectoral profile of countries matters and more strikingly in small countries with a small number of large firms (for example the dominating Industrial Machinery sector in Austria, Norway or Sweden explains the green affinity of these countries). This is also the case of the energy supplying industry, for large public firms like Electricité de France, Areva (France), Vatterfall (Sweden) or Hydro- Quebec (Canada).

[23] However one main difference relates to the predominent role of Utilities in our study that did not emerge in their multisector greentech work.

Conclusion: the role of policies and firm strategies

In this study, we contribute to the literature on greentech inventions across countries and in different technologies[24] by focusing attention on the role played by large multinational firms. The leading role of multinational companies in the growth of the green sector was assessed by OECD (Kalamova, 2011; Corsatea, 2014) as well as the importance of clear and continuous national public policies to promote both greentech technology development and market demands. However to our knowledge no research has ever studied to which extend such large contributors to the technological progress have participated in the take off of the "green innovation machine" (Aghion and Veugelers, 2009)[25].

We use a unique set of corporate patent data applied for by the firms with the largest R&D investments among the world and restrict the study to those that have a sustained patenting activity. Conversely to most studies that used restricted sets of patents meeting a certain quality threshold when selecting triadic patents, PCT patents, patents applied at USPTO or EPO for monitoring technological developments, we analyse a broader set of patents by including all priority patents applied for, without any restriction. In order to deal with institutional bias associated to priority patent, we most often use relative specialization index and compare corporate activities in greentech and non greentech to assess the distribution of greentech invention among large firms depending on the firm country and on the contribution

[24] See among others: Johnstone (2010, 2011) and Dechezleprêtre (2009)
[25] Our study targeting large firms does not give information on country's overall activity in energy greentech nor allow any comparison between countries.

of large firms innovation to the global greentech innovation in the firm's country. Our main findings are the following[26]:

1. The contribution of large firms to greentech patenting varies according to countries and greentech sectors. In Japan all the greentech technological activity originates from large firms. In US and Europe, large firms are involved in 1/4 to 1/3 of the greentech patents[27].

2. The sector of the transport energy (battery, fuel cell) is the sector where the firm commitment is the strongest.
3. Japanese and US firms are highly committed to renewable energies.
4. The post-Kyoto period is a period of growing commitment of firms to all sectors of energy greentech. European firms tend to remain more active in traditional energy sector and transport energy while US ones develop skills in renewable energy.
5. There is a large heterogeneity across European countries in terms of shares of greentech, index and profile of greentech specialisation

Coming back to the diffusion perspective presented in the introduction, our more important finding is that the Kyoto Protocol has deeply transformed the game. Our sample of large multinational firms makes appear a massive trend in favour of the diffusion of energy greentech. A growing number of firms produce energy greentech inventions and the overall

[26] We do not provide any assessment of the enviromental benefits of the MNEs technological activity in clean energy sector (as realized by Gilli et al., 2013; Ghisetti and Quatraro, 2014; Mazzanti and Zoboli, 2009).
[27] More than 83% of corporate greentech patents produced worldwide originate from Japanese firms while US and European firms contribute to 6%-7% of corporate greentech. But this counting is clearly due to the bias provided by the use of priority patenting.

share of greentech has increased significantly – a tendency that has already been identified by Veugelers (2014)[28] for the total population of patentees. Kyoto protocol may be interpreted as a signal opening a new area of a stronger environmental regulation. As such it has triggered a wave of environmental inventions (Borghesi et al., 2015). This result has an important meaning: overall, the firms have started a virtuous development of their knowledge capacity in the field of energy greentech, entering a learning process in energy green technology. Our work confirms the study by Nicolli et Vona (2014) stating that the ratification of the Kyoto protocol – determining a more stable and less uncertain policy framework – has amplified the green innovation inducement effect of both energy policy and market liberalization.

In the technological competition between green and "dirty" technologies all factors providing additional benefits to the green energy technologies are worthy. We can thus expect the firms to switch to effective green energy technologies in a near future. Our index of specialisation (that is less an indicator of diffusion than a marker of internal specialisation) provides a less clear picture. That is in line with what Popp et al. (2011) report on the diffusion of renewable energy that reveals leaders and laggards. Maybe the most important sources of differences across countries will stem from national differences in environmental policy (what report Popp et al. (2011) as well). Our work confirms the private green energy machine cannot be effective without any public support (Veugelers, 2011).

References:

Acemoglu, D. (2002) Directed Technical Change. Review of Economic Studies 69(4): 781-810

[28] The upward trend is particularly strong for solar PV, wind and carbon capture.

Acemoglu, Daron, Philippe Aghion, Leonardo Bursztyn, and David Hemous. (2012) The Environment and Directed Technical Change. American Economic Review 102(1): 131-66

Aghion P., Harris C., Howitt P., Vickers J. (2001) Competition, imitation and growth with step- by-step innovation. The review of Economic Studies 68: 467-492

Aghion P., Veugelers R., Serre C. (2009) Cold start for the green innovation machine. Bruegel Policy contribution N° 2009/12

Albino V., Ardito L., Dangelico R.M., Petruzzelli A.M. (2014) Understanding the development trends of low-carbon energy technologies: A patent analysis. Appl Energy. doi.org/10.1016/j.apenergy.2014.08.012

Antonelli C., (ed.) (2011) Handbook on the economic complexity of technological change. Edward Elgar, Cheltenham

Begg K., van der Woerd F., Levy D.L. (2005) The business of climate change: Corporate responses to Kyoto. Greenleaf Publishing, Sheffield (UK)

Borghesi, S., Cainelli, G., Mazzanti, M (2012) Brown Sunsets and Green Dawns in the Industrial Sector: Eco Innovations, Firm Behavior and the European Emission Trading. Working Paper 3. Fondazione Eni Enrico Mattei

Borghesi S., Cainelli G., Mazzanti, M., (2015) Linking emission trading to environmental innovation: Evidence from the Italian manufacturing industry. Research Policy 44(3): 669-683

Breschi, S., Lissoni, F., Malerba, F. (2003) Knowledge relatedness in firm technological diversification. Research Policy 32(1): 69-87

Christmann P. (2004) Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy. Academy of Management Journal 47: 747-760

Christmann P., Taylor G. (2001) Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China. Journal of International Business Studies 37: 439–458

Cogan, D.G. (2006) Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection. Published by CERES 2006, Boston, MA

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quaterly 35: 128-152

Corsatea T.D. (2014) Technological capabilities for innovation activities across Europe: Evidence from wind, solar and bioenergy technologies. Renewable and Sustainable Energy Reviews 37: 469–479

de Rassenfosse G., Dernis H., Guellec D., Picci L., van Pottelsberghe de la Potterie B., (2013) The worldwide count of priority patents: A new indicator of inventive activity. Research Policy 42: 720-737

Dechezlepretre A., Glachant M. Meniere Y. (2009) What drives the international transfer of climate change mitigation technologies?: empirical evidence from patent data. Centre for Climate Change Economics and Policy and Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London, UK.

Dechezleprêtre A., Glachant M., Hascic I., Johnstone N., Ménière Y. (2011) Invention and transfer of climate change–mitigation technologies: a global analysis. Review of Environmental Economics and Policy 5 (1): 109-130

Deegan C., Gordon B. (1996) A study of the environmental disclosure policies of Australian corporations, Accounting and Business Research 26, 187-199

Falkner R. (2010) Business and Global Climate Governance: A Neo-Pluralist Perspective in Business and global governance, Chapter 5, published by Routledge, Taylor & Francis Group

Fankhauser S. (2013) Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation. Global Environmental Change 23: 902–913

Foster R., Ghassemi M., Alma C.S (2010) Solar Energy: Renewable energy and the environment. Energy and the Environment Series, CRC Press, Taylor and Francis group.

Ghisetti C., Quatraro F., (2014) Is green knowledge improving environmental productivity? Sectoral evidence from Italian regions. Workings Papers series 11/14. Department of Economics and Statistics "Cognetti de Martiis"

Gilli M., Mancelli S., Mazzanti M., (2013) Innovation Complementarity and Environmental Productivity Effects: Reality or Delusion? Evidence from the EU. FEEM Working Paper No. 88.2013

Grant R.M. (1996) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Organization Science 4: 375-387

Griliches Z. (1990). Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. Journal of Economic Literature 28(4): 1661-1707

Horbach J., Rammer C., Rennings K. (2011) Determinants of Eco-innovations by Type of Environmental Impact: The Role of Regulatory Push/Pull, Technology Push and Market Pull, ZEW Discussion Paper N°11-027

Industrial R&D Investment Scoreboard Report (2008) from the Institute for Prospective Technological Studies of the European Commission IPTS. (downloaded on 12 November 2013 from http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard12.html)

Jaffe A., Newell R., Stavins R. (2003) Technological change and the environment, in: Mäler, K., Vincent, J., (Eds.), Handbook of Environmental Economics, chapter 11. Elsevier, pp. 461-516

Johnstone N., Hascic I., Popp D. (2010) Renewable energy policies and technological innovation: evidence based on patent counts. Environmental and Resource Economics 45: 133-155

Kalamova M, Kaminker C, Johnstone N (2011) Sources of Finance, Investment Policies and Plant Entry in the Renewable Energy Sector, OECD Working Papers 37 doi.org/10.1787/5kg7068011hb-en

Kaya O. (2008) Companies Responses to Climate Change: The Case of Turkey. European Journal of Social Sciences 7(2): 53-62

Kemp R. and Foxon T. (2007) 'Typology of eco-innovation', European Project 'Measuring eco-innovation' (Call FP6-2005-SSP-5A, Area B, 1.6, Task 1)

Lang M., Lundholm R. (1993) Cross sectional determinants of analyst rating corporate disclosures. Journal of Accounting Research 31: 246-271

Lanjouw J., Mody A. (1996) Innovation and the international diffusion of environmentally responsive technology. Research Policy 25: 49-571

Laurens P., Le Bas C., Schoen A., Villard L., Laredo P. (2015) The rate and motives of the internationalisation of large firm R&D (1994-2005): Toward a turning point? Research Policy 44: 765-776

Levy D.L., Kaplan R. (2007) CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. The Oxford Handbook of CSR. Edited by Andrew Crane, Abagail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon and Donald Siegel. Oxford University Press

McWilliams A. and Siegel D. (2000) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? Strategic Management Journal, 21(5): 603-609

Margolick M. Russell D. (2001) Corporate Greenhouse Gas Reduction Targets. Washington DC: Pew Center on Global Climate Change

Mark A.D., Siddharth S. (2012) Green Growth, Technology and Innovation. World Bank Policy Research Working Paper No. 5932 World Bank, Washington DC, USA

Mazzanti M., Zoboli R. (2009) Environmental efficiency and labour productivity: Trade-off or joint dynamics? A theoretical investigation and empirical evidence from Italy using NAMEA, Ecological Economics, 68(4): 1182-1194

Mowery D.C., Nelson R.R., Martin B.R. (2010) Technology policy and global warming: Why new policy models are needed (or why putting new wine in old bottles won't work). Research Policy 39: 1011–1023

Nicolli F. and Vona F. (2014) Heterogeneous policies, heterogenous technologies : the case of renewable energy. Sciences Po publications 2014-15, Sciences Po

Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009) Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. Harvard Business Review, September, 56-64

Oltra V. and Saint Jean M., (2009) Sectoral system of environmental innovation: An application to the French automotive industry. Technological Forecasting and Social Change 76: 567-583

Parnick R., Wilder C. (2007) The Clean Tech Revolution: The next big growth and investment opportunity published by Harper Collins

Popp D. (2005) Lesson from patents: Using patents to measure technological change in environmental models. Ecological Economics 54: 209-226

Popp D., Hascic I., Medhi N. (2011) Technology and the diffusion of renewable energy. Energy Economics 33: 648–662

Reinhardt, F.L. (2000) Global Climate Change and BP Amoco.Harvard Business School Case Study 9: 700-106

Rennings K. (2000). Redefining innovation -- eco-innovation research and the contribution from ecological economics. Ecological Economics 32(2): 319-332

Sterlacchini A. (2012) Energy R&D in private and state-owned utilities: An analysis of the major world electric companies, Energy Policy 41: 494–506

Strike V., Gao J. Bansal P. (2006) The (IR) Responsibility of multinational enterprises. Academy of management Proceedings – meeting Abstract Supplement A1-A6. Swann G. M. P. (2009) The Economics of Innovation. An introduction. Edward Elgar.

Veefkind V. Hurtado-Albir J., Angelucci S., Karachalios K., Thumm N. (2012) A new EPO classification scheme for climate change mitigation technologies. World Patent Information 34: 106-111

Verdolini, D., Galeotti, M. (2011) At home and abroad: an empirical analysis of innovation and diffusion in energy technologies, Journal of Environmental Economics and Management, 61(2): 119-134

Veugelers R. (2011) Which intruments to induce clean innovating. Research Policy 41: 1770-1778

Veugelers R. (2014) What Innovation policies for ecological transition? Powering the green innovation machine. Working Paper n°73. Dec. WWWFOREUROPE

Wiesenthal T., Leduc G., Haegeman K., Schwarz (2012) H.G. Bottom-up estimation of industrial and public R&D investment by technology in support of policy-making: The case of selected low-carbon energy technologies. Research Policy 41: 116-131

RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Comment favoriser la transition énergétique dans la rénovation des bâtiments via l'implication des parties prenantes? L'approche contractuelle du modèle économique de Savecom (EDF)

Grégory KOTNAROVSKY
Professeur, ESTA – École Supérieure des Technologies et des Affaires
3 rue du Docteur Fréry, 90000 Belfort
gkotnarovsky@esta-groupe.fr

Christophe LEJEUNE
Professeur, ESTA – École Supérieure des Technologies et des Affaires
3 rue du Docteur Fréry, 90000 Belfort
clejeune@esta-groupe.fr

Résumé
L'implication des parties prenantes est un enjeu central pour la transition énergétique dans le secteur de la construction. En France, les résultats obtenus en matière de réduction des consommations énergétiques des bâtiments existants restent faibles depuis de nombreuses années. Alors que les technologies dans la rénovation ne cessent de se développer, le parc immobilier français semble relativement figé. Dans cet article, nous défendons l'idée que les seuls progrès techniques sont insuffisants pour insuffler une dynamique de rénovation des bâtiments français, et que ceux-ci doivent être supportés par des parties prenantes engagées. Nous discutons les conditions de l'implication des parties prenantes, et nous suggérons la nécessité d'une approche contractuelle pour des modèles économiques adaptés localement. Nous illustrons ceci avec le cas de Savecom, une entreprise co-créée et soutenue par EDF.

Mots-clés : implication des parties prenantes, modèle économique, consommation d'énergie, bâtiment, rénovation

Abstract
Stakeholder engagement is recognized as key for energy transition within the construction sector. In France, efficiency results for buildings energy consumption have remained especially low since many years. While renovation technologies have continuously improved, French buildings have remained relatively static. In this paper, we suggest that technical progress is not enough to trigger a renovation movement for French buildings, and that it must necessarily be supported by engaged stakeholders. We discuss the conditions for better engaging stakeholders in this field, and we highlight the need for a contractual approach of locally adapted business models. We illustrate our claims with the case of Savecom, a young venture co-created and supported by EDF.

Keywords: stakeholder engagement, business model, energy consumption, buildings, renovation

Comment favoriser la transition énergétique dans la rénovation des bâtiments via l'implication des parties prenantes? L'approche contractuelle du modèle économique de Savecom (EDF)

Résumé
L'implication des parties prenantes est un enjeu central pour la transition énergétique dans le secteur de la construction. En France, les résultats obtenus en matière de réduction des consommations énergétiques des bâtiments existants restent faibles depuis de nombreuses années. Alors que les technologies dans la rénovation ne cessent de se développer, le parc immobilier français semble relativement figé. Dans cet article, nous défendons l'idée que les seuls progrès techniques sont insuffisants pour insuffler une dynamique de rénovation des bâtiments français, et que ceux-ci doivent être supportés par des parties prenantes engagées. Nous discutons les conditions de l'implication des parties prenantes, et nous suggérons la nécessité d'une approche contractuelle pour des modèles économiques adaptés localement. Nous illustrons ceci avec le cas de Savecom, une entreprise co-créée et soutenue par EDF.

Introduction

Premier secteur en matière de consommations énergétiques avec 45% des consommations totales et 25% des émissions de CO_2, le bâtiment existant représente un enjeu majeur à l'échelle nationale. En France, les résultats obtenus en matière de réduction des consommations énergétiques des bâtiments existants restent faibles depuis de nombreuses années (CGDD, 2015). Loi sur la transition énergétique (loi n°2015-992 du 17 août 2015) et leviers fiscaux qui l'accompagnent (ex : crédit d'impôt CIDD, prêt à taux zéro), produits innovants (ex : chauffage thermodynamique, isolants minces), formations et certifications de la filière (ex : FeeBAT, RGE, QualiEnR), de nombreux dispositifs existent au service de la rénovation des bâtiments, mais force est de constater que leurs résultats sont insuffisants pour observer une inflexion significative des tendances de consommations énergétiques.

Hormis une baisse conjoncturelle du prix de l'énergie, il y a fort à parier que son augmentation continue à long terme soit un levier fondamental pour obliger les maîtres d'ouvrage à rénover leurs bâtiments. Un exercice de prospective mené par EDF (Marchand et

al, 2008) montre que la dépense à consentir par les ménages français pour la rénovation du parc bâtiment et s'extraire des énergies fossiles d'ici 2050 pourrait s'élever de 1000 à 1500 milliards d'euros, soit un budget de 40'000 à 60'000 euros par ménage. Cela représente un effort au moins huit fois supérieur à celui que les ménages réalisent actuellement (ADEME, 2015). De plus, la filière bâtiment peine à trouver des solutions pour les maîtres d'ouvrage avec des temps de retour sur investissement satisfaisants pour qu'ils déclenchent des travaux de rénovation performants.

Les raisons qui expliquent le faible engouement pour des travaux de rénovation par les maîtres d'ouvrage en France sont multiples. Premièrement, il existe une incertitude sur le gain probable obtenu en matière de réduction des coûts énergétiques faisant suite à la réalisation de travaux de rénovation. Deuxièmement, le montant des travaux à effectuer peut paraître prohibitif, sans tenir compte des aides publiques ou des montants d'économies probables futures. Troisièmement, la sélection et la coordination de multiples entreprises (ex : menuisiers, chauffagistes, etc.) peuvent s'avérer complexes et risquées. Quatrièmement, il semble difficile d'obtenir pour les maîtres d'ouvrage une garantie sur l'efficacité des travaux réalisés auprès de différentes entreprises. Par ailleurs, les différentes entreprises ayant œuvré sur un même chantier pourraient ensuite éventuellement se rejeter la responsabilité de travaux potentiellement défectueux, créant de surcroît des difficultés pour tout recours dont la conséquence en justice peut effectivement coûter en temps et en argent, et de ce fait freiner nombre de maîtres d'ouvrage dans leur intention de rénovation.

À l'aune de ce constat, nous défendons l'idée que les seuls progrès technologiques ou les nombreux dispositifs sont insuffisants pour insuffler une dynamique de rénovation des

bâtiments français, et que ceux-ci doivent être supportés par des parties prenantes engagées et responsables les unes envers les autres. De là, notre problématique peut être formulée ainsi : « *comment favoriser la transition énergétique dans la rénovation des bâtiments via l'implication des parties prenantes ?* ». Sur base d'un cas unique appréhendé à travers une recherche-action (Roy et Prévost, 2013), nous suggérons qu'une approche contractuelle de modèles économiques spécifiques et adaptés à des territoires définis est nécessaire. Dans les sections suivantes, nous développons une revue de littérature sur l'implication des parties prenantes (*stakeholder engagement*). Elle se poursuit par la notion de modèle économique, et développe l'intérêt pour une approche contractuelle inspirée de l'économie de fonctionnalité. Nous poursuivons avec une présentation de la méthodologie suivie pour appréhender le cas de Savecom. Nous décrivons ensuite l'origine de Savecom, son contexte et son évolution pendant 42 mois. Enfin, nous discutons les principaux apprentissages de cette étude, et nous envisageons des pistes de recherche future.

Revue de littérature

La problématique envisagée dans ce texte s'appuie sur un état de l'art lié en premier lieu à l'implication des parties prenantes (*stakeholder engagement*) dans les questions environnementales et le secteur de la construction et du bâtiment (Rodriguez-Melo & Mansouri, 2011). D'une part, l'implication des parties prenantes permet en général une meilleure compréhension partagée des compromis (*trade-offs*) dans des projets liés à l'environnement (Tompkins et *al*, 2008). D'autre part, le secteur de la construction semble avoir une réputation éthique relativement pauvre, étant souvent considéré comme un secteur avec des pratiques douteuses, des problèmes de sécurité, et causant des dommages pour l'environnement (Moodley et *al*, 2008). Il s'agit donc d'un secteur où l'implication des

parties prenantes semble plus difficile et où le besoin de relations éthiques, de transparence et de compréhension partagée est certainement intense. Dans ce contexte, Chapman et Ward (2008) ont souligné l'importance d'une approche contractuelle avec les parties prenantes pour gérer les risques, incertitudes et incitants dans les projets liés à la construction. Si un contrat permet effectivement d'engager – au moins partiellement – les parties y adhérant, il permet aussi d'assurer une coordination « ex post » dans un cadre institutionnel donné (Brousseau et Glachant, 2000). Toutefois, un contrat peut être coûteux à concevoir et mettre en œuvre dès lors que la configuration est celle d'un maître d'ouvrage contractant avec de multiples autres parties (entreprises du bâtiment). En effet, les coûts « ex ante » (sélection des entreprises, coût de négociation, etc.) et les coûts « ex post » (vérification des résultats délivrés, et recours le cas échéant) peuvent s'avérer rapidement prohibitifs pour le maître d'ouvrage qui n'envisage qu'une seule transaction, c'est-à-dire qu'une seule rénovation de bâtiment. Il s'agit alors d'envisager une autre configuration contractuelle permettant de réaliser un contrat entre acteurs, où les coûts de réalisation « ex ante » et de coordination « ex post » du contrat peuvent être amortis sur un certain nombre de transactions (rénovations de bâtiments). Alors que la théorie économique des contrats (ex : théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction) semble se focaliser traditionnellement sur la relation dyadique entre deux parties, l'importance d'un acteur tiers (intermédiaire) dans certains cas semble à notre connaissance avoir été relativement négligée dans la littérature. Pourtant, le rôle d'un acteur tiers dans une configuration contractuelle permet d'initier des relations, faciliter leur développement et garantir le bon fonctionnement de ces relations (Geindre, 2005). En l'occurrence, un acteur tiers agissant comme intermédiaire entre un maître d'ouvrage et de multiples entreprises peut remplir les trois rôles précédemment cités. En outre, il peut bénéficier rapidement d'une courbe d'apprentissage et

capitaliser sur la construction d'un réseau d'entreprises performantes pour amortir les coûts initiaux « ex ante » de contractualisation sur un plus grand nombre de transactions (rénovations) effectuées.

Sur base de ce constat, nous posons que la création d'un acteur tiers (intermédiaire) peut effectivement favoriser l'implication des parties prenantes dans les travaux de rénovation de bâtiments. Cela pose alors la question du modèle économique de cet acteur tiers. Si l'on définit un modèle économique comme l'ensemble des choix qu'une organisation effectue pour générer des revenus (Warnier et *al*, 2004), il s'agit en matière de choix de s'assurer que des revenus soient produits conjointement par les parties prenantes et ensuite partagés selon des règles acceptées initialement par ces mêmes parties prenantes, acteur tiers inclus. Par ailleurs, l'existence d'un acteur tiers pose la question des modalités contractuelles avec le maître d'ouvrage d'une part, et avec les entreprises du bâtiment d'autre part. A cet égard, il paraît indispensable pour le maître d'ouvrage que l'acteur tiers lui fournisse une garantie contractuelle en matière de réduction de consommation énergétique afin de l'inciter à effectivement entreprendre des travaux de rénovation (contrat dit « de performance énergétique »). En d'autres termes, une approche contractuelle de modèles économiques adaptés localement visant à favoriser l'implication de multiples parties prenantes nécessite des principes d'économie de fonctionnalité (Kotnarovsky et *al*, 2013 ; Stahel & Garini, 1986), à savoir une coproduction des acteurs et un objectif de performance pour la solution délivrée (Tertre, 2011). Dès lors, il nous semble nécessaire pour un territoire défini visant une meilleure efficience dans la consommation d'énergie des bâtiments de penser une configuration contractuelle entre acteurs reposant sur des contributions et des rétributions attractives pour chaque partie prenante impliquée, en s'appuyant sur un acteur tiers

garantissant aux maîtres d'ouvrage une solution performante. La redéfinition des configurations et modalités contractuelles adaptées à des territoires définis permet alors une plus grande implication des acteurs des territoires. Une telle approche pourra conduire à réduire à terme le manque de crédibilité (*credibility gap*) de la gestion des parties prenantes (*stakeholder management*) dans le secteur de la construction (Smyth, 2008).

Méthodologie

Nous illustrons notre propos grâce à une recherche-action (Roy et Prévost, 2013) ayant conduit à la création de l'entreprise Savecom. Plus précisément, la recherche-action a été réalisée sur le terrain par le premier auteur, en poste chez EDF, de septembre 2009 à février 2013, soit durant 42 mois. L'étude des origines et de l'évolution de Savecom permet d'illustrer concrètement l'intérêt d'une approche contractuelle de modèles économiques adaptés à des territoires définis, afin de favoriser l'implication de diverses parties prenantes dans la rénovation des bâtiments. Savecom est en outre à ce jour la seule société française – à notre connaissance – à proposer des contrats axés sur une performance garantie pour des particuliers. Conformément aux principes de la recherche-action, cette étude a été réalisée en réfléchissant avec les gens plutôt que sur les gens (Reason et Bradbury, 2008). Ancrée dans la nécessité d'agir pour changer les choses, la démarche s'appuie sur une approche cyclique (planification, action et réflexion) qui a débuté, dans le cas d'espèce, avec une initiative « Villages 2050 » (premier cycle) et s'est poursuivie par la création de Savecom (deuxième cycle). Ce travail de recherche a été mené et financé par EDF en collaboration avec les acteurs des territoires.

Géographiquement, ce travail a été concentré sur les départements de Meuse et Haute-Marne.

Quelques 15 réunions entre EDF et les collectivités territoriales (région Lorraine, départements de Meuse et Haute-Marne, communautés de communes du Pays de Commercy et ville de Commercy) sur 6 mois, chacune d'une durée moyenne de 2 heures, ont été suivies en amont du lancement de Savecom, ainsi que les deux premières assemblées générales et trois réunions du conseil d'administration. De manière pratique, la recherche a été développée à travers : (1) la participation à 12 réunions regroupant EDF, des professionnels du bâtiment, des fabricants de matériels pour le bâtiment (ex : isolants, ventilation), des acteurs du financement (banques, Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat) échelonnées pendant une période de 3 mois, à raison d'une journée par semaine ; (2) la participation à 4 réunions publiques avec les habitants ainsi qu'un ensemble de 20 entretiens individuels d'une durée moyenne d'une heure avec des maîtres d'ouvrage ont permis de mieux appréhender leurs ressentis. Par ailleurs, la recherche menée s'appuie sur 1015 pages de notes qui ont été prises lors de l'ensemble de ces réunions. Enfin, cette recherche-action a permis d'aboutir à une thèse de doctorat soutenue par le premier auteur (Kotnarovsky, 2013). Les données postérieures à 2013 ont été collectées sur la base d'informations disponibles sur Internet.

Etude de cas : Savecom

La société Savecom est née suite à une première expérimentation intitulée « Villages 2050 » menée sur le même territoire – le département de la Meuse – et initiée par EDF. Cette expérience est fondamentale pour comprendre les relations entre certaines parties prenantes qui ont conduit à l'émergence de Savecom. En effet, depuis 2006, EDF mène un programme d'efficacité énergétique des bâtiments sur les départements de Meuse et Haute-Marne, dans le cadre de la loi de programme n°2006-739 du 28 juin 2006 relative à la gestion durable des matières et déchets radioactifs. Cette loi oblige les industriels du nucléaire (EDF, AREVA, CEA) à accompagner économiquement les territoires de Meuse (52) et Haute-Marne (55) accueillant le site de recherche sur le stockage en couche géologique profonde, géré par l'ANDRA et situé sur les communes de Bure (55) et Saudron (52). Dans un premier temps, ce programme a fait émerger le prêt taux zéro en 2006 pour la rénovation énergétique des bâtiments pour des propriétaires occupants qui a été repris au niveau national avec le Grenelle de l'environnement. Il a également œuvré à la création des formations FEEBAT (Formation pour l'Efficacité Énergétique des Bâtiments) à destination des professionnels du bâtiment en s'appuyant sur leurs organisations professionnelles, la CAPEB et la FFB. De 2006 à 2008, ce programme a permis de fortement dynamiser la filière locale grâce aux aides proposées aux ménages pour rénover leurs logements.

Suite à la crise économique de 2008, les carnets de commande des entreprises ont sérieusement décliné, conséquence d'un budget des ménages de plus en plus exsangues, notamment dans ces départements avec une population disposant de revenus inférieurs à ceux de la moyenne nationale. Le besoin d'une offre de rénovation réduisant significativement la facture énergétique afin de financer une part importante de

l'investissement des ménages devenait nécessaire. Cependant, une réduction importante de la consommation nécessite de traiter le bâtiment d'un point de vue global, faisant ainsi travailler plusieurs corps d'état d'entreprises du bâtiment, avec un coût de chantier élevé pour les ménages. Malheureusement, ces entreprises n'ont pas l'habitude d'avoir un objectif global pour un chantier se contentant de répondre aux exigences qu'elles ont à pourvoir en fonction du lot de rénovation (ex : isolation des murs, remplacement des fenêtres ou du système de chauffage) qui leur incombe. C'est dans ce contexte qu'a été créé le programme « Villages 2050 » en 2010 sur deux villages, avec EDF, les deux conseils départementaux, une dizaine d'entreprises locales du bâtiment, un bailleur social, les organisations professionnelles CAPEB et FFB et plusieurs associations (ex : Conseil en Architecture Urbanisme et Environnement (CAUE), Organisation Nationale des Forêts (ONF), Architecte des Bâtiments de France (ABF)) pour créer les conditions favorables à l'émergence d'une telle offre. Dans un premier temps, un travail de près de six mois a permis de créer un dispositif comprenant :

- un cahier des charges pour les travaux de rénovation à destination des entreprises du bâtiment avec des exigences en matière de matériaux, et performances à atteindre ;
- des contrôles des travaux de rénovation pour valider les résultats ;
- des aides financières supplémentaires pour les rénovations globales.

Entre 2011 et 2012, plus d'une trentaine de chantiers ont été réalisés, avec une progression des résultats, notamment en matière de performance énergétique, au fur et à mesure de la montée en compétences des entreprises du bâtiment. À l'aune de ces premiers résultats, les acteurs de ce programme ont souhaité pouvoir étendre ce dispositif à d'autres collectivités. Cependant, EDF assurait l'accompagnement des particuliers, la coordination des entreprises

et aucune garantie contractuelle des résultats n'était proposée. Ces contraintes limitaient la possibilité d'essaimer ce dispositif sur d'autres territoires. La question de créer un nouvel acteur tiers, porteur de cette offre, était posée. Ce besoin donnera naissance à Savecom.

Lancée en 2012, Savecom est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) sur Commercy (Meuse, 55). En tant que SCIC, Savecom respecte le principe de la « coopérative » – un homme égal à une voix – quel que soit le capital engagé. De plus, les réserves d'une SCIC sont impartageables. À l'époque du lancement de Savecom, il a été nécessaire de regrouper différents acteurs pour composer le capital de la société. On retrouve : EDF (35%), Safidi (filiale d'EDF, 33%), SIFA (Société d'Investissement France Active, 4%), les collectivités (commune, communauté de communes et conseil départemental, 18%), les professionnels et équipementiers du bâtiment (9%), les salariés (0,01%) et les bénéficiaires (0,02%). Savecom propose des travaux de rénovation énergétique des bâtiments aux particuliers avec une obligation de résultats (figure 1). Dans un premier temps (étape 1), le maître d'ouvrage bénéficie d'une première étude de faisabilité technique et financière pour évaluer le projet de rénovation, les possibilités de gains énergétiques et ses capacités de financement. À l'issue de cette étude, Savecom propose une offre au propriétaire qui s'engage à poursuivre le processus.

À l'étape 2, des études techniques plus longues sont menées grâce au logiciel PHPP (Passive House Planning Package) pour définir le cahier des charges du chantier et quantifier précisément les gains énergétiques potentiels. Un lotissement du projet est réalisé et un appel à devis est lancé aux entreprises qui souhaitent répondre sur la plateforme en ligne de Savecom. Les entreprises qui sont sélectionnées doivent se constituer en groupement, momentané (pour la durée du chantier) ou permanent, et choisir un mandataire pour les

représenter. En parallèle (étape 3), les dossiers d'aides sont montés par Savecom en fonction des conditions de ressources du client pour atteindre jusqu'à 90% de l'investissement total dans certains cas (ex : ménages en situation de précarité énergétique qui bénéficient des aides de l'Agence Nationale de l'Amélioration de l'Habitat). Le bouclage du financement s'appuie enfin sur des emprunts proposés par les banques qui prennent en compte le gain énergétique pour permettre à certains ménages d'accéder au crédit alors qu'ils seraient insolvables en situation normale. À l'issue des étapes 2 et 3, Savecom propose au client un contrat de performance énergétique (CPE) après travaux. En effet, après avoir choisi une température de confort, le maître d'ouvrage disposera d'un contrat de performance énergétique avec Savecom qui s'engage sur une consommation et paiera la différence si elle est dépassée pour des raisons non liées aux usages du bâtiment par les occupants (ex : laisser les fenêtres ouvertes). Une convention de travaux tripartite est signée entre le client, Savecom et le mandataire désigné du groupement d'entreprises qui va réaliser les travaux. Une fois ces documents signés, le chantier peut démarrer (étape 4). Il est suivi par un conducteur de travaux détaché par Savecom. Des tests sont effectués en cours et à l'issue du chantier pour vérifier la bonne conformité des travaux avec le cahier des charges, et l'atteinte de la performance escomptée. Une fois la performance validée, le chantier est réceptionné en présence du client. À l'issue des travaux (étape 5), Savecom installe un système de mesure et visualisation des consommations en temps réel (système SAVESYS) pour vérifier la conformité entre les consommations énergétiques et le CPE contracté avec le maître d'ouvrage. Les consommations sont alors suivies en temps réel par le client et Savecom qui peuvent ainsi mener des actions correctrices en cas de besoin (ex : oubli d'une fenêtre ouverte, malfaçon).

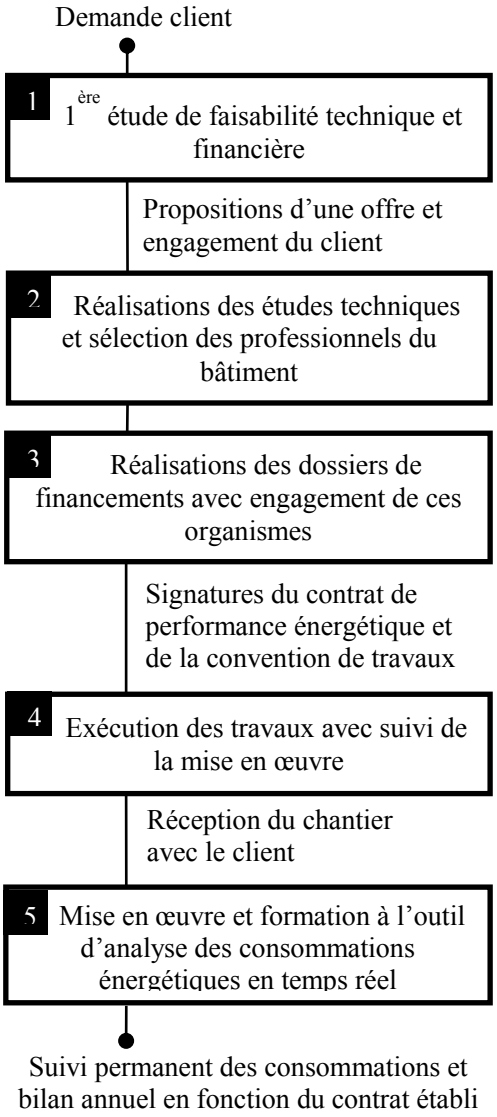


Figure 1 – le processus Savecom

Pendant la première année de création, Savecom devait réaliser un faible nombre de chantiers (5) afin de vérifier sa capacité à valider les réductions de consommations contractualisées avec les maîtres d'ouvrage. Cette hypothèse une fois validée, Savecom a dû augmenter son volume de chantiers avec pour objectif d'en atteindre une cinquantaine, niveau nécessaire pour atteindre son seuil de rentabilité. Pour les 5 premiers chantiers, Savecom avait dépassé le niveau de performance prévu avec des objectifs de réduction des consommations allant

jusqu'à dix fois la consommation avant travaux. Le système de mesure et visualisation des consommations en temps réel (SAVESYS), source d'inquiétude pour les maîtres d'ouvrage avant travaux, s'est révélé comme très utile pour les occupants des bâtiments. En effet, les gains supplémentaires réalisés par les maîtres d'ouvrage leurs permettent de réduire encore leur facture énergétique. De plus, et grâce aux aides financières disponibles localement, 38'000€ en moyenne par chantier, les ménages à revenus modestes peuvent accéder à ce type d'offre en vertu d'une facture énergétique suffisamment réduite pour financer les mensualités des prêts contractés avec un différentiel positif. Cependant, la garantie contractuelle délivrée par Savecom ne s'appliquant que pendant 3 ans, il n'est pas assuré que les gains réalisés couvrent l'ensemble de la période de remboursement des emprunts contractés par les maîtres d'ouvrage.

Cette garantie est un aspect fondamental pour les banques qui ont consenti des emprunts à des ménages à revenus modestes, généralement considérés comme insolvables. En effet, elles s'appuient sur la facture énergétique garantie par Savecom et prennent en compte les futures économies réalisées par les maîtres d'ouvrage réduisant ainsi le risque de défaillance de remboursement des mensualités d'emprunts. Malgré tout, elles peinent encore à proposer des durées de remboursement qui excèdent les 15 ans ce qui permettrait de réduire les mensualités, facilitant ainsi la capacité de financement des maîtres d'ouvrage pour des travaux conséquents.

Encore trop peu de maîtres d'ouvrage osent se lancer dans ces projets de rénovation globale, généralement rebutés par le montant des travaux. Pour ceux qui acceptent de faire le pas, ils apprécient être « accompagnés tout au long du processus » (Maître d'ouvrage A, Maître d'ouvrage B), surtout aux étapes de « montage des dossiers d'aides qu'ils ne connaissent pas

toujours » (Maître d'ouvrage A), et lors de l'exécution des travaux. Ils ressentent rapidement une « amélioration du confort » (Maître d'ouvrage B) et sont « rassurés » de pouvoir suivre et « agir sur leur consommation énergétique en temps réel » (Maître d'ouvrage B). Enfin, le statut de SCIC qui rassemble tous les acteurs permet au maître d'ouvrage de remonter d'éventuelles difficultés rencontrées lors des assemblées générales et/ou réunions du conseil d'administration.

Concernant les professionnels du bâtiment, une vingtaine à avoir participé, ce programme a permis « d'accéder à de nouveaux marchés » (Professionnel du bâtiment C) grâce à des projets de rénovation globale avec un budget moyen par chantier de 78'000€ bien supérieur à la moyenne nationale. De plus, ce nouveau type de chantier a renforcé la coopération entre professionnels « qui travaillent ensemble et non plus chacun de leur côté » (Professionnel du bâtiment D) avec l'obligation de répondre en groupement avec un mandataire désigné comme responsable du chantier. Néanmoins, il reste difficile pour les professionnels d'être soumis à des contrôles qui remettent en question « la qualité du travail qu'elles réalisent » (Professionnel du bâtiment C). À ce stade, les possibilités de recours envers elles en cas de malfaçons restent limitées car l'obligation de résultats s'applique exclusivement à Savecom et ne peut être reportée sur les entreprises malgré la convention de travaux. Pour limiter les besoins en trésorerie des entreprises, EDF leur verse les aides directement au début de travaux. En outre, EDF a fortement capitalisé au démarrage la société Savecom pour faciliter son lancement. À notre connaissance, il a fallu qu'EDF recapitalise par deux fois Savecom, en 2013 et 2015, montant le capital de la société à 410'000€, faute à un nombre de chantiers traités encore insuffisants pour que le seuil de rentabilité soit atteint. EDF contribue également au fonctionnement de Savecom en finançant les premières études techniques et en

distribuant des aides au maître d'ouvrage pouvant couvrir jusqu'à 30% du coût de la rénovation. Grâce aux différents programmes menés, EDF a renforcé ses partenariats avec les acteurs du territoire, permettant également la constitution de nouvelles offres qui ont pu être déployées sur d'autres départements. Malgré les moyens importants consentis par EDF, le renforcement de ces relations, notamment avec les collectivités, représente un atout important « sur un territoire à fort enjeu pour le Groupe EDF pour sécuriser la production électronucléaire française » (Personnel EDF E) et favoriser l'acceptation par les élus du futur site de stockage des déchets radioactifs dont les coûts surpassent largement les moyens mis en œuvre localement.

Les collectivités s'y retrouvent en proposant un service aux habitants de leurs territoires pour améliorer la qualité de leur logement. Elles disposent également d'un pouvoir important en occupant la présidence (maire adjoint de Commercy) de la société Savecom et malgré un investissement limité au regard des moyens mis par EDF. Elles justifient leur action en favorisant la création d'emplois endogènes sur leurs territoires grâce à la création d'emplois réalisés par des professionnels locaux, une plus grande attractivité en proposant des logements de qualité respectant le patrimoine local avec l'appui des associations locales (CAUE, ABF) et une meilleure gestion de la ressource bois de chauffage avec l'ONF, disponible en quantité sur le département de la Meuse, afin qu'elle profite à un plus grand nombre d'habitants.

Nous proposons une synthèse des incitants et freins qui ont conduit ces acteurs à coopérer au sein de la société Savecom dans le tableau 1.

Incitants	**Freins**
Collectivités locales	
- Service apporté par les collectivités aux habitants du territoire - Investissement limité en capital pour la collectivité au regard du service apporté et du pouvoir détenu (présidence) - Création d'emplois endogènes - Amélioration du parc de logements - Ressource locale mieux utilisée (bois)	- Image négative en cas de défaillance de Savecom
Professionnels du bâtiment	
- Chiffre d'affaires supplémentaire avec des budgets moyens par chantier plus élevés que la moyenne nationale - Développement des compétences de la filière - Renforcement des coopérations entre professionnels avec l'obligation de répondre aux projets de rénovation en groupement	- Manque de formation des professionnels - Difficultés pour répondre à la demande (manque de professionnels disponibles) - Peu d'intérêt pour réaliser des travaux soumis à des contrôles - Faible implication en matière de risques juridiques pris si les travaux ne respectent pas les obligations contractuelles (risque porté par Savecom) - Besoin en trésorerie important pour amorcer les travaux
EDF	
- Création de nouvelles offres commerciales - Renforcement des partenariats avec les organisations professionnelles (EIE, CAPEB, FFB) et les collectivités - Image positive auprès des collectivités sur un territoire à fort enjeu (enfouissement des déchets radioactifs à Bure)	- Montant investi important au regard des gains générés pour EDF sans logique de retour sur investissement et d'un pouvoir limité du fait du statut de la SCIC

Client/Maître d'ouvrage	
- Accompagnement tout au long du processus - Recherche et montage des dossiers de financement (aides, subventions, emprunts) - Garantie sur les économies d'énergies et donc du remboursement de l'emprunt (contrat) - Baisse des consommations énergétiques et de la facture énergétique d'un facteur moyen de 3,8 - Amélioration du confort des occupants	- Pas d'assurance sur les économies d'énergies au-delà de la période des 36 mois de garantie contractuelle - Besoin d'adapter certains comportements et usages des occupants pour rester dans les dispositions contractuelles
Acteurs du financement	
- Risque financier réduit grâce au contrat - Valoriser un programme pour la précarité énergétique « Habiter mieux » (ANAH)	- Difficulté à s'engager sur des durées supérieures à 15 ans pour le remboursement des emprunts
Savecom	
- Développement du territoire d'activité en 2015 grâce à des partenariats avec d'autres collectivités (sud meusien)	- Modèle vivant majoritairement sur budget apporté par EDF et pas encore sur son activité en 2015 - Nombre de chantiers insuffisant pour atteindre l'équilibre financier (objectif 50/an) - Risque juridique avec des chantiers qui s'appuient sur des groupements momentanés d'entreprises

Tableau 1 – Les incitants et freins pour chaque partie prenante qui collabore au concept Savecom

Après trois années d'activité, Savecom a réalisé 29 chantiers ayant permis d'économiser un peu moins de 900MWh d'énergies et d'éviter 260 tonnes de CO_2, grâce à une meilleure isolation des bâtiments et des systèmes de chauffage plus performants, et limiter ainsi les rejets de gaz à effet de serre. En comptabilisant chantier par chantier, cette baisse représente

une réduction par quatre (3,8) de la facture énergétique des ménages après travaux tout en conservant une température de confort dans le logement (entre 19°C et 21°C). Une synthèse des chiffres clés de Savecom depuis son lancement en 2012 est présentée dans le tableau 2.

Chiffres clés Savecom de 2012 à 2015	
Économies d'énergies (MWh économisés cumulés)	870
Économies d'énergies moyennes par logement	De 406 $KWh_{ep}/m^2/an$ à 108 $KWh_{ep}/m^2/an$
Ratio moyen de baisse de la facture des ménages	3,8
Économies GES (tCO_2 économisées cumulées)	260
Nombre de chantiers/clients	29
Coût moyen par chantier (en €)	78'000
Apport moyen en subventions par chantier (en €)	38'000
Montant moyen emprunté par chantier (en €)	28'000
Nombre de professionnels associés	20
Évolution du capital de SAVECOM	De 83K€ (2012) à 410K€ (2015)
Durée moyenne du processus hors garantie (en mois)	6
Durée de la garantie de performance (en mois)	36

Tableau 2 – Les chiffres clés de Savecom de 2012 à 2015

Discussion

L'implication des parties prenantes est capitale pour favoriser la transition énergétique via la rénovation dans le secteur de la construction. Malgré les progrès techniques récents en matière d'isolation, de nombreuses barrières économiques subsistent et empêchent un mouvement en masse vers des rénovations de bâtiments en France permettant de diminuer effectivement la consommation d'énergie. Devant la multitude des acteurs concernés

(entreprises, maîtres d'ouvrage, banques, entreprises du bâtiment, collectivités), il ne semble pas aisé d'orchestrer divers intérêts ni de satisfaire aux contraintes de différents acteurs. De plus, aucune recherche scientifique précédente ne semble avoir étudié cette situation auparavant et proposé des pistes de solution. Dans ce cadre, seule une recherche-action nécessitant « *un engagement volontaire des parties prenantes qui croient que leur implication et leur collaboration au processus de recherche permettront de remettre en question le statu quo existant et d'améliorer les choses* » (Roy & Prévost, 2013 :137) était à même de tester et proposer une solution concrète. L'implication des parties prenantes étant une caractéristique propre d'une recherche-action, force est de constater qu'il s'agissait en outre ici de la finalité même du dispositif étudié, à savoir comment favoriser l'implication des parties prenantes dans la transition énergétique. Etudier cette question sans impliquer ces mêmes parties prenantes dans la réflexion aurait pu paraître à tout le moins surprenant. D'une certaine manière, faire une recherche-action est en soi une manière de répondre à la question posée.

Comment favoriser la transition énergétique dans la rénovation des bâtiments via l'implication des parties prenantes ? L'étude menée dans le cas de Savecom indique qu'une solution attractive requiert un acteur tiers de confiance qui sera l'interface entre les maîtres d'ouvrage et des entreprises du bâtiment, offrant une performance livrée garantie. A ce titre, cette étude confirme qu'un acteur tiers comme Savecom permet effectivement (1) d'initier des relations (entre maître d'ouvrage et entreprises du bâtiment dans un premier temps, avec les banques et collectivités ensuite), (2) faciliter leur développement (par la réalisation de plusieurs chantiers), et (3) garantir leur bon fonctionnement (par un système de mesure SAVESYS et les garanties contractuelles) ensuite (Geindre, 2005). Sur un plan théorique, le

cas de Savecom suggère l'importance d'un acteur tiers dans certaines relations économiques bilatérales, où les coûts de transaction seraient trop élevés pour chaque partie sans ce tiers intermédiaire. Cette étude offre donc une double contribution significative, à la fois théorique en soulignant l'intérêt d'un tiers intermédiaire dans des relations avec de multiples parties prenantes, et à la fois sociétale en ayant contribué à la création d'un modèle d'organisation à même de contribuer à relever un défi majeur actuel : la rénovation énergétique des bâtiments en France.

Evoluant à travers différents cycles, la recherche-action menée permis de suivre l'expérience de « Village 2050 » puis la création de Savecom. Il peut être intéressant de s'interroger sur l'intérêt et la forme d'un troisième cycle. En l'occurrence, vu les limites et contraintes spécifiques à Savecom, il est judicieux de réfléchir à ce qu'il conviendrait de faire pour atteindre un plus grand volume de chantiers de rénovation. S'agit-il d'étendre Savecom géographiquement, ou d'en dupliquer la structure dans d'autres régions ? Est-il possible d'envisager des produits, structures ou services complémentaires, afin de favoriser davantage la rénovation des bâtiments à des fins de réduction de consommation énergétique ? Autant de questions qui méritent à leur tour réflexion et action en impliquant les parties prenantes concernées.

****

Bibliographie

ADEME (2015), Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, Observatoire permanent de l'amélioration énergétique du logement, *Enquête OPEN*, Résultats 2013, Campagne 2014.

Brousseau E., Glachant J.M. (2000), « Economie des contrats et renouvellements de l'analyse économique », *Revue d'économie industrielle*, vol.92, n°2, p.23-50.

Chapman C., Ward S. (2008), « Developing and implementing a balanced incentive and risk sharing contract », *Construction Management and Economics*, vol.26, p.659-669.

Du Tertre C. (2011), « Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable », in *L'économie de fonctionnalité: une voie nouvelle vers un développement durable*, coordonné par Gaglio, G., Lauriol, J., Du Tertre, C., Editions Octarès, p.21-43.

CGDD (2015), Commissariat Général du Développement Durable, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, *Bilan énergétique de la France pour 2014*, juillet, p.72-73.

Geindre S. (2005), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de gestion,* vol.1, n°154, p.75-91.

Kotnarovsky G., Morel L., Le Bezvoet M., Nösperger S, Guidat C. (2013), « Functional economy: pertinence of principles for an energy efficiency program », *International Journal of Energy, Environment and Economics*, vol.21, n°4, p.303-322.

Kotnarovsky G. (2013), « Design d'un territoire avec des bâtiments sans énergie fossile à l'horizon 2050 ». Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur (Université de Lorraine) et en sciences économiques et de gestion (HEC-Ulg, Université de Liège).

Marchand C., Laurent M-H., Rezakhanlou R., Bamberger Y. (2008), « Le bâtiment sans énergies fossiles », *Futuribles*, vol.343, p.79-100.

Moodley K., Smith N., Preece C.N. (2008), « Stakeholder matrix for ethical relationships in the construction industry », *Construction Management Economics*, vol.26, p.625-632.

Reason P., Bradbury H. (2008), Handbook of action research: participative inquiry and practice. London : Sage.

Rodriguez-Melo A., Mansouri S.A. (2011), « Stakeholder engagement: defining strategic advantage for sustainable construction », *Business Strategy and the Environment*, vol.20, p.539-552.

Roy M., Prévost, P. (2013), « La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de gestion », *Recherches Qualitatives*, vol.32, n°2, p.129-151.

Smyth H. (2008), « The credibility gap in stakeholder management: ethics and evidence of relationship management », *Construction Management and Economics*, vol.26, p.633-643.

Stahel W.R., Giarini O. (1986), « The hidden wealth », *Science and Public Policy*, vol.13, n°4, p.83-102.

Tompkins E.L., Few R., Brown K. (2008), « Scenario-based stakeholder engagement: incorporating stakeholders preferences into coastal planning for climate change », *Journal of Environmental Management*, vol.88, p.1580-1592.

Warnier V., Lecocq X., Demil B. (2004), « Le business model : l'oublié de la stratégie », 13ème conférence de l'AIMS, Le Havre, 2-4 juin.

Communication et changement de comportement : analyse de 40 ans de campagnes de communication de l'ADEME pour la réduction de la consommation énergétique dans les logements.

Aurélien ALFARE
Institution (Laboratoire et université) : Etude réalisée dans le cadre du Master 2 Recherche Histoire Philosophie et Didactique des Sciences (HPDS, Lyon 1)
Adresse professionnelle : Au moulin, 42410 La Chapelle Villars
Téléphone : 06 86 73 09 46
email : alfarea19@gmail.com

Eric TRIQUET
Institution (Laboratoire et université) : Professeur des universités, Équipe Culture et Communication du Centre Norbert Elias (UMR 8562)
Adresse professionnelle : Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Département SHS Case 20, 74 rue Louis Pasteur, 84029 Avignon cedex 1
Téléphone : 04 90 16 28 37
email : eric.triquet@univ-avignon.fr

Benoit URGELLI
Institution (Laboratoire et université) : Laboratoire Education Cultures et Politiques, Université Lyon 2
Adresse professionnelle : ISPEF, 86, rue Pasteur, 69365 Lyon
Téléphone : 06 12 54 09 32
email : benoit.urgelli@univ-lyon2.fr

Résumé

Les campagnes de communication pour la réduction des consommations d'énergie du « grand public » n'ont pas porté tous les fruits escomptés. Les caractéristiques des campagnes en termes de rapport aux publics et aux savoirs semblent avoir participé à cet échec. Pour explorer cette hypothèse à partir d'une analyse des discours, notre recherche porte sur 40 ans de campagnes de communication de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie), visant l'évolution des comportements des ménages en matière de consommation d'énergie. L'analyse du support « plaquette » met en lumière un discours inscrit dans le *déficit model*, qui tend à évacuer les controverses. Nous proposons quelques pistes pour que la communication puisse induire de réels changements de comportement des ménages en matière de consommation d'énergie.

Mots-clés : Economies d'énergie, comportement, discours, savoirs, publics.

Abstract

Communication campaigns to influence the behavior of households to reduce their energy consumption have not led to major behavioral changes. This failure is due, at least in part, to a communication model of ADEME (French Agency for the Environment) built around a certain representation of public and knowledge. To explore this hypothesis, we attempted to characterize the communicative profile of ADEME and its evolution since 1973. Our study is based the analysis of booklets of ADEME. It shows that the speech towards households is based on the deficit model and that it tends to "cool down" controversies. We made some proposals to change communication model and tools in order to lead to real behavioral changes of households in the field of energy consumption.

Key-words: Energy savings, behaviors, discourse, knowledge, publics.

Communication et changement de comportement : analyse de 40 ans de campagnes de communication de l'ADEME pour la réduction de la consommation énergétique dans les logements.

Résumé

Les campagnes de communication pour la réduction des consommations d'énergie du « grand public » n'ont pas porté tous les fruits escomptés. Les caractéristiques des campagnes en termes de rapport aux publics et aux savoirs semblent avoir participé à cet échec. Pour explorer cette hypothèse à partir d'une analyse des discours, notre recherche porte sur 40 ans de campagnes de communication de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie), visant l'évolution des comportements des ménages en matière de consommation d'énergie. L'analyse du support « plaquette » met en lumière un discours inscrit dans le *déficit model*, qui tend à évacuer les controverses. Nous proposons quelques pistes pour que la communication puisse induire de réels changements de comportement des ménages en matière de consommation d'énergie.

Introduction

Depuis le premier choc pétrolier en 1973, les pouvoirs publics français ont mis en place des campagnes de communication visant à inciter le « grand public » à réduire sa consommation d'énergie, particulièrement dans les logements, responsables de plus de 25% de la consommation énergétique nationale[1]. En effet, le comportement des ménages a un rôle fondamental dans la réduction des consommations énergétiques, qu'il s'agisse de prendre la décision de rénover sa maison ou de limiter sa température de chauffage à 19°C. Or, ces campagnes, pilotées par l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME) et les agences qui l'ont précédée (Agence des Economies d'Energie, AEE en 1974 puis Agence Française pour la Maitrise de l'Energie, AFME en 1982), n'ont pas eu les

[1] Estimation fondée sur la consommation énergétique des bâtiments (ADEME, 2013) et sur une estimation personnelle (issue de notre expérience professionnelle) de la part du logement dans la consommation énergétique des bâtiments.

effets escomptés en termes de réduction du niveau de consommation énergétique (Brisepierre, 2013).

Dans le cadre de notre mémoire de master 2 recherche « Histoire, Philosophie et Didactique des Sciences », nous faisons l'hypothèse que le contenu même des messages délivrés est en partie en cause dans cet échec. Des études sociologiques (Brisepierre, 2013 ; Comby, 2013 ; Pautard, 2009) ont mis au jour quelques caractéristiques de la communication de l'ADEME et semblent montrer qu'il existe en effet un décalage entre les messages délivrés dans les campagnes de communication et les attentes des publics de ces campagnes.

Ces messages sont constitués de savoirs plus ou moins stabilisés, transmis par une instance de médiation (l'ADEME) à destination de publics d'usagers, non spécialistes du domaine. Dès lors, nous souhaitons mobiliser la didactique des sciences et les sciences de l'information et de la communication (SIC) pour analyser les rapports entre instance de médiation, savoirs et publics visés. Nous avons constaté, en parcourant les discours des campagnes (et quelques dossiers de presse) que, depuis les années 1970, deux types de messages sont imbriqués dans les supports de communication :

→ des messages de sensibilisation à la nécessité de réduire les consommations énergétiques du logement ;

→ des messages d'information sur les solutions à mettre en œuvre pour y arriver.

Ces messages sont portés par divers média (télévision, radio, internet, etc.) mais nous avons constaté la permanence, au cours du temps, du format « plaquette » de communication au sein des diverses campagnes de l'ADEME. En outre, notre expérience professionnelle passée nous indique que la plaquette est encore, à l'heure d'internet, un support de communication privilégié vers le grand public. C'est pourquoi nous nous concentrons sur ce mode de

communication. Par ailleurs, de manière générale, ces campagnes de communication s'adressent aux adultes du foyer familial, que nous appellerons, par métonymie, « ménages ».

Constatant que les analyses sociologiques menées sur les campagnes de communication ne permettent pas d'en extraire toutes les caractéristiques, nous proposons un cadre théorique hybride, à la fois communicationnel, permettant d'avoir une vision globale des stratégies de l'ADEME dans les plaquettes, mais aussi didactique, venant interroger les savoirs diffusés et le traitement des savoirs dits « non stabilisés », c'est-à-dire les controverses. Cette double approche répond à trois séries de questions portant sur la structure du discours, sur le rapport que l'ADEME entretient avec ces savoirs, stabilisés ou en débat, et sur les représentations qu'elle se fait de ses publics.

Sur le plan méthodologique, nous avons élaboré un double corpus de plaquettes traité par deux séries de grilles d'analyse. Ce qui nous permet d'une part d'extraire les caractéristiques générales de la communication de l'ADEME et d'autre part d'analyser le traitement de certains savoirs spécifiques, qu'ils soient « stabilisés » ou encore en discussion dans la sphère scientifique ou sociale. C'est l'analyse comparée des plaquettes sur un temps long (les années 1970 à nos jours) qui fournit la robustesse de notre étude en nous permettant de dégager des tendances fortes et durables.

Les résultats issus de nos analyse nous permettent de dessiner le « portrait de la communication de l'ADEME » et d'appréhender son évolution au fil du temps. Nous nous interrogeons alors sur les points faibles et les limites de ces 40 ans de campagnes de communication. Nous avançons pour terminer des pistes de réflexion et de recherche pour répondre à ces insuffisances.

1 : Cadre théorique : didactique et communication

1.1 : Un cadre théorique hybride et structuré autour des discours, des savoirs et des publics

1.1.1 : Premier pôle d'analyse : la structure du discours

Pour Charaudeau (2008), il existe quatre situations de communication[2] correspondant aux quatre grands types de discours (scientifique, didactique, médiatique et de médiatisation scientifique). Ces discours se distinguent par leur *finalité*, l'*identité des partenaires* et leur *propos*. Au regard de ces critères d'analyse, les plaquettes de communication de l'ADEME correspondent à un discours de médiatisation scientifique. Charaudeau définit par ailleurs trois types de textes de médiatisation scientifique : « de pure information », « d'analyse-commentaire » et de « prises de position ». Le type « prise de position » est constitué, selon lui, d'une « argumentation persuasive ». Les plaquettes que nous étudions ont pour vocation l'évolution des comportements des publics et nous faisons l'hypothèse qu'elles se placent dans le type « prise de position », même si elles ne présentent pas des « pour » et des « contre » explicites.

Pour Charaudeau, l'analyse de ce type de textes suppose de s'intéresser aux trois « activités » du « sujet argumentant » : *problématiser* qui consiste à « faire savoir à l'autre (interlocuteur unique ou auditoire multiple) de quoi il s'agit » ; *se positionner* qui consiste à indiquer « quelle position il prend » ; *prouver* qui consiste à « faire adhérer l'autre ». Dans le cadre de notre étude, nous estimons que la question du positionnement est liée au type de savoir en jeu, notamment à la présence de savoirs en débat, et nous abordons donc le problème du

[2] Pour Charaudeau, la situation de communication est un « cadre de contraintes psychosociales », c'est-à-dire un « ensemble de conventions nécessaires mais non suffisantes » pour permettre « l'intercompréhension ». Il l'associe à un contrat de communication qui est « ce qui parle avant que quiconque ait parlé, ce qui est compris avant même qu'on ait lu », il met en place une partie du sens, surdétermine les acteurs de l'échange et donne des instructions discursives de production et d'interprétation du langage.

positionnement dans le cadre de notre analyse des savoirs. Par ailleurs, nous étudions l'activité de preuve dans ce qu'elle révèle du rapport aux savoirs et du rapport aux publics de la part de l'instance de médiation.

1.1.2 : Deuxième pôle d'analyse : les savoirs

Nous proposons deux approches des savoirs, qui nous semblent complémentaires : une approche « communicationnelle et épistémique » qui interroge les domaines de savoirs en jeu et le rapport que l'instance de médiation entretient avec ces savoirs ; une approche centrée sur la « vivacité » des savoirs, fondée sur la notion de *question scientifique socialement vive (QSSV)*.

APPROCHE « COMMUNICATIONNELLE ET EPISTEMIQUE » DES SAVOIRS

Selon Favre (1997), la pensée scientifique « loin de permettre à l'homme de mettre à jour des certitudes, […] nous fait émerger dans un monde représentationnel dominé par l'incertitude, par l'approximatif et par le provisoire ». Favre cherche alors à caractériser cette pensée scientifique ou plutôt « l'état d'esprit scientifique » et définit « « quatre attitudes cognitives » qui seraient au service du projet d'objectivité qui caractérise la démarche scientifique ». Ces quatre attitudes permettent d'évaluer le positionnement entre deux paradigmes : le « paradigme de traitement non-dogmatique de l'information » et le « paradigme de traitement dogmatique de l'information ». Ces quatre attitudes sont :

- le *mode de formulation de l'information* : l'information est-elle donnée de manière explicite, propose-t-elle des définitions claires sur lesquelles il est possible de discuter ou au contraire repose-t-elle sur des éléments implicites que les publics sont obligés de partager ?

- l'*attitude face aux connaissances* : les informations sont-elles présentées comme des vérités immuables ou comme un savoir en perpétuelle construction ?
- le *mode d'administration de la preuve* : tous les éléments sont-ils exposés pour permettre aux publics de prendre une décision, de se faire un avis, ou l'information est-elle orientée ?
- l'*attitude face à la subjectivité* : l'existence d'une subjectivité dans la construction du savoir est-elle prise en compte ?

APPROCHE DES SAVOIRS PAR LES QSSV

Albe (2009) et Moreau (2014) insistent sur la différence entre savoirs stabilisés et savoirs non stabilisés lorsqu'il s'agit de les transmettre. Depuis les années 2000, le concept de Questions Scientifique Socialement Vive (QSSV) s'est développé pour appréhender ces savoirs non stabilisés. Selon la définition de Legardez et Simonneaux (2006), une QSSV est « une question de nature scientifique en débat non seulement dans le champ scientifique mais aussi dans la sphère sociale ».

Au regard de cette définition, la préconisation de remplacement des ampoules à incandescence par des lampes à basse consommation (LBC), qui repose notamment sur une interdiction progressive de la vente des ampoules à incandescence, est une QSSV locale à propos d'un poste spécifique de consommation énergétique (en l'occurrence la consommation d'énergie pour l'éclairage).

Moreau (2014), en se référant à Legardez et Simonneaux (2006), sur la base des travaux de Kelly (1986) détermine 4 *positionnements* des instances de médiation face au traitement d'une QSSV :

- « la *neutralité exclusive* : l'instance émettrice n'aborde pas les savoirs non stabilisés et elle considère les découvertes scientifiques comme des vérités dénuées de valeurs ;
- l'*impartialité neutre* : caractérisée par la volonté d'impliquer les destinataire dans des débats sur des QSSV ; l'instance émettrice s'efforce de rester neutre et ne dévoile pas son point de vue ;
- l'*impartialité engagée* : caractérisée par la volonté de l'instance émettrice d'exprimer son point de vue tout en permettant l'expression et l'analyse de points de vue en compétition sur les controverses abordées ;
- la *partialité exclusive* caractérisée par l'intention délibérée de conduire les destinataires à adopter un point de vue particulier sur une question controversée. Dans ce cas, les positions contradictoires sont ignorées ou minorées, de façon à fournir aux destinataires une certitude intellectuelle. »

Par rapport à notre enquête, ces différents positionnements vont nous aider à caractériser le profil communicationnel de l'ADEME.

1.1.3 : Troisième pôle d'analyse : les représentations des publics

La Communication Publique Scientifique et Technique

Pour comprendre le discours de l'ADEME il est nécessaire de comprendre à qui elle « pense » s'adresser. Pour ce faire, nous mobilisons les modèles de Communication Publique Scientifique et Technique (CPST) et plus particulièrement la grille d'analyse proposée par Trench (2008)[3], qui définit trois grands modèles de CPST, allant de celui où les publics sont considérés comme passifs à celui où ils participent à l'élaboration des programmes de recherches scientifiques :

[3] L'ensemble du paragraphe se fonde sur la traduction personnelle de l'article de Trench.

- « le *déficit model* : le savoir scientifique est transmis par des experts à un public perçu comme déficient en termes de connaissance et de prise de conscience sur un problème donné ;
- le *dialogue* : il y a un échange sur le savoir scientifique entre les scientifiques et leurs représentants et d'autres groupes, parfois pour déterminer comment ce savoir pourrait être mieux diffusé, parfois pour une consultation sur des applications spécifiques de la science ;
- la *participation* : il y a un échange sur le savoir scientifique entre divers groupes sur la base du fait qu'ils peuvent tous contribuer et qu'ils ont tous un intérêt dans l'issue des délibérations et des discussions ».

Focus sur le *déficit model*

Au regard de sa forte présence au sein des discours de médiation scientifique, nous précisons la définition du *déficit model* donnée par Trench. Le déficit model est probablement le modèle qui a marqué le plus durablement celui les actions de vulgarisation. Comme le souligne Triquet (2013), il a imprégné, dès l'origine, le mouvement de la Culture Scientifique et Technique. Ce mouvement, né en France dans les années 1970, visait à « intégrer les sciences à la culture générale des publics, à fournir un bagage nécessaire de connaissances scientifiques permettant de se repérer dans la société actuelle » (Triquet, 2013). Même si d'autres modèles émergent, sa caractéristique principale, qui est la diffusion à sens unique du savoir entre les savants et le public « connaît encore de beaux jours […] elle se double même de leçons de morale quand l'information scientifique sur le réchauffement climatique ou sur la prévention du cancer vise à changer le comportement des citoyens » (Triquet, 2013 ; citant Bensaude Vincent, 2010). Or, le *déficit model* semble avoir échoué à fournir un bagage

scientifique aux non scientifiques : « le déficit model postule une séparation entre la sphère scientifique et la sphère publique [...] fondée sur un degré plus ou moins fort d'ignorance. Il justifie l'urgence sans cesse réaffirmée d'un renforcement des politiques d'éducation à la science. [...] La vulgarisation s'est largement mobilisée depuis des décennies pour réduire la distance et élever le niveau du public, mais les enquêtes ne semblent jamais mesurer de progrès suffisants en dépit du développement considérable des dispositifs de diffusion des savoirs. » (Urgelli, 2009; citant Le Marec, 2005).

1.2 : Questions de recherche

La problématisation est, pour Charaudeau, un acte majeur du discours qui, nous le supposons, a un rôle déterminant dans la manière dont le discours sera reçu. Or, la problématisation consiste, selon lui, à imposer un domaine thématique et un cadre de questionnement. Dans le cas des campagnes de communication de l'ADEME, nous supposons que le domaine thématique sera formé de tout ou partie des composantes du développement durable (écologie, environnement, social). Par ailleurs, dans la mesure où les plaquettes ont vocation à induire une action de la part des publics qu'elles ciblent, nous formulons l'hypothèse que le discours est composé d'un enchainement d'arguments visant à démontrer que les publics doivent réaliser telle ou telle action et qu'ils en tireront des bénéfices. Au regard de ces éléments, notre première question de recherche peut être formulée de la manière suivante : la structure du discours à l'œuvre dans les plaquettes repose-t-elle sur la mise en avant d'enjeux liés au développement durable et d'un enchainement induisant la prise en charge par les publics de ces enjeux en contrepartie de bénéfices pour eux ?

Nous avons présenté deux approches des savoirs en jeu dans les plaquettes, qui nous semblent complémentaires. L'approche communicationnelle et épistémique propose une évaluation du

rapport général que l'ADEME entretient avec les savoirs en jeu. A ce titre, Pautard (2009), dans son analyse d'une plaquette de communication de l'ADEME, a souligné une tendance de l'Agence au traitement dogmatique des savoirs. Nous répondons alors à la question suivante : le profil communicationnel de l'ADEME repose-t-il sur un traitement dogmatique des savoirs ou sur un traitement qui invite les publics à prendre part aux débats et aux décisions, notamment sur la question complexe, expertisée et médiatisée des économies d'énergie dans le logement ? Sur la question des économies d'énergie, certains éléments « vifs », c'est-à-dire en débat, existent dans les plaquettes et constituent des QSSV locales : en fonction des trois positionnements possibles par rapport à ces QSSV, quels sont ceux adoptés par l'ADEME vis-à-vis de ces QSSV locales ?

Pautard (2009) a souligné que le *déficit model* était à l'œuvre dans les supports de communication de l'ADEME. A ce titre, nous apportons des réponses à la question suivante : la représentation des publics exposée par l'ADEME dans ses plaquettes peut-elle être inscrite dans d'autres types de modèles de communication scientifique ?

Pour notre analyse, nous avons séparé les questions relatives à la structure du discours, aux savoirs et à la représentation des publics. Lorsque l'on regroupe ces trois pôles d'analyse, il apparaît possible, à notre sens, de caractériser le portrait communicationnel de l'ADEME et son évolution au cours du temps.

2 : Méthodologie

2.1 : Corpus : plaquettes d'information et de sensibilisation issues des campagnes de communication de l'ADEME et de ses prédécesseurs

Afin de produire une analyse de l'évolution des discours dans un cadre didactique et communicationnel, nous avons sélectionné le support « plaquette » ou « dépliant » qui

présente, en quelques pages illustrées, des informations technique, des messages, etc. Les plaquettes sélectionnées s'intéressent, au moins en partie, aux économies d'énergie dans le logement. Par ailleurs, nous ne nous intéressons qu'aux plaquettes qui proposent aux publics d'agir en faveur des économies d'énergie via des « gestes d'économies d'énergie » (isolation thermique, réglage du thermostat, etc.).

Nous avons recueilli des plaquettes correspondant à 6 grandes campagnes de communication ayant eu lieu entre les années 1970 et aujourd'hui (Tableau 1). Nous avons sélectionné ces campagnes pour leur ampleur et leur message spécifiquement ciblé vers le grand public d'une part et sur les économies d'énergie d'autre part.

Titre de la campagne	Année ou période
La Chasse au gaspi.	1979
Maîtrise de l'énergie, pas si bête.	1985
Maîtrise de l'énergie, les choix sont entre nos mains.	1991
Préservez votre argent, préservez votre planète.	2000
Economies d'énergie. Faisons vite, ça chauffe.	2004-2012
J'éco-rénove. J'économise.	2013

Tableau 1 : Campagnes de communication étudiées

Dans l'optique d'étudier, d'une part, la dynamique générale de communication et, d'autre part, certains savoirs de manière plus détaillée, nous avons choisi de constituer deux types de corpus :

- un corpus de plaquettes généralistes qui portent sur plusieurs postes (chauffage, électricité spécifique, etc.) ;
- un corpus de plaquettes « spécifiques » (en termes de contenu mais pas de public) qui portent sur un seul poste ou type de poste (une plaquette sur l'éclairage par exemple).

2.2 : Méthodologie et grilles d'analyse

2.2.1 : Analyse de la structure du discours

Le schéma discursif mobilisé dans les plaquettes peut être, par exemple, de type « problèmes, solutions, bénéfices ». Deux cadres de questionnement peuvent être distingués *a priori* : résoudre un problème (lutter contre le réchauffement climatique, etc.) ou améliorer ce qui existe (son cadre de vie, l'environnement, etc.), nous vérifions la présence de ces cadres.

Nous nous intéressons, par ailleurs, aux solutions proposées, en termes :

→ de responsabilité (qui est responsable de la mise en œuvre des solutions et des problèmes éventuels : le destinataire de la plaquette, toute la société, etc. ?),

→ de « type », selon la classification de l'association négaWatt[4] qui indique qu'une solution peut être du type « sobriété » (modifier son comportement et réduire ses besoins), « efficacité » (utiliser des systèmes à haut rendement pour répondre aux besoins) ou « renouvelables » (recours aux énergies renouvelables),

→ de poste de consommation énergétique (chauffage, ECS, etc.)

→ d'accompagnement (le public est-il orienté vers des organismes d'accompagnement ou vers d'autres guides ?)

Nous nous intéressons enfin aux bénéfices et aux inconvénients de ces solutions :

→ type de bénéficiaire (les ménages, l'environnement, la société, etc.),

→ bénéfices, qu'ils soient qualitatifs (confort, etc.) ou quantitatifs (gain sur la facture, etc.),

→ inconvénients éventuels de la mise en place des solutions.

2.2.2 : Les savoirs

[4] www.negawatt.org

Les plaquettes sont constituées en grande partie de savoirs considérés comme stabilisés (niveau de performance d'un isolant, niveau de rendement de tel ou tel système, etc.). Nous avons fondé notre grille d'analyse du rapport à ces savoirs stabilisés sur les travaux de Favre (1997). Celle-ci nous permettra de mettre en lumière le positionnement de l'ADEME entre un traitement dogmatique et un traitement non dogmatique de l'information. Notre grille d'analyse est résumée dans le Tableau 2.

Pensée dogmatique	**Posture cognitive (curseur)**	**Pensée ouverte**
Registre de l'implicite = *le public ne sait pas vraiment « de quoi on parle »* • des termes experts[5] sont utilisés et ne sont pas définis	Mode de formulation	**Explications, classifications, définitions** = *le public sait « de quoi on parle »* • des termes experts sont utilisés et sont définis
Enoncés sous forme de vérités immuables ou de certitudes définitives • modalisateurs de certitude (« être », « certainement », etc.)	Attitude face aux connaissances	**Enoncés sous forme de questionnements, d'hypothèses ou de modèles approximatifs et provisoires** • modalisateurs de doute (« sembler», « probablement », etc.)
Généralisation abusive, seuls sont retenus les éléments qui confirment l'énoncé = *l'évaluation de la solution est présentée comme identique pour tous les publics* • pas d'information sur les limites de validité des évaluations • les hypothèses des calculs ne sont pas détaillées • aucun inconvénient de la solution n'est cité	Mode d'administration de la preuve	**Recherche critique de contre-exemples et recontextualisation des énoncés et de leur domaine de validité** = *l'évaluation de la solution est présentée comme valide sur un certain domaine* • information sur les limites de validité des évaluations • les hypothèses des calculs sont détaillées • les inconvénients de la solution sont cités
La subjectivité est ignorée mais les émotions sont projetées sur le monde extérieur = *les savoirs sont présentés*	Attitude face à la subjectivité	**La subjectivité, les désirs, les peurs, sont pris en compte pour tenter de se représenter réflexivement la réalité** =

[5] Ce sont des termes techniques qui ne sont pas connus de la plupart du grand public. Par exemple, nous faisons l'hypothèse que tout le monde sait ce qu'est une chaudière, mais que tout le monde ne sait pas ce qu'est une pompe à chaleur.

comme des vérités qui existent en elles-mêmes dans le « monde des idées et des vérités » • les locuteurs portant les savoirs ne sont pas présentés • les sources des chiffres ne sont pas indiquées • il y a une recherche d'émotion dans les stratégies de preuve		*les savoirs sont présentés comme des « constructions humaines » issus de personnes ou d'entités* • les locuteurs portant les savoirs sont présentés • les sources des chiffres sont indiquées • pas de recherche d'émotion dans les stratégies de preuve

Tableau 2 : Tableau d'évaluation du positionnement de la pensée de l'ADEME sur la base des travaux de Favre (1997)

2.2.3 : Représentation des publics

Nous cherchons dans un premier temps à repérer à quel public s'adresse la plaquette de manière explicite et nous nous demandons si le public est considéré comme uniforme ou si des messages sont destinés à différents publics au sein de la plaquette.

Puis, afin de positionner la communication de l'ADEME dans le cadre de la représentation des publics de Trench (2008) nous relevons différents indicateurs détaillés dans le Tableau 3.

	Déficit	**Dialogue/Participation**
Statut des publics	Plutôt vus comme des consommateurs	Plutôt vus comme des citoyens
Niveau d'information	Elevé	Elevé
Bénéfices des solutions	Insiste sur les bénéfices pour les publics	N'insiste pas sur cet aspect car sera en débat
Existence d'un enjeu	Insiste sur cette existence	N'insiste pas sur cet aspect car sera en débat
Responsabilité des publics dans les problèmes et la mise en œuvre de solutions	Insiste sur cet aspect	N'insiste pas sur cet aspect car sera en débat
Distance par rapport aux publics	Grande (« vous », « ils »)	Faible (« nous »)
Modes de conjugaison	Impératif ou Indicatif	Indicatif ou Conditionnel
Posture face aux savoirs	Plutôt dogmatique	Plutôt non dogmatique

Tableau 3 Grille d'analyse pour déterminer la représentation des publics, fondée sur Trench (2008)

2.2.4 : Le traitement des controverses

Pour la mise en lumière des controverses, nous reprenons, de manière simplifiée, l'approche de Moreau (2014) : mettre en regard les savoirs exposés dans les plaquettes et les savoirs issus d'autres sources que nous jugeons légitimes (via notre expérience professionnelle passée ou la position de l'instance d'émission dans le champ scientifique).

Nous relevons ensuite des indices révélant si les savoirs sont présentés comme stables ou comme en débat : les indicateurs du doute et de la certitude (Tableau 2) et les indicateurs de la prise en charge de la controverse (Tableau 4).

	Indicateurs de consensus	**Indicateurs de controverse**
Mode de relation entre les thèmes (connecteurs logiques)	Connecteurs d'addition : et, de plus, Connecteurs d'énumération : d'abord, ensuite…	Connecteurs d'alternatives : ou, soit…soit Connecteurs d'opposition : mais, or, cependant
Expression de la voix de la controverse (marques d'énonciation)	Expression d'une seule voix : nous…	Expression de plusieurs voix : moi scientifique, je…

Tableau 4 : Indicateurs de la prise en charge de la controverse (Source : Moreau, 2014)

Si nous repérons de tels éléments vifs, nous reprenons alors l'esprit de la grille d'analyse de Moreau (2014) pour déterminer le positionnement de l'instance de médiation (Tableau 5) :

- expression de la vivacité de la QSSV : indicateurs de doutes et de controverse (cf. Tableau 2 et Tableau 4) ;
- expression d'un point de vue sur la QSSV : un point de vue est-il explicitement exposé dans la plaquette à propos du savoir en question ?

Positionnement de l'instance de	Nature des savoirs	Prise en charge des savoirs	
		Expression de la vivacité	Expression d'un point

médiation		Expression de la vivacité	de vue
Neutralité exclusive	Savoirs stabilisés exclusivement	NON	NON
Impartialité neutre	Savoirs stabilisés et savoirs non stabilisés	OUI - Expression de la vivacité (présence d'indicateurs de doute et de controverse)	NON
Impartialité engagée	Savoirs stabilisés et savoirs non stabilisés	OUI - Expression de la vivacité (présence d'indicateurs de doute et de controverse)	OUI
Partialité exclusive	Savoirs stabilisés et savoirs non stabilisés	NON - Absence de vivacité (présence d'indicateurs de certitude et de consensus) ou minoration de la vivacité	OUI

Tableau 5 : Positionnement de l'instance de médiation adapté à partir de (Moreau, 2014)

3 : Résultats : portrait communicationnel de l'ADEME

3.1 : La structure du discours

Les plaquettes proposent un discours en 4 temps :

1. il existe un problème ou des améliorations à effectuer, de nature économique et/ou environnementale (le plus souvent les deux à la fois) : *« Pour réduire ces dépenses, il nous faut tous les ans, pendant dix ans consécutifs, renforcer l'isolation et améliorer les installations de chauffage »* (campagne « La chasse au gaspi ») ;
2. Pour résoudre le problème ou atteindre les améliorations promises, il faut mettre en œuvre des solutions, présentées dans le guide : isolation des murs, changement de chaudière, etc. ;

3. La mise en œuvre de ces solutions engendre des gains collectifs, mais surtout des gains individuels pour le ménage-consommateur : *«Equiper votre maison pour économiser l'énergie, une véritable épargne qui rapporte gros »* (campagne « Maîtrise de l'énergie, les choix sont entre nos mains »). Par ailleurs, ces solutions sont présentées comme faciles à mettre en œuvre et le guide renvoie vers différentes ressources (documentation, expertise, etc.) que le ménage peut mobiliser pour être accompagné dans son projet.

4. Le fait de ne pas mettre en œuvre ces solutions expose à des risques notamment pour la collectivité (ce point n'est abordé que dans les années 1970 et 1980) : « Ce serait trop bête de passer de la maison à la tanière » (campagne « Maîtrise de l'énergie, pas si bête. »).

Qu'il s'agisse des problèmes ou des solutions à mettre en œuvre, c'est le ménage qui en est le principal responsable, qu'il soit interpelé avec le terme *« ménage »* ou en tant que destinataire de la plaquette par les pronoms *« vous »* ou *« nous »*.

3.2 : Le traitement des savoirs

Les plaquettes mobilisent de nombreux savoirs de disciplines différentes (ingénierie, architecture, économie, droit, santé…). En termes de solutions proposées, les techniques et technologies sont de plus en plus nombreuses et détaillées.

Face à cette complexité, le rapport au savoir de l'ADEME exprime une tendance à une pensée dogmatique, à l'exposition de vérités universelles vraies pour tout le monde, partout, tout le temps, même s'il existe dans le temps une légère tendance à aller vers une pensée plus ouverte.

Ainsi, le mode de formulation penche vers l'implicite puisque de nombreux termes experts ne sont pas définis (même s'il existe une amélioration au cours du temps). Par ailleurs, les savoirs stabilisés sont exposés comme des vérités immuables : il n'y a pas de marqueur de doute quant aux préconisations techniques proposées, alors même qu'elles évoluent au cours du temps : l'exemple le plus marquant est celui de la durée de vie des lampes basse consommation (LBC), présentée tout le temps comme un acquis alors qu'elle diminue au fil du temps, passant de 6 à 10 fois la durée de vie d'une ampoule classique (en 2001 et 2008) à 8 fois (en 2010) puis à 6 à 7 fois (en 2014). Le mode d'administration de la preuve révèle quant à lui une tendance à la généralisation abusive : les économies d'énergie indiquées comme résultant d'une rénovation thermique sont en général des moyennes calculées sur des cas théoriques mais sont présentées comme des certitudes adaptées à tous les cas de figure. Enfin, en termes de rapport à la subjectivité, les savoirs sont présentés comme des vérités universelles car ils ne sont en général pas « sourcés » (par exemple : il nous a été impossible de trouver une justification pour la température intérieure préconisée de 19°C) et les sentiments (notamment la culpabilité) sont utilisés pour convaincre.

3.3 : La représentation des publics

Les publics sont vus comme une seule entité : il n'y a jamais de différenciation des publics selon leurs attentes, leur situation économique, leurs pratiques, etc.

Par ailleurs, le mode de communication qui domine largement est bien le *déficit model* appliqué à un public influençable directement par les contenus de la communication. En effet, les publics sont vus avant tout comme des consommateurs (les gains financiers sont fortement mis en avant) qui doivent (le mode impératif est extrêmement présent) mettre en place des

solutions qui sont pensées par d'autres. La distance avec ce public est marquée par l'utilisation massive du pronom « vous ».

Notons cependant qu'il existe une évolution depuis quelques années avec un ton moins impérieux, qui propose plus qu'il n'impose le passage à l'action.

3.4 : Le traitement des controverses

La préconisation de remplacement des ampoules à incandescence par des lampes à basse consommation (LBC) est l'objet d'une QSSV à plusieurs dimensions :

- L'Union Européenne (UE) a pris la décision d'interdire progressivement les ampoules à incandescence et les LBC les moins performantes en raison de leur trop faible performance énergétique. Or, des experts comme Jean-Marc Jancovici[6] contestent l'intérêt de ce remplacement : « l'éclairage domestique représente […] de 0,6% à 1,2% de la consommation totale d'énergie du pays. » … « les "grosses" économies sont à aller chercher ailleurs. ». Parallèlement à ce débat scientifique, une polémique « politico-économique » a été lancée sur la véritable raison de cette interdiction par l'UE, qui aurait agi pour des raisons économiques plutôt qu'environnementales : des étudiants de Sciences-Po[7] se sont intéressés, en 2010, à cette « controverse sur les Lampes Basse Consommation (LBC) » et ont étudié les acteurs de la controverse et leurs arguments en termes d'impacts environnementaux, de gains économiques, etc.

- Les caractéristiques intrinsèques des LBC sont aussi questionnées. En effet, les avantages des LBC mis en avant par les pouvoirs publics sont leur durée de vie et leur efficacité énergétique. Or, si la performance et la durée de vie des LBC ne sont pas

[6] Source : http://www.manicore.com/documentation/economies.html, consulté le 20 avril 2014.
[7] Constitution du groupe d'étudiants : http://controverses.sciences-po.fr/archive/ampoules/index.php/apropos/l-equipe/index.html, consulté le 5 juin 2014.

remises en cause « en bloc », l'UFC Que Choisir[8] souligne que toutes les LBC ne se valent pas et qu'il existe de fortes disparités de performance entre elles.

- La dernière dimension, et probablement la plus vive actuellement, porte sur les possibles conséquences néfastes de la mise en place de LBC sur la santé, dues à la présence de mercure dans ces lampes et au fait qu'elles émettent des champs électromagnétiques (CEM).

Pour toutes ces dimensions, l'ADEME adopte systématiquement un positionnement d'exclusion de la controverse, qui oscille entre neutralité exclusive et partialité exclusive. Pour la première dimension, les plaquettes présentent l'obligation de retirer les ampoules à incandescence du marché comme une conséquence logique (et unique) de leur consommation énergétique élevée. La question d'éventuelles autres raisons n'est pas soulevée et seuls sont alors présentés des savoirs stabilisés. L'ADEME adopte donc un positionnement de neutralité exclusive.

Pour la deuxième dimension, l'ADEME indique que la multiplication des modèles peut poser un problème de choix d'une LBC performante. Elle présente des fourchettes de niveaux de performance puis des étiquettes énergies qui permettent de choisir une LBC performante. Il n'y a pas d'expression de doute ou de controverse et l'impression qui se dégage est qu'en suivant scrupuleusement les conseils des plaquettes, tout est sous contrôle. La problématique du non respect de la durée de vie par les fabricants n'est en revanche pas évoquée. L'ADEME adopte un positionnement qui oscille alors entre partialité exclusive et neutralité exclusive.

Pour la troisième dimension, l'existence d'inconvénients probables liés à la présence de mercure ou la production de CEM apparaît progressivement dans le temps. Cependant, à

[8] Source : http://www.quechoisir.org/equipement-de-la-maison/bricolage-jardinage/eclairage/guide-d-achat-ampoules-basse-consommation-des-economies-d-electricite-a-long-terme, consulté le 5 juin 2014.

propos du mercure, l'ADEME se veut tout de suite rassurante : « pas de panique ! » (campagne « Faisons Vite. Ca chauffe ».). La question du non respect par les fabricants de la dose de mercure n'est pas évoquée. Pour l'ADEME, il n'y a donc pas de débat et elle adopte un positionnement de neutralité exclusive. A propos des CEM, l'ADEME indique les résultats d'une étude qui montre qu'il n'y a pas de danger à moins de 30 cm d'une LBC. Elle souligne qu'il existe un doute : « La méthodologie adoptée ne permet pas d'établir des mesures en deçà de 30 cm » (campagne « Faisons Vite. Ca chauffe ») mais elle se positionne par rapport à ce doute : « l'ADEME invite les usagers à maintenir une distance de 30 cm avec la lampe » (campagne « Faisons Vite. Ca chauffe ».). L'ADEME adopte donc un positionnement de partialité exclusive.

4 : Discussion générale et perspectives

4.1 : UN portrait de la communication de l'ADEME

4.1.1 : Un portrait de communication de l'ADEME cohérent et stable dans le temps

Le portrait général de la communication de l'ADEME que nous venons de dresser est cohérent. En effet, l'analyse des plaquettes généralistes révèle une structure discursive fondée sur la résolution d'un problème ou l'amélioration d'une situation par la mobilisation des ménages, qui doivent mettre en œuvre des solutions pensées par d'autres et en tirer des bénéfices, notamment économiques.

Cette structure discursive est servie par une représentation des publics fortement marquée par le *déficit model* : l'ADEME fait face à un public uniforme en attente d'information sur les solutions qu'il doit mettre en œuvre et sur les gains qu'il peut en tirer en tant que *ménage-consommateur*. Mobilisé par des appels à son sens citoyen, il ne peut cependant pas participer

aux débats sur les solutions à mettre en place ni, en amont, sur la réponse générale à apporter au défi des économies d'énergie.

Dans la même dynamique, c'est un savoir stable, sûr, qui est servi au *ménage-consommateur-en-attente-d'informations*. Les solutions sont présentées sous leur meilleur jour et en atténuant les éventuels inconvénients, la subjectivité n'est mobilisée que pour convaincre en jouant sur le sentiment de culpabilité ou de peur. Alors que les solutions techniques sont de plus en plus nombreuses et complexes, incitant à prendre en compte de multiples critères, l'approche des savoirs reste dogmatique, tendant à montrer qu'à toute question il y a une bonne réponse. Par ailleurs, si les savoirs font l'objet de controverse, tout est fait pour « refroidir » ces dernières, en adoptant un positionnement d'exclusivité et en évacuant donc le débat.

Par ailleurs, ce portrait de la communication de l'ADEME est stable au cours du temps. Le *déficit model*, perdure en effet tout au long des 40 années de campagnes de communication. De la même manière, l'approche dogmatique des savoirs connaît quelques fluctuations mais reste globalement stable : les savoirs sont toujours des vérités « révélées » et « vraies » pour toujours et pour tout le monde.

4.1.2 : Une facette de la communication de l'ADEME

Notre analyse des campagnes de communication vers les ménages est, de notre point de vue, assez exhaustive mais elle est encore partielle. Elle ignore notamment la « composante » humaine de ces campagnes. En effet, les conseillers ADEME, vers lesquels les plaquettes renvoient de plus en plus au cours du temps, peuvent avoir un discours plus adapté à la situation de chaque personne qui les contacte et ils peuvent par ailleurs, dans une certaine mesure, moduler les messages de l'ADEME, discuter des enjeux des économies d'énergie, de leur bienfondé, etc.

En outre, nous avons exclu de notre corpus toutes les « co-productions » entre l'ADEME et ses partenaires. Or, nous savons, par expérience professionnelle et suite à une première recherche bibliographique, que l'ADEME « profite » de ces productions pour expérimenter des formes de communication. En l'état de notre connaissance, nous ne pouvons en revanche pas nous prononcer sur l'écart communicationnel et didactique entre ces expérimentations et le portrait que nous avons dressé.

Ainsi, pour améliorer la pertinence de notre analyse, nous devrions étendre notre champ d'analyse et replacer les plaquettes et les campagnes de communication que nous avons analysées dans un cadre plus large de communication, dans une « écologie » communicationnelle.

4.2 : Un portrait responsable de l'échec relatif des campagnes de communication ?

Même si nous n'avons pas dressé LE portrait de la communication de l'ADEME, nous pouvons nous interroger sur l'impact probable des aspects du portrait que nous avons mis au jour sur les changements de comportement. Bien entendu, le travail que nous avons mené ne permet pas de répondre à cette question de manière définitive et celle-ci n'était pas l'objet de notre recherche. Cependant, il nous semble que nos résultats permettent d'ébaucher des pistes de réflexion ou de confirmer des pistes déjà mises au jour par d'autres. Nous souhaitons ainsi insister sur deux axes particuliers : la question générale de la complexification des solutions techniques et la question du refroidissement des controverses.

4.2.1 : Quel avenir pour un traitement dogmatique de l'information dans un monde complexe ?

L'inflation du nombre de domaines de savoirs dans les plaquettes au cours des dernières années (et l'inflation du nombre de plaquettes !) accompagne, à notre sens, un mouvement

objectif de complexification du monde des économies d'énergie dans le logement. En effet, depuis les années 1970, les objectifs de performance énergétique ont fortement augmenté (les réglementations se sont durcies) et, parallèlement, les ménages, les associations et les pouvoirs publics ont pris conscience des multiples impacts environnementaux de la consommation énergétique des bâtiments, aboutissant à une augmentation des critères de choix et d'évaluation des solutions de maitrise de l'énergie[9].

Or, face à cette complexification, il semble que la communication « ne suive pas », en restant dans un modèle dogmatique qui ne permet donc pas d'embrasser cette complexité. Cette mise en tension entre approche dogmatique et complexification pourrait engendrer, de notre point de vue, une vague de scepticisme. A la faveur du développement des analyses en cycle de vie dans le bâtiment, qui sont des approches complexes, il nous semblerait alors pertinent d'interroger la communication qui serait adéquate pour parler de ces analyses et plus globalement pour s'insérer dans un monde complexe.

4.2.2 : Une QSSV alimentée par un traitement dogmatique de l'information ?

Le principal intérêt de l'étude, déjà citée, menée à Sciences-Po à propos de la controverse sur les LBC réside, selon nous, dans l'analyse de la genèse de la controverse[10] : sur la base de réactions de députés européens, les auteurs concluent que « le fait de vouloir imposer cette nouvelle technologie sans laisser la possibilité aux consommateurs de garder l'ancienne est le point de départ de la controverse. L'information lacunaire concernant les risques pour la santé, les calculs divergents d'analyse du coût écologique ou le traitement des lampes usagées entretiennent la méfiance des utilisateurs. »

[9] Les pouvoirs publics poussent actuellement à la mise en place d'une méthode dite en Analyse du Cycle de Vie, multicritère, pour évaluer systématiquement la performance environnementale des bâtiments. Voir par exemple le site de l'association HQE® : http://assohqe.org/hqe/spip.php?rubrique79 (consulté le 21 juin 2014).

[10] Source : http://controverses.sciences-po.fr/archive/ampoules/index.php/mesurer-impact-lbc/la-contrainte-politique/index.html, consulté le 5 juin 2014.

Dans le cadre de ses plaquettes, l'ADEME a adopté, selon nous, un positionnement d'exclusion des controverses. Par exemple, à propos de l'éclairage, les éléments de cadrage sur la part de la consommation énergétique liée à l'éclairage à l'échelle d'un logement sont partiels et orientés pour montrer que l'éclairage est un poste important. Par ailleurs, au sein des plaquettes, le savoir concernant la durée de vie des ampoules est tout le temps présenté comme stabilisé alors même que la durée de vie annoncée se réduit de plaquette en plaquette au cours du temps. Or, si l'on extrapole les réactions politiques citées ci-dessus à des réactions des publics des plaquettes, on peut imaginer que la QSSV peut être entretenue par ce type de traitement dogmatique de l'information. Il semblerait alors pertinent de mener une recherche sur la manière dont les QSSV peuvent être traitées dans les plaquettes.

5 : Conclusion

La communication de l'ADEME à l'œuvre dans les plaquettes de sensibilisation et d'information sur les économies d'énergie à destination des ménages est marquée par le *déficit model* et un traitement des savoirs à tendance dogmatique, évacuant les controverses. Malgré des évolutions superficielles, ces deux grandes tendances existent depuis les premières campagnes de communication. Il est probable qu'elles participent à l'échec de ces campagnes depuis une quarantaine d'années. Contrairement à ce que nous espérions en menant une étude diachronique, les plaquettes du passé ne nous ont pas permis de faire émerger d'idées opérationnelles exploitables pour le futur. En revanche, cette étude nous permet de faire le constat que tout semble avoir été tenté pour mobiliser les publics dans le cadre tracé par le *déficit model* et l'approche dogmatique des savoirs. On peut donc supposer que, pour obtenir des résultats probants, il faudrait tenter d'expérimenter un autre cadre de communication et d'action.

Nous avons cependant conscience des limites de notre étude qui ne prend pas en compte l'écologie communicationnelle des plaquettes et des campagnes de communication vers le grand public. Ainsi, nous n'avons pas dessiné LE portrait communicationnel de l'ADEME mais un aspect de ce portrait. A ce titre, il nous semblait nécessaire d'étendre cette étude. Celle-ci pourrait être menée sur la base du cadre théorique que nous avons commencé à élaborer. Nous pourrions alimenter notre cadre avec des travaux menés dans le domaine de la santé publique qui mobilise, de notre point de vue, des questionnements similaires, notamment sur la place des citoyens dans les orientations générale mises en place. Cette étude approfondie permettrait alors d'aborder les questions que nous avons soulevées quant aux barrières que nous percevons à l'évolution des comportements : une approche dogmatique et fondée sur le déficit model est-elle viable dans un monde de plus en plus complexe ? Quel traitement des QSSV pour favoriser leur appropriation et le changement de comportement ?

Bibliographie

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, ADEME (2013). Bâtiment 2013 : Chiffres clés. Disponible sur : http://multimedia.ademe.fr/catalogues/chiffres-cles-batiment-2013/ (consulté le 17 avril 2014)

ALBE, V. (2009). « L'enseignement de controverses socioscientifiques. Quels enjeux sociaux, éducatifs et théoriques ? Quelles mises en formes scolaires ? ». *Education et Didactique. Vol. 3 n°1*.

BENSAUDE-VINCENT, B. (2010). Splendeur et décadence de la vulgarisation scientifique. *Questions de communication, n° 17*, pp. 19-32

BRISEPIERRE, G. (2013). Analyse sociologique de la consommation d'énergie dans les bâtiments résidentiels et tertiaires : Bilan et perspectives. Rapport pour le compte de l'ADEME. Disponible sur : http://gbrisepierre.fr/wp-content/uploads/2013/12/Brisepierre-Synth%C3%A8se-socio-%C3%A9nergie-ADEME-2013.pdf (consulté le 1er février 2014).

CHARAUDEAU, P. (2008). *La médiatisation de la science. Clonage, OGM, manipulations génétiques*. Bruxelles : De Boeck.

COMBY, J.B. (2013). Faire du bruit sans faire de vagues. *Communication, Vol. 31/2*, pp. 1-26

FAVRE, D. (1997). Des Neurosciences aux Sciences de l'Éducation : contribution à une épistémologie de la variance. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Éducation, 433 pages, Université Lyon 2, Presses Universitaires du Septentrion (1998), pp. 13-38.

LE MAREC J. (2005). Ignorance ou confiance : le public dans l'enquête, au musée et face à la recherche. In *La publicisation de la science. Exposer, communiquer, débattre, publier, vulgariser*. Éditeur : Presses Universitaires de Grenoble, pp. 75-102.

MOREAU, A. (2014). Vivacité de la question du déclin des abeilles sauvages : étude de la médiation par l'exposition et analyse des contributions d'acteurs lors de sa conception. Thèse de doctorat. Université Claude Bernard Lyon 1. Soutenue le 19 juin 2014.

PAUTARD, E. (2009). Vers la sobriété électrique. Politiques de maîtrise des consommations et pratiques domestiques. Thèse de doctorat. Université Toulouse II – Le Mirail. Soutenue le 30 novembre 2009.

TRENCH, B. (2008). Towards an analytical Framework of science communication models. In D. CHENG, M. CLAESSENS, T. GASCOIGNE, J. METCALFE, B. SCHIELE, S. SHI (Eds), *Communicating science in social context* (pp. 119-135). Amsterdam : Springer Netherlands.

TRIQUET, E. (2013). Notes du cours : Approche historique de la socio-diffusion des sciences et des techniques [Présentation Power point]. M2HPDS, UE Sciences et Société.

URGELLI, B. (2009). Logiques d'engagement d'enseignants face à une question socioscientifique médiatisée : le cas du réchauffement climatique. Thèse de doctorat. Ecole Normale Supérieure Lettres et Sciences Humaines. Soutenue le 18 décembre 2009.

URGELLI, B. (2013). Notes du cours : Controverses socioscientifiques et média. M2HPDS, UE Sciences et Société.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les coûts sociétaux comme indicateurs de développement durable des chaînes globales de valeur. L'exemple de la filière cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou

Christophe ALLIOT, Matthias CORTIN, Marion FEIGE-MULLER, Sylvain LY, Judith PIGNEUR
Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne (BASIC)
18, rue de Trévise, 75009 PARIS
christophe@lebasic.com

Résumé

Depuis plusieurs décennies, la reconfiguration des chaines de production et de consommation à l'échelle internationale a engendré des défis sociaux et environnementaux qui mettent aujourd'hui en jeu la pérennité de nombreuses filières. Le concept des « coûts sociétaux » propose un regard systémique et « institutionnaliste » sur cet enjeu. Couplé à l'analyse des chaines globales de valeur, il offre une base pour développer des indicateurs stratégiques sur la durabilité des filières. Ce cadre de recherche, et les indicateurs associés, ont été déclinés sur les filières de cacao, depuis la production de cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou jusqu'à la commercialisation de tablettes de chocolat noir sur le marché français.

Mots-clés :Externalités, Coûts Sociétaux, Chaines Globales de Valeur, Impacts socio-environnementaux, Cacao

Abstract

Over the past decades, the globalization and reconfiguration of production and consumption chains have led to increasing social and environmental challenges that now question the sustainability of many sectors. The concept of "societal costs" offers a systemic and "institutionalist" perspective on this critical issue. Coupled with the global value chains approach, it offers a basis for developing strategic indicators on the sustainability of production and consumption chains. This analysis framework, and its associated indicators, have been implemented in the cocoa sector, from the production of cocoa in Ivory Coast and Peru to the marketing of dark chocolate tablets on the French market.

Key-words: Externalities, Societal costs, Global value chains, Socio-environmental impacts, Cocoa

Les coûts sociétaux comme indicateurs de développement durable des chaînes globales de valeur. L'exemple de la filière cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou

Résumé

Depuis plusieurs décennies, la reconfiguration des chaines de production et de consommation à l'échelle internationale a engendré des défis sociaux et environnementaux qui mettent aujourd'hui en jeu la pérennité de nombreuses filières. Le concept des « coûts sociétaux » propose un regard systémique et « institutionnaliste » sur cet enjeu. Couplé à l'analyse des chaines globales de valeur, il offre une base pour développer des indicateurs stratégiques sur la durabilité des filières. Ce cadre de recherche, et les indicateurs associés, ont été déclinés sur les filières de cacao, depuis la production de cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou jusqu'à la commercialisation de tablettes de chocolat noir sur le marché français.

Introduction

Ces dernières décennies, la diffusion croissante du modèle de société de consommation s'est accompagnée d'un éclatement géographique des activités économiques qui étaient réalisées jusqu'alors à l'intérieur des frontières de l'entreprise. Accélérée par la libéralisation croissante des échanges, cette évolution s'est accompagnée d'une dynamique de concentration économique : une part croissante de la valeur économique est ainsi captée par certains acteurs qui sont en mesure de contrôler les informations nécessaires au bon fonctionnement des chaînes mondialisées[1]. Dans le même temps, pour atteindre des niveaux de rentabilité toujours plus élevés, ces chaines génèrent des impacts croissants qui sont reportés sur la collectivité et les individus dans les différents territoires : pollutions, dérèglement climatique, épuisement des ressources, précarisation des conditions de travail, niveau de vie inférieur au minimum vital…

[1] R.W. Cotteril, 'Dynamic Explanations of Industry Structure and Performance', 2000

Face à ces impacts croissants des chaines mondialisées, les systèmes nationaux de régulation portés par les Etats sont de plus en plus dépassés, et les démarches de RSE[2] déployées par les acteurs économiques montrent leurs limites : elles se bornent pour la plupart aux frontières de l'entreprise, et les évaluations extra-financières qui sont supposées en rendre compte se limitent à l'étude des processus internes sans en mesurer les impacts. Plus fondamentalement, parce que les acteurs économiques sont pris dans une concurrence accrue au sein de chaines mondialisées et libéralisées dans lesquelles ils sont insérés, les enjeux de durabilité se posent désormais à l'échelle des filières et plus seulement au niveau de l'entreprise considérée comme acteur isolé.

Dans ce contexte, notre question de recherche est : « peut-on concevoir, en complémentarité des indicateurs de performance des entreprises (financiers et extra-financiers), des indicateurs de durabilité à l'échelle des filières (c'est à dire du producteur de matières premières jusqu'au consommateur final) qui permettent d'identifier les modèles de production et de consommation à encourager et ceux à juguler, voire à proscrire ? »

Le concept de coûts sociétaux offre une base pertinente pour rendre compte de la (non) durabilité des filières de manière systémique. Développé par l'économiste allemand Karl William Kapp dès le début des Trente Glorieuses[3], les coûts sociétaux ne sont pas des « défaillances ponctuelles » - contrairement au concept d'externalités - mais des effets inhérents à notre système économique.

En complément, l'approche des chaînes globales de valeur offre une base cohérente pour identifier - sur la base de leurs coûts sociétaux - les modèles de filières à développer ou à proscrire dans un objectif de transition sociale et écologique. Elle apporte un regard

[2] Responsabilité Sociale d'Entreprise
[3] K. W. Kapp, Les coûts sociétaux de l'entreprise privée, Les petits Matins / Institut Veblen, 2015

systémique qui met en évidence le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit le commerce, et les relations de pouvoir qui permettent à certains agents clés de fixer les règles du jeu. Ce faisant, elles prennent le contrepied de la théorie économique classique qui explique le commerce comme le seul résultat d'avantages comparatifs.

Il s'agit ainsi de combiner l'analyse des chaines globales de valeur avec l'évaluation des coûts sociétaux afin d'analyser et d'investiguer les liens entre :

- d'un côté, la structuration des filières et la répartition de la valeur correspondante,
- de l'autre, les chemins d'impacts et les coûts sociétaux qui en découlent,

Nous avons appliqué cette approche sur la filière du cacao, cas historique de filière mondialisée. Le périmètre de l'étude couvre la production de cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou jusqu'à la fabrication et la commercialisation de tablettes de chocolat noir à haute teneur en cacao sur le marché français. Les pays de production ont été choisis sur la base de leur position historique sur le marché mondial du cacao, de leur importance relative dans chacun des continents (Afrique et Amérique Latine), de la présence sur leur territoire des principales multinationales du cacao (Cargill, ADM, Olam et Barry-Callebaut) et de l'implantation des certifications équitables et durables (Fairtrade International, UTZ et Rainforest Alliance).

L'étude de la filière cacao s'appuie sur une large revue de la littérature sur les chaines de valeur et les impacts économiques, sociaux et environnementaux associés. La mesure des impacts et l'évaluation des coûts sociétaux s'appuie sur les statistiques publiques mises à disposition par les pays étudiés et les institutions internationales (Banque Mondiale, FMI, OCDE…). Des entretiens semi-directifs complémentaires ont été réalisés avec des acteurs

tout le long de la filière et des données complémentaires ont été récoltées auprès des acteurs de terrain.

1 : Les coûts sociétaux au service d'une démarche de soutenabilité forte

1.1 : Les défis socio-environnementaux posés par la mondialisation des chaines de production et de consommation

Alors que la plupart des sociétés humaines ont essayé de maximiser l'usage de ressources à leur disposition, faisant de la rareté une source de créativité et de progrès, la révolution industrielle du 19ème siècle puis l'avènement de la société de consommation à partir de 1945 se sont fondés sur une logique d'exploitation sans limite des ressources – renouvelables ou non – et sur une production de déchets allant de pair avec l'urbanisation et le changement de mode de vie.[4]

La croissance de la consommation mondiale – en particulier d'énergie, de minerais et de métaux – n'est désormais plus assise sur l'augmentation de la population mais sur celle de la création de valeur économique (voir le diagramme ci-dessous issu des recherches de l'Institut d'Ecologie Sociale de Vienne)[5].

[4] PNUE, Waste: Investing in energy and resource efficiency, 2011
[5] Kraussmann et al., The global metabolic transition 1950-2010, Global Environmental Change 26 (2014) 87–97

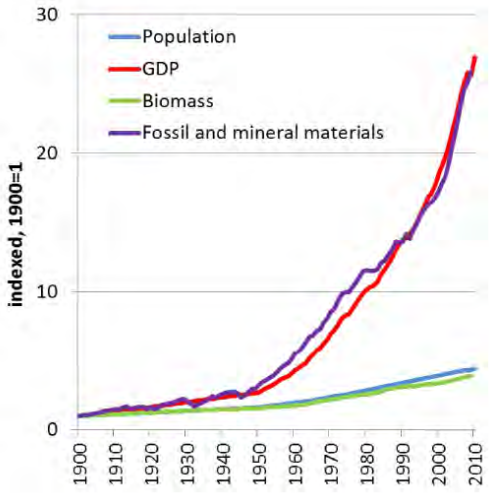


Figure 1. Evolution 1900-2010 de la population, du PIB, de la consommation de matériaux et de biomasse
Source : Kraussmann et al., Institut d'Ecologie Sociale de Vienne (Autriche)

Cette évolution, nourrie depuis 1945, s'est accélérée depuis une vingtaine d'années du fait de la forte croissance de la population urbaine et du développement des classes moyennes qui adoptent des modes de vie consuméristes :

- d'après les Nations Unies, plus de la moitié de la population mondiale vit désormais dans des villes : les citadins sont 4 fois plus nombreux qu'en 1950 et leur population devrait s'élever à 5 milliards en 2030, c'est-à-dire autant que d'habitants sur terre en 1987 ; [6]
- quant aux classes moyennes, leur nombre pourrait tripler entre 2000 et 2030, générant une croissance équivalente des dépenses de consommation au niveau mondial, essentiellement en Asie et en Amérique Latine (voir diagrammes ci-après). [7]

[6] UN Habitat, State of the World Cities, 2013
[7] Homi Kharas; Centre de Développement de l'OCDE, The Emerging Middle Class in Developing Countries, 2010

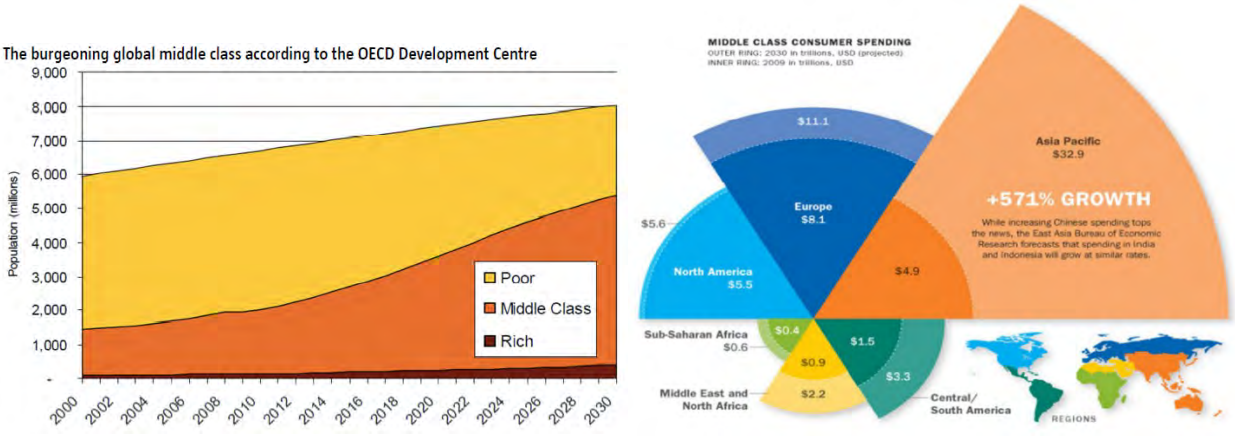


Figure 2. Projection de l'évolution des classes moyennes (2000-2030) et de leurs dépenses de consommation
Source : Centre de Développement de l'OCDE (2010) et Robeco (2015)

Les défis posés par cette évolution sont multiples. Dès 1972, le rapport Meadows destiné au club de Rome a tiré le signal d'alarme sur les risques environnementaux liés à cette mondialisation de la société de consommation (raréfaction des ressources en eau, augmentation de la pollution atmosphérique, pression sur les ressources renouvelables et non renouvelables)[8]. En 1992, la couverture médiatique du rapport Brundtland[9] a permis de sensibiliser la communauté internationale sur les limites de la planète et sur l'interdépendance entre économie, écologie et développement humain, et d'y diffuser le concept de Développement Durable[10].

Depuis lors, un nombre croissant de rapports confirme que les activités humaines ont gravement fait décliner les ressources naturelles et les écosystèmes dont dépendent notre économie et nos conditions de vie[11]. L'empreinte écologique de nos modes de production et de consommation a ainsi dépassé les capacités de régénération de notre planète depuis les années 1970, et la situation continue à se dégrader (voir ci-dessous). [12]

[8] Meadows et al., The limits to Growth, Report to the Club of Rome, 1972
[9] Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987
[10] « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. »
[11] ONU, Rapport de l'Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire, 2005
[12] WWF, Rapport Planète Vivante, 2012

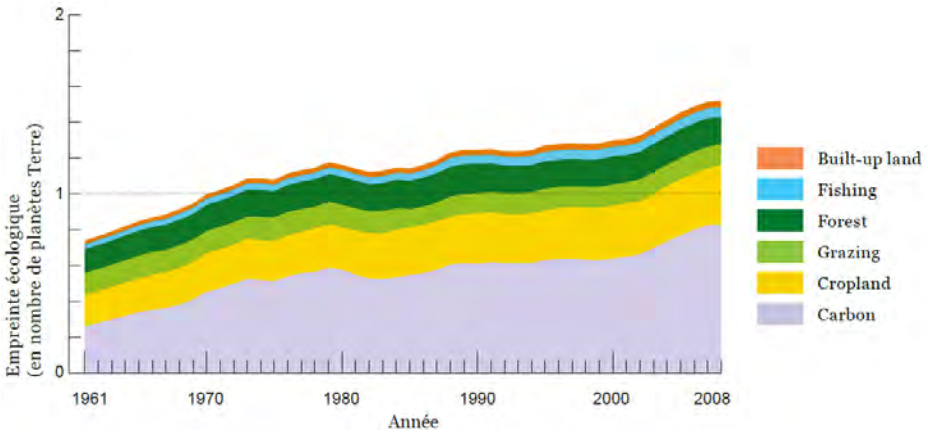


Figure 3. Empreinte écologique globale entre 1961 et 2008
Source : WWF (2012)

Nos modes de vie nous amènent à atteindre voire dépasser des seuils environnementaux critiques, points de bascule au-delà desquels des changements irréversibles et croissants sont engendrés sur des écosystèmes ou des mécanismes de régulation naturelle (voir ci-dessous).[13]

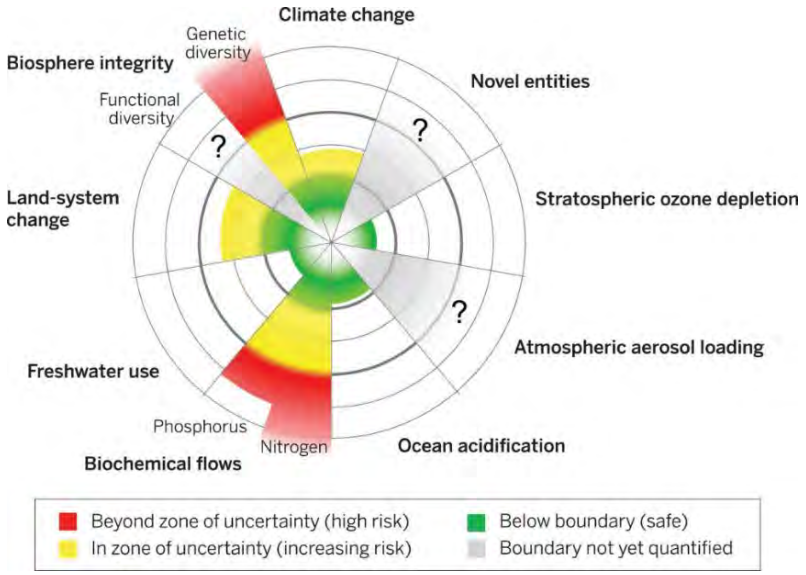


Figure 4. Empreinte écologique globale entre 1961 et 2008
Source : Rockström et al., Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet, Science, 2015

Parallèlement, la croissance économique de ces dernières décennies a permis une diminution globale du nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté extrême (tel que

[13] Rockström et al., Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet, Science, 2015

défini par la Banque Mondiale) : ils étaient 1,2 milliards en 2010 contre un peu moins de 2 milliards en 1981 (voir diagramme ci-dessous). [14]

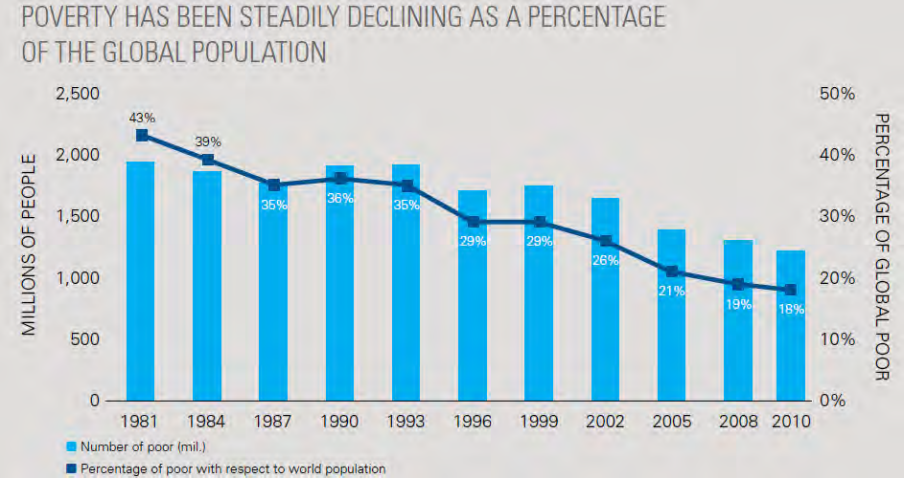


Figure 5. Nombre de personnes touchant moins de 1,25 US$ / jour (et proportion dans la population mondiale) Source : Banque Mondiale (2014)

Cependant, ce chiffre est à relativiser : les données de la Banque Mondiale montrent qu'il s'agit pour partie d'un « glissement ». Une part importante de celles et ceux qui sont sortis de l'extrême pauvreté depuis 1990 touchaient en 2010 un revenu encore inférieur à 2 US$ par jour, donc en-dessous du seuil de pauvreté de la Banque Mondiale (voir diagramme ci-après)[15].

Par ailleurs, ce nombre est très probablement sous-estimé car l'indicateur de revenu ne permet pas d'identifier toutes les populations touchées par la pauvreté et l'exclusion sociale. [16]

[14] World Bank, Prosperity for all: Ending extreme poverty, 2014
[15] World Bank, Prosperity for all: Ending extreme poverty, 2014
[16] United Nations Development Program, What is Poverty? Concepts and Measures, 2006

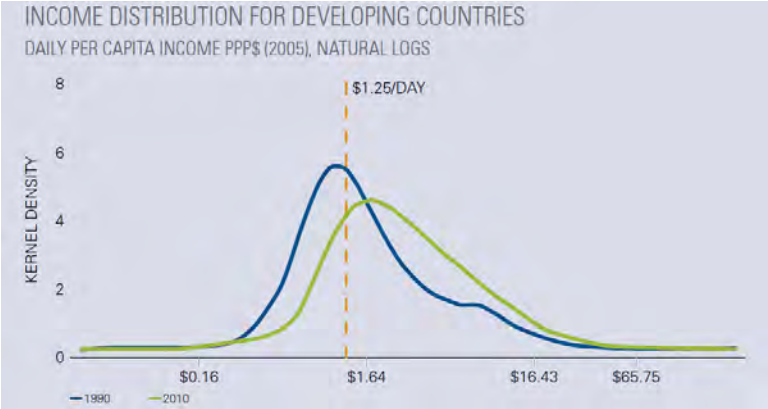


Figure 6. Evolution de la distribution de revenus dans les pays en développement entre 1990 et 2010
Source : Banque Mondiale (2014)

Au-delà des questions de revenus, les études de l'Organisation Internationale du Travail montrent que plusieurs problématiques liées à l'emploi et aux conditions de travail ont tendance à s'aggraver depuis la fin des années 1990. En premier lieu, l'emploi stable à temps plein perd du terrain partout dans le monde : il est de moins en moins prédominant dans les économies avancées, tandis que les emplois à très court terme et aux horaires irréguliers se généralisent dans les économies émergentes ; quant à l'emploi informel, il reste la norme dans les économies en développement (voir graphique ci-dessous). [17]

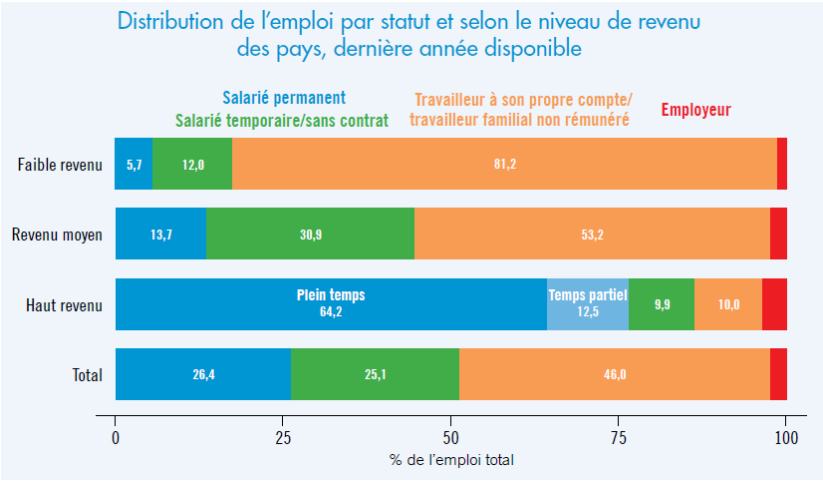


Figure 7. Distribution de l'emploi selon le niveau de revenu des pays
Source : Organisation Internationale du Travail (2015)

[17] Organisation Internationale du Travail (OIT), Emploi et Questions Sociales dans el Monde, 2015

Concernant les systèmes de protection sociale, si des avancées substantielles sont visibles depuis 1990 concernant le taux de couverture par pension de retraite dans le monde, le nombre de personnes sans emploi bénéficiant d'un soutien de revenu est en baisse constante depuis 2007 dans la plupart des pays (voir graphiques ci-dessous).

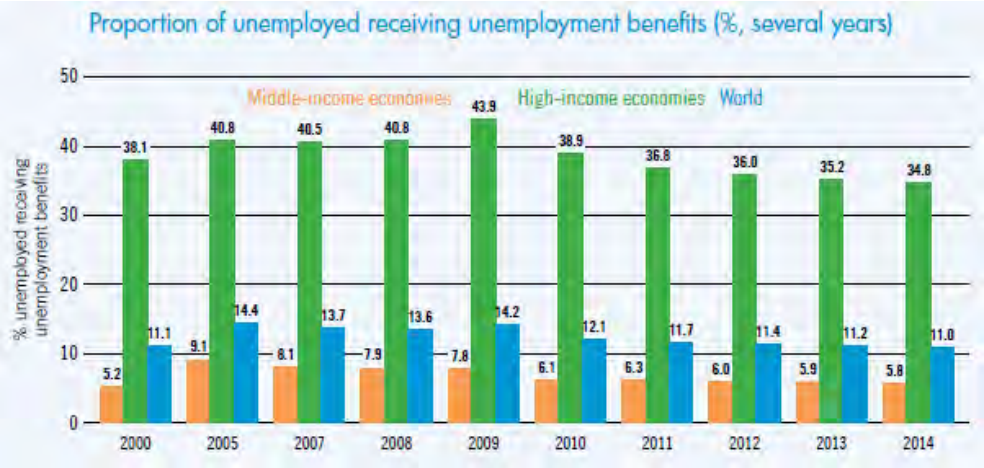


Figure 8. Evolution du taux de couverture de retraite (1990-2013) et de chômage (2000-2014) dans le monde
Source : Organisation Internationale du Travail (2015)

Ces évolutions se doublent d'une croissance des inégalités de revenus : comme le rappelle le FMI, 0,5% de la population mondiale possède désormais 35% des richesses économiques[18]. Cette tendance au creusement des inégalités concerne la grande majorité des pays du monde comme le montre l'ONG Oxfam dans son dernier rapport (voir diagramme ci-dessous). [19]

[18] FMI, Rapport sur la Mondialisation et les Inégalités, 2007 – FMI, 2013
[19] Oxfam International, Working for the few: Political capture and economic inequality, 2014

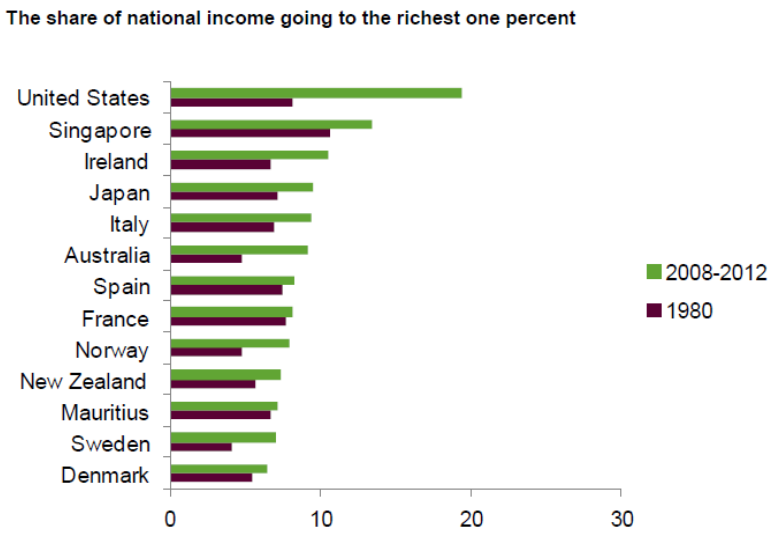


Figure 9. Evolution de la part du PIB détenue par les 1% les plus riches dans différents pays
Source : F. Alvaredo, A. B. Atkinson, T. Piketty and E. Saez, (2013) 'The World Top Incomes Database'

1.2 : Les Limites des démarches initiées par les entreprises et les enjeux de l'évaluation de la durabilité à l'échelle des filières

L'aggravation des enjeux sociaux et environnementaux détaillée précédemment est intimement liée à la mondialisation des filières économiques et de la société de consommation, le commerce international représentant désormais plus de 55% du PIB mondial, contre 30 % au milieu des années 1980 (voir ci-dessous).

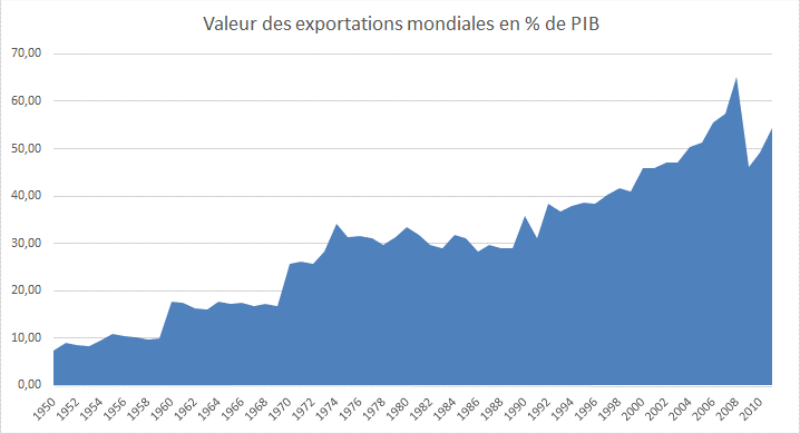


Figure 10. Valeur des exportations mondiales en pourcentage du PIB
Source : BASIC d'après les données des Penn World Tables (2015)

Cette évolution s'est traduite par un éclatement et une dispersion géographique des différentes activités économiques qui étaient réalisées jusqu'alors à l'intérieur des frontières de

l'entreprise selon une logique d'intégration verticale. Les processus de conception, production et commercialisation des produits et des services sont désormais éclatés et relocalisés à l'échelle mondiale. Il s'agit d'une reconfiguration profonde des chaînes de valeur nationales et intégrées qui étaient caractéristiques de l'économie fordiste depuis le début du 20ème siècle[20]

Auparavant basée sur les capacités des producteurs de matières premières, la logique de nombreuses filières économiques est désormais soumise à la volonté de quelques acheteurs qui définissent l'offre en fonction des besoins présumés des consommateurs et organisent leurs chaînes d'approvisionnement en conséquence.

Parmi les cause multiples de cette évolution, tiennent un rôle majeur la diffusion du modèle de société de consommation dans la plupart des pays du monde, le développement des chaînes de distribution et du nombre de produits transformés que ces dernières proposent, le démantèlement de nombreux outils de régulation des marchés par les Etats, ainsi qu'une tendance générale à la concentration économique observée au niveau des distributeurs, des transformateurs, des transporteurs, des négociants... Une part croissante de la valeur économique est ainsi captée par les acteurs dominants qui peuvent contrôler les informations nécessaires au bon fonctionnement des chaînes mondialisées (évolution des prix, logistique, normes de qualité...).[21]

Cette reconfiguration des filières établit une nouvelle hiérarchie entre les entreprises et fait émerger de nouveaux ensembles économiquement centralisés et socialement éclatés. La logique économique s'extrait de l'espace national pour être restructurée dans un espace global au fonctionnement autonome qui échappe aux mécanismes de régulation des Etats qui

[20] F. Palpacuer, Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation », 2008
[21] R.W. Cotteril, 'Dynamic Explanations of Industry Structure and Performance', 2000, op. cit.

demeurent attachés à des périmètres nationaux et ne parviennent plus à endiguer les impacts sociaux et environnementaux documentés au chapitre précédent. [22]

Il s'agit tout d'abord d'un problème de périmètre : la plupart des secteurs économiques sont désormais connectés – de manière directe ou indirecte – aux marchés et filières internationaux, que ce soit pour leur approvisionnement en amont ou leurs débouchés en aval. Ils en subissent l'influence et peuvent difficilement s'en extraire.

Quant aux entreprises, elles s'étendent bien au-delà des frontières nationales : on compte désormais environ 50 000 entreprises multinationales qui possèdent 450 000 succursales et emploient plus de 200 millions de personnes dans le monde[23]. En 30 ans, le nombre de ces sociétés a été multiplié par 10, certaines d'entre elles ayant acquis un pouvoir économique supérieur à bien des États : à titre d'exemple, le chiffre d'affaires cumulé des 10 premières sociétés transnationales dépasse les PIB de l'Inde et du Brésil.[24]

Face à la capacité des grands acteurs économiques à externaliser leurs activités en amont et en aval tout en gardant le contrôle des filières, et à les déplacer d'un pays à l'autre grâce aux politiques de libéralisation, les Etats ne parviennent plus à réguler les secteurs en légiférant sur leur seul territoire. De plus, parce qu'ils sont à la recherche constante de croissance économique, et sous pression des entreprises elles-mêmes soumises à des exigences croissantes de profitabilité, les Etats se livrent une concurrence croissante pour attirer chez

[22] F. Palpacuer, Firme--réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation », 2008
[23] Organisation Internationale du Travail (OIT), http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/multinational-enterprises/lang--fr/index.htm consulté en janvier 2016
[24] Antonio Manganella (CCFD) et Olivier Maurel (professeur associé à l'IAE G. Eiffel – UPEC), http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/04/23/de-l-impunite-des-multinationales_1688431_3232.html#RBYrqBfVK741BGQW.99 consulté en janvier 2016

eux les investisseurs privés, et sont de moins en moins capables d'imposer - ou de s'entendre sur - des normes sociales et environnementales contraignantes à la hauteur des enjeux[25].

Dans ce contexte, les codes de conduite sont apparus comme un nouvel outil de régulation privilégié par les acteurs économiques, mais aussi par les Etats. S'ils peuvent parfois servir de base pour fonder des décisions de justice (comme le célèbre « Arrêt Erika » de la Cour de cassation française), ces mécanismes d'autorégulation incitent à écarter la réglementation jugée trop coûteuse et montrent leurs limites en cas de crises (comme dans le cas très médiatisé du Rana Plazza).

Pour pallier ces insuffisances, les initiatives multi-parties prenantes ont émergé et sont devenues des mécanismes de plus en plus utilisés. Elles s'articulent autour de la représentation des intérêts des industriels, des acteurs commerciaux et de la société civile. Elles ont pour objectif de valoriser les meilleures pratiques, et parfois de sanctionner les écarts par rapport aux normes internationales (même si, en pratique, elles ont beaucoup de mal à lutter contre les violations de droits humains, sociaux ou environnementaux).

Par le développement de normes standardisées, elles sont peu à peu devenues des arguments de vente alors qu'elles n'avaient pas pour vocation initiale d'informer le consommateur (cas de l'huile de palme « durable »). Par le biais de la certification, elles ont permis aux acteurs dominants des filières d'accroître leur pouvoir de contrôle dans les chaînes de production et de reporter la responsabilité et les coûts de supervision sur leurs fournisseurs. Ce faisant, elles suscitent de fortes controverses sur la privatisation des politiques de régulation. [26]

[25] Comme le montrent les pressions économiques subies par le gouvernement Equatorien depuis l'instauration d'un prix minimum et de salaires décents dans le secteur de la banane, ou par le gouvernement du Bangladesh sur la sécurité et le niveau des salaires dans l'industrie textile.
[26] J Hatanaka et Busch ; 2008

Le nombre croissant d'initiatives volontaires et de plates-formes multi-acteurs n'a cependant pas permis de diminuer, pour l'instant, les impacts sociaux et environnementaux qui continuent de croître (cf. chapitre 1.1). Parce qu'elles sont prises dans une concurrence accrue sur les prix dans des marchés mondialisés et libéralisés, les entreprises ne peuvent pas prendre des mesures sociales et environnementales qui affaibliraient trop fortement leur compétitivité, sauf à ce que les mêmes règles contraignantes s'appliquent à toutes, et sur tous les territoires. Pourtant, au lieu d'encourager le développement de régulations publiques à la hauteur des enjeux, les initiatives volontaires s'évertuent la plupart du temps à se substituer à elles sous couvert de plus grande efficience.

Même quand elles tentent de résoudre ces problématiques, les initiatives des entreprises, sont souvent inopérantes du fait qu'elles se focalisent sur une seule dimension : soit les enjeux économiques, soit les questions sociales, soit la protection de l'environnement. Celles qui essaient d'aller au-delà intègrent très rarement les trois sphères, et quasiment jamais à égale importance.

Les enjeux de la durabilité se jouent donc désormais au-delà des frontières de l'entreprise tout au long des filières, depuis la production de matières premières jusqu'à la consommation finale des produits, et nécessitent de faire le lien entres les dimensions économiques, sociales et environnementales pour trouver des solutions systémiques à même de résoudre les défis auxquels nos sociétés se trouvent confrontées.

2 : Les coûts sociétaux, indicateurs de la durabilité des filières dans une perspective de soutenabilité forte

2.1 : Les coûts sociétaux, ou comment repenser les concepts de coûts cachés et de valeur

Face à la difficulté de juguler la croissance des impacts environnementaux et sociaux associés à la croissance de l'économie mondiale, la mesure des externalités et leur réinsertion dans le marché sont considérées comme des pistes de solution crédibles par un nombre croissants d'acteurs académiques, institutionnels et du monde de l'entreprise. Depuis une vingtaine d'années, elles ont donné lieu au développement de nouvelles approches qui visent à modifier les rationnels des choix économiques afin de stopper les dommages environnementaux et sociaux.

Le concept d'externalité[27] a été articulé pour la première fois par l'économiste A. C. Pigou dans les années 1930 alors qu'il réfléchissait à un moyen de réduire la pollution à Londres. Constatant la différence entre les coûts de cette pollution pour les acteurs du marché et ceux pour la société en général, il a identifié ce phénomène comme une défaillance du marché qui l'empêche d'atteindre son équilibre optimum. Pour la corriger, il préconisait l'intervention de l'Etat via l'instauration de taxes qui permettraient d'intégrer ces externalités au coût des activités[28].

Il a fallu attendre les années 1990 pour voir une première utilisation à grande échelle du concept d'externalités : il a servi à chiffrer les dommages liés à la marée noire lors du procès de l'Exxon Valdez, ce qui lui a conféré une reconnaissance officielle et internationale[29]. A la même époque, la première évaluation des externalités positives des écosystèmes naturels

[27] Il est question d'externalités lorsque l'acte de production ou de consommation d'un agent influe sur la situation d'un autre agent, positivement ou négativement (pollution…), sans que cela fasse l'objet d'une compensation monétaire (donc par définition hors marché).
[28] A. C. Pigou, L'Economie du Bien Etre, 1920
[29] K. Nyborg, Environmental Valuation, Cost Benefit Analysis and Policy Making: A Survey, 1996

fut menée par des universitaires d'après un ensemble d'enquêtes sur leurs « services rendus »[30] : régulation de l'eau et de l'air, habitat, valeur esthétique et récréative...

En 2007, dans le prolongement de ces travaux, les Nations Unies ont créé un groupe d'expert sur l'évaluation monétaire des services écosystémiques (TEEB). En parallèle, le rapport Stern a fortement influencé le débat international sur le dérèglement climatique en chiffrant pour la première fois les externalités futures de l'inaction sur les émissions de gaz à effet de serre.[31]

Ces initiatives n'ont cessé de s'accélérer depuis. A titre d'exemple :

- Le TEEB a lancé une évaluation des externalités de l'alimentation mondiale dont le premier rapport a été rendu public en septembre 2015 (TEEB AgFood) [32];
- La FAO a publié en décembre 2015 une étude sur les impacts mondiaux de l'agriculture sur le capital naturel[33] ;
- La FAO, en partenariat avec IFOAM, a initié début 2016 une campagne internationale sur « le vrai coût de l'alimentation ». [34]

Pour les institutions, l'évaluation des externalités à un niveau macroéconomique - national ou international - leur permet de démontrer le bien-fondé de leurs politiques publiques. Pour les entreprises et leurs directions financières, il s'agit désormais de réintégrer dans leurs comptes et dans leur communication des coûts, et surtout des bénéfices, qui sont habituellement ignorés par le marché ou par leurs clients. [35]

[30] R. Costanza et al., The value of the world's ecosystem service and natural capital, Nature 387, 253–260, 1997
[31] N. Stern, Stern Review on The Economics of Climate Change, H.M. Treasury, Cambridge University Press, 2006
[32] http://img.teebweb.org/wp-content/uploads/2015/12/TEEBAgFood_Interim_Report_2015_web.pdf consulté le 20/05/2016
[33] FAO, Natural Capital Impacts in Agriculture: Supporting better business decision-making, 2015 disponible sur : http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/sustainability_pathways/docs/Natural_Capital_Impacts_in_Agriculture_final.pdf
[34] http://www.natureandmore.com/news/press-release-nature-more-takes-true-cost-of-food-to-the-consumer
[35] Cf. http://integratedreporting.org

Cette vision pragmatique emporte désormais l'adhésion des acteurs économiques ou institutionnels les plus importants, qu'il s'agisse des géants de l'agro-industrie (Coca-Cola, Nestlé, Syngenta, Monsanto…), des principaux cabinets de conseil (PWC, Deloitte, EY, KPMG) ou des bailleurs internationaux (Banque Mondiale, PNUE…).[36]

Cependant, ces initiatives génèrent d'importantes controverses, notamment sur le fait d'étendre toujours plus la sphère marchande pour traiter les problèmes environnementaux, et sur les dérives potentielles liées à cette extension.

Les critiques concernent en premier lieu le postulat qui sous-tend ces approches et qui présente les externalités comme de simples défaillances du système économique : il suffirait de les réintégrer dans la sphère économique pour que les problématiques sociales et environnementales se résolvent par le seul fonctionnement du marché. Dans ce paradigme, il est également possible pour les entreprises de s'acquitter, grâce à des stratégies de compensation, de certaines externalités négatives en valorisant leurs externalités positives sans lien entre les unes et les autres. [37]

De façon plus large, les critiques font valoir qu'en privilégiant la quantification monétaire, cette démarche exclut les rationalités autres que l'utilitarisme, comme par exemple le conséquentialisme[38] ou l'approche par les droits[39], qui peuvent conduire à des résultats très différents. Elles rappellent que les valeurs estimées par ce type d'approche sont intrinsèquement liées au contexte social et institutionnel qui préside à leur prise en compte et

[36] Cf. http://www.naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol.html.
[37] R. K. Turner, Limits to CBA in UK and European environmental policy: retrospects and future prospects, 2006
[38] Le conséquentialisme, lié historiquement à la pensée utilitariste, est une approche plus large que cette dernière. Elle considère que dans un débat moral, on doit attribuer plus de poids aux résultats d'une action qu'à toute autre considération. Elle ne se limite pas à évaluer ces résultats en termes d'accroissement global de bonheur pour les individus, mais peut aussi intégrer la poursuite d'autres finalités (égalité…).
[39] L'approche par les droits fait partie de l'éthique déontologique qui s'oppose souvent à l'éthique conséquentialiste. Au lieu de regarder les conséquences particulières des actions, elle se concentre prioritairement sur leur nature. Elle considère que les besoins fondamentaux des personnes sont des droits universels dont ils sont détenteurs, et que le respect de ces droits doit primer sur les autres considérations.

leur évaluation, à commencer par la définition de la sphère de responsabilité des individus et des organisations, et leur capacité à demander réparation pour un dommage subi.

Certaines méthodes de calcul sont également controversées, à l'image des évaluations contingentes qui consistent à mesurer les externalités via des enquêtes sur le consentement à payer ou à recevoir. Dans ce cas, le niveau d'information des personnes sondées sur les enjeux liés au sujet, leurs centres d'intérêt, les pondérations des réponses par les sondeurs peuvent significativement faire varier les résultats[40]. Le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes est un bon exemple des limites de ce type d'analyse : alors qu'une première étude faisait apparaître un solde positif après chiffrage des externalités négatives et positives – ce qui validait la pertinence du projet – une contre-expertise récente a débouché sur le résultat inverse[41]. En cause, une valorisation différente du temps gagné par les passagers grâce au nouvel aéroport qui démontre la variabilité des résultats en fonction des facteurs retenus et de la difficulté à vérifier les calculs en raison de la complexité des méthodologies développées.

Enfin, le champ d'application des externalités reste cantonné à quelques domaines environnementaux : climat, pollutions et autres dégradations environnementales, laissant de côté la question sociale dès lors que celle-ci touche à des sujets déjà valorisés par le marché, comme l'emploi par exemple, même s'ils sont sources d'externalités. Ainsi, les coûts engendrés par les conditions de travail dans les ateliers textiles asiatiques, et qui restent à la charge des travailleurs et de leurs familles, ne sont pas considérés comme une externalité, mais comme le résultat de la confrontation entre offre et demande de main d'œuvre.

En contrepoint du concept d'externalité, celui de coût sociétal remet en question la subordination des priorités et valeurs sociales à la logique du marché, et peut permettre de

[40] Cf. Jacques Weber, « L'évaluation contingente. Les valeurs ont-elles un prix ? », Sciences Po-Ceri, juillet-août 2003
[41] Cf. Linda Brinke, Jasper Faber, « Examen de l'analyse globale coûts-bénéfices de l'aéroport du Grand Ouest. Comparaison avec des améliorations sur Nantes Atlantique », Rapport Delft, octobre 2011

pallier une grande partie de ces limites.

Développé par Karl William Kapp dès le début des Trente Glorieuses, il peut être défini comme « l'ensemble des pertes et dépenses, directes et indirectes, présentes et futures, qui sont supportées par des tiers ou par la collectivité dans son ensemble du fait des impacts sociaux, sanitaires et environnementaux des modes de production [et de consommation] et qui auraient pu être évités »[42].

Dans ses ouvrages, W. Kapp explique que les coûts sociétaux ne sont pas des « défaillances ponctuelles » mais des effets inhérents à notre système économique. Parce qu'il pose la recherche perpétuelle de croissance et de profits à court terme au cœur de son modèle, ce dernier génère tout à la fois des impacts environnementaux et sociaux croissants ainsi que l'absence de prise en charge par ceux qui en sont à l'origine (entreprises, individus, institutions...), au détriment des acteurs externes, individuels ou collectifs, avec pour conséquence la privatisation des profits et la mutualisation des coûts.

L'approche des coûts sociétaux s'appuie sur le concept des seuils environnementaux critiques, point de non-retour à partir desquels les écosystèmes ou les mécanismes naturels de régulation subissent des dégradations croissantes et irréversibles. Ce concept est également applicable dans les domaines de l'économie, de la santé et du social. Ainsi, les trappes de pauvreté ou de précarité peuvent être considérées comme des exemples de seuils critiques identifiables dans le champ social, au-delà desquels plus aucune mesure des impacts et/ou des coûts n'est possible.

Selon Kapp, les coûts sociétaux peuvent être évités si l'on change de contexte institutionnel, en particulier si :

[42] K. W. Kapp, *Les coûts sociétaux de l'entreprise privée*, Les petits Matins / Institut Veblen, 2015.

- des normes et limites contraignantes (environnementales, sanitaires, sociales) sont instituées et contrôlées,
- la réduction des impacts « en amont » prend le pas sur les tentatives de réparation des dommages après coup (principes de prévention et de précaution),
- la charge de la preuve est renversée, les acteurs économiques étant tenus de prouver l'atténuation de leurs impacts négatifs,
- des changements culturels en profondeur sont encouragés sur le long terme (via l'éducation, la régulation…).

Sebastian Berger, universitaire spécialiste de Kapp à l'Université du Missouri, propose le résumé suivant des différences entre les deux approches[43] :

Concepts	Externalités		Coûts Sociétaux
Ecole de pensée	Néolibérale	Néoclassique	Institutionnelle
Perspective	Echelle « micro », individualiste		Echelle « macro », structure sociale
Causes	Accidentelles, ou non analysées		Systémiques et institutionnelles
Théorie de la valeur	Valeur de marché		Pragmatiste, humaniste, valeurs sociales
Nature des solutions	Ad hoc, ex post		Systémiques, ex ante
Principales solutions	Négociation, croissance économique, justice	Taxes	Contrôle social, normes de sécurité, principe de précaution
Approche d'économie politique	Approche d'inspiration néolibérale : fortement anti-interventionniste, le pouvoir de remédier aux problèmes est entre les mains des acteurs du marché les plus riches	Approche d'inspiration conservatrice ou classique-libérale : légèrement interventionniste mais sans que les mécanismes d'allocation des richesses ne soient affectés	Approche d'inspiration sociale-démocrate : les mécanismes d'allocation des richesses et les normes sociales sont fortement modifiés (planification, interdictions, contrôles) ; le pouvoir est entre les mains de la majorité

Tableau 1. Comparaison des approches des externalités et des coûts sociétaux
Source : Sebastian Berger, Political Institutionalism for Minimizing Social Costs, Journal of Economic Issues, 2008

[43] S. Berger, Circular Cumulative Causation à la Myrdal and Kapp : Political Institutionalism for Minimizing Social Costs, Journal of Economic Issues, 2008

Intégrée dans un ensemble plus large d'indicateurs non monétaires, et à condition qu'elle soit conçue et utilisée comme un moyen d'information et de débat - et non pas comme une fin en soi - l'évaluation des coûts sociétaux peut ainsi permettre d'analyser la (non) durabilité des modes de production et de consommation, une société « zéro coûts sociétaux » se rapprochant de l'idéal porté par les promoteurs d'une économie circulaire.

2.2 : L'apport de l'analyse des chaines globales de valeur à l'évaluation des coûts sociétaux

Dans le contexte de globalisation et de montée en puissance des interdépendances économiques décrit au chapitre 1.2, les filières mondialisées jouent désormais un rôle prépondérant sur l'apparition des impacts sociaux et environnementaux, et des coûts sociétaux associés, dans la plupart des pays et territoires.

Il paraît donc essentiel de pouvoir analyser les enjeux de durabilité et d'identifier des leviers d'actions à cette échelle et ainsi éviter un simple transfert des impacts de l'aval vers l'amont, ou d'une région vers une autre.

Pour ce faire, la théorie des chaînes globales de valeurs (CGV) offre un cadre d'analyse approprié et cohérent avec celui des coûts sociétaux.

Les termes « filière » [44] et « chaîne de valeur » désignent à la fois un ensemble d'activités économiques interdépendantes et un groupe d'agents économiques liés « verticalement » depuis la production de matière première jusqu'à l'élimination finale des produits.

[44] L'approche « filière » a été essentiellement développée par l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) et Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) dans les années 1980 comme un outil d'analyse des circuits de distribution des biens agricoles. Elle se concentre sur les flux de marchandises, les prix et la valeur ajoutée tout au long de la filière en se basant sur les comptes de chaque agent. Elle a permis de montrer la manière dont les politiques publiques, les investissements et les institutions influent sur les systèmes de production.

Le concept de « chaînes globales de valeur » est issu de la théorie des systèmes-monde développée par Immanuel Wallerstein dans les années 1970. Originellement décrites par Hopkins et Wallerstein comme « une mise en réseau de processus de travail et de production dont le résultat final est un produit fini », Gereffi, Humphrey et Sturgeon ont défini les chaines globales de valeur comme des « entités sociales qui reflètent les changements dans l'organisation de la production et de la distribution générés par la mondialisation économique, les progrès technologiques et l'évolution de la réglementation » [45].

L'approche des chaînes globales de valeur développée par Gereffi, Humphrey et Sturgeon identifie quatre dimensions des chaines globales de valeur :

- la structure « intrants-produits » des filières,
- les territoires d'implantation (le périmètre géographique) qui décrivent la configuration spécifique des chaînes d'approvisionnement,
- la structure de gouvernance qui examine les barrières à l'entrée, les modes de coordination au sein des filières, et les types de pilotage par l'amont[46] ou par l'aval[47],
- le cadre institutionnel de la filière qui définit les conditions dans lesquelles les agents clés ou « leaders » permettent l'insertion d'agents subordonnés grâce au contrôle de l'information (technique ou commerciale) et de l'accès au marché.

Cette approche apporte une vision différente du commerce international, inspirée par l'économie institutionnelle [48]:

[45] G. Gereffi, J. Humphrey & T. Sturgeon, The governance of global value chains, Review of International Political Economy, 2005

[46] Les filières "pilotées par l'amont" sont celles où les multinationales et les grandes entreprises industrielles intégrées jouent un rôle pivot de contrôle du système de production (depuis leurs fournisseurs en amont jusqu'aux réseaux de distribution en aval). Elles sont intensives en capital et en technologie à l'image de l'automobile, l'informatique, l'aéronautique et les machines industrielles.

[47] Les filières "pilotées par l'aval" sont celles où les grands distributeurs, les grandes marques, et les grands négociants jouent un rôle pivot de création de réseaux décentralisés de production à partir d'un ensemble de pays producteurs et exportateurs.

[48] P. Raikes, M. F. Jensen & S. Ponte, Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique, 2000

- Elle met en évidence le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit le commerce, et les relations de pouvoir qui permettent à certains agents clés de fixer les règles du jeu. Ce faisant, elles prennent le contrepied de la théorie économique classique qui explique le commerce comme le seul résultat d'avantages comparatifs.
- Elle permet d'analyser les interactions entre la configuration des filières (nœuds de chaîne, territoires, gouvernance et institutions) et leurs déterminants économiques (offre, demande, décomposition de la valeur, dynamique des prix…).

Ce faisant, l'analyse des chaines globales de valeur peut permettre d'explorer les liens systémiques et structurels entre l'organisation des filières et l'apparition de coûts sociétaux, et d'identifier les modèles à développer ou à proscrire dans un objectif de transition sociale et écologique.

2.3 : Proposition d'un cadre d'analyse de la durabilité des filières et indicateurs associés

Nous proposons de combiner trois approches principales - les chaines globales de valeur, l'analyse d'impacts et l'évaluation des coûts sociétaux - afin d'investiguer les liens entre :

- d'un côté la structuration des filières et la répartition de la valeur correspondante,
- de l'autre les chemins d'impacts et les coûts sociétaux qui en découlent.

Le point de départ de notre démarche est la définition du périmètre et la cartographie des chaines de valeur à étudier, depuis la production de matières premières jusqu'à la fin de vie des produits. Ensuite, nous proposons d'analyser en miroir les marchés de consommation et l'évolution de la demande finale d'un côté, le contexte socio-économique et l'évolution de l'offre dans les pays producteurs de l'autre.

Sur cette base, nous étudions plus en détail les autres maillons de la chaine, les cadres institutionnels (réglementations, taxations…), les structures de gouvernance (barrières à l'entrée, modes de coordination…) ainsi que les déterminants économiques (coûts, prix…) depuis les producteurs de matières premières jusqu'aux consommateurs finaux.

Notre cadre de recherche sur les chaines de valeur est résumé dans le tableau ci-après :

Sujets d'analyse	Questions et informations clés
Cartographie de la (des) Chaine(s) de valeur	• Question de recherche • Périmètre de l'analyse et de(s) chaine(s) de valeur étudiée(s) • Définition du (des) produit(s) • Activités réalisées au sein de la (des) chaine(s) • Acteurs clés de la (des) chaine(s)
Évolution de la demande dans le(s) pays consommateur(s)	• Caractéristiques des produits • Caractéristiques des consommateurs • Évolution de la demande finale et flux physiques • Tendances de prix • Environnement concurrentiel • Politiques et stratégies des principaux acteurs
Évolution de l'offre et contexte socio-économique dans le(s) pays producteur(s)	• Analyse géographique des chaines de valeur • Évolution de l'offre et flux physiques • Tendances de prix • Environnement concurrentiel • Situation macro-économique et sociale du (des) pays / des territoires • Contribution aux dynamiques locales et aux autres secteurs • Politiques et stratégies des principaux acteurs
Analyse économique de la (des) chaine(s) de valeur	• Valeur créée à chaque maillon, répartition globale et évolution • Coûts à chaque maillon de la chaine, et leur évolution • Termes contractuels • Termes de paiement • Accès au crédit et à l'appui technique
Cadre institutionnel et gouvernance de la (des) chaine(s) de valeur	• Niveau d'information disponible et barrières d'entrée / de sortie • Contrôle de l'approvisionnement, des prix, et outils mis en œuvre • Définitions des règles et sanctions • Niveaux de dépendance • Interactions entre les différents acteurs et coordination verticale • Règles permettant le fonctionnement de la chaine et acteurs clés • Intervention du secteur public

Tableau 2. Cadre de recherche et collecte de données pour l'analyse des chaines de valeur.

Source : BASIC

Nous cherchons ensuite à évaluer et analyser l'impact sociétal de la filière défini comme :

> *L'ensemble des changements durables ou significatifs*
> *...positifs et négatifs, directs et indirects, prévus et imprévus, intentionnels et involontaires*
> *...sur les écosystèmes et l'environnement, les individus et les communautés*
> *...au niveau local, régional et/ou mondial...*
> *...qui sont provoqués par une ou plusieurs actions, activités, politiques, produits ou services.*
> *...au-delà de ce qui serait arrivé toutes choses égales par ailleurs.*[49]

Pour évaluer ces impacts, nous menons une revue de la littérature académique et des rapports publiés par les institutions nationales et internationales, les acteurs de la société civile et les acteurs privés, afin d'identifier les principaux impacts sociaux et environnementaux associés à une filière, leur provenance et leurs retombées à long terme. Nous accordons une attention particulière à la compréhension du contexte (historique, social et politique), l'étude des faits (qualitatifs et quantitatifs) et l'analyse comparative de différents cas d'études (groupes d'individus, régions géographiques…).

Sur cette base, nous dressons des cartographies de chemins d'impact pour identifier les effets en cascade, et recherchons l'existence de « boucles d'impact » qui correspondent aux situations où certains effets se nourrissent les uns les autres pour donner naissance à des cercles vicieux ou vertueux (également appelés processus cumulatifs, négatifs ou positifs).

Afin de rendre compte de l'ampleur de ces impacts, la dernière étape consiste à évaluer les coûts sociétaux associés.

Pour ce faire, sur la base des propositions développées par K.W. Kapp[50], nous cherchons à comptabiliser les dépenses réelles - de prévention, de dommage, de réparation et d'adaptation

[49] D'après Roche, Clarck, Impact Assessment for Development Agencies, Oxfam, 1999
[50] K. W. Kapp, *Les coûts sociétaux de l'entreprise privée*, Les petits Matins / Institut Veblen, 2015.

- supportées par les tiers et la collectivité afin de faire respecter les normes sociales et collectives définies pour prévenir de dépasser certains seuils critiques sociaux et environnementaux (voir ci-dessous) [51].

En-deçà des normes sociales/collectives	Intervalle entre normes sociales et seuils critiques	Au-delà des seuils critiques
• Coûts de prévention	• Coûts des dommages • Coûts d'adaptation • Coûts de réparation • Coûts d'atténuation	• Coûts exponentiels / infinis (non monétarisables)

Tableau 3. Normes, seuils et coûts dans l'analyse des chaines globales de valeur.
Source : BASIC

Les principales normes sociales et collectives que nous proposons d'utiliser comme référence sont celles qui font l'objet d'un consensus international, en particulier :

- La Déclaration universelle des Droits humains (en particulier les articles 1, 23 et 25),
- Les Conventions de l'Organisation internationale du Travail (en particulier 29, 87, 98, 100, 105, 111, 138, 182),
- Les Normes de l'Organisation Mondiale de la Santé,
- La Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain (en particulier les principes 1, 3 et 5),
- Les Conventions internationales (UNPCC, CITES, CTOC…).

Ces normes subordonnent le développement de l'économie au respect de droits humains fondamentaux qui eux-mêmes sont dépendants du maintien de l'écosystème planétaire. Elles

[51] Réciproquement, si les normes sociales et collectives sont respectées, des seuils de durabilité peuvent être identifiés au-delà desquels des dynamiques positives et un accroissement du capital humain, naturel et social peuvent se produire.

définissent une série de capitaux sociaux et environnementaux essentiels qui sont à préserver voire à développer (cf. ci-dessous) :

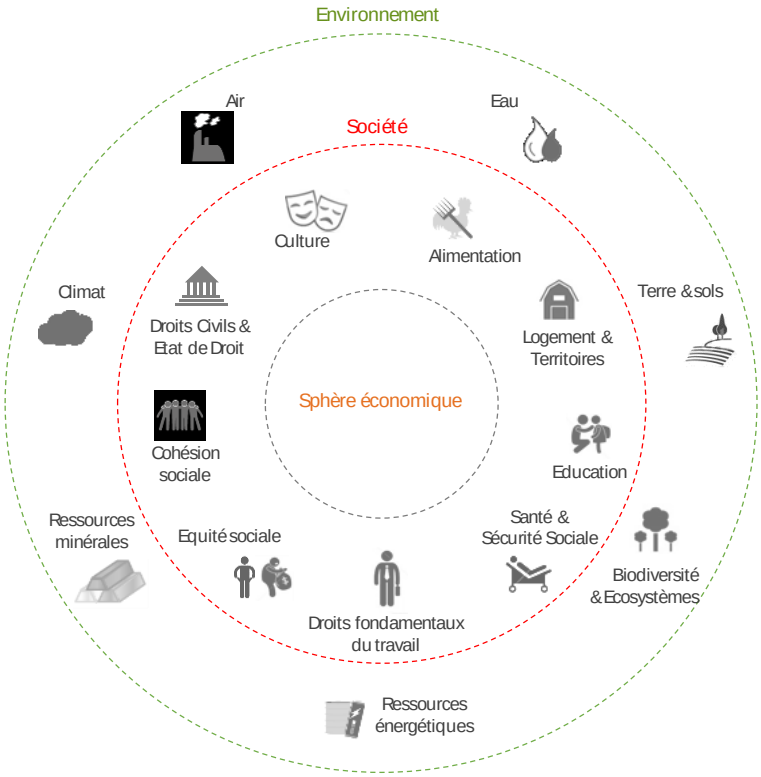


Figure 11. Principaux enjeux clés économiques, sociaux et environnementaux. Source : BASIC

Sur la base de ces normes collectives et des capitaux qu'elles énoncent, nous considérons qu'une filière « zéro coûts sociétaux » est une filière qui :

1. Permet aux producteurs et travailleurs qui en vivent de répondre aux besoins essentiels de leurs familles (alimentation, éducation, santé, logement…)
2. Contribue aux investissements dans les services essentiels nécessaires pour préserver voire développer les capitaux sociaux et naturels, à hauteur des besoins des producteurs et travailleurs, de leurs familles et de leurs communautés
3. Réduit au maximum les impacts négatifs qui dégradent les capitaux sociaux et environnementaux (déforestation, pollutions, travail des enfants…)

Pour évaluer les coûts sociétaux, nous comptabilisons les dépenses supportées par les tiers et la collectivité pour se rapprocher de cette référence (voir ci-dessous).

Figure 12. Schéma global de calcul des coûts sociétaux.
Source : BASIC

Comme détaillé précédemment, la valorisation monétaire présente un certain nombre de limites et de risques à prendre en compte quand il s'agit de l'appliquer aux problématiques sociales et environnementales : de nombreux facteurs ne peuvent pas être monétarisés, l'importance relative donnée aux questions sociales et environnementales est subjective, la financiarisation des biens communs peut conduire à des dérives importantes...

Cependant, en utilisant à bon escient la fonction d'unité de compte de la monnaie, nous pensons qu'il est possible de donner un ordre de grandeur des coûts sociaux et environnementaux qui sont systématiquement ignorés par le monde économique. Leur évaluation peut permettre de mieux informer les choix politiques, et plus généralement les

citoyens dans leurs actes quotidiens, à condition d'être intégrée dans un ensemble plus large d'indicateurs non monétaires.

Pour ce faire, notre approche consiste à analyser les chaines de valeur, étudier les impacts socio-environnementaux associés – de manière qualitative et quantitative - puis évaluer les coûts sociétaux qui en découlent. Pour mesurer l'ampleur de ces derniers, nous comptabilisons essentiellement des « coûts réels » (coûts des dommages, d'atténuation et de restauration, bénéfices directs et indirects…) puis calculons la part d'impacts attribuable à une filière donnée.

Le chapitre suivant propose un cas concret d'application au secteur du cacao.

3 : Application à la filière du cacao

3.1 : Analyse de l'évolution et de la structure des chaines de valeur de cacao

Les premières recettes à base de chocolat sont l'œuvre des italiens au début du XVIIIème siècle. Au début du XIXème siècle, les premières « manufactures de chocolat » parviennent à industrialiser la torréfaction et le concassage des fèves et ainsi à augmenter fortement le volume et la productivité du cacao traité (François-Louis Cailler et Philippe Suchard en Suisse, Jean-Antoine Menier en France)[52]. Mais la véritable rupture dans l'histoire du chocolat a lieu aux Pays-Bas, lorsque Casparus Van Houten découvre le procédé par pression hydraulique permettant la séparation du beurre de la poudre de cacao en 1828. Cette invention ouvre la voie à une production massive d'un chocolat abordable par une large majorité de consommateurs. Elle inaugure l'ère de la boisson chocolatée instantanée et rend possible la fabrication de chocolat solide. Quelques années plus tard, la famille Fry se réapproprie l'invention et commercialise en 1847 les premières tablettes de chocolat en Angleterre, bientôt suivies des bonbons chocolatés de leur grande rivale, la famille Cadbury.

Tout au long du XIXème s'égrènent les innovations révolutionnant l'industrie du chocolat, fruits de noms toujours mondialement connus aujourd'hui[53]. Notons la découverte en 1867 par Henri Nestlé du procédé pour produire de la poudre de lait par évaporation qui a permis la fabrication de chocolat au lait, et l'invention en 1879 de la conche par Rudolphe Lindt, qui a considérablement amélioré la qualité du chocolat solide. La vogue du chocolat est tout d'abord dominée par la production venant de France (en particulier la famille Menier qui crée dès 1849 une marque emblématique du secteur)[54].En Angleterre, Cadbury n'hésite pas à franciser certains noms de produit. Au tournant du XXème siècle, ce sont les fabricants

[52] N. Harwish, *Histoire du chocolat*, 2008
[53] Souvent issus de la pharmacie en raison de l'usage très répandu du chocolat comme médicament depuis son introduction en Europe.
[54] Archives départementales de Seine et Marne, « Les Menier et la chocolaterie de Noisiel », 2008

suisses puis anglo-saxons qui prennent la première place en créant des produits emblématiques qui sont encore aujourd'hui parmi les meilleures ventes du secteur : la première tablette de chocolat au lait (Nestlé-1875), le Toblerone (Tobler-1905), la tablette Dairy Milk (Cadbury-1905), les barres Milky Way et Mars (Mars–1923 & 1932), le Kit Kat et les Smarties (Rowntree–1935 & 1937)[55].

Alors que le marché international est encore dominé par les pays producteurs d'Amérique latine à la fin du XIXème siècle, les colons portugais introduisent le cacao *forastero* sur l'île de Sao Tomé dont les plantations recouvrent bientôt plus de 90% du territoire. En 1909, Fry, Cadbury et Rowntree décident de stopper toute importation depuis les plantations de l'île suspectées de toujours recourir à l'esclavage, et commencent à se tourner vers le Ghana[56]. Au tournant du XXème siècle, les pays d'Amérique latine sont définitivement délaissés à la faveur des colonies africaines. L'Afrique de l'Ouest, menée par les propriétaires terriens au Ghana puis en Côte d'Ivoire et au Nigéria, devient le leader mondial de la production du cacao et produit encore aujourd'hui 70% des fèves exportées.

Pour répondre à une demande croissante, tirée par des grands noms de l'industrie du chocolat puis de la confiserie (Lindt & Sprüngli, Nestlé, Cadbury…), la production se massifie : de 14 000 tonnes produites annuellement vers 1830[57], la production passe à 125 000 tonnes par an au début du 20ème siècle, puis dépasse les 500 000 tonnes au milieu des années 1920 pour atteindre 2,5 millions dans les années 1980[58]. En 2013, 4 millions de tonnes de cacao ont été vendues à travers le monde, une progression de plus de 32% sur dix ans. Sur la même période, la consommation de chocolat a continué de croitre de 3% en moyenne par année alors que la production ne connaissait une progression « que » de 1,5%. Le fossé se creusant, la

[55] N. Harwish, *Histoire du chocolat,* 2008
[56] D. Cadbury, *Chocolate Wars: The 150-Year Rivalry Between the World's Greatest Chocolate Makers,* 2011
[57] N. Harwish, *Histoire*... op. cit.
[58] LMC International Ltd., *The World Cocoa Market Outlook*, 2000

compétition entre industriels du secteur est de plus en plus féroce pour sécuriser l'approvisionnement de leurs usines de transformation et de fabrication.

Depuis quelques années, les marchés historiques de consommation ont tendance à stagner voire à diminuer avec la récession économique[59] (à l'exception des États-Unis où la consommation a augmenté de 9% entre 2009 et 2013)[60]. En contrepoint, la consommation a augmenté de 75% en Chine et de 80% en Inde entre 2009 et 2013 (à l'image de nombreux autres pays d'Asie) du fait de l'émergence des classes moyennes, de l'augmentation du niveau des revenus et de la standardisation des goûts[61].

La consommation dans les marchés historiques reste la plus élevée, avec par exemple 12kg consommés annuellement par personne en Allemagne et en Suisse, 8 kg au Royaume-Uni[62]. La consommation française est quant à elle légèrement inférieure et continue régulièrement de baisser, atteignant 6,69 kg / an / personne en 2014[63]. Ces marchés se décomposent en trois grandes catégories[64] :

- Une majorité de demande pour des produits chocolatés sucrés dont le chocolat n'est qu'un ingrédient parmi d'autres ;
- En complément, une demande significative mais minoritaire, pour du chocolat de meilleure qualité mais dont le prix reste abordable pour la majorité des consommateurs ;
- Enfin, une demande pour un chocolat de haute qualité, représentant un marché de niche.

[59] KPMG, *The chocolate of tomorrow,* juin 2012
[60] S. Barrientos, « Beyond Fair Trade…», op. cit.
[61] Le dessous des cartes, « Le cacao, en voie de disparition », septembre 2015
[62] Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest, *Étude monographique sur la filière cacao dans l'UEMOA,* juin 2014
[63] Syndicat du chocolat, *Communiqué de presse,* octobre 2015
[64] S. Barrientos, « Beyond Fair Trade…», op. cit.

Cette segmentation de la consommation du chocolat a pour conséquence d'augmenter l'importance du *branding* et du *marketing* pour les fabricants du chocolat. La marque est ainsi devenue le facteur prépondérant de choix des consommateurs[65].

Seuls les plus grands groupes ont actuellement les capacités logistiques et financières pour faire face à la massification du marché. En France par exemple, les cinq principaux transformateurs de fèves détiennent 81% du marché, Barry Callebaut en tête avec presque 24% (voir ci-dessous) [66].

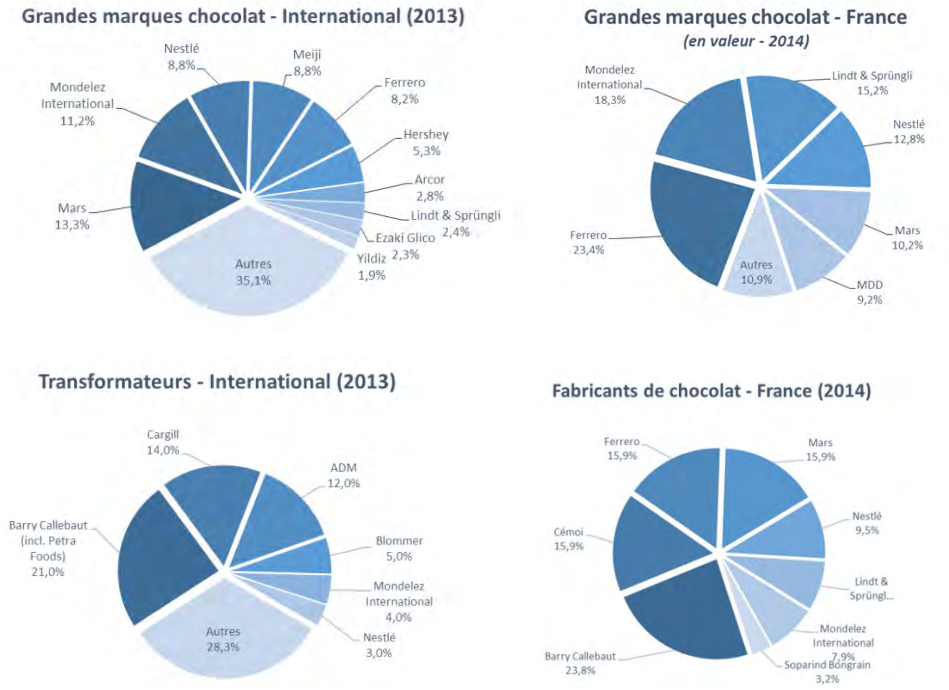


Figure 13. Parts de marché respectives des grandes marques de chocolat, et transformateurs de fèves de cacao
Source : BASIC, d'après les informations publiées par Barry Callebaut et Candy Industry (2014) et Xerfi (2016)

Amorcée au début du XX^{ème} siècle, la massification des volumes de cacao s'est fortement accrue ces dernières décennies en raison de 2 phénomènes :

- La standardisation initiée depuis plus d'un siècle dans l'objectif d'assurer une production de cacao à qualité constante, quelle que soit l'origine de la fève et les

[65] KPMG, *The chocolate*... op. cit.
[66] Xerfi, *La fabrication de chocolat*, 2016

pratiques de production[67]. La fève de cacao est ainsi devenue une *commodity*[68] soumise à la spéculation, dont le prix varie en fonction des cours mondiaux.

- La libéralisation de la filière à la fin des années 1980 qui, en mettant fin à différentes tentatives de régulation internationale, a notamment eu comme conséquence l'arrivée principaux acteurs du négoce, ADM et Cargill, dans la filière du cacao et a entrainé en réaction la fusion de Barry et Callebaut (devenu Barry Callebaut, désormais leader mondial). Ces 3 acteurs dominent depuis lors la transformation mondiale du cacao et renforcent actuellement leur présence dans les pays producteurs tout en investissant dans des usines de transformation toujours plus grandes et performantes.

ADM, Barry Callebaut et Cargill ne bouleversent pas uniquement la chaine en amont. Toujours dans une logique d'optimisation, leurs usines en Europe se rapprochent au plus près des installations des fabricants de chocolat[69]. Barry Callebaut fournit également la plupart des plus petits fabricants et artisans en chocolat dit industriel ou de couverture ; il est aujourd'hui le leader de ce marché qui représente jusqu'à 50% de ses ventes annuelles.

Depuis le tournant des années 2000, les mouvements de concentration se prolongent : le groupe Cadbury, devenu le 3ème plus grand fabricant mondial, est racheté par Kraft Foods en 2009, un géant de l'agroalimentaire qui avait déjà racheté Jacob-Suchard dans les années 1990. La nouvelle entité s'appelle Mondelez International depuis 2012[70]. En amont, Barry Callebaut rachète les activités de broyage de Petra Foods en 2013, ce qui accroit ses capacités de 60%. En réaction, les rumeurs de rachat des activités « cacao » d'ADM par Cargill (qui

[67] La variété *forastero* représente aujourd'hui 95% des volumes mondiaux (A. Caligiani, L. Palla, D. Acquotti, A. Marseglia et G. Palla, Application of H NMR for the characterisation of cocoa beans of different geographical origins, *Food Chemistry*, 2014
[68] *Commodity* : matière première en anglais.
[69] C. Araujo Bonjean et J. F. Brun, « Concentration and Price… » op. cit.
[70] M.P. Squicciarini & J. Swinnen, *The Economics*... op. cit.

aurait donné naissance au plus grand broyeur de cacao au monde) enflent à partir de fin 2013, mais les négociations échouent fin 2014[71].

Au fur et à mesure de ces fusions-acquisitions, La chaine de valeur du cacao-chocolat s'organise toujours plus fortement sur un modèle qualifié de « bi-polaire »[72] car autant régie par les fabricants de chocolat que par les transformateurs de fèves de cacao. Deux stratégies de marques sont à l'œuvre dans ce modèle : 50% des volumes mondiaux de cacao sont désormais totalement transformés par des industriels intermédiaires suite au désinvestissement des fabricants de chocolat qui se sont recentrés sur le développement de nouveaux produits, le marketing et la publicité ; l'autre moitié des ventes de produits finis est fabriquée par des marques qui ont maintenu en interne des activités de transformation suffisantes pour ne pas dépendre uniquement d'acteurs extérieurs (cf. ci-dessous)[73].

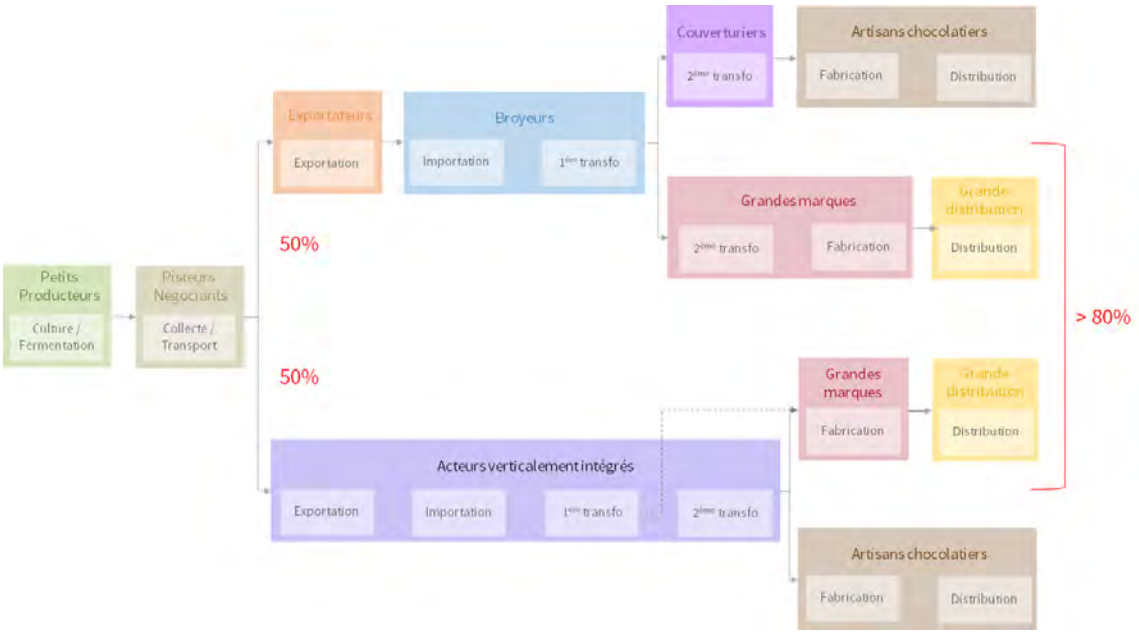


Figure 14. Structure générale actuelle de la chaine de valeur du cacao.
Source : BASIC

[71] M.P. Squicciarini & J. Swinnen, *The Economics*... op. cit.
[72] N. Fold, « Lead Firms and Competition…» op. cit. ; M.P. Squicciarini & J. Swinnen, *The Economics*... op. cit.
[73] N. Fold, « Lead Firms and Competition…» op. cit.

Une des conséquences mesurables de cette structuration bi-polaire de la chaine de valeur est la désynchronisation entre l'amont et l'aval de la chaine, qui se traduit par :

- une répercussion à la baisse pour les producteurs dans les périodes de chute des prix,
- une transmission moindre et retardée en période d'embellie sur les cours mondiaux[74].

Ce phénomène est particulièrement visible à travers la décorrélation entre le prix des tablettes en France, le prix mondial de la fève de cacao et le prix au producteur en Côte d'Ivoire (voir ci-dessous).

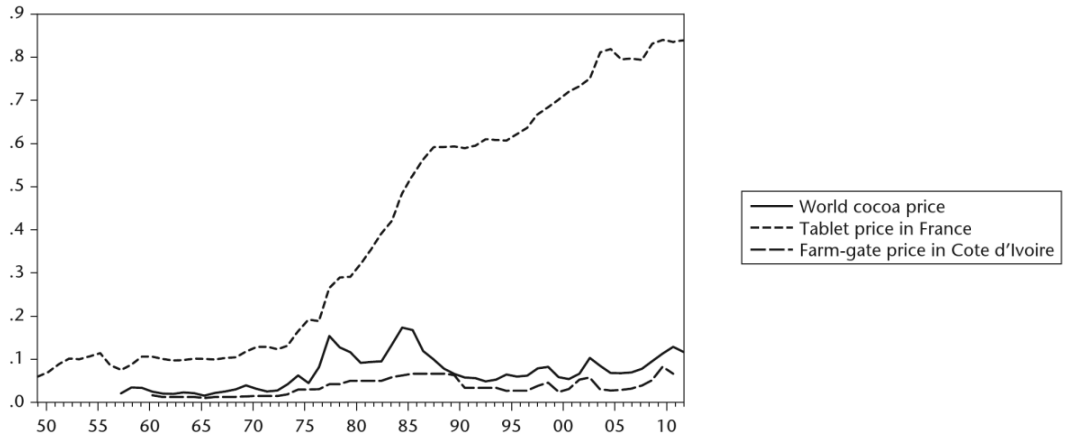


Figure 15. Prix mondial du cacao, prix bord champ et prix de vente des tablettes (euros).
Source : C. Araujo-Bonjean et J. F. Brun, Concentration and Price Transmission in the Cocoa-Chocolate Chain, 2016

3.2 : Analyse des impacts sociaux et environnementaux en Côte d'Ivoire et au Pérou

La bipolarisation de la filière autour des fabricants et des transformateurs est à l'origine d'un déséquilibre de pouvoir majeur entre l'amont et l'aval de la chaine, dont les conséquences peuvent être mesurées dans les pays producteurs de cacao. Deux pays ont été retenus pour l'étude en raison de leur représentativité, en particulier sur le marché des tablettes de chocolat : la Côte d'Ivoire, 1er exportateur mondial de cacao, et le Pérou, 9ème exportateur mondial et pays historique de production équitable et biologique.

[74] C. Araujo Bonjean et J. F. Brun, « Concentration and Price… » op. cit.

En Côte d'Ivoire, le cacao est l'un des principaux leviers de développement économique depuis l'indépendance. Son modèle, initié par le régime d'Houphouët-Boigny, est fondé sur l'exploitation de la ressource forestière pour produire une culture d'exportation et l'installation de migrants (ivoiriens comme burkinabés) encouragée par l'Etat[75]. Il représente 1/3 des exportations, 22% du PIB et 16,3% des recettes fiscales du pays, et produit à lui seul plus d'un tiers du cacao mondial[76]. Les plantations sont exclusivement cultivées selon un modèle d'agriculture familiale par des petits producteurs et leurs familles qui détiennent entre 5 et 10 hectares de plants de cacao[77]. Depuis les années 1960, l'industrie du chocolat a favorisé un modèle reposant sur une quasi-monoculture sans ombrage[78]. Hautement spécialisés, les petits exploitants ivoiriens sont très dépendants des revenus issus du cacao bien qu'ils aient toujours quelques cultures vivrières en complément (banane plantain, igname)[79]. Ces producteurs sont globalement très peu organisés et dépendants de la protection de l'Etat ; il n'y a pas de réelle tradition de coopératives dans le pays, voire même une certaine défiance à l'égard de ces dernières depuis les scandales liés à la corruption des Groupements à Vocation Coopératifs dans les années 1980[80].

La libéralisation initiée dans les années 1990 et les crises politiques successives ont fait chuter la réputation internationale du cacao ivoirien et plongé les producteurs dans la pauvreté et la vulnérabilité[81]. N'ayant pas d'alternative, ces derniers ont cependant continué à étendre la production de cacao en prenant sur la forêt pour s'en sortir[82]. La situation a fini par alerter les grands transformateurs/intermédiaires internationaux qui se sont (ré)implantés dans le pays

[75] B. Losch, « Coup de cacao en Côte d'Ivoire. Économie politique d'une crise structurelle », *Critique internationale* 2000/4 n°9
[76] Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), « Étude monographique sur la filière cacao dans l'UEMOA », juin 2014
[77] Un foyer ivoirien est composé en moyenne de 10 personnes.
[78] P. Jagoret, O. Deheuvels et P. Bastide, « S'inspirer de l'agroforesterie », *Perspective,* mai 2014 n°27
[79] Entretien le 8 décembre 2015 avec un responsable de coopérative en Côte d'Ivoire
[80] F. Ruf, Y. N'Dao et S. Lemeilleur, « Certification du cacao, stratégie à hauts risques », Inter-réseaux Développement rural, 2013
[81] F. Ruf et J.L. Agkpo, « Étude sur les revenus et les investissements des producteurs de café et de cacao en Côte d'Ivoire », mai 2008
[82] F. Ruf et J.L. Agkpo, « Étude sur les revenus et les investissements des producteurs de café et de cacao en Côte d'Ivoire », mai 2008

pour sécuriser approvisionnement et qualité. En 2011, après la pacification du pays, le gouvernement Ouattara a réinstauré une régulation publique de la filière : prix minimum garanti au producteur (en augmentation chaque année depuis sa réintroduction), contrôle qualité public efficace, appui technique à la production, limitation des taxes prélevées à l'export (22% du prix FOB) et incitations fiscales pour attirer les usines de première transformation des grandes entreprises internationales à Abidjan[83].

Cette politique a eu un fort impact sur les producteurs en termes de stabilisation et de hausse des revenus : le prix au producteur a presque doublé en 4 ans, passant de 657 FCFA/Kg sur la campagne 2011/12 à 1000 FCFA/Kg sur celle de 2014/2015. La portée de ce prix reste néanmoins à relativiser : en 1989, les producteurs percevaient environ 1,2 USD / kg de cacao[84] soit l'équivalent de 2000 FCFA actuels[85]. Les producteurs de 1989 touchaient donc un prix de la fève de cacao deux fois plus important que les producteurs d'aujourd'hui. De plus, la filière du cacao ivoirien reste profondément déséquilibrée : en 2014, Barry Callebaut, Cargill, Cémoi et Olam canalisaient la moitié de la production nationale et 90% du broyage des fèves réalisé dans le pays. Quatre multinationales dominent ainsi le dernier maillon de la chaine alors que la production est fragmentée en plus de 800 000 exploitations.

La grande majorité des producteurs de cacao ivoiriens demeurent sous le seuil de pauvreté et manquent d'accès aux services essentiels. Ils continuent à déforester pour maintenir leurs rendements qui baissent constamment, et le recours au travail des enfants ne diminue pas. L'absence de capacité d'épargne, due au fait que les revenus dégagés sont très faibles, empêche tout réinvestissement dans la plantation[86] et les épidémies, par exemple celle de

[83] Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), « Étude monographique… », op. cit.
[84] C. Araujo-Bonjean et J. F. Brun, « Concentration and Price Transmission… », op. cit.
[85] Sur la base des données de la Banque mondiale et des indices de prix à la consommation en Côte d'Ivoire de 42 en 1989 et 109,5 en 2014.
[86] A. Lipchitz et T. Pouch, « Les mutations des marchés mondiaux du café et du cacao », *Géoéconomie,* n°44 hiver 2007

swollen shoot en 2015[87], se développent et se propagent plus facilement. Il en résulte une incertitude intrinsèque liée à la récolte, qui amplifie à son tour l'instabilité des revenus issus du cacao. Sur le moyen-long terme, l'instabilité des revenus renforce les producteurs dans leurs décisions de ne pas investir dans les cacaoyères.

Face à l'incapacité d'employer de la main d'œuvre et à la nécessité de subvenir à leurs besoins vitaux, les producteurs se tournent vers une main d'œuvre gratuite : leurs familles, et leurs enfants notamment. La pauvreté est ainsi la principale variable d'explication, mais pas unique, du travail des enfants que l'on distingue en trois formes : l'insertion des enfants dans les activités économiques au détriment de leur scolarité, le travail dangereux et le travail forcé[88]. Il est estimé que 1,3 million d'enfants travaillent dans la production cacaoyère en 2013-2014, dont 1,1 million en situation de travail dangereux[89]. En 2008-2009, on en dénombrait 820 000[90].

Sur le plan environnemental, le modèle extensif de culture du cacao en Côte d'Ivoire et le contexte de pauvreté mène les producteurs dans une impasse. Plutôt que d'intensifier le travail, les producteurs décident en général d'étendre leurs plantations : ils défrichent une autre parcelle de forêt afin de bénéficier à nouveau, et ce pour environ une vingtaine d'années, de la rente forestière. Plus de 80% de la forêt ivoirienne a aujourd'hui disparu, en partie à cause du cacao, perturbant les équilibres pédoclimatiques locaux et amplifiant les phénomènes de sécheresse et de variations pluviométriques causés par le changement climatique [91].

[87] A. Adélé, « Le Swollen Shoot consume à petit feu le cacao ivoirien », *Le Monde,* 29 avril 2015
[88] D. Cogneau et R. Jedwab, « Commodity Price Shocks… », op. cit.
[89] *School of Public Health and Tropical Medicine,* « Survey Research on Child Labor in West African Cocoa Growing Areas 2013/14 », Université de Tulane, 30 juillet 2015
[90] *School of Public Health and Tropical Medicine,* « Survey Research… », op. cit.
[91] T. Brou, « Variabilité climatique, déforestation et dynamique agrodémographique en Côte d'Ivoire », *Sécheresse,* 2010 ; F. Ruf, et al., « Climate change, cocoa migrations and deforestation in West Africa: what does the past tell us about the future? », *Sustainability Science,* vol. 10 n°1

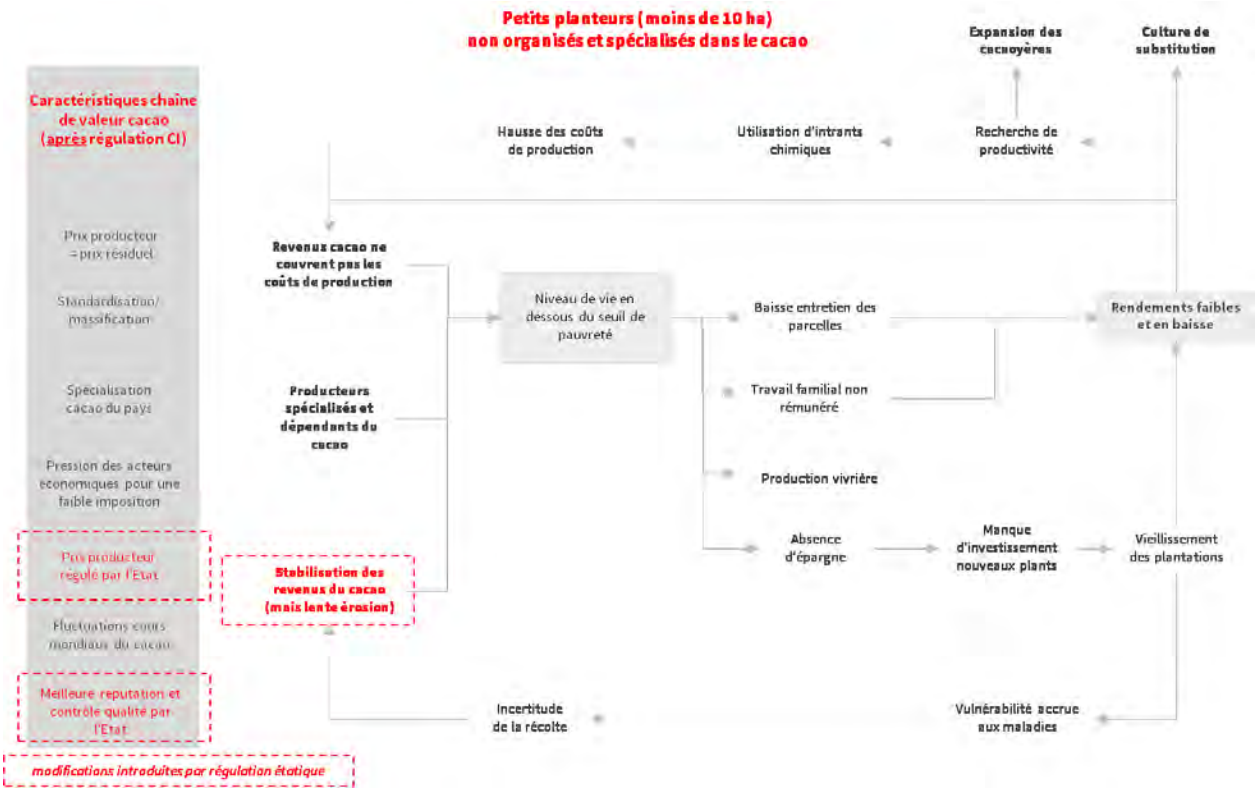


Figure 16. Chemins et boucles d'impacts dans la filière cacao ivoirienne après la régulation de 2011. Source : BASIC

Au Pérou, on trouve aussi bien les variétés les plus connues du cacao, historiquement introduites depuis les Caraïbes et l'Équateur, que de nombreux hybrides et des variétés natives des forêts tropicales du pays[92]. Dans les années 1990, après une décennie marquée par les tensions politiques, la guerre civile et l'émergence de la culture illégale de la coca, l'État péruvien s'est associé à l'USAID (dans le cadre de la pacification) pour développer la culture de cacao en remplacement de la coca[93], plus particulièrement celle du cacao CCN51 dérivé du *forastero*, variété plus résistante et productive[94]. Les producteurs ont été dès le début très réceptifs car désireux de tourner définitivement la page de la période d'insécurité permanente[95], et le Pérou constitue désormais le neuvième exportateur mondial de cacao[96].

[92] 7 des 10 variétés existantes sont cultivées au Pérou (G. Nolte, « Cocoa Update and Outlook », USDA Foreign Agricultural Service, 2014)
[93] G. J. Scott, « Growing Money on Trees in Latin America: Growth Rates for Cocoa 1961-2013 and Their Implications for Industry », *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences,* 2016
[94] O. Morales, A. Borda, A. Argandoña, R. Farach, L García Naranjo et K. Lazo, *La Alianza Cacao…,* op. cit.
[95] Entretien le 1er mars 2016 avec un responsable de coopérative au Pérou

Contrairement à la Côte d'Ivoire, le secteur agricole pèse peu dans la richesse nationale du Pérou, et le pays ne compte que pour 1% environ de la production mondiale de cacao[97]. L'État péruvien a ainsi opté pour un marché du cacao totalement libéralisé, à l'opposé de la réforme mise en place par la Côte d'Ivoire, et le pays a été moins investi pour l'instant par les grands transformateurs de fève et fabricants internationaux de chocolat.

Les plantations de cacao péruviennes sont dans leur majorité en système agroforestier et de très petite taille, les estimations variant de 2 à 5ha en moyenne[98]. Le système agricole des 90 000 producteurs de cacao[99] est ainsi tourné vers l'autosubsistance dans laquelle le cacao est une culture de rente, source de revenus néanmoins importante (elle représente en moyenne de de 60 à 70% des revenus des foyers des producteurs de cacao)[100]. La stratégie de long terme des producteurs est la diversification des cultures de rente et vivrières afin de pouvoir faire face aux chutes éventuelles des cours du cacao et de subvenir à leurs besoins dans ces périodes difficiles[101].

Plus de 80% des producteurs de cacao vivent dans la jungle (*selva)* péruvienne. Cet éloignement géographique conditionne leur accès aux marchés : plus ils sont enclavés, plus ils ont tendance à vendre à des collecteurs locaux (*acopiadores locales*), seuls intermédiaires qui se déplacent aussi loin. Ces derniers sont l'équivalent péruvien des pisteurs ivoiriens : souvent préfinancés par les intermédiaires qui représentent les exportateurs sur le terrain, ils ont l'argent pour payer comptant le producteur au moment opportun au moment des récoltes, comme en Côte d'Ivoire. Les coopératives ont néanmoins acquis une place très importante

[96] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact of fairtrade for Peruvian cocoa farmers*, Natural Resources Institute, Université de Greenwich, 2012
[97] ICCO, *The World Cocoa Economy: Past and Present,* septembre 2012
[98] Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), *Situación y Perspectivas…,* op. cit. ; Technoserve, *Building a Sustainable…,* op. cit. ; G. E. Nolte, « Cocoa…», op. cit.
[99] G. J. Scott, « Growing Money… », op. cit.
[100] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.
[101] G. E. Nolte, « Cocoa Update… », op. cit.

dans le secteur du cacao péruvien : sur les dix premiers exportateurs de fèves entre 2000 et 2012, six sont des coopératives pour environ 60% des exportations[102]. Historiquement développées sur le marché du café, elles ont réinvesti leurs connaissances et savoirs pratiques acquis dans le monde du café pour développer leurs activités sur le cacao après la pacification à la fin des années 1990[103].

Même si les rendements de cacao enregistrés au Pérou sont considérés comme faisant partie des plus élevés en Amérique latine, les producteurs péruviens sont globalement plus pauvres que le reste de la population : en 2014, il est estimé que les cacaoculteurs tiraient un revenu d'environ 1900 USD par personne sur l'année, alors que le seuil de pauvreté est estimé à 2600 USD par personne et par an par l'institut national de statistiques du Pérou (INEI). [104]

Vivant sous le seuil de pauvreté comme leur homologues ivoiriens, les producteurs de cacao péruviens ont des revenus insuffisants pour permettre l'investissement dans la plantation. La plupart d'entre eux fonctionne en système d'agriculture familiale et agroforestier, multipliant les cultures de rente et les cultures vivrières pour sécuriser leur situation[105], mais cette dispersion a un impact négatif sur les rendements du cacao et sur l'entretien des parcelles. A terme, c'est un cercle vicieux qui se met en place où le manque d'investissement cumulé au vieillissement naturel des plantations entraine une vulnérabilité accrue aux maladies et une incertitude accentuée du volume de récolte.

L'accumulation des situations de pauvreté et de l'irrégularité des revenus semble expliquer le recours au travail des enfants dans le secteur cacaoyer documenté dans un rapport de l'OIT datant de 2008 : dans les zones rurales majoritairement productrices de cacao, 80% des

[102] C. Huamanchumo de la Cuba, Análisis de la cadena…, op. cit.
[103] Entretien le 1er mars 2016 avec un responsable de coopérative au Pérou
[104] Technoserve, *Building a Sustainable…,* op. cit.
[105] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.

enfants cumulent l'école et le travail dans le cadre familial[106], dont 10% réalisent un travail excédant 40 heures hebdomadaires[107].

Cependant, contrairement à la Côte d'Ivoire, la déforestation n'est pas, à l'heure actuelle, un enjeu majeur lié à la culture du cacao au Pérou car la majorité des plantations y sont agroforestières (modèle considéré comme l'un des principaux moyens pour lutter contre ce phénomène). Néanmoins, en 2014 des actes de déforestation massive en Amazonie péruvienne ont été documentés pour la première fois [108] : ils sont le fait d'une multinationale, United Cacao, qui a déforesté un peu plus de 2 000 hectares pour la culture du cacao [109]. Son PDG, Dennis Melka, déclarait ainsi vouloir appliquer le modèle agroindustriel d'Asie du Sud-Est aux plantations péruviennes qu'il considère comme l'un des endroits avec les plus faibles coûts de production, sans taxe à l'exportation et aux rendements élevés[110].

[106] Organisation Internationale du Travail (OIT) et Institut national de la statistique et de l'informatique (INEI) du Pérou, *Trabajo infantil en el Perú. Magnitud y perfiles vulnerables. Informe nacional 2007-2008*, 2009
[107] Organisation Internationale du Travail (OIT) et Institut national de la statistique et de l'informatique (INEI) du Pérou, *Trabajo infantil…,* op. cit.
[108] Monitoring of the Andean Amazon Project (MAAP), « MAAP Synthesis #1: Patterns and Drivers of Deforestation in the Peruvian Amazon », 19 septembre 2015 ; Monitoring of the Andean Amazon Project (MAAP), « MAAP #25: Deforestation Hotspots in the Peruvian Amazon, 2012-2014 », 20 février 2016
[109] D. Collins, « Head of London-listed company linked to illegal clearing of Peru rainforest », *The Guardian,* 7 avril 2015
[110] J. Ng, « United Cacao replicates Southeast Asia's plantation model in Peru, says CEO Melka », *The Edge Singapore,* 13 juillet 2015

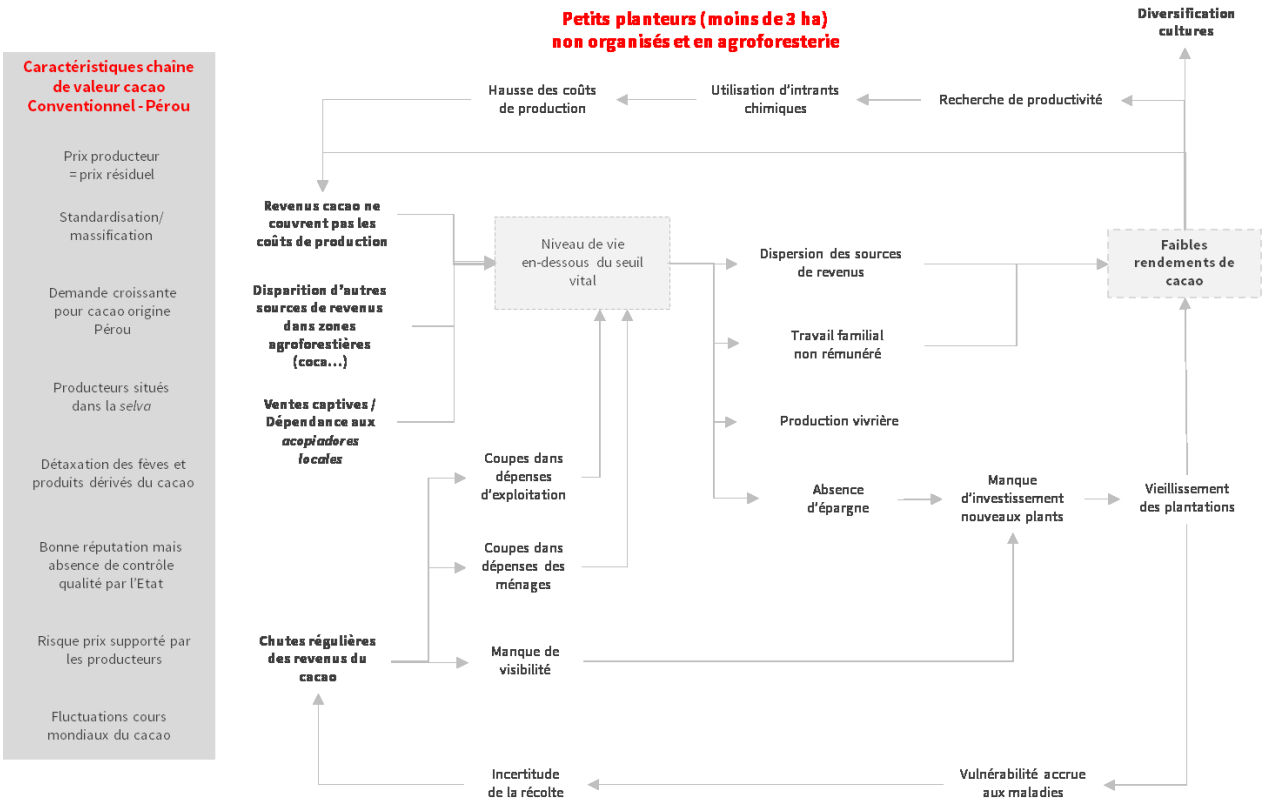


Figure 17. Chemins et boucles d'impacts dans la filière cacao péruvienne conventionnelle. Source : BASIC

3.3 : Evaluation des coûts sociétaux reportés en Côte d'Ivoire et au Pérou

Afin d'évaluer l'ampleur des impacts analysés au chapitre précédent, nous avons réalisé une comptabilisation des coûts qui en découlent pour les sociétés ivoirienne et péruvienne. Nous avons ensuite réalisé une estimation similaire pour les filières équitables et durables afin d'objectiver – au-delà des discours – leurs contributions concrètes pour réduire, voire juguler les impacts et coûts sociétaux.

Les principaux impacts de la filière du cacao retenus pour l'évaluation sont les suivants :

- La situation de pauvreté des producteurs de cacao, et leur incapacité à se procurer un panier de biens essentiels

- L'insécurité alimentaire des producteurs et de leurs familles[111]
- Le manque d'accès aux infrastructures de services essentiels dans les communautés cacaoyères
- Le travail des enfants
- La déforestation
- Les pollutions générées pas l'utilisation d'intrants chimiques

L'évaluation des coûts sociétaux ne prétend ni à l'exhaustivité ni à la précision des calculs, mais vise à fournir une vision d'ensemble et un ordre de grandeur de l'ampleur des impacts. Ainsi, plusieurs impacts documentés précédemment ne sont pas valorisés monétairement, soit parce qu'une telle évaluation n'aurait pas de sens, soit par manque de données disponibles (à titre d'exemple les conflits sociaux et ethniques, discrimination des femmes, disparition de la biodiversité…).

Les principales méthodologies de calcul et sources utilisées pour la mesure des coûts sociétaux sont listées dans le tableau ci-après :

Impact	Méthode d'évaluation	Côte d'Ivoire (principales sources utilisées)	Pérou (principales sources utilisées)
Sous-rémunération / pauvreté des producteurs	Estimation du revenu moyen annuel dégagé par les familles productrices de cacao et comparaison avec le niveau de revenus nécessaires pour répondre à leurs besoins essentiels	• Revenu moyen annuel et nombre de personnes par famille : Ruf - CIRAD (2009) ; Schweisguth - University of California (2014) • Seuil de pauvreté absolue par individu : extrapolé à partir des études des instituts nationaux de statistiques du Ghana (GLSS 6, 2013) et du Cameroun (ECAM 4, 2015)	• Revenu moyen annuel et nombre de personnes par famille : MINAG (2012) ; SwissContact (2013) ; ENSAN (2015) • Seuil de pauvreté absolue par individu : extrapolé à partir des études de l'institut national de statistiques du Pérou (INEI, 2013)

[111] L'insécurité alimentaire est prise en compte dans l'évaluation de la pauvreté des producteurs et leur capacité à répondre aux besoins essentiels de leurs familles

Services essentiels	Estimation de la contribution de la filière cacao aux dépenses publiques nécessaires aux services essentiels dans les communautés cacaoyères	• Dépenses publiques nécessaires aux services essentiels en Côte d'Ivoire : Evolution 2009-15 des dépenses pro-pauvres consolidées par le FMI dans son rapport pays (Rapport 15/147) • Estimation des besoins non-couverts et extrapolation des dépenses associées : INS, Enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire (ENV, 2015) • Nombre de producteurs de cacao : Ruf - CIRAD (2009) ; Schweisguth - University of California (2014)	• Dépenses publiques nécessaires aux services essentiels au Pérou : Dépenses publiques du gouvernement péruvien consolidées par la Banque Mondiale (BOOST Peru 2014) • Estimation des besoins non-couverts et extrapolation des dépenses associées : INEI, Estudio Pobreza (2013) • Nombre de producteurs de cacao : MINAG (2014) et Centrum (2016)
Travail des Enfants	Estimation des dépenses engagées en Côte d'Ivoire pour lutter contre le travail des enfants et coûts liés à ses ses impacts sanitaires et économiques sur le long terme	• Dépenses de lutte contre le travail des enfants : US Bureau of Labour (2015) • Estimation des coûts engendrés par le travail des enfants (coûts de santé et sous-rémunération des individus) : OIT-IPEC (2004) • Estimation du nombre d'enfants en situation de pires formes de travail dans la filière du cacao : Tulane University, 2015	• Dépenses de lutte contre le travail des enfants : US Bureau of Labour (2015) • Estimation des coûts engendrés par le travail des enfants (coûts de santé et sous-rémunération des individus) : OIT-IPEC (2004) • Estimation du nombre d'enfants en situation de pires formes de travail dans la filière du cacao : OIT-IPEC, 2009
Déforestation	Estimation des dépenses engagées en Côte d'Ivoire pour lutter contre la déforestation et investissements nécessaires pour juguler le phénomène sur le long terme	• Dépenses de lutte contre la déforestation : Programme National d'Investissement Agricole (PNIA, 2014) et Programme Quantité, Qualité et Croissance (P2QC, 2014) • Estimation des investissements nécessaires pour juguler la déforestation d'ici 20 ans : REDD+ (Etude coût-bénéfice, 2013) • Estimation de la part de déforestation attribuable au cacao : Institut Européen de la Forêt, 2013	• Dépenses de lutte contre la déforestation par le cacao : Programme Althelia (2014)
Pollutions liées aux intrants	Estimation des dépenses engagées en Côte d'Ivoire pour lutter contre la pollution de l'eau liée aux engrais et pesticides	• Dépenses de lutte contre la pollution de l'eau : Evolution 2009-15 des dépenses pro-pauvres consolidées par le FMI dans son rapport pays (Rapport No. 15/147) • Estimation des usages d'intrants et e pesticides dans la culture du cacao en Côte d'Ivoire : Ruf - CIRAD (2009) ; Schweisguth - University of California (2014) et FAO (2016)	Non documenté

Tableau 4. Méthodes et sources d'information utilisées pour le calcul des coûts sociétaux
Source : BASIC

Nous avons également mené une identification des impacts et coûts sociétaux le long du reste de la chaine (en aval des pays producteurs). Les études disponibles tendent à montrer que les cadres légaux en Europe (salaires minimums, taux d'imposition, normes sociales et environnementales) permettent de limiter très fortement la plupart des impacts dans les étapes de transformation et de fabrication. Quant à l'étape de distribution, il s'est révélé trop difficile d'établir la part de responsabilité attribuable à la filière cacao.

Au final, un seul facteur – les émissions carbone - semble générer des impacts et des coûts sociétaux significatifs en aval de l'exportation de cacao (leur impact est déjà pris en compte au niveau de la production à travers la déforestation et l'utilisation d'intrants chimiques). D'après les études disponibles[112], on peut estimer ces émissions à 1,60 kg équivalent CO2 par kg de tablette de chocolat noir produite. L'évaluation des coûts associés sur la société varient suivant les références utilisées pour le coût social du carbone : de moins de 1 centimes d'euros par tablette si l'on se réfère au rapport Stern de 2006[113], à presque 3 centimes si l'on utilise les dernières évaluations sans taux d'actualisation consolidées par le GIEC en 2014[114].

La composante du changement climatique en aval de la filière cacao représente ainsi un coût sociétal très minoritaire en comparaison de ceux générés dans les pays de production (à titre d'exemple, nous avons évalués ces derniers à 15 centimes d'euros en Côte d'Ivoire pour une tablette de chocolat noir dont le cacao en est issu - voir détails ci-après). Elle n'a donc pas été analysée en détail dans les cas d'étude présentés ci-dessous et qui se concentrent sur les coûts sociétaux de la filière cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou.

[112] Ntiamoah and Afrane (2008), ESU (2009)
[113] N. Stern, Stern Review on The Economics of Climate Change (pre-publication edition), H.M. Treasury, Cambridge University Press, 2006.
[114] IPCC, 2014: Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change

3.3.1 Coûts sociétaux reportés sur la société en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, les résultats de l'évaluation des coûts sociétaux de la filière cacao conventionnelle sont présentés dans le diagramme ci-dessous :

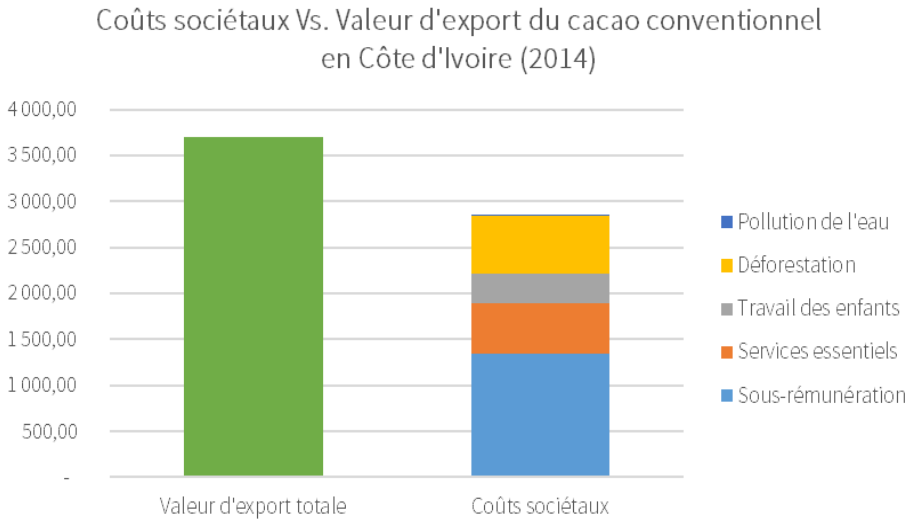


Figure 18. Coûts sociétaux générés par la filière conventionnelle du cacao en Côte d'Ivoire
Source : BASIC

La principale composante des coûts sociétaux est générée par la sous-rémunération des producteurs en Côte d'Ivoire. Les données principales ayant servi de base à l'estimation sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Année de calcul : 2014	Producteurs conventionnels
Taille moyenne de la parcelle de cacao	5,69 ha
Rendement moyen	444 kg/ha
Prix moyen reçu	750 FCFA/kg
Coûts moyens de production par exploitation	375 000 FCFA
Revenu annuel issu de la vente du cacao	1 545 000 FCFA
Revenu annuel total (y compris autres activités)	1 809 500 FCFA
Nombre moyen de personnes par foyer	10,9
Revenu annuel moyen par personne	170 300 FCFA
Coût du panier de biens essentiels annuel au Cameroun	272 000 FCFA
Coût du panier de biens essentiels annuel au Ghana	290 000 FCFA
Coût du panier de biens essentiels estimé Cote d'Ivoire	281 000 FCFA

Figure 19. Estimation des revenus des producteurs conventionnels en Côte d'Ivoire.
Source : BASIC, d'après les données de M. A. Schweisguth, F. Ruf, GLSS6, ECAM 4 et la Banque Mondiale

Comme détaillé ci-dessus, le revenu annuel moyen des producteurs de cacao peut être estimé en 2014 à un peu plus de 1 800 000 FCFA par famille, soit un peu plus de 170 000 FCFA par personne et par an.

En vis-à-vis, les méthodologies développées par la Banque Mondiale pour estimer le seuil de pauvreté absolue par pays et par région permettent d'apprécier le niveau de dépenses nécessaires pour subvenir aux besoins essentiels d'une personne en termes d'alimentation (sur la base d'un apport calorique quotidien et une diversité alimentaire de référence) mais aussi d'éducation, de santé, de logement et d'épargne.[115]

En l'absence de statistiques officielles pour la Côte d'Ivoire, nous avons utilisé les évaluations de 2 pays voisins, le Ghana et le Cameroun, dont les caractéristiques démographiques et socio-économiques étaient suffisamment proches pour extrapoler le seuil de pauvreté de la Côte d'Ivoire à partir des estimations de ces 2 pays corrigées de la parité de pouvoir d'achat. Il peut ainsi être estimé à 281 000 FCFA par personne et par an en 2014[116].

On peut ainsi observer que la rémunération moyenne obtenue par les producteurs de cacao ivoiriens (même en tenant compte de leurs sources de revenus secondaires) reste insuffisante pour leur permettre de dépasser le seuil de pauvreté absolue (cela demeure le cas en 2015 puisque les revenus des producteurs peuvent être estimés à 227 000 FCFA/pers./an même avec la hausse du prix minimum à 1000 FCFA l'an passé).

Les coûts sociétaux générés par cette sous-rémunération des producteurs peuvent ainsi être estimés à environ 1,35 milliards d'euros (885 milliards de FCFA) en 2014 à l'échelle du pays.

[115] Banque mondiale, « A Global Count of the Extreme Poor in 2012: Data Issues, Methodology and Initial Results », *Paper Series n°9442*, Octobre 2015 ; Banque mondiale, « Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies », *Policy Research Note* n°15/03, Octobre 2015 ; L. Pritchett, « Who is Not Poor? Dreaming of a World Truly Free of Poverty », Oxford University Press, 2006 ; Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), *What is Poverty? Concepts and measures*, 2006

[116] Les évaluations menées par les offices nationaux de statistiques du Ghana et du Cameroun (respectivement en 2013 et 2015) aboutissent à un résultat très proche une fois extrapolées en Côte d'Ivoire à partir de la parité de pouvoir d'achat entre les pays : de l'ordre de 280 000 FCFA par personne et par an. On peut observer que le seuil de pauvreté absolue ainsi obtenu est supérieur au seuil de pauvreté relative publiée par le gouvernement ivoirien (de l'ordre de 260 000 FCFA /pers./an)

Ils correspondent au « manque à gagner » pour que les producteurs puissent se hisser au niveau du seuil de pauvreté absolue.

La deuxième composante est celle des services essentiels qui correspond à la différence entre :

- D'un côté, les dépenses publiques affectées à l'éducation, la santé, le logement, les transports, l'État de Droit et le soutien à l'agriculture dans les zones cacaoyères
- De l'autre, les sommes prélevées par l'État ivoirien sur la filière cacao à travers les différents impôts et taxes pesant sur ses acteurs économiques.

L'ensemble de ces estimations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Périmètre : Côte d'Ivoire	Dépenses Publiques en 2014	Dépenses Publiques extrapolées en 2014
Éducation	819 Mrds FCFA	1 166 Mrds FCFA
Santé	228 Mrds FCFA	239 Mrds FCFA
Eau, Assainissement, Énergie	180 Mrds FCFA	352 Mrds FCFA
Routes et Ouvrages d'Art	139 Mrds FCFA	139 Mrds FCFA
Affaires Sociales	25 Mrds FCFA	25 Mrds FCFA
Agriculture et Développement Rural	140 Mrds FCFA	140 Mrds FCFA
État de Droit	231 Mrds FCFA	231 Mrds FCFA
Total	1 764 Mrds FCFA	2 293 Mrds FCFA
Total des dépenses attribuables au cacao (au prorata de population)	637 Mrds FCFA	811 Mrds FCFA
Total des contributions prélevées sur la filière cacao (taxes, impôts…)	428 Mrds FCFA	

Figure 20. Estimation des dépenses liées aux services essentiels en Côte d'Ivoire. Source : BASIC, d'après les données du FMI et de la République de Côte d'Ivoire

Pour les évaluer, nous nous sommes basés sur les données publiées par le FMI dans son dernier rapport portant sur la Côte d'Ivoire pour l'année 2014, en particulier la consolidation des dépenses pro-pauvres de l'État ivoirien. [117]

Nous avons ensuite extrapolé ces dépenses pour prendre en compte les besoins non-couverts en raison du non-accès aux infrastructures publiques par les populations - quand des indicateurs étaient disponibles - sur la base de l'enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire réalisée par l'Institut National de la Statistique en 2015. Ces informations nous ont permis d'estimer un « manque à gagner » de l'ordre de 550 millions d'euros (380 milliards de FCFA) pour l'année 2014.

Enfin, nous avons estimé les coûts sociétaux liés au travail des enfants, à la déforestation et à la pollution de l'eau, principaux impacts de la production de cacao documentés dans le cadre de notre étude.

Ils ont été évalués sur la base :

- Des informations disponibles sur les dépenses publiques (du gouvernement ivoirien et de la coopération internationale) affectées à la lutte contre ces impacts négatifs
- De l'estimation des coûts générés sur le long terme par ces dégradations et/ou des investissements nécessaires pour les réduire significativement dans la durée

Le récapitulatif de ces dépenses attribuables aux impacts de la filière cacao est récapitulé dans le tableau ci-après :

[117] FMI, Rapport No 15/147, Septième revue de l'accord au titre de la facilité élargie de crédit et demande de modification des critères de réalisation, Juin 2015

Périmètre : Côte d'Ivoire	Dépenses Publiques en 2014
Déforestation	415 Mrds FCFA
Prévention (gestion durable de la forêt)	6 Mrds FCFA
Dommages (pertes de ressources)	1 Mrds FCFA
Atténuation (programmes d'appui agricole)	45 Mrds FCFA
Mitigation (investissements pour enrayer la déforestation)	363 Mrds FCFA
Travail des enfants	204 Mrds FCFA
Prévention (lutte contre le travail des enfants)	8 Mrds FCFA
Dommages sanitaires	2 Mrds FCFA
Dommages sociaux	194 Mrds FCFA
Pollution de l'eau (prévention)	6 Mrds FCFA

Figure 21. Dépenses liées aux dégradations sociales et environnementales liées au cacao en Côte d'Ivoire. Source : BASIC, d'après les données de la République de Côte d'Ivoire, de l'Union Européenne, de l'OIT et de l'US Bureau of Labor

Nous avons pu estimer les coûts sociétaux liés à ces différents impacts à un total d'environ 950 millions d'euros (625 milliards de FCFA) en 2014. Une fois cumulées, ces estimations de coûts sociétaux de la filière cacao conventionnelle aboutissent à un total de 2,85 milliards d'euros (1890 milliards de FCFA) en 2014, à comparer aux 3,7 milliards d'euros (2500 milliards de FCFA) de revenus générés par l'exportation de cacao par la Côte d'Ivoire chaque année. Autrement dit, nous estimons que les coûts reportés par la filière conventionnelle du cacao sur la société ivoirienne représentaient environ 77% de la valeur des exportations de cacao en 2014 et sont supérieurs au revenu annuel des producteurs.

Le graphique suivant illustre ces estimations rapportées à une tonne de cacao :

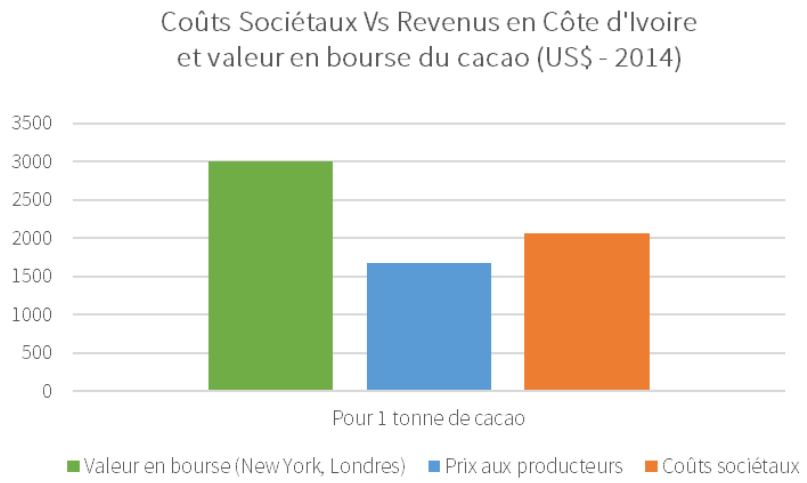


Figure 22. Comparaison entre les coûts sociétaux en Côte d'Ivoire, le revenu des producteurs et la valeur en bourse. Source : BASIC

3.3.2 Coûts sociétaux reportés sur la société au Pérou

Une estimation similaire des coûts sociétaux de la filière conventionnelle du cacao a été réalisée dans le cas du Pérou ; les résultats sont présentés dans le diagramme ci-dessous :

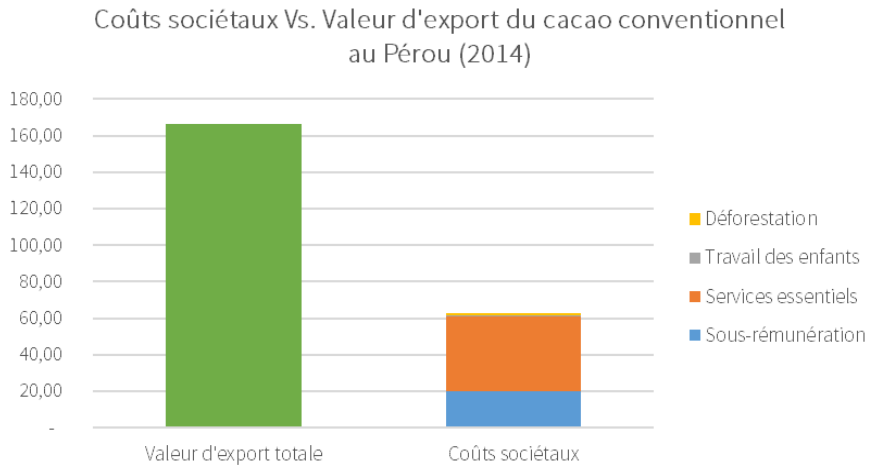


Figure 23. Coûts sociétaux générés par la filière conventionnelle du cacao au Pérou Source : BASIC

L'une des deux principales composantes des coûts sociétaux est générée par la sous-rémunération des producteurs au Pérou. Les données principales ayant servi de base à l'estimation sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Année de calcul : 2014	Producteurs conventionnels
Taille moyenne de la parcelle de cacao	2 ha
Rendement moyen	500 kg/ha
Prix moyen reçu	6,4 soles/kg
Coûts moyens de production par exploitation	1 600 soles
Revenu annuel issu de la vente du cacao	4 800 soles
Revenu annuel total (y compris autres activités)	8 000 soles
Nombre moyen de personnes par foyer	4
Revenu annuel moyen par personne	2 000 soles
Coût du panier de biens essentiels annuel au Pérou	2 600 soles

Figure 24. Estimation des revenus des producteurs conventionnels au Pérou.
Source : BASIC, d'après les données de Swiss Contact, ENSAN, MINAG et INEI (2013-2015)

Comme détaillé ci-avant, le revenu annuel moyen des producteurs de cacao peut être estimé en 2014 à 8 000 soles par famille, soit un peu plus de 2 000 soles par personne et par an.

En vis-à-vis, les méthodologies développées par la Banque Mondiale pour estimer le seuil de pauvreté absolue par pays et par région permettent d'apprécier le niveau de dépenses nécessaires pour subvenir aux besoins essentiels d'une personne en termes d'alimentation (sur la base d'un apport calorique quotidien et une diversité alimentaire de référence) mais aussi d'éducation, de santé, de logement et d'épargne.[118]

Les statistiques officielles du Pérou publiée par l'INEI donnent une estimation du seuil de pauvreté dans les provinces de production de cacao s'élevant à 2 600 soles par personne et par an en 2014.

On peut ainsi observer que la rémunération moyenne obtenue par les producteurs de cacao péruviens (même en tenant compte de leurs sources de revenus secondaires) reste insuffisante pour leur permettre de dépasser le seuil de pauvreté absolue (cela demeure le cas en 2015).

[118] Banque mondiale, « A Global Count of the Extreme Poor in 2012: Data Issues, Methodology and Initial Results », *Paper Series n°9442*, Octobre 2015 ; Banque mondiale, « Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies », *Policy Research Note* n°15/03, Octobre 2015 ; L. Pritchett, « Who is Not Poor? Dreaming of a World Truly Free of Poverty », Oxford University Press, 2006 ; Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), *What is Poverty? Concepts and measures*, 2006

Les coûts sociétaux générés par cette sous-rémunération des producteurs peuvent ainsi être estimés à environ 20 millions d'euros (80 millions de soles) en 2014 à l'échelle du pays. Ils correspondent au « manque à gagner » pour que les producteurs puissent se hisser au niveau du seuil de pauvreté absolue.

La deuxième composante la plus importante est celle des services essentiels. Elle correspond à la différence entre :

- D'un côté, les dépenses publiques affectées à l'éducation, la santé, le logement, les transports, l'État de Droit et le soutien à l'agriculture dans les zones cacaoyères
- De l'autre, les sommes prélevées par l'État sur la filière cacao, qui se limitent dans le cas du Pérou au seul impôt sur les bénéfices (en raison de la taxe nulle sur les exportations qui vise à dynamiser les ventes sur le marché mondial).

L'ensemble de ces estimations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Périmètre : zones cacaoyères au Pérou	Dépenses Publiques en 2014	Dépenses Publiques extrapolées en 2014
Éducation	*844 Mns soles*	*923 Mns soles*
Santé	*315 Mns soles*	*479 Mns soles*
Eau, Assainissement, Énergie	*57 Mns soles*	*62 Mns soles*
Routes et Ouvrages d'Art	*1 928 Mns soles*	*1 928 Mns soles*
Affaires Sociales	*1 055 Mns soles*	*1 055 Mns soles*
Agriculture et Développement Rural	*258 Mns soles*	*258 Mns soles*
État de Droit	*786 Mns soles*	*786 Mns soles*
Total	5 244 Mns soles	5 562 Mns soles
Total des dépenses attribuables au cacao (au prorata de population)	173 Mns soles	184 Mns soles
Total des contributions prélevées sur la filière cacao (taxes, impôts…)	27 Mns soles	

Figure 25. Estimation des dépenses liées aux services essentiels au Pérou.
Source : BASIC, d'après les données de la République du Pérou publiées par la Banque Mondiale

Pour les évaluer, nous nous sommes basés sur le budget détaillé de l'État péruvien pour l'année 2014 publié par la Banque Mondiale dans le cadre de son programme « Open

Budget » (également appelé BOOST). Les lignes budgétaires y sont précisées par programme et par province, ce qui nous a permis de ne retenir que les dépenses publiques des régions productrices de cacao au Pérou (plutôt que l'ensemble du pays qui est peu représentatif du fait de ses grandes disparités).

Nous avons ensuite extrapolé ces dépenses pour prendre en compte les besoins non-couverts en raison du non-accès aux infrastructures publiques par les populations - quand des indicateurs étaient disponibles - sur la base de l'enquête sur la pauvreté au Pérou réalisée par l'Institut National de la Statistique (INEI) en 2013. Ces informations nous ont permis d'estimer un « manque à gagner » de l'ordre de 41 millions d'euros (157 millions de soles) pour l'année 2014.

Enfin, les données publiques disponibles nous ont permis d'estimer les coûts sociétaux liés au travail des enfants et à la déforestation : ils s'élèvent à environ 1,7 millions d'euros (6,5 millions de soles) en 2014.

Le récapitulatif de ces dépenses attribuables aux impacts de la filière cacao est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Périmètre : zones cacaoyères au Pérou	Dépenses Publiques en 2014
Déforestation (cacao zéro déforestation)	5 Mns soles
Travail des enfants	1,5 Mns soles
Prévention (lutte contre le travail des enfants)	*50 000 soles*
Dommages sanitaires	*1,5 Mns soles*

Figure 26. Estimation des dépenses liées aux dégradations sociales et environnementales liées au cacao au Pérou. Source : BASIC (données du gouvernement péruvien, de l'Union Européenne, de l'OIT et de l'US Bureau of Labor)

Une fois cumulées, ces estimations de coûts sociétaux de la filière cacao conventionnelle aboutissent à un total de 62 millions d'euros (243 millions de soles) en 2014, à comparer aux 166 millions d'euros (630 millions de soles) de revenus générés par l'exportation de cacao par

le Pérou chaque année. Autrement dit, nous estimons que les coûts reportés par la filière conventionnelle du cacao sur la société péruvienne représentaient environ 38% de la valeur des exportations de cacao en 2014.

Le graphique suivant illustre ces chiffres rapportés à une tonne de cacao produite au Pérou.

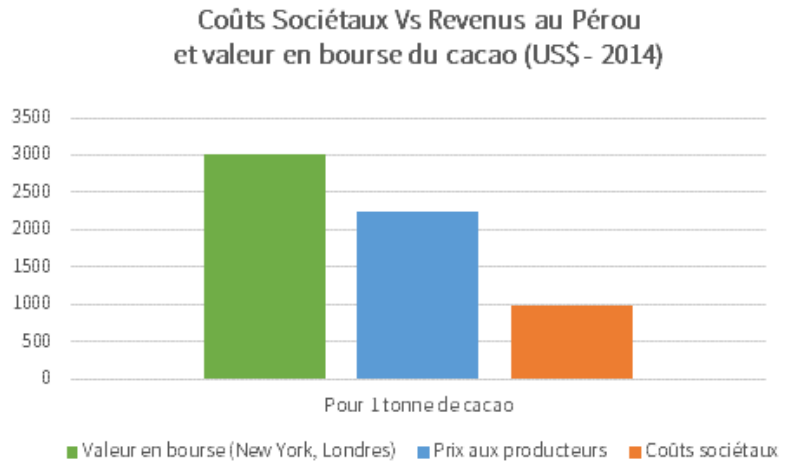


Figure 27. Comparaison entre les coûts sociétaux au Pérou, le revenu des producteurs et la valeur en bourse. Source : BASIC

3.4 : Impacts et coûts sociétaux des filières « équitables » et « durables »

Les scandales médiatisés du travail des enfants, les pressions des ONGs et la sensibilisation des consommateurs ont poussé le développement des certifications « éthiques » dans le secteur du cacao. Les certifications durables, avec en tête les ONGs UTZ et Rainforest Alliance, se sont ainsi développées depuis les années 1990 et viennent aujourd'hui concurrencer les certifications équitables plus anciennes comme celle de Fairtrade International[119]. En ayant recours à plusieurs certifications, durables comme équitables, les entreprises désirent afficher leur volonté de contribuer à améliorer leur approvisionnement en termes sociaux, économiques et environnementaux, tout en assurant sa sécurisation[120].

[119] B. Daviron et I. Vagneron, « From Commoditisation to De-commoditisation… » op. cit.
[120] B. Daviron et I. Vagneron, « From Commoditisation to De-commoditisation… » op. cit.

Nous avons donc réalisé, en complément de l'analyse de la filière de cacao conventionnelle en Côte d'Ivoire et au Pérou, une étude des impacts sociaux et environnementaux des filières équitables et durables dans ces mêmes pays, et une estimation des coûts sociétaux qui en découlent, afin d'objectiver – au-delà des discours – leurs contributions concrètes pour les réduire, voire les juguler.

3.4.1 Impacts et coûts sociétaux des filières équitables et durables en Côte d'Ivoire

La part de la Côte d'Ivoire sur le marché international du cacao certifié évolue rapidement. En 2009, 23% du cacao certifié par Rainforest Alliance et 78% du cacao certifié par UTZ provenait de Côte d'Ivoire. En 2010, 26% du cacao certifié Fairtrade était issu de producteurs ivoiriens[121]. Au total, nous pouvons estimer qu'environ 10% de la production de cacao ivoirien est vendue sous ces différentes certifications[122].

En Côte d'Ivoire, même si plusieurs études qualitatives commanditées ces dernières années par les certifications durables (UTZ et Rainforest Alliance) semblent montrer, d'après la perception des producteurs certifiés, une tendance à l'amélioration des rendements et des conditions de vie[123], des travaux récents relativisent fortement cette observation.

C'est le cas notamment d'une étude publiée en 2015 dans le cadre d'une thèse soutenue à l'université de Californie Davis qui s'appuie sur une estimation quantifiée et exhaustive des rendements et revenus des producteurs conventionnels et certifiés.

L'enquête réalisée porte sur 301 planteurs de cacao issus de 35 coopératives dans plusieurs localités du pays, à l'Est comme à l'Ouest (dans les départements d'Adzopé, Divo et Soubré). 76 producteurs vendent uniquement dans la filière conventionnelle (groupe contrefactuel) et

[121] V. Ingram et al., « Impact of UTZ Certification of cocoa in Ivory Coast: Assessment framework and baseline », Wageningen-CIRAD, 2014
[122] J. Potts, M. Lynch, A. Wilkings, G. Huppé, M. Cunningham, « The State of Sustainability Initiatives Review 2014 », IISD-IIED, 2014
[123] V. Ingram et al., « Impact of UTZ Certification… », op. cit.

225 sont certifiés Fairtrade, Rainforest Alliance ou UTZ (125 ayant une seule certification, 75 ayant deux certifications sur les trois, et 25 la triple certification)[124].

Les résultats font apparaître assez peu de différences sur la campagne 2013/2014 en termes de rendements et de revenus des producteurs (voir ci-dessous).

	Producteurs conventionnels	Producteurs certifiés
Taille moyenne de la parcelle	5,69 ha	5,84 ha
Rendement moyen	444,12 kg/ha	463,01 kg/ha
Prix moyen reçu	729,82 FCFA/kg	760,81 FCFA/kg
Revenu annuel issu de la vente du cacao	1 424 243 FCFA	1 733 973 FCFA
Revenu annuel total (y c. autres activités)	1 809 500 FCFA	1 923 996 FCFA

Figure 28. Estimation des revenus des producteurs conventionnels et certifiés durable ou équitable. Source : BASIC, d'après la thèse de M. A. Schweisguth, University of California Davis (2015)

D'autres études corroborent le faible impact des certifications durables et équitables et constatent une augmentation de 10%[125] à 30%[126] des rendements des producteurs certifiés durables et équitables par rapport aux rendements de ceux non-certifiés. Ce résultat reste faible en comparaison à d'autres pays producteurs, notamment le Pérou. Cette faible augmentation des rendements peut d'autant plus être déceptive qu'elle requiert une implication en main d'œuvre relativement importante[127].

Si l'on prend en compte le revenu total annuel des producteurs certifiés durables et équitables (qui inclut les autres sources de revenu du foyer), la différence n'est plus que de 6% en moyenne. Il semble en effet que les producteurs conventionnels diversifient plus leurs sources de revenus alors que ceux certifiés durables et équitables doivent accorder plus de temps de travail au cacao et se spécialisent en conséquence[128].

[124] M. A. Schweisguth, Evaluating the Effects of Certification on Smallholders' Net Incomes, with a Focus on Cacao Farmers in Cooperatives in Côte d'Ivoire, University of California Davis, Master Thesis, 2015
[125] F. Ruf, Y. N'Dao et S. Lemeilleur, « Certification… », op. cit.
[126] V. Ingram et al., « Impact of UTZ Certification… », op. cit.
[127] S. Lemeilleur, Y. N'Dao et F. Ruf, « The productivist rationality behind a sustainable certification process: Evidence from the Rainforest Alliance in the Ivorian cocoa sector », 2015.
[128] M. A. Schweisguth, *Evaluating the Effects…*, op. cit.

Pour les certifications durables et équitables en Côte d'Ivoire, peu de changements sont constatés sur le terrain au niveau social. À titre d'exemple, une étude récente de l'Université de Wageningen conclut que les conditions de travail dans les plantations certifiées durables et équitables ne sont pas plus conformes aux normes établies par l'OIT que celles pratiquées dans les plantations non certifiées[129].

En ce qui concerne la déforestation, les études indépendantes ne mentionnent pas d'impact particulier (mitigation ou aggravation) des certifications durables ou équitables. [130]

Sur la base de ces éléments, nous avons pu estimer les coûts sociétaux générés par ces dernières en Côte d'Ivoire (voir résultats ci-dessous).

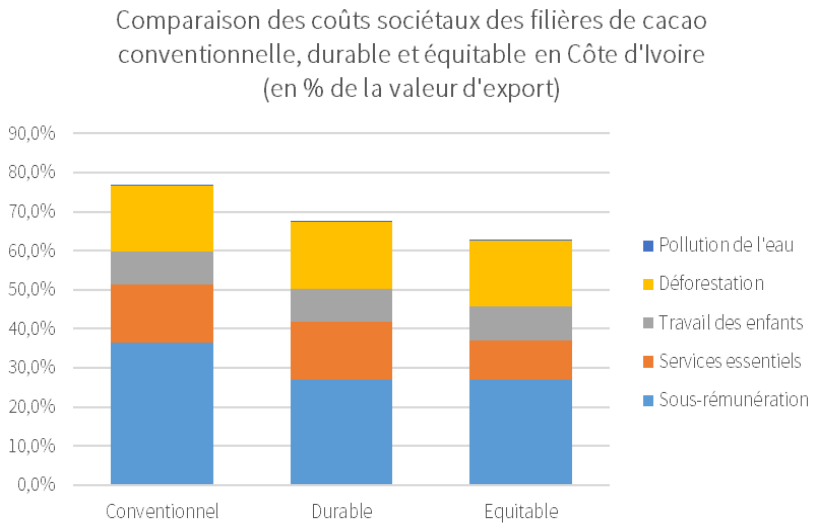


Figure 29. Comparaison des coûts sociétaux des filières conventionnelle, durable et équitable en Côte d'Ivoire
Source : BASIC

Comme illustré ci-dessus, notre estimation des coûts sociétaux des filières de cacao durables fait apparaître une réduction moyenne de l'ordre de 12%, essentiellement grâce à l'amélioration sensible du revenu des producteurs dans ces filières (cf. section sur les impacts du cacao durable et équitable en Côte d'Ivoire).

[129] V. Ingram et al., « Impact of UTZ Certification… », op. cit.
[130] S. Lemeilleur, Y. N'Dao et F. Ruf, « The productivist rationality… », op. cit.

Quant aux filières de cacao équitables, les données disponibles nous permettent d'estimer une réduction supplémentaire des coûts sociétaux de l'ordre de 6%, principalement du fait du versement de la prime collective et de son usage par la coopérative (soit une réduction globale des coûts sociétaux d'environ 18% par rapport au conventionnel). Si ces résultats font ressortir une certaine capacité des filières durables et équitables à limiter les impacts négatifs de la filière conventionnelle, ils continuent à s'élever à plus de 60% de la valeur d'exportations des fèves, même dans le cas du commerce équitable et contrastent avec les résultats beaucoup plus significatifs que nous avons pu estimer dans le cas du Pérou (voir ci-après).

3.4.2 Impacts et coûts sociétaux des filières équitables et durables au Pérou

Au Pérou, les coopératives ont acquis un poids relativement important dans le secteur du cacao, qui se reflète également sur le marché du cacao équitable. Une partie d'entre elles se sont d'abord développées sur le secteur du café équitable avant de réinvestir leur expérience dans le cacao par la suite[131]. Sur la campagne 2012-2013, le cacao équitable collecté et exporté par des coopératives représentait 8% de la totalité du marché du secteur[132]. A l'inverse du contexte ivoirien du cacao, les certifications durables sont arrivées bien après qu'ait commencé le développement du commerce équitable au Pérou. Moins de 2% des fèves certifiées Rainforest Alliance sont produites au Pérou, soit environ 2800 tonnes en 2014. En comparaison, UTZ s'est développé rapidement : environ 20% de la production du pays est certifiée (11 140 tonnes vendues en 2014), laquelle représente environ 5% du volume de cacao certifié par UTZ à l'échelle internationale depuis 2012[133].

[131] K. Laroche et al., *Assessing the impact…,* op. cit.; Entretien le 01/03 2016 avec un responsable de coopérative au Pérou
[132] C. Huamanchumo de la Cuba, Análisis de la cadena…, op. cit.
[133] Potts J., M. Lynch, A. Wilkings, G. Huppé, M. Cunningham, The State of Sustainability Initiatives Review 2014, IISD-IIED, 2014 op. cit.

Les études font apparaitre de façon assez claire un impact positif sur les revenus perçus par les producteurs membres d'une coopérative vendant du cacao équitable. En moyenne, les producteurs reçoivent un pourcentage plus important du prix FOB du cacao. Sur la campagne de 2011, les producteurs conventionnels de la région de San Martin ont ainsi perçu entre 64 et 79% du prix FOB tandis que pour le cacao équitable, 83 à 84% du prix est reversé aux producteurs[134], ce qui peut représenter dans certains cas extrêmes jusqu'à 800 USD de différence de revenus annuels. De plus, les producteurs ayant vendu leur cacao en commerce équitable reçoivent un deuxième paiement (voire un troisième pour certaines coopératives).

Au-delà de l'augmentation du prix, c'est aussi la stabilité des revenus assurée par les coopératives vendant du cacao équitable qui est valorisée par les producteurs[135]. Elle est liée à la répartition des paiements mais aussi l'engagement qui lie les producteurs à l'organisation dont ils sont membres, elle-même en contrat avec des acheteurs engagés sur le long terme. La combinaison de ces éléments permet aux producteurs d'atteindre des revenus suffisants pour couvrir les coûts de production mais aussi les coûts de la vie, les faisant alors passer au-dessus du seuil de pauvreté dans la majorité des cas.

Leurs revenus augmentant, les producteurs sont en capacité d'épargner mais aussi d'investir dans les plantations de cacao, ce qui se traduit par une augmentation conjointe de la surface plantée en cacao et de la superficie en cultures vivrières[136]. Ces investissements sont également incités par l'accès facilité des producteurs à une assistance technique délivrée par les coopératives et financée en partie par la prime de commerce équitable. Cette dernière se double d'un travail visant à diminuer l'utilisation d'intrants chimiques et à promouvoir la

[134] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.
[135] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.
[136] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.

conversion en agriculture biologique[137]. En faisant la promotion des plantations traditionnelles de cacao au Pérou, le commerce équitable soutient ainsi des systèmes agroforestiers aidant à préserver les écosystèmes locaux, la biodiversité et limitant les impacts de la pollution par les intrants chimiques.

En ce qui concerne le financement des projets collectifs, c'est un peu plus de la moitié de la prime équitable qui est investie chaque année dans le renforcement de la coopérative, ce qui permet d'entretenir la dynamique collective autour du projet, d'intégrer de nouveaux membres et de rendre plus efficace l'organisation[138]. Dans des régions reculées où les services essentiels demeurent limités, certaines coopératives ont investi dans l'éducation des enfants et la santé des communautés, par exemple en rémunérant directement des instituteurs et des médecins afin qu'ils résident sur place[139].

Ces impacts sont étroitement liés à des changements de fond sur la structuration de la chaine de valeur de la filière de cacao équitable au Pérou. Elle se distingue de la filière conventionnelle par le rôle central de coopératives structurées qui ont rééquilibré le pouvoir de négociation avec les acheteurs et ont développé des relations commerciales de long terme avec des marques qui valorisent le cacao d'origine péruvienne sur les marchés européens. Dans ce contexte, des boucles vertueuses d'impacts peuvent être identifiés (voir ci-dessous).

[137] O. Tuesta Hidalgo et al., « Tipología de fincas cacaoteras… », op. cit.
[138] K. Laroche, R. Jimenez, et V. Nelson, *Assessing the impact…,* op. cit.
[139] S. Bowall et S. Pettersson Dahlgren sous la supervision de A. Sandoff, « How to Create… », op. cit.

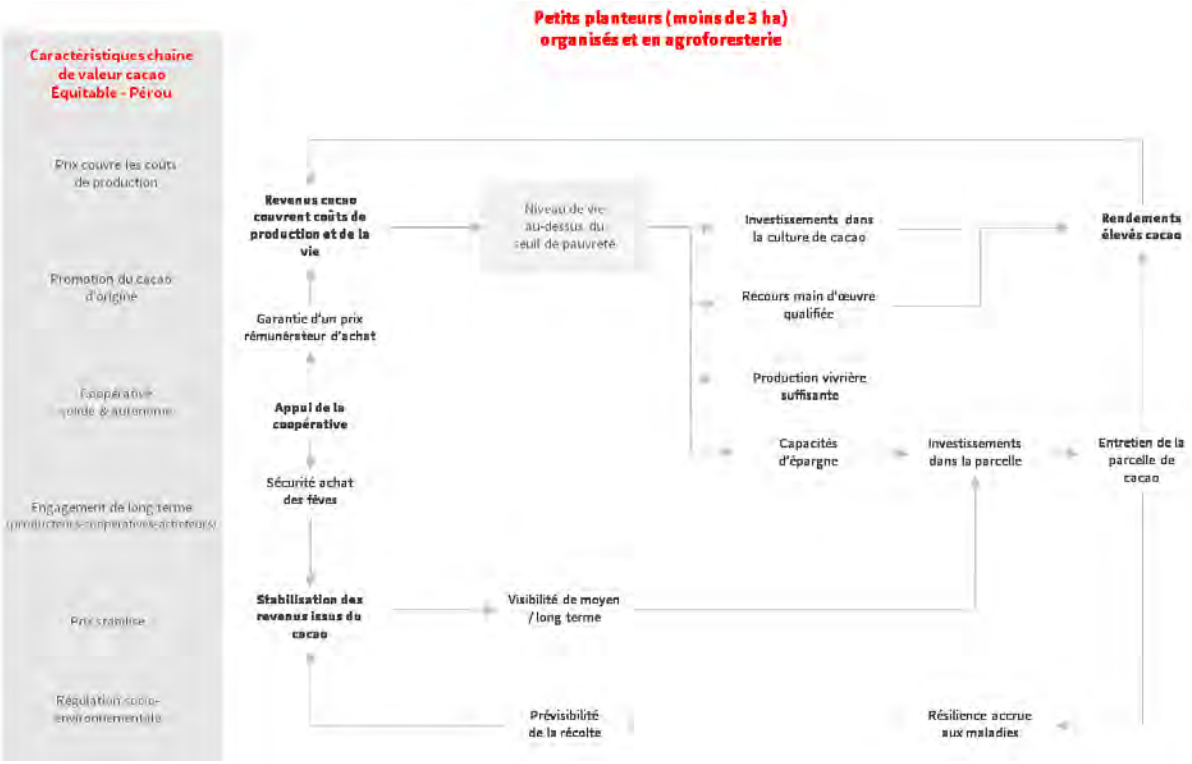


Figure 30. Chemins et boucles d'impacts dans la filière cacao péruvienne équitable.
Source : BASIC

Par contraste, les certifications durables implantées au Pérou se focalisent sur l'amélioration des rendements[140]. Pour ce faire, elles financent essentiellement une assistance technique dispensée aux producteurs certifiés et se concentrant sur une meilleure utilisation des intrants chimiques pour fertiliser et prévenir les maladies, de meilleures techniques de taille et la replantation de nouvelles variétés de cacao.

Cependant, le passage sous certifications durables des plantations de cacao implique également une augmentation très importante des coûts de production qui n'est pas compensée financièrement. Au final, la différence de prix entre le cacao durable et le cacao conventionnel reste assez faible[141]. De plus, s'il existe une prime pour les certifications durables, celle-ci est

[140] S. Bowall et S. Pettersson Dahlgren sous la supervision de A. Sandoff, « How to Create… », op. cit.
[141] C. Huamanchumo de la Cuba, *Análisis de la cadena…,* op. cit.

très faible avec une moyenne de 50 USD par tonne contre 150 USD à 200 USD pour le cacao biologique ou équitable[142].

Quant aux impacts sociaux et environnementaux des certifications durables au Pérou, nous n'avons pas trouvé à date d'études publiques qui en fasse une évaluation documentée et/ou quantifiée. Ainsi, les études et informations que nous avons pu collecter ne démontrent pas l'existence de boucles vertueuses d'impact sur ces filières à l'image de celles documentées par les analyses d'impact sur le cacao équitable, tout au mieux une certaine réduction des impacts négatifs du conventionnel.

Sur la base des éléments précédents, nous avons pu estimer les coûts sociétaux générés par ces dernières au Pérou (voir résultats ci-dessous).

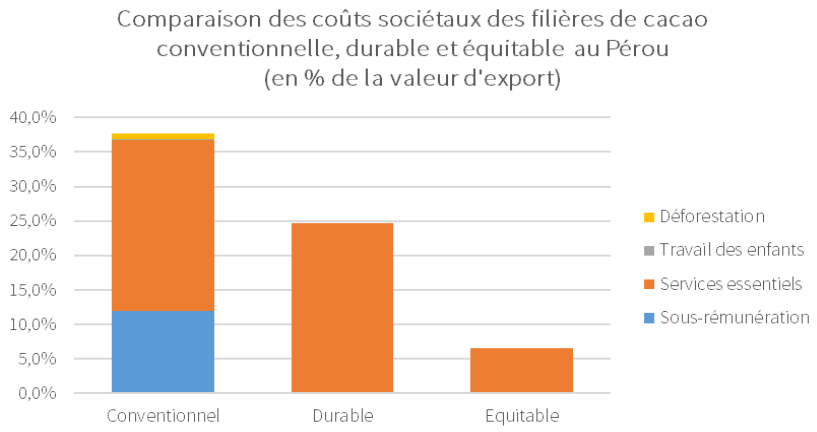


Figure 31. Comparaison des coûts sociétaux des filières conventionnelle, durable et équitable au Pérou
Source : BASIC

Comme illustré, notre estimation des coûts sociétaux des filières de cacao durables fait apparaître une réduction moyenne de l'ordre de 34%, essentiellement grâce à l'amélioration sensible du revenu des producteurs dans ces filières.

[142] Technoserve, *Building a Sustainable…,* op. cit.

Quant aux filières de cacao équitables, les données disponibles nous permettent d'estimer une réduction bien supérieure des coûts sociétaux de plus de 80% par rapport au conventionnel, principalement du fait de l'usage de la prime collective par les coopératives pour renforcer leurs organisations et investi dans les services essentiels.

Si ces résultats font ressortir une certaine capacité des filières durables à limiter les impacts négatifs de la filière conventionnelle, ils continuent à s'élever à plus de 25% de la valeur d'exportations des fèves, ce qui contraste avec les résultats beaucoup plus significatifs atteints par les filières de commerce équitable que nous avons pu estimer grâce aux études d'impact disponibles, leur coût sociétal étant à peine supérieur à 5% de la valeur des exportations de cacao équitable.

4 : Discussion des résultats

Le cas d'étude de la filière cacao nous a permis de décliner concrètement notre approche qui combine trois domaines d'études - les chaines globales de valeur, l'analyse d'impacts et l'évaluation des coûts sociétaux - afin d'investiguer les liens entre :

- D'un côté les impacts et les coûts sociétaux qui en découlent.
- De l'autre la structuration des filières et la répartition de la valeur correspondante,

Le problème majeur qui ressort des études d'impact sur la filière de cacao conventionnelle est sa non-durabilité économique et son manque de rentabilité pour les producteurs. En Côte d'Ivoire comme au Pérou, le niveau de vie des familles de producteurs bascule couramment sous le seuil de pauvreté, illustrant la non-viabilité économique de la filière. Parce qu'ils vivent dans des zones rurales, de nombreux agriculteurs n'ont pas accès aux infrastructures de base telles que les routes, l'électricité, l'eau potable, les services médicaux, l'éducation et

d'autres services essentiels. En raison de la pauvreté et de l'absence d'infrastructures éducatives, les enfants des familles agricoles se retrouvent souvent à travailler sur les exploitations familiales. Cela s'accompagne parfois des pires formes de travail infantile, telles que définies par les conventions de l'OIT. De plus, la croissance de la production du cacao se fait souvent par l'expansion des surfaces cultivées qui sont très largement prises sur la forêt tropicale, afin de bénéficier de rendements importants les premières années, ce qui fait peser un risque majeur sur la pérennité de la filière à moyen-long terme.

L'évaluation des coûts sociétaux qui en découlent permet de chiffrer leur ampleur à plus de 70% de la valeur d'export du cacao chaque année en Côte d'Ivoire et 35% au Pérou. Ils proviennent principalement de la sous-rémunération des producteurs qui demeurent sous le seuil de pauvreté, et du manque de moyens disponibles pour l'investissement dans les services essentiels. Les impacts de la déforestation et la menace qu'elle fait peser sur la viabilité de la filière (surtout en Côte d'Ivoire) restent sous-évalués, de même que certains impacts sociaux sur le long terme (travail des enfants, santé des producteurs…).

Notre analyse montre que ces impacts et coûts sociétaux sont intimement liés au modèle de la filière conventionnelle du cacao. A l'instar d'autres filières ayant été « commodifiées », elle ne repose que sur la seule recherche de rentabilité financière à qualité constante. Cette dynamique est d'autant moins questionnée qu'une grande partie des coûts de la filière sont reportés sur la société, principalement sur les producteurs et les gouvernements dans les pays de production.

Dans le cas des filières de cacao durable, la réduction des impacts apparait assez limitée. Les coûts sociétaux sont diminués de l'ordre de 15% en Côte d'Ivoire et de 35% au Pérou. Si on observe une amélioration relative des problématiques sociales et environnementales, la

configuration des filières durables reste inchangée par rapport à celle des filières conventionnelles. Elles demeurent régies par la recherche d'importants volume à qualité constante et au meilleur prix. En se focalisant sur des actions intermédiaires, en particulier des actions de formation et des incitations volontaires, les initiatives durables laissent les producteurs dans une situation de faiblesse en termes de négociation, ce qui ne leur permet de gagner que le « reliquat » de la valeur du cacao générée le long de la chaine. Ces initiatives apparaissent essentiellement guidées par des objectifs productivistes permettant de répondre aux attentes des grandes marques et fabricants de chocolat. Quant aux exigences environnementales et celles liées au droit du travail, elles se révèlent très difficiles à mettre en œuvre tant que les producteurs ne gagnent pas suffisamment pour faire face à leurs besoins essentiels.

Si des changements sont documentés en Côte d'Ivoire, ils découlent essentiellement de l'action du gouvernement qui a réinstauré un « filet de sécurité » sous la forme d'un prix minimum garanti aux producteurs, et a repris en main le contrôle de la qualité pour assurer la crédibilité de sa production de cacao sur le marché. Néanmoins, il n'a pas eu d'action de rééquilibrage des rapports de force au sein de la filière ivoirienne, voire même a contribué au renforcement de la concentration du pouvoir des multinationales en incitant les grands acteurs internationaux à venir implanter leurs usines de broyage dans le pays.

Quant au Pérou, si l'amélioration des rendements impulsée par les formations est significative d'après les études que nous avons rassemblées, elle génère des coûts de main d'œuvre importants qui ne permettent pas totalement aux producteurs d'échapper à leur situation de sous-rémunération, sans compter la perspective de baisse des rendements avec le vieillissement des plantations et les menaces associées sur la déforestation.

En fort contraste, les producteurs de cacao engagés dans le commerce équitable au Pérou arrivent à s'affranchir des cercles vicieux d'impacts de la filière conventionnelle et à enclencher des boucles vertueuses de développement local. Il en résulte un modèle différent qui réduit les coûts reportés sur la société de plus de 80% d'après nos évaluations : dans ces situations, les producteurs parviennent à générer un revenu suffisant pour faire face à leurs besoins (et à ceux de leurs familles), les coopératives disposent de moyens financiers pour investir dans les services locaux, les pires formes de travail des enfants peuvent être éradiquées, les pollutions sont réduites…

Les études d'impacts au Pérou font ressortir au moins deux conditions préalables qui semblent nécessaires pour enclencher de tels cercles vertueux :

- Une dynamique coopérative des producteurs suffisamment solide, ancrée dans les communautés, portée par les membres et qui répond à leurs attentes.
- Un prix suffisant pour que les producteurs puissent subvenir aux besoins de leurs familles (sur la base d'un rendement « moyen » atteignable), couplé à une prime collective suffisante pour renforcer la coopérative et investir dans les services locaux.

Les impacts positifs qui sont documentés dans ces cas « vertueux » peuvent néanmoins être mis en cause à moyen terme par la raréfaction de la ressource forestière, principal moyen de compenser la baisse tendancielle des rendements de cacao sur la durée, et la diminution associée des revenus pour les producteurs. De même, l'utilisation d'intrants et la meilleure technicité agricole sont insuffisantes pour enrayer cette baisse. D'après les études rassemblées, la principale, voire la seule alternative est l'adoption de pratiques culturales

issues de l'agroforesterie, qui permettent de préserver les ressources environnementales et d'assurer les rendements de cacao sur le long terme.

Les conditions sus-citées (organisation de producteurs, prix, prime et agroforesterie) sont complexes à mettre en œuvre simultanément, et lorsqu'elles sont combinées, elles peuvent générer des surcoûts significatifs à la production par rapport à la chaine de valeur conventionnelle (de l'ordre de +40% à +90%). L'analyse de la filière montre que ces surcoûts quasi-incompressibles sont incompatibles avec les exigences liées à la fabrication de masse de produits chocolatés standardisés, du fait de la pression sur les volumes et les prix bas exigés par les autres acteurs de la chaine. Ainsi, les études menées au Pérou montrent que des impacts positifs liés au commerce équitable ont pu se concrétiser grâce à la mise en place de chaines de valeur différentes et plus favorables, centrées sur l'origine du cacao et destinées à des marchés de tablette de chocolat de gamme plus élevée.

Par contre, les études menées en Côte d'Ivoire indiquent que le commerce équitable génère beaucoup moins de différences d'impacts et de coûts sociétaux dès lors qu'il s'inscrit dans des filières de production de masse et standardisées (ceci est encore plus flagrant pour le durable). Tant que le modèle de chaine de valeur conventionnelle reste inchangé, les impacts négatifs et les coûts sociétaux qui en découlent ont ainsi tendance à perdurer pour leur majeure partie.

Conclusion

La présente étude propose un cadre d'analyse de la durabilité à l'échelle des filières qui combine l'analyse des chaines globales de valeur, l'étude des impacts et l'évaluation des coûts sociétaux qui en découlent. Ce cadre a été appliqué à un premier cas d'étude sur la

filière du cacao en Côte d'Ivoire, au Pérou et en France, avec une comparaison des modèles de production et de consommation conventionnel, « durable » et « équitable ».

Cette étude est à la fois une première tentative et un point d'étape. Elle a permis tout d'abord d'essayer de rendre opérationnel le concept de coût sociétal développé il y a plus de quarante ans par K. W. Kapp, et de l'articuler avec les approches plus récentes d'analyse systémique des impacts dans le domaine social et environnemental. Elle propose également une déclinaison de ce cadre d'analyse à l'échelle d'une filière, afin d'objectiver les différences d'impacts qui peuvent exister entre différents modèles de production et de consommation. Elle ouvre enfin des pistes de réflexion sur les solutions systémiques à même de relever les défis sociaux et environnementaux posés à la filière cacao, au-delà de la seule réintégration des coûts cachés aux prix de marché prônée par les évaluations d'externalités.

Cette étude met ainsi en lumière le besoin de prendre en compte les modes de coordination entre acteurs le long des chaines de valeur afin de résoudre les problématiques sociales et environnementales qui questionnent la pérennité du modèle conventionnel de production et de consommation de cacao. Partant de ce constat, elle suggère le besoin de recherche plus poussée sur la possibilité d'élaborer des systèmes de régulation à l'échelle des filières, qui auraient pour vocation de traiter les enjeux non pas sur un seul territoire mais sur toute une chaine (depuis les producteurs de matières premières jusqu'aux consommateurs), en y incluant tous les acteurs, et qui seraient conçues comme complémentaires des législations portées par les pouvoirs publics.

Nous espérons pouvoir enrichir ce premier travail d'investigation grâce aux échanges autour de cette publication et l'appliquer à de nouveaux cas d'études dans les années qui viennent, si possible en collaboration avec d'autres chercheurs intéressés par cette démarche.

Bibliographie

Araujo Bonjean C., Brun J. F. (2016), « Concentration and Price Transmission in the Cocoa-Chocolate Chain », in Squicciarini M.P., Swinnen J. (2016), The Economics of Chocolate, Oxford University Press

Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (2014), « Étude monographique sur la filière cacao dans l'UEMOA »

Banque Mondiale (2014), « Prosperity for all: Ending extreme poverty »

Banque mondiale (2015), « A Global Count of the Extreme Poor in 2012: Data Issues, Methodology and Initial Results », Paper Series n°9442

Banque mondiale (2015), « Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies », Policy Research Note n°15/03

Barrientos S., « Beyond Fair Trade: Why are Mainstream Chocolate Companies Pursuing Social and Economic Sustainability in Cocoa Sourcing? », Institute for Development Policy and Management, Université de Manchester

Berger S. (2008), « Circular Cumulative Causation à la Myrdal and Kapp : Political Institutionalism for Minimizing Social Costs », Journal of Economic Issues

Bowall S., Pettersson Dahlgren S. sous la supervision de Sandoff A. (2014), « How to Create a Sustainable Supply of Goods. NPOs' Impact on Peruvian Cocoa Farmers' Quality of Life », School of Business, Economics and Law, Université de Gothenburg

Brinke L., Faber J. (2011), « Examen de l'analyse globale coûts-bénéfices de l'aéroport du Grand Ouest. Comparaison avec des améliorations sur Nantes Atlantique », Delft

Brou T. (2010), « Variabilité climatique, déforestation et dynamique agrodémographique en Côte d'Ivoire », Sécheresse,

Cadbury D. (2011), « Chocolate Wars: The 150-Year Rivalry Between the World's Greatest Chocolate Makers »

Caligiani A., Palla L., Acquotti D., Marseglia A., Palla G. (2014), « Application of H NMR for the characterisation of cocoa beans of different geographical origins », Food Chemistry

Cogneau D., Jedwab R. (2012), « Commodity Price Shocks and Childs Outcomes: The 1990 Cocoa Crisis in Côte d'Ivoire », Economic Development and Cultural Change, Université de Chicago

Collins D. (2017), « Head of London-listed company linked to illegal clearing of Peru rainforest », The Guardian, 7 avril 2015

Costanza R., d'Arge R., de Groot R., Farberk S., Grasso M., Hannon B., Limburg K., Naeem S., O'Neill R.V., Paruelo J., Raskin R.G., Suttonkk P., van den Belt M. (1997), « The value of the world's ecosystem service and natural capital », Nature 387, 253–260

Cotteril, R.W. (2000) « Dynamic Explanations of Industry Structure and Performance »

Daviron B., Vagneron I. (2011), « From Commoditisation to De-commoditisation… and Back Again: Discussing the Role of Sustainability Standards for Agricultural Products », Development Policy Reviews,

Food and Agriculture Oraganisation (2015), « Natural Capital Impacts in Agriculture: Supporting better business decision-making »

Fonds Monétaire International (2013), « Rapport sur la Mondialisation et les Inégalités »

Fold N. (2002) « Lead Firms and Competition in 'Bi-Polar' Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa-chocolate Industry », Journal of Agrarian Change, vol. 2 n°2

Fonds Monétaire International (2015), « Septième revue de l'accord au titre de la facilité élargie de crédit et demande de modification des critères de réalisation », Rapport No 15/147

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), « The governance of global value chains, Review of International Political Economy »

Harwish N. (2008), « Histoire du chocolat »

Hatanaka, N., Busch. L. (2008), « Third-party certification in the global agrifood system: an objective or socially mediated governance mechanism? », Sociologia Ruralis 48(1):73-91

Homi Kharas (2010), « The Emerging Middle Class in Developing Countries », Centre de Développement de l'OCDE

Huamanchumo de la Cuba C. (2013), Análisis de la cadena de valor del cacao en la región de San Martin, Perú, Swisscontact Perú

ICCO (2012), « The World Cocoa Economy: Past and Present"

Ingram V., Waartz Y., Ge L., van Vugt S., Wegner L., Puister-Jansen L., Ruf F., Tanoh R. (2014), « Impact of UTZ Certification of cocoa in Ivory Coast: Assessment framework and baseline », Wageningen-CIRAD

Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (2009), « Situación y Perspectivas de la Cadena de Cacao Chocolate en el Perú », Ministère de l'agriculture du Pérou,

IPCC (2014), « Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability », Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change

Jagoret P., Deheuvels O., Bastide P. (2014), « S'inspirer de l'agroforesterie », Perspective, n°27

Kapp, K. W. (2015) « Les coûts sociétaux de l'entreprise privée », Institut Veblen, Edition les petits Matins

KPMG (2012), « The chocolate of tomorrow »

Krausmann F., Gingrich S., Mayer M., Schaffartzik A., M., Eisenmenger, N., Loy C. (2014), « The global metabolic transition 1950-2010, Global Environmental Change », n° 26, p. 87–97

Laroche K., Jimenez R., Nelson V. (2012), « Assessing the impact of fairtrade for Peruvian cocoa farmers », Natural Resources Institute, Université de Greenwich

Lipchitz A., Pouch T. (2007), « Les mutations des marchés mondiaux du café et du cacao », Géoéconomie, n°44

LMC International Ltd. (2000), « The World Cocoa Market Outlook »

Losch B. (2000), « Coup de cacao en Côte d'Ivoire. Économie politique d'une crise structurelle », Critique internationale, vol. 4 n°9

Manganella A. (CCFD), Maurel F., (professeur associé à l'IAE G. Eiffel – UPEC), http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/04/23/de-l-impunite-des-multinationales_1688431_3232.html#RBYrqBfVK741BGQW.99 consulté en janvier 2016

Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens, W. (1972), « The limits to Growth », Report to the Club of Rome

Morales O., Borda A., Argandoña A., Farach R., García Naranjo L, Lazo K. (2015), « La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma », Université d'ESAN

Ng J. (2015), « United Cacao replicates Southeast Asia's plantation model in Peru, says CEO Melka », The Edge Singapore, 13 juillet 2015

Nolte G. (2014), « Cocoa Update and Outlook », USDA Foreign Agricultural Service

Ntiamoah A., Afrane G. (2008), « Environmental impacts of cocoa production and processing in Ghana: life cycle assessment approach », Journal of Cleaner Production

Nyborg K. (1996), « Cost Benefit Analysis and Policy Making: A Survey », Environmental Valuation

Organisation Internationale du Travail (2015), « Emploi et Questions Sociales dans le Monde »

Organisation Internationale du Travail et Institut national de la statistique et de l'informatique du Pérou (2009), « Trabajo infantil en el Perú. Magnitud y perfiles vulnerables. Informe nacional 2007-2008 »

Oxfam International (2014), « Working for the few: Political capture and economic inequality »

Palpacuer F. (2008), « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : vers un nouveau mode de régulation »

Pigou A.C. (1920), L'Economie du Bien Etre

Potts J., Lynch M., Wilkings A., Huppé G., Cunningham M. (2014), « The State of Sustainability Initiatives Review 2014 », IISD - IIED

Pritchett L. (2006), « Who is Not Poor? Dreaming of a World Truly Free of Poverty », Oxford University Press,

Programme des Nations Unies pour l'Environnement (2011), « Waste: Investing in energy and resource efficiency »

Programme des Nations Unies pour le Développement (2006), « What is Poverty? Concepts and measures »

Raikes P., Jensen M. F., Ponte S. (2000), « Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique »

Roche R., Clarck J. (1999), « Impact Assessment for Development Agencies », Oxfam

Rockström J., Steffen W., Richardson K., Cornell S.E, Fetzer I., Bennett E.M., Biggs R., Carpenter S.R., de Vries W., de Wit C.A., Folke C., Gerten D. Heinke J., Mace G.M., Persson L.M., Ramanathan V., Reyers B., Sörlin S. (2015), « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet », Science

Ruf F. (2010), « Climate change, cocoa migrations and deforestation in West Africa: what does the past tell us about the future? », Sustainability Science, vol. 10 n°1

Ruf F., Agkpo J.L. (2008), « Étude sur les revenus et les investissements des producteurs de café et de cacao en Côte d'Ivoire »

Ruf F., N'Dao Y., Lemeilleur S. (2013), « Certification du cacao, stratégie à hauts risques », Inter-réseaux Développement rural

Ruf F., N'Dao Y., Lemeilleur S. (2015), « The productivist rationality behind a sustainable certification process: Evidence from the Rainforest Alliance in the Ivorian cocoa sector ».

School of Public Health and Tropical Medicine (2015), « Survey Research on Child Labor in West African Cocoa Growing Areas 2013/14 », Université de Tulane

Schweisguth M.A. (2015), « Evaluating the Effects of Certification on Smallholders' Net Incomes, with a Focus on Cacao Farmers in Cooperatives in Côte d'Ivoire », University of California Davis, Master Thesis

Scott G.J. (2016), « Growing Money on Trees in Latin America: Growth Rates for Cocoa 1961-2013 and Their Implications for Industry », American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences

Squicciarini M.P., Swinnen J. (2016), The Economics of Chocolate, Oxford University Press

Stern N. (2006), « Stern Review on The Economics of Climate Change » (pre-publication edition), H.M. Treasury, Cambridge University Press

Technoserve (2015), « Building a Sustainable and Competitive Cocoa Value Chain in Peru. A Case Study of the Economic Development Alliance Program for San Martin, Huanuco and Ucayali 2010-2015 »

Tuesta Hidalgo O., Julca Otiniano A., Borjas Ventura R., Rodriguez Quispe P., Santistevan Mendez M. (2014), « Tipología de fincas cacaoteras en la subcuenca media del rio Huyabamba, distrito de Huicungo (San Martin, Perú) », Ecología Aplicada, 13(2)

Turner R.K. (2006), « Limits to CBA in UK and European environmental policy: retrospects and future prospects »

UN Commission on Environment and Development (1987), « Our Common Future »

UN Habitat (2013), State of the World Cities, 2013

United Nations (2005), Rapport de l'Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire

Uster R., Büsser S., Jungbluth N. (2009), « LCA of Chocolate Packed in Aluminium Foil Based Packaging », ESU-services Ltd Switzerland

Weber J. (2003), « L'évaluation contingente. Les valeurs ont-elles un prix ? », Sciences Po-Ceri,

World Wildlife Fund (2012), « Rapport Planète Vivante"

Xerfi (2016), « La fabrication de chocolat »

Territoires

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Ecologie industrielle et nouveaux modèles économiques. Quels enjeux de développement pour les territoires?

Muriel MAILLEFERT
EVS et université Jean Moulin Lyon 3
E-mail : muriel.maillefert@univ-lyon3.fr

Nicola SCRENCI
EVS et ESC La Rochelle
E-mail : screncin@esc-larochelle.fr

Résumé

Les démarches d'écologie industrielle (DEI) sont perçues comme des stratégies plus ou moins durables permettant de réconcilier production industrielle et environnement. Elles peuvent être considérées comme le résultat de stratégies intentionnelles, construites par des acteurs territoriaux motivés par des projets de développement à l'échelle de leur territoire. Notre propos consiste à réinterroger la relation entre EI et développement territorial et plus précisément, à analyser les liens entre formes d'action collective et modes de développement territorial. Nous proposons de réfléchir, à partir de cas d'étude du Nord-Pas de Calais (Hauts de France), aux processus de développement qui s'appuient sur des formes de coordination et des modes de valorisations territoriaux novateurs. Ces valorisations, qui relèvent des "nouveaux modèles économiques" (issus notamment des travaux sur l'économie de fonctionnalité) reposent sur la création, valorisation et captation d'externalités économiques, sociales ou environnementales. Un des enjeux est alors la redistribution de ces gains au territoire via le jeu d'acteurs.

Mots-clés : Ecologie industrielle et territoriale, valeurt erritoriale, externalités, jeux d'acteurs, action collective

Abstract

Industrial Ecology and New Business Models. About Local Development Issues

Initially thought of as an analogy between industrial and natural systems, Industrial Ecology (IE) aims at minimizing energy and material flows within industrial processes. IE synergies are not limited to inter-company flows; they may refer to larger scales, for example territories. The stakes are then different, especially in terms of Sustainable Development (SD) as IE promotes more sustainable forms of development on industrial parks or territories. This article tries to analyse and

assess territorial development potentialities through industrial ecology. New business models are then tested, through creation and redistribution of different kind of externalities. It offers a grid analysis to territorial approaches of IE. The methodology is tested on specific cases in North of France.

Key-words: Industrial Ecology, territorial value, externalities, actors and networking, collectiveaction

JEL : B52, L6, 013

Ecologie industrielle et nouveaux modèles économiques. Quels enjeux de développement pour les territoires?

Introduction

Alors que de multiples expérimentations d'écologie industrielle sont connues et reconnues comme telles, le plus souvent à l'échelle de parcs d'activité (Côté et Rosenthal, 1998 ; Duret

2007), de nombreuses interrogations et débats subsistent quant aux potentialités réelles de développement de telles expérimentations et leurs effets en termes de développement territorial. L'association des deux termes est elle-même considérée comme un oxymore (Erkman, 1998), et, au-delà de cette qualification, les spécialistes du domaine ne sont pas en mesure d'expliciter clairement les conditions dans lesquelles ces expérimentations peuvent se développer et surtout se pérenniser. Les débats se manifestent sous différentes formes : celui des facteurs de réussite ou d'échec (Mirata, 2005), celui du périmètre de l'EI (Boons et Baas, 1997), celui des indicateurs de mesure (Korhonen, 2004) ou encore de la taille optimale du réseau des relations support de telles expérimentations (Sterr et Ott, 2004). Quelque soit l'entrée choisie, les différents auteurs butent sur ce qu'on pourrait appeler le « paradoxe de Kalundborg » : cette expérimentation, réputée comme pionnière est sans doute une des seules qui peut être considérée comme largement aboutie, notamment du point de vue de critères tels que la viabilité économique,

la pérennité, et l'ancrage (Schalchli, coord, 2011). A l'inverse, et là se situe le paradoxe, les analyses sur les facteurs de réussite ou d'échec soulignent qu'un des facteurs principaux de réussite est l'existence d'un pilotage explicite (Adoue, 2007 ; Mirata, 2005 ; Beaurain et Brullot, 2011), celui-ci étant parfois assimilé à une politique publique volontariste. Or, à Kalundborg, il s'agit de relations considérées comme spontanées (Ehrenfeld et Gertler,

1997 ; Sterr et OTT, 2004), c'est-à dire d'un ensemble d'inter-relations entre entreprises qui ne sont pas coordonnées explicitement ex ante ni par un pilotage privé, ni une autorité publique. Néanmoins, il est difficile de soutenir la thèse de relations complètement spontanées, ou complètement autorégulées, dans la mesure où les échanges ne sont pas totalement subordonnés aux règles marchandes. Ainsi, les facteurs de succès ou d'échec des expérimentations restent complexes et ne font pas consensus.

Au-delà des évaluations ponctuelles, les enjeux des démarches d'écologie industrielle (DEI) dépassent la seule échelle des relations entre entreprises et mettent également en question leur impact sur le territoire. Cependant, les liens que peuvent entretenir ces démarches avec le développement territorial restent eux aussi assez peu explorés, car cette question ajoute un degré de complexité supplémentaire à la question du périmètre de déploiement. Les conditions de développement des expérimentations, et leur potentialité à tirer le développement territorial sont en débat. Plusieurs types de travaux peuvent être mobilisés : des travaux autour des systèmes productifs locaux (SPL) (Deutz et Gibbs, 2008) d'une part, et des travaux analysant les conditions permettant l'amorçage de processus de développement territorial durable d'autre part (Beaurain et Maillefert, 2007 ; Schalchli, coord, 2011).

La question du développement territorial (durable) est devenue d'actualité dans un contexte économique marqué par un développement simultané de relations économiques globalisées et

détachées des espaces territoriaux, et de relations localisées ancrées sur des espaces locaux, appuyés sur des avantages qualitatifs spécifiques et dédiés (Pecqueur, 2009 ; Colletis,

2010;Torre, 2014) et de plus en plus immatériels (Gaglio et al., 2008; Pecqueur, 2015). Si la question de l'ancrage a été particulièrement analysée concernant les SPL, le positionnement réel des DEI à cet égard a été beaucoup moins étudié : on s'intéresse plutôt à la question de la réussite des DEI, dans une optique statique et non pas dynamique (Boons et al. 2011). Bien que la plupart des expérimentations soient considérées comme une réponse à un contexte de crise économique locale - déclin d'un système productif localisé, prise de conscience de la raréfaction d'une ressource locale, volonté de redynamiser une filière… (Duret, 2007), leur statut et leur positionnement restent ambigus. L'EI est-elle simplement une stratégie de plus permettant de réconcilier production industrielle et environnement dans un cadre d'action inchangé, motivé par la rationalité des choix, la concurrence et la coordination marchande ou bien peut-elle être (et dans quelle mesure) une nouvelle stratégie construite intentionnellement par des acteurs territoriaux motivés par des projets de développement à l'échelle de leur territoire ? Les démarches d'écologie industrielle (DEI) pourraient ainsi prendre le contrepied des modes de développement actuels ancrés sur un socle précaire et instable constitué d'une part, de stratégies de compétitivité visant à positionner les territoires (via les entreprises) dans des espaces hyper concurrentiels (et les mettant en concurrence), et d'autre part d'actions correctrices de redistribution visant à corriger les inégalités engendrées par ces stratégies productives (Davezies, 2008; 2012). Les DEI, en effet, présentent des caractéristiques atypiques : bien qu'essentiellement ciblées sur le secteur industriel, elles pourraient favoriser des stratégies originales d'ancrage territorial fondé sur plusieurs piliers : l'articulation de flux marchands et non marchands (pour la coordination), le recyclage des flux et des matières à l'échelle locale (pour la dimension de bouclage) et une

meilleure intégration du cycle de production et de consommation (pour la dimension de recherche de circuits courts).

Cette contribution vise ainsi à explorer la capacité des DEI à s'inscrire dans des démarches de développement territorial durable. Des travaux sur les liens entre acteurs productifs et développement ont déjà été largement développés, notamment par l'école de la proximité (Torre, 2009), mais ils se situent dans le cadre particulier de systèmes productifs et non de territoires. Notre hypothèse, qui a été développée ailleurs (Decouzon et al. 2015) est que la variable traditionnelle de proximité (reposant sur les coordinations) pour importante qu'elle soit ne suffit pas : les DEI sont activées essentiellement par les jeux d'acteurs et l'action collective, c'est-à-dire des intentions d'action. De plus, une figure nouvelle d'action collective a été détectée, dans laquelle le lien entre acteurs et territoire se reconstruit à travers des processus de coordination visant à la création d'une nouvelle forme de valorisation territoriale, que nous nommons "valeur territoriale". Cette valeur territoriale émerge au croisement des processus marchands, non marchands et non monétaires qu'avaient mis en lumière les travaux de Polanyi. Plus près de nous, des modèles productifs innovants dont la logique peut être proche, commencent à être mieux connus, notamment ceux issus de l'économie de fonctionnalité (Gaglio et al., 2011).

Ces nouveaux modèles économiques qui s'expriment à l'heure actuelle sous forme d'expérimentations, voire de projets, s'appuient sur des relations renouvelées entre les acteurs, et la mobilisation de nouvelles ressources. L'enjeu pour le territoire est, au-delà des motivations de profitabilité propres aux entreprises, d'articuler la création, captation et distribution de valeur vers un objectif commun de développement. Cette nouvelle valeur résulte d'un processus hybride de captation d'externalités économiques, sociales et environnementales et de leur transformation en valeur pour le territoire à travers la production de biens ou de services et leur co-construction par et pour les acteurs du territoire.

Le travail de qualification de ce nouveau processus de mise en valeur du territoire s'appuiera donc sur différents travaux théoriques institutionnalistes sur l'action collective (Decouzon et al.,

2015), la proximité (Torre et Gilly, 2000; Torre, 2009), et le développement territorial (Pecqueur, 2009). Il mobilisera le résultat de nombreux travaux empiriques menés depuis 2008 autour de l'EIT, et s'appuiera également sur le programme récent de recherche financé par la

Région Nord-Pas de Calais sur les Nouveaux Modèles Economiques (Maillefert et Robert, 2014; Gaglio et al., 2011).

1 : Un enjeu récurrent : l'écologie industrielle et le développement territorial

La question des liens entre les démarches d'écologie industrielle (DEI) et le développement territorial est rarement abordée de front par les travaux en EI, même si des auteurs commencent à s'y intéresser. On peut cependant l'inscrire dans le débat classique sur la nature de l'EI et les processus majeurs favorisant son déploiement. Ainsi Allenby (1992) et Ehrenfeld (2004) ont défendu deux visions polaires de l'EI, l'une plutôt fondée sur l'économie standard (l'EI reposant sur des opportunités d'échange et des coordinations marchandes) et l'autre fondée sur une approche plus sociétale de l'EI (l'EI reposant sur un projet d'acteurs et un pilotage volontaire). Chertow (2007) a pour sa part nettement ancré les DEI dans la seconde dimension, en les inscrivant dans une logique de réseau, processuelle et dynamique. Selon elle, l'EI se définit comme un processus d'engagement collectif d'entreprises sur un espace déterminé. Elle inscrit explicitement les DEI sous le signe de la collaboration, ce qui dans le langage français est plus

explicitement rapporté à la question de l'action collective, des coordinations et de la gouvernance (Brullot et al., 2014, Decouzon et Maillefert, 2013)[1].

Ses propos rejoignent un autre courant institutionnaliste, dédié à la question des coordinations et du développement territorial. Il s'agit du courant proximiste, ancré sur l'analyse de la création et la captation de gains collectifs par des acteurs territoriaux grâce à la construction de formes de coordinations spécifiques entre les acteurs (Gilly et al., 2003). Notre travail s'inscrit dans cette même logique en essayant de la retravailler et de l'adapter au contexte des DEI, en particulier, en insistant sur la question de l'action collective, complément indispensable à celle de la coordination (Decouzon et al., 2015). Notre propos cherche ainsi, plutôt que de raisonner sur des cas d'étude, de s'interroger sur la pertinence d'une représentation plus générale des liens entre action collective et développement territorial dans le cas des DEI.

Les approches développées par les auteurs proximistes se concentrent d'une part, sur la question des entreprises et des « rencontres productives » (Colletis et al., 1993), et d'autre part, sur les liens entre ces rencontres productives et le développement territorial (Pecqueur, 2009). Néanmoins, la focale s'est progressivement déplacée vers des enjeux moins productifs et davantage cognitifs en lien à une modification de l'analyse de la source principale de création de valeur : non plus le secteur industriel, comme dans les années de croissance, mais un ensemble d'actions collectives de production entre différents acteurs visant à créer des avantages différenciatifs propres aux territoires (Pecqueur, 2014).

[1] L'objet des DEI est clair : "engaging traditionally separate industries in a collective approach to competitive advantage involving physical exchange of materials, energy, water, and by-products. The keys to industrial symbiosis are collaboration and the synergistic possibilities offered by geographic proximity" (Chertow, 2007: 12).

Pour les auteurs proximistes, le développement est une question de construction et d'activation de ressources. Cette approche ressource propose donc une représentation du développement appuyée sur l'articulation entre ressources mobilisées et formes de proximité (Colletis et al., 1999; Torre, 2009), à travers la notion d'activation .

Pour justifier cette notion, les auteurs de la proximité ont utilisé la distinction, attribuée à Williamson, entre actifs génériques et spécifiques. Une ressource générique peut être déplacée d'un territoire à l'autre, sans engendrer de coûts de transaction trop élevés (cas par exemple de la main-d'œuvre faiblement qualifiée). L'actif (ou la ressource) spécifique, au contraire engage des formes d'irréversibilité. Ces ressources ne sont pas transférables sans coût élevé. En contrepartie, elles créent une sorte d'avantage territorial (des spécificités) et sont facteur de dynamisme économique. Les compétences particulières, fondées par exemple sur une tradition de métier, un agencement très particulier d'acteurs, conforté au fil du temps, un dispositif institutionnel original, constituent de ce point de vue des actifs (ou ressources) spécifiques (Beaurain et al. dir, 2006). On peut également faire la distinction entre des ressources qui existent à l'état latent et des actifs qui sont des ressources utilisables pour l'activité économique.

De manière très schématique, les acteurs économiques utilisent ces actifs, les combinent et organisent leurs relations autour d'un projet productif : l'action collective est fondamentalement intentionnelle et la création de richesse par captation d'avantages technologiques ou d'externalités est déjà en soi une démarche volontaire qui ne peut reposer sur des comportements purement opportunistes. Autrement dit, la coordination précède l'action.

À des types d'actions peuvent être associés des modes de développement des entreprises, qui sont assimilés à des modes de développement territoriaux. Le premier est l'agglomération qui

« se fonde sur une concentration spatiale d'activités hétérogènes, ne présentant pas a priori de complémentarités. Les économies externes aux entreprises, liées à des économies d'échelles dans le partage de certaines ressources, jouent un rôle important dans cette concentration des activités économiques » (Colletis et al., 1999, p. 28). Une dynamique économique, qui s'appuierait sur des entreprises, en recherche de main-d'œuvre abondante et de coût faible, bénéficiant ensemble d'infrastructures efficaces, entre dans la logique de ce premier mode, et ce, d'autant plus si les entreprises sont relativement disjointes les unes des autres. Ce mode de développement s'appuie surtout sur les ressources génériques. Le rôle des facteurs spécifiques est limité. En termes de proximité, l'agglomération renvoie plutôt à la proximité géographique. Le deuxième mode de développement territorial, la spécialisation, « se fonde sur une structure organisationnelle forte du tissu économique dominée par une activité industrielle ou un produit » (Colletis et al., 1999, p. 29). Le territoire dunkerquois, anciennement construit autour d'industries de base, comme d'ailleurs le territoire lyonnais, fondé sur les industries chimiques, constituent des cas de modèles de spécialisation. Si la combinaison productive spécialisée avec ses externalités technologiques peut être considérée comme une ressource spécifique, ce sont des ressources a priori non mobilisables pour d'autres trajectoires économiques car porteuses d'irrévérsibilités, notamment technologiques. En cas de crise, la reconversion est très difficile. Enfin, « le processus de spécification caractérise un territoire qui dispose d'un mode de coordination entre les agents économiques qui permet une flexibilité dans le déploiement des ressources, des activités et des compétences sans faire éclater le contexte territorial » (Colletis et al., 1999, p. 30). Clairement, sont ici à l'œuvre des ressources et actifs spécifiques donc, qui aident à conforter des combinaisons productives particulières, mais surtout stimulent « la capacité du tissu territorial à réagir face à de nouveaux problèmes productifs » (Colletis et al., 1999, p. 31). Les potentialités en termes d'organisations et de dispositifs institutionnels, l'expérience née de relations pérennes

entre acteurs, les compétences accumulées, permettent aux configurations productives de se redéployer sans coûts excessifs. Si la proximité géographique continue à exercer un rôle non négligeable, les proximités institutionnelles vont prendre un ascendant fort, dans les diverses formes qui sont les leurs : communauté de valeurs, confiance mutuelle, habitudes de travail en commun, routines, etc.

Cette association des catégories de proximité que l'on vient de voir avec les notions de ressources/actifs génériques et ressources/actifs spécifiques (Colletis et Pecqueur, 1995; Colletis et Pecqueur, 2005), ainsi que les trois modes de développement territorial que sont l'agglomération, la spécialisation et la spécification (Colletis et al., 1999) constituent un apport fondamental et un socle dans notre analyse du développement territorial. Néanmoins, nous souhaitons, par notre propre analyse, dépasser certaines limites inhérentes à ces approches, liées selon nous à l'analyse de la dynamique territoriale et à celle du processus de mobilisation des acteurs.

Une première difficulté concerne la question de la dynamique territoriale. On a pu reprocher à l'analyse de la proximité son caractère statique (Torre et Gilly, 2000 ; Torre 2009). En effet, les premiers travaux sur ce thème ont analysé ces modes de développement comme des résultats, sans explorer de manière convaincante les processus permettant de les atteindre. De plus, le passage d'une forme de développement à une autre a été associée à un processus négatif (la réponse à choc), comme par exemple la disparition d'une entreprise et la perte corrélative de capacités à construire avantages spécifiques liés aux proximités (Colletis et Pecqueur, 1995). Or, aujourd'hui, les processus de développement territoriaux doivent plutôt se tourner vers les dimensions positives ou pour parler comme Benko et Lipietz, s'intéresser à ces "territoires qui gagnent", tout en proposant une vision processuelle de leur construction.

Il serait réducteur de ne pas admettre que les travaux les plus récents du courant des ressources ou de la proximité ne cherchent pas à répondre à ces limites. Certains travaux s'efforcent d'intégrer cette dimension processuelle de construction des spécialisations (notamment par l'idée d'activation). Ainsi, pour G Colletis (2010), l'objectif du projet de développement est d'arriver à construire les conditions techniques, économiques et institutionnelles permettant d'arriver (effectivement) à un mode de développement territorial pérenne. Néanmoins, l'approche reste principalement centrée sur l'analyse des ressources et de leur transformation/creation et mobilize des arguments technologiques (les innovations). La question des processus de coordination et de leur dynamisation, l'explication des relations entre activité productive, processus de coordination et processus de gouvernance restent largement fondés sur cette logique d'analyse des ressources, plutôt que sur une analyse des acteurs et de leurs modes de coordination. C'est ainsi la question de l'activation des ressources, voire de leur « révélation » (Colletis et Pecqueur, 1995) ou la trajectoire technologique (Colletis, 2010) qui sont au fondement de l'explication de processus de développement. Il s'agit ainsi soit de décrire des trajectoires potentielles de développement à partir de la manière dont les ressources, latentes ou potentielles, génériques ou spécifiques sont activées ou encore de montrer que les différents processus de développement englobent à la fois des questions productives au sens strict, soit, dans une optique territoriale, d'analyser les questions du lien entre activités productives et modes de vie, l'acteur central devenant ainsi l'habitant (Pecqueur, 2009).

Le développement territorial s'entend ainsi comme un processus initié par des acteurs territoriaux autour de la mobilisation (l'activation) d'une ressource. Si l'approche ressource est particulièrement bien explicitée, c'est beaucoup moins le cas de la question des modalités de construction du projet collectif (ce que nous appelons formes de l'action collective).

2 : Les formes de l'action collective territorialisée et les modèles de développement

La dimension actorielle bien que mentionnée par les auteurs proximistes (notamment dans l'analyse des formes de gouvernance), est finalement assez peu travaillée. On peut néanmoins considérer qu'elle est centrale comme l'ont montré certains de nos travaux plus spécifiques portant sur le développement durable ou l'EIT (Beaurain et Maillefert, 2006 ; Beaurain, 2008). Deux éléments nous semblent importants pour analyser le processus de développement du point de vue des acteurs : l'élaboration d'un projet de territoire par les différents acteurs (qui suppose une confrontation des valeurs, des objectifs d'action collective et nécessite la construction d'apprentissages collectifs) d'une part, et la création de ressources spécifiques issues des interactions, de l'autre. La pérennisation des démarches va crucialement dépendre du consensus établi sur un (ou des) projet(s) et de l'établissement de règles pour sa bonne mise en œuvre (Beaurain et Brullot, 2011).

Notre hypothèse, qui a été partiellement énoncée ailleurs (Decouzon et al., 2015) est que la variable traditionnelle de proximité (reposant sur les coordinations), bien que fondamentale, ne suffit pas. Les DEI sont activées essentiellement par les jeux d'acteurs et l'action collective (Maillefert et Schalchli, 2010; Brullot et al., 2014; Decouzon et al., 2015).

L'action collective se positionne du côté des acteurs et permet donc de mieux comprendre, en amont, les conditions et ressorts de l'action : les motivations, le déclenchement de l'action collective ont fait l'objet de travaux importants dans différents domaines (Maillefert, 2003). La construction d'une action collective est de notre point de vue un élément fondamental de la co-construction du projet de territoire. Ainsi, le territoire est le résultat de formes d'actions collectives qui peuvent, au cours du temps, évoluer. Par exemple, si les territoires de l'EI ont été définis de manière principale par des actions productives et la recherche de profitabilité, on observe, de

manière inédite, le développement de projets de plus en plus ouverts à d'autres problématiques et d'autres enjeux du point de vue des acteurs d'entreprise eux-mêmes : l'ouverture s'effectue à la fois sur l'objet de la relation (non plus seulement l'adoption de stratégies opportunistes, mais l'adjonction de projets d'ancrage territorial) et sur la construction de la coordination. De ce point de vue, on observe une hybridation croissante des acteurs, entre acteurs publics, acteurs privés et acteurs résidant sur le territoire. Le territoire résulte ainsi d'une hybridation des formes d'action collective, autour d'un projet commun. Nous analysons principalement ici le cas d'une mise à disposition collective de formes de ressources réemployées dans le domaine de l'énergie. La motivation d'action collective concernant l'usage de la ressource est ici fondamentale : l'action collective vise à réemployer une ressource et les gains potentiels, on le verra, sont tournés vers le territoire plutôt que vers des acteurs privés.

La logique de compréhension du développement peut ainsi se comprendre à partir de trois variables : les formes de mobilisation de la ressource, les objectifs de l'action collective et les coordinations.

-Au-delà des travaux de la proximité sur le développement territorial (Colletis et Pecqueur, 2005) des formes originales d'activation émergent, conduisant à privilégier une spécification de la ressource, de manière à l'ancrer dans le territoire (Pecqueur parle d'avantages différenciatifs).

Les réseaux de chaleur, par exemple, possèdent ces propriétés de mise en circuit court et d'hybridation. C'est pourquoi on observe de plus en plus d'expérimentations pour le développement de synergies autour de ces flux par des réseaux d'acteurs incluant des acteurs privés, des collectivités territoriales et des représentants de la société civile.

- les objectifs de l'action collective s'intéressent aux logiques d'acteurs (formes de l'intérêt) et aux modalités de construction d'objectifs communs (Maillefert et Schalchli, 2010 ; Brullot et

Maillefert, 2009). Les formes d'action collective sont regroupées de manière idéale typique autour de trois pôles. On trouve tout d'abord les actions d'intérêt privé qui visent à satisfaire des objectifs privés qui sont souvent des objectifs de profitabilité. Les stratégies opportunistes qui président à la mise en œuvre de DEI en sont un exemple typique. Ensuite viennent les actions d'intérêt commun qui se réfèrent à la production ou la gestion d'un bien commun ou d'une ressource commune (au sens d'Ostrom, 2010). Les acteurs peuvent la gérer comme un bien de club ou comme un bien commun. Néanmoins cette forme d'action collective est plus appropriée à l'échelle territoriale.

La dernière forme d'action collective est d'intérêt général. Les acteurs publics sont principalement concernés et le périmètre de l'action est très large, il dépasse en tous cas le périmètre du territoire et concerne un bien collectif (cf Hirschman ou Olson).

- les coordinations correspondent aux formes de proximités et à la création d'externalités liées à ces proximités (Beaurain dir, 2006 ; Beaurain et Brullot, 2011, Maillefert et Schalchli, 2010). Ces coordinations, qui ont tout d'abord été placées sous le prisme de l'opposition entre le marchand et le non marchand, prennent aujourd'hui une dimension nouvelle lorsqu'on se place du point de vue des territoires, où de plus en plus s'opère une hybridation des formes d'action et de coordination, en réhabilitant également, et de manière explicite, la dimension non monétaire de la coordination.

Ces trois entrées (mobilisation de la ressource, formes d'action collective et modes de coordination) renouvellent en profondeur les approches des modèles de développement proximistes, en mettant l'accent sur les processus de coordination en lien avec les objectifs d'action collective des différents acteurs.

Ainsi, à partir des trois formes polaires du modèle proximiste, agglomération, spécialisation et spécification se dessinent trois types de modes de développement associés aux DEI.

Le premier modèle de développement repose sur les caractéristiques suivantes : les échanges se développent essentiellement autour d'une ressource exploitée en commun (un sous produit, un flux énergétique) dont les acteurs se saisissent pour bénéficier d'opportunités économiques (gains en terme de coûts, positionnement sur un marché qui s'ouvre) et secondairement de gains environnementaux (économie de la ressource). Cette forme se développe par extension de relations bilatérales ou trilatérales entre acteurs privés motivés essentiellement par la recherche de gains économiques. Ce système se développe autour d'économies d'agglomération et le périmètre de développement est constitué par les entreprises prêtes à se lancer dans des expérimentations. Le principal frein est la contrainte de concurrence (qui continue de prévaloir), la rigidité potentielle des relations (construites sur la recherche bilatérale de gains) et le risque de défaut des parties. L'exemple le plus abouti est la symbiose de Kalundborg.

Le second modèle repose sur un objectif d'action collective plus large, centré sur des enjeux ou une problématique commune à un ensemble d'acteurs du territoire, privés mais aussi publics, par exemple la gestion de l'eau, de pollutions, des déchets, ou encore la redynamisation du territoire, etc. L'action collective est alors de nature réactive, et la détection d'une potentialité permise par la DEI peut susciter le développement d'une solution industrielle, d'équipements, d'une activité, d'une filière, d'une zone d'activité... Il s'agit alors d'organiser le projet sur le territoire par une chaine de valeur autour du bouclage de flux. Le périmètre dépend du type de projet : une zone d'activité par exemple, ou une filière sur un territoire. Le problème en termes de coordination est d'arriver à fédérer les formes différentes d'intérêt autour d'un projet qui concilie ces intérêts (économiques, emploi) en lien avec les divers financeurs. On peut citer en exemple la création d'une filière matériaux sur un territoire. L'obstacle principal à la création de cette filière n'est pas seulement économique, comme précédemment, mais concerne les freins liés à la multitude des objectifs d'action collective des acteurs, parfois associés à la structuration existante des réseaux

d'acteurs ou d'organisations (Decouzon et Maillefert, 2013). Toute action collective et notamment la mise en place d'une solution technique est alors subordonnée à la construction préalable d'un accord sur le périmètre du projet, les financements engagés, le partage des gains et des responsabilités, etc. Les stratégies opportunistes sont probables, dans la mesure où les acteurs ne sont motivés que par les gains qu'ils peuvent tirer du le projet lui- même. Ils peuvent être tentés de tirer bénéfice de gains négociés par ailleurs (par exemple des contrats de gestion de déchets peuvent être renégociés individuellement en tenant compte de la négociation préalable d'un ensemble d'entreprises) (Decouzon et Maillefert, 2013).

Le troisième modèle correspond au modèle industriel de la spécification. Il s'agit alors, pour les acteurs territoriaux (acteurs privés, publics et aussi société civile) de construire ex ante un projet de développement qui donnera des réalisations spécifiques pouvant s'apparenter à différentes situations (relations opportunistes, relations partenariales etc) (ex : économie de la ressource eau sur le territoire Aubois ; modèle DK6 sur le territoire dunkerquois). En amont ou conjointement à des démarches spécifiques, les acteurs construisent collectivement un projet et s'appuient sur lui. Ce projet répond explicitement à une problématique collective de développement territorial (souvent liée à un enjeu territorial déjà bien identifié) et s'inscrit dans la longue durée, avec parfois une dimension prospective. La difficulté est justement d'arriver, sur le long terme, à mobiliser les acteurs et les ressources autour de ce projet, au-delà des actions opportunistes et plus immédiates des différents partenaires (ex : projet d'environnement industriel sur le territoire dunkerquois). Cela suppose ainsi de mobiliser des structures dédiées - existantes (acteurs publics ou institutionnels, clubs d'entreprises, réseaux professionnels, centres techniques..) ou à construire - qui pourront médiatiser et capitaliser et diffuser les gains collectifs obtenus sur le territoire (voir une synthèse en annexe).

Le développement est alors conçu comme un projet porté par des acteurs territoriaux, pensé collectivement ex ante. Le projet lui-même peut s'analyser comme le résultat d'une construction collective (formes d'action collective) mêlant différents éléments, techniques (déterminants productifs), organisationnels et institutionnels. La réalisation dépend ainsi fondamentalement des conditions de mise en œuvre. La question des acteurs, de leurs relations et donc des institutions deviennent par construction les éléments majeurs de la compréhension des liens entre DEI et développement territorial.

Les considérations développées autour des DEI s'incarnent aujourd'hui dans d'autres démarches qui forment ou peuvent potentiellement former des espaces de comparaison, d'extension ou de fusion avec la problématique du développement territorial envisagée dans ce travail. Ces démarches s'articulent autour d'un nouvel enjeu de développement, repéré à travers la question des nouveaux modèles économiques pour le développement territorial (NME).

3 : Nouveaux modèles économiques, écologie industrielle, et développement territorial

On assiste depuis une petite dizaine d'années à une effervescence des recherches sur des formes renouvelées de création de richesse sur les territoires : économie circulaire, économie sociale et solidaire, écologie industrielle, économie de fonctionnalité sont autant de modèles qui sont mis en regard des formes économiques concurrentielles et a territoriales (Maillefert et Robert, 2014). Ces nouveaux modèles économiques proposent des formes renouvelées de création de valeur. D'abord pensés autour de modèles d'économie de fonctionnalité (en anglais product service systems ou PSS) et fondés sur le renouvellement de la création de valeur pour l'entreprise, ils évoluent aujourd'hui vers des formes plus originales de création de valeur, cette fois pour le territoire.

Ces modèles se donnent en effet pour objectif de s'inscrire dans les attendus de la durabilté territoriale (croissance économique alternative, développement social et limitation des impacts

environnementaux) si possible forte (avec une dimension de co-construction élevée, promouvant par exemple des formes de capabilité territoriale) (Buclet, dir, 2015), l'ancrage territorial devenant non plus un souhait mais une démarche endogène du projet, dont la caractérisation irait au-delà des caractéristiques évaluatives traditionnelles d'ancrage, de pérennisation et de performance (Courlet et Pecqueur, 2013).

Ces modèles sont souvent soutenus par des politiques publiques innovantes. Par exemple, un certain nombre d'initiatives s'inscrivent explicitement dans des actions publiques soutenues par le ministère de l'économie ou l'ADEME, et sont mises en œuvre via des organismes dédiés (comme l'Institut de l'Economie Circulaire ou l'association OREE). Parallèlement à ces démarches top-down, des territoires, souvent à l'issue d'initiatives régionales (NME en NPC, GPRA en Rhône-Alpes) promeuvent de nombreuses expérimentations, construites implicitement (Rhône-Alpes) ou explicitement (NPC) autour du développement de ces nouveaux modèles économiques. Ces expérimentations s'inspirent fréquemment de travaux ou d'expérimentations pilotes déjà engagées sur l'écologie industrielle, l'économie de fonctionnalité, l'économie circulaire ou encore l'écologie territoriale (Gaglio et al., 2011; Maillefert et Robert, 2014; Buclet coord, 2015).

Dans le domaine de l'EI (appelée aussi dans ce cas écologie industrielle et territoriale), s'opère une évolution importante dans la manière de représenter les projets de territoire et d'envisager le développement territorial. Ainsi, un ensemble d'expérimentations gravite autour de questions mettant en jeu des acteurs privés et publics mais envisagent également des actions débordant le seul cadre productif.

Un des exemples phare se construit aujourd'hui autour des réseaux de chaleur urbains issus de productions fatales de chaleur par des entreprises[2]. Dans ces cas (étudiés par exemple dans le dunkerquois ou dans la vallée de la chimie dans le sud lyonnais), les entreprises productrices de chaleur (à l'origine de la vapeur résiduelle) sont des acteurs productifs majeurs du territoire, suffisamment importants pour envisager la mise en place d'un réseau coûteux autour de la récupération de leurs énergies. Elles induisent, pour le territoire, des opportunités (fournir une énergie alternative) et un risque (faire dépendre la fourniture de l'énergie d'une action privée par nature risquée et incertaine).

Les actions mises en œuvre sont en général de nature hybrides (engageant à la fois des acteurs privés et publics en soutien ou pilotage de la démarche), compte-tenu du caractère de bien public de la fourniture d'énergie et des enjeux autour de la question de l'équité territoriale liée à la fourniture d'énergie (par exemple l'énergie peut être destinée à des logements sociaux). L'équilibre économique du projet est en général assez complexe et incertain. Dans cette situation, néanmoins, la variable économique n'est pas a priori la plus importante du fait de la multitude d'acteurs, notamment publics, et du caractère territorialisé du service fourni. Un des objectifs de l'action collective peut être ainsi de redistribuer une valeur aux acteurs les plus démunis financièrement et/ou d'assurer, par le biais d'un service aux habitants, une meilleure acceptabilité des entreprises sur le territoire. Les entreprises sont ainsi sensibles à d'autres objectifs que la seule profitabilité, et finalement interviennent dans les conflits d'usage voire des conflits de redistribution liés aux aménités territoriales. Les critères de gestion traditionnels ne sont donc pas pertinents à moins de valoriser monétairement certaines externalités soit environnementales (par exemple du CO_2 économisé) soit sociales (une accessibilité à l'énergie favorisée pour certains

[2] Nous avons particulièrement analysé le cas dunkerquois et un projet émergent sur le territoire lyonnais, en lien avec les acteurs de la vallée de la Chimie.

ménages). Les outils d'évaluation monétaires ne sont donc pas opérants, voire peuvent se montrer contre-productifs pour promouvoir ces modèles, dont l'utilité sociale est évidente (puisqu'ils ajoutent de la valeur et ne font pas qu'en redistribuer), mais dont la profitabilité n'apparaît pas selon les critères financiers habituels. La justification de l'action doit ainsi relever d'une argumentation repensée et adaptée à la situation, même si les outils techniques sont encore à inventer.

Ces expérimentations s'appuient également sur des relations spécifiques entre les acteurs, qui supposent une hybridation des logiques d'action collective, et la mobilisation de nouvelles ressources comme par exemple, l'activation de ressources territoriales immatérielles relevant de la sphère économique, sociale et environnementale. Elles placent au coeur de leur problématique la question de l'approche territoriale qui n'est plus seulement productive, ni même liée aux liens entre production et consommation (circuits courts ou modèles de PSS). Ces démarches abordent en même temps la question de la production, de la consommation et des usages, replaçant ainsi l'habitant au coeur de la dynamique de la création de richesse. Elles opèrent donc un décentrement de la création de valeur, celle-ci n'étant plus réservée aux seuls acteurs économiques (valeur marchande) ou publics (valeur non marchande) et revisitent la question de l'articulation entre création et distribution de richesse, économie productive et économie résidentielle. Elles prennent ainsi le contrepied complet des logiques productives antérieures, puisque la source de création de valeur est essentiellement immatérielle (un service aux habitants lié à un ancrage territorial) et son support n'est ni l'acteur public, ni l'acteur privé, mais le territoire.

Une autre propriété de ces NME est le caractère hybride (et non spécialisé) de l'action des différents acteurs : le bien support de la richesse territoriale est co-produit et co-utilisé/réparti par les différents acteurs que sont les entreprises, les ménages, les habitants et les acteurs publics.

Le territoire peut ainsi être considéré comme un construit d'acteurs rassemblés non pas autour d'un projet productif ou de consommation, mais autour d'un projet de développement territorial inédit, ancré sur un fondement renouvelé de création de richesse, que nous appelons pour l'instant "valeur territoriale" (Maillefert et Robert, 2014).

Cette "valeur territoriale" est cependant difficile à caractériser. Elle est, en premier lieu, hybride, c'est-à-dire qu'elle se forme à l'intersection des processus marchands, non marchands et non monétaires qu'avaient mis en lumière les travaux de Polanyi.

Etant de nature hybride, sa création, mais aussi et peut être surtout, la répartition de la valeur sont indéterminés : la valeur territoriale procède en effet d'une dynamique originale. Elle est par essence composée de flux matériels et immatériels, monétaires ou non. Elle met en jeu des processus liés à des externalités territoriales, qui ne sont pas seulement économiques ou environnementales, mais sociales. Et enfin, elle met enjeu des processus de co-construction par les acteurs du territoire. Elle résulte en effet de la création/captation d'externalités territoriales liées à la satisfaction d'un besoin non satisfait, et parfois indirectement identifié, par l'offre privée ou l'offre publique. Elle émerge donc d'actions collectives d'intérêt privé, mais, dans sa construction, tend vers une action collective d'intérêt commun. Elle concerne le plus souvent des biens non appropriables de manière privative (l'énergie, mais aussi potentiellement d'autres sphères comme la santé, la mobilité, l'habitat). Le résultat en terme de redistribution est comme il a été souligné, indéterminé : bien que l'externalité ne soit pas appropriable de manière privative (du de fait de l'hybridation de l'action et de la nature de bien commun du produit ou du service), la dimension de partage de la richesse créée reste un enjeu fort de l'action collective.

Cette nouvelle valeur résulte d'un processus hybride de création/captation d'externalités économiques, sociales et environnementales et de leur transformation en valeur (richesse

territoriale) à travers la production de biens ou de services et leur co-construction par et pour les acteurs du territoire. Néanmoins, cette valeur territoriale se construit sur des modèles économiques nouveaux privilégiant les usages et l'immatériel. Mais étant construite de manière hybride, la répartition de la valeur pose problème : contrairement aux modèles de l'économie de fonctionnalité, elle ne peut être captée exclusivement par les acteurs privés (valeur pour l'entreprise), et doit se partager entre acteurs privés (profit), acteurs publics (taxes, impôts ou diminution de dépenses publiques) et territoire (aménités, qualité de vie et plus marginalement distribution de revenus par diminution de la facture énergétique par exemple pour des ménages en précarité énergétique).

L'enjeu pour le territoire est donc, au-delà des motivations d'intérêt privé, qui en général initient la démarche, d'articuler la création, la captation et la répartition de la valeur autour d'un objectif commun de développement pour le territoire et ce faisant de renouveler en profondeur le modèle de développement territorial sous-jacent.

Conclusion

Les nombreux projets d'EI sur des territoires très différenciés permettent aujourd'hui d'analyser leur impact sur le développement territorial. Les travaux en écologie industrielle ont proposé de nombreuses pistes que nous suivons pour avancer dans l'analyse des liens entre projets d'EI et développement territorial. Les liens entre projets inter-entreprises et territoire peuvent être interprétés de trois manières différentes : le développement peut être considéré comme un simple résultat d'un comportement opportuniste d'individus maximisateurs, permettant de mutualiser des co-produits ou des produits fatals. C'est le cas lorsque des synergies inter- entreprises sont mises en place à des fins opportunistes, pour valoriser par exemple, un co- produit. Mais cela peut aussi être le cas lorsque des acteurs territoriaux développent des projets d'EI à des fins principales de

rentabilité économique (les critères d'action étant alors des critères économiques). Ils peuvent en second lieu, être vus comme le point de départ d'une stratégie de développement économique, centrée autour d'une ressource matérielle ou immatérielle (une filière, une ressource à économiser par exemple). C'est le cas lorsqu'il s'agit d'économiser une ressource territoriale considérée comme rare, ou de développer une filière. Enfin, les DEI peuvent se penser comme l'illustration d'un processus plus ambitieux de développement territorial, appuyé sur la construction d'un projet de développement qui se déclinera lui-même, suivant les possibilités déterminées localement, en des formes particulières. Les figures de développement associées aux DEI prennent ainsi un sens très différent selon les liens entre ces démarches et les visions collectives, ce qui explique, en particulier, pourquoi des expérimentations en apparence très semblables notamment sur le plan des réalisations techniques connaissent des processus et des résultats très différents.

En sus de ces représentations, un nouveau modèle de territoire est en émergence, modèle qui procède d'une ouverture des espaces d'action des acteurs du territoire. Centrées autour de la réponse à un besoin territorial non satisfait (mais pouvant être considéré comme une action opportuniste de la part des entreprises), ces actions portent en germe la potentialité d'un renouvellement fondamental de la création de valeur sur un territoire. Il s'agit en effet de passer à un modèle de création de valeur pour l'entreprise à un modèle de création de valeur pour le territoire. Le modèle repose principalement sur la révélation/captation d'externalités non plus seulement économiques ou environnementales, mais sociales. Dans cette perspective, l'action collective devient hybride et l'objectif évolue vers la satisfaction d'un besoin commun. Un des enjeux de cette action, outre les éléments de faisabilité, est de trouver un modèle de redistribution de la valeur satisfaisant, c'est-à-dire à la fois équitable et pérenne.

Bibliographie

Beaurain C. & Brullot S. 2011. L'écologie industrielle comme processus de développementterritorial : une lecture par la proximité. RERU, (2) : 313-340.

Boons F., Spekkink W. & Mouzakitis Y. 2011. The dynamics of industrial symbiosis: a proposal for a conceptual framework based upon a comprehensive literature review. Journal of Cleaner Production, 19: 905-911.

Brullot S., Maillefert M. & Joubert J. 2014. Propositions méthodologiques pour l'analyse de la stratégie des acteurs et des modes de gouvernance de projets d'EI sur des parcs d'activité. Revue Développement durable et territoires, vol. 5 n°1, fevrier. https://developpementdurable.revues.org/10082.

Buclet N. (dir). 2015. Essai d'écologie territoriale. L'exemple d'Aussois en Savoie. CNRS Editions.

Chertow M.R. 2007. "Uncovering" industrial symbiosis. Journal of Industrial Ecology , 11 (1) : 11-30.

Colletis G. 2010. Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspective institutionnaliste. Revue régionale et Urbaine, (2) : 235-250.

Côté R. & Rosenthal E. 1998. Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences. J Clean Prod; 6(3/4):181–8.

Courlet C., Pecqueur B. 2013. Economie territoriale. PUG, 142 p. Davezies L. 2008. La république et ses territoires, Seuil, 109 p.

Davezies L. 2012. La crise qui vient,la nouvelle fracture territoriale, Seuil, 111 p.

Decouzon C., Maillefert M.,. 2013. La gouvernance des démarrches d'écologie industrielle,un point de vue institutionnaliste, in Diemer A., Figuière C. Pradel M. (coords), Ecologie politique vs écologie industrielle, quelles stratégies pour le développement durable, Editions Oeconomia :162-178.

Decouzon C., Maillefert M., Petit O. & Sarran A. 2015. Arrangements institutionnels et écologie industrielle. L'exemple de la gestion des déchets. Revue d'économie industrielle, n° 152, 4ème trimestre :149-170.

Deutz P. & Gibbs D. 2008. Industrial Ecology and Regional Development:Eco-Industrial Development as Cluster Policy. Regional Studies, Vol. 42.10:1313-1328, December.

Duret B., 2007. Premiers retours d'expériences en écologie industrielle : études de cas en Europe et en Amérique du Nord. Les cahiers de la Chaire d'écologie industrielle, juillet, pp 1- 60.

Erkman S.1998.Vers une écologie industrielle. Comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle. Paris : Editions Charles Léopold Mayer.

Ehrenfeld J. & Gertler N.1997.Industrial ecology in practice—the evolution of interdependence at Kalundborg. Journal of Industrial Ecology,1(1): 67–79.

Gaglio G., Lauriol J. et Du Tertre C., 2011, L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ? Toulouse, Editions Octares.

Korhonen J. 2004. Industrial ecology in the strategic sustainable development model: strategic applications of industrial ecology. Journal of Cleaner Production, 12: 809–823

Schalchli P. (coord.) . 2011. Rapport Comethe. Programme PRECODD 2008-2011.www.comethe.org.

Maillefert M. 2003, Représentations et actions. De l'action collective à la politique publique. Note pour l'HDR. Université Paris X.

Maillefert M., Robert I. 2014. Coopération et construction des territoires : quels leviers communs autour de l'écologie industrielle et de l'économie de la fonctionnalité ?, Colloque Coleit, Troyes, 9-10 oct.

Ostrom E. 2010. Gouvernance des biens communs, De Boeck, 301 p.

Pecqueur B. 2009. La ressource territoriale comme nouvel atout des stratégies de développement économique territorial, séminaire CERTU, 9 avril.

Pecqueur B. 2014. Esquisse d'une géographie économique territoriale, L'Espace géographique, vol 3, 43 :198-214.

Sterr T. & Ott. T. 2004. The industrial region as a promising unit for eco-industrial development-eflections, practical experience and establishment of innovative instruments to support industrial ecology. Journal of Cleaner Production, 12: 947–965.

Torre A. & Gilly J.P. 2000. On the analytical dimension of proximity dynamics. Regional Studies, 34: 169-180.

Torre A. 2009, Retour sur la notion de proximité géographique, Géographie, Economie, Société, 1, 11 : 63-75.

Torre A. 2015., Théorie du développement territorial », Géographie, économie, société, 17, 3 :

273-288.

Annexe : caractéristiques des modèles de développement autour de l'EI

Modèles de la proximité	**Agglomération**	**spécialisation**	**spécification**
Formes de la proximité	Proximité géographique>organisationnelle>institutionnelle	- - ->	Proximité institutionnelle>organisationnelle>géographique
Forme de la ressource	Ressource existante exploitée en commun (matérielle ou immatérielle: flux, service…)	Enjeux/problématique communs (ressource naturelle ou productive, filière, ZAE, chaine de valeur…)	Construction d'un savoir stratégique (base de donnée métabolisme territorial, actio collective…)
Forme stratégique	Opportuniste Action collective d'intérêt privé	Réactive Action collective d'intérêt commun	Proactive Action collective d'intérêt commun Hybridation des acteurs
Formes d'échanges typiques	Synergies interentreprises	Bouclage de flux	Circuits courts
Modèles de développement	**<u>Ecologie industrielle</u>** management des flux, symbiose industrielle	**<u>Economie circulaire</u>** cycle de matières, filières éco-industrielles	**<u>Ecologie territoriale</u>** écosystème territorial, développement local

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le marketing de projets confronté à de nouvelles interactions d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable – le cas de quatre projets d'infrastructures urbaines de transport en France.

Fanny ROMESTANT
Groupe Sup de Co La Rochelle / CEREGE
Adresse : 102, rue de Coureilles, Les Minimes, 17000 La Rochelle
Tél.: 06.67.68.81.66
E-mail : romestantf@esc-larochelle.fr

Résumé

Ce travail part du constat que les enjeux de développement durable (DD) occupent une place grandissante dans les appels d'offres des clients publics des industriels ferroviaires. Toutefois, ces enjeux sont difficiles à appréhender du fait des caractéristiques des procédures d'achat de ces clients et de grandes variations portant sur la définition même de la durabilité des projets. Notre recherche s'inscrit dans la dynamique d'un marketing de projets constructiviste, où la demande clients, certes explicitée dans les documents d'appels d'offres, se construit en amont de leur publication. Le concept de milieu appelle le marketing de projets à investir les réseaux territoriaux pour comprendre la complexité des projets et anticiper les exigences des appels d'offres. Dans le cadre d'une interaction de trois années avec une entreprise industrielle du secteur des transports, ce travail s'appuie sur quatre cas de projets de construction d'infrastructures urbaines de transport, pour comprendre comment la durabilité des projets se construit dans le milieu. La première contribution de la recherche est de reconsidérer les acteurs porteurs d'enjeux de DD au sein du milieu. La seconde contribution porte sur les fortes incertitudes des règles, normes et représentations communes peu partagées en matière de DD au sein des milieux, appelant à de nouvelles méthodes pour mieux appréhender la construction de la durabilité qui constitue un nouveau défi du marketing de projets.

Mots-clés : marketing de projets, milieu, parties prenantes, enjeux de développement durable

Abstract

This work begins with the observation that sustainability issues are playing an increasingly important role in the calls for tenders of public clients in the area of urban transport infrastructures. However, these issues are difficult to grasp because of procurement

procedures characteristics of these clients and large variations on the definition of sustainability of projects. Our research follows a constructivist project marketing approach, where clients demand, formulated in tender documents, is built upstream of their publication. The concept of milieu calls project marketing to invest territorial networks to understand the project complexity and anticipate the requirements in the tender. As part of a three-year interaction with an industrial company in the transport sector, this work is based on four case studies of the construction projects of urban transport infrastructures, to understand how sustainability issues of complex projects are built in the milieu. The first contribution of the research is to reconsider the actors of sustainability issues in the milieu. The second contribution is to put in perspective the high uncertainty in the rules, norms and representations on sustainability in the four milieu studied, calling for new methods to better understand sustainability construction that is new challenge for project marketing.

Key-words: project marketing, milieu, stakeholders, sustainability issues

Le marketing de projets confronté à de nouvelles interactions d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable – le cas de quatre projets d'infrastructures urbaines de transport en France.

Introduction

Ce travail part du constat que les enjeux de développement durable (DD) occupent une place grandissante dans les appels d'offres des clients publics de grands projets, tels que peuvent l'être des infrastructures urbaines de transport. Nous observons que les enjeux environnementaux et plus largement de DD, peuvent compter jusqu'à 15, voire 20% des critères de choix des fournisseurs des grands projets (Dumez, 2012). Toutefois, ces enjeux sont difficiles à appréhender du fait des caractéristiques des procédures d'achat de ces clients, particulièrement en Europe (Fisher, 2013; Uttam and Le Lann Roos, 2015) et de grandes variations portant sur la définition même de la durabilité des projets (Gendron, 2007; Billaudot and Destais, 2009), ainsi que sur les réseaux d'acteurs portant ces enjeux (Rowley, 1997; Dontenwill, 2005; Roloff, 2008).

Il devient donc extrêmement difficile, pour les industriels et donc pour le marketing de projets, d'appréhender la demande de développement durable de ces clients. Notre recherche s'inscrit dans la dynamique d'un marketing de projets constructiviste (Cova and Hoskins, 1997), où la demande clients, certes explicitée dans les documents d'appels d'offres, se construit en amont de leur publication. Le concept de milieu (Cova, Mazet, and Salle, 1996) appelle le marketing de projets à investir les réseaux territoriaux pour comprendre la complexité des projets et anticiper les exigences des appels d'offres. Il est défini comme : « a socio-spatial configuration that can be characterized by four elements : a territory, a network of heterogeneous actors related to each other on this territory, a representation constructed and shared by these actors, a set of rules [the law of the milieu] regulating the interactions between these actors » (ibid, p. 654). La notion de milieu, en tant qu'unité d'analyse pertinente en marketing de projets (ibid), est dissociée de celle de segment, qui constitue un groupe d'acteurs aux caractéristiques homogènes n'ayant pas d'interaction entre eux : le milieu met en effet l'emphase sur l'hétérogénéité des acteurs et sur leurs interactions. Les rares travaux qui traitent du lien entre le milieu et les enjeux de développement durable dans les projets (Carù et al., 2004 ; Pace et al., 2004 ; Crespin- Mazet, Flipo, 2009) nous amènent réinterroger l'approche du marketing de projets quant au milieu, en prenant en compte la complexité générée par le développement durable. Ainsi, les caractéristiques du milieu permettent-elles de comprendre la construction du développement durable dans le projet ?

La recherche est structurée en trois parties. La première rappelle les caractéristiques du milieu et précise comment la littérature a abordé les réseaux de parties prenantes en marketing de projets. La deuxième partie donne le design méthodologique adopté pour la recherche. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à leur discussion.

1 : Cadre conceptuel sur les réseaux de parties prenantes en marketing de projets

Nous choisissons de prendre ici les deux dimensions principales de la grille de lecture que nous offre le concept de milieu en marketing de projets : le premier est celui des acteurs en présence au sein des milieux et de leurs rôles au regard des enjeux de développement durable (parties 1.1 et 1.2) ; le second est celui des normes et représentations communes concernant le développement durable (partie 1.3).

1.1 : Les acteurs du milieu : une récente ouverture aux parties prenantes

Notre recherche s'inscrit principalement dans le champ du marketing de projets, centré sur la vente de projets complexes, et s'appuie également sur le champ plus large du marketing industriel et des travaux de l'IMP Group, pour son analyse des interactions entre acteurs et parties prenantes des échanges en BtoB.

La plupart des travaux sur les échanges en B to B dans le champ du marketing industriel, et notamment via l'IMP Group, traitent des liens entre clients, fournisseurs et leurs réseaux d'acteurs économiques (Hakansson, 1982; Hakansson & Snehota, 1995; Ford, Gadde, Hakansson, & Snehota, 2011). Ce n'est que récemment et de manière encore restreinte que l'on observe une ouverture du marketing industriel et de son approche par les réseaux d'affaires (business networks) aux parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Rowley, 1997; Frooman, 1999). Une partie prenante, notion issue du management stratégique, est définie comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Selon Sharma, l'intégration des parties prenantes doit « stimuler la création d'une connaissance génératrice de durabilité et améliorer la performance durable ainsi que les bénéfices compétitifs » (Sharma, 2001, p. 155). Le lien entre responsabilité sociétale et parties prenantes n'est pas

toujours explicite dans la littérature ; il se précise à travers des auteurs, comme Crouch qui se propose de définir la responsabilité sociétale comme suit : « firms voluntarily assuming responsibility for their externalities, thereby setting the puzzle of how this can be reconciled with the maximization of shareholder value as the central challenge of the subject.» (Crouch, 2006, p. 1533) et de continuer « CSR will be addressed via the following : […] The operation of this analytical frame in the firm's relations with key groups with whom it has market relations (customers, investors, employees), and with those to whom it relates solely through externalities » (ibid, p. 1534).

Esse et al. (2012) rapprochent la notion de partie prenante à celle des réseaux d'affaires en marketing industriel, en mettant en exergue la réciprocité des relations d'affaires. La principale contribution d'Ivens et Pardo (2010) est d'insister sur la nécessité de la prise en compte de la notion d'externalités ainsi que des normes de comportement (harmonisation avec la matrice sociale), amenant l'entreprise à adopter une approche fondée sur les réseaux de parties prenantes. Wilson et al. (2010) mettent en perspective la complexité des relations entre parties prenantes dans le cadre de partenariats sociaux (social partnership). Ces relations se différencient de celles généralement étudiées par l'IMP Group en termes de type de problèmes et d'objectifs (implications sociétales) et de parties prenantes impliquées. Ryan et al. (2008) proposent, quant-à-eux, un modèle intégrateur pour le marketing industriel durable, qui inclut, dans une approche systémique, les relations entre le système (y compris l'environnement), les réseaux d'affaires, les dyades interorganisationnelles et les acteurs directs du marché (fournisseurs et clients) et non-directs (ONG). Ritvala et Salmi (2010, 2012) travaillent sur la stratégie de mobilisation d'acteurs marchands par les ONG dans le cadre de réseaux basés sur les valeurs (en l'occurrence, réduire la pollution de la mer baltique). Enfin, plus particulièrement dans le champ du marketing de projets, Crespin-Mazet

et Flipo (2009) soulignent que pour être éthique, le marketing doit (1) dépasser la stricte application des principes des marchés publics qui conduisent à des affaires inéquitables (déséquilibre des relations entre client et fournisseur, entre les différents fournisseurs impliqués dans l'affaire et entre les autres parties prenantes du projet) ; (2) remplacer les mécanismes de coordination par le marché, par une coordination par les partenariats ou le co-développement impliquant celle des parties prenantes pertinentes ; et (3) prendre en compte l'intérêt commun en parallèle de l'intérêt individuel de l'entreprise, pour que l'ensemble des parties prenantes puisse bénéficier d'une justice distributive équitable.

1.2 : Les parties prenantes du milieu et des projets : un réseau composite et hétérogène d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable

En marketing de projets, Cova, Crespin-Mazet et Salle, auteurs fondateurs de la notion de milieu, indiquent qu'il est composé d'acteurs marchands (consultants, partenaires, financiers, agents, entreprises d'ingénieries, sous-traitants, etc.) et d'acteurs non marchands (gouvernements, syndicats, lobbyistes, groupes de pression, activistes, etc.) qui forment le contexte social dans lequel le projet est encastré. Si l'intérêt du milieu est de reconnaître l'hétérogénéité des acteurs le composant, peu de travaux mettent en scène d'autres acteurs que ceux de la sphère purement économique, excluant ainsi les acteurs subissant les externalités des projets (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Crouch, 2006; Achterkamp & Vos, 2008; Aaltonen & Kujala, 2010). Ainsi, le cas emblématique d'Antolini (Cova et al., 1996; Cova & Hoskins, 1997; Cova, Ghauri, & Salle, 2002; Cova & Salle, 2003), entreprise de construction qui souhaite entrer dans le milieu des implantations industrielles du Loiret, met en exergue le rôle joué par les deux organisations focales au sein du milieu, l'ADECO (association de développement économique d'Orléans) et

l'ADEL (Agence de développement économique du Loiret) pour le développement du projet d'implantation World Paper ; le cas met aussi l'accent sur des acteurs périphériques, comme la CCI, l'UPL (Union Patronale Locale) ou encore l'ANPE et EDF, qui ont soutenu le projet sur le plan économique par une mise en valeur du dynamisme local. On peut aussi citer le cas de l'entreprise Catalu (Cova, Salle, & Vincent, 2000), fabricant de bateaux d'expertise océanographique, qui est parvenu à mobiliser les acteurs non marchands que sont les scientifiques (futurs usagers des bateaux) en leur donnant du pouvoir dans le processus de décision du centre d'achat (aide à la construction d'un argumentaire). De la même façon, les cas développés par Skaates et al. (2002; 2003) mobilisent uniquement des acteurs économiques. Le cas Bechtel (Cova et al., 2002) aborde, certes, d'autres acteurs que ceux de la sphère économique, mais l'offre, qui contient une dimension sociétale à travers la collaboration de Bechtel avec des ONG, le gouvernement local et d'autres leaders d'opinions locaux, reste périphérique au projet focal de construction d'une centrale électrique.

Dans la plupart des recherches, s'il existe une « demande de développement durable » qui émane du milieu, elle semble être davantage portée par les acteurs dits « sociétaux » qui plaident pour une préservation des espaces naturels, comme dans le cas Bechtel (ibid) et dans celui du système de gestion des déchets de la ville de Marseille (Cova et al., 2002), ou qui plaident pour la préservation de leurs conditions de vie, comme dans le cas SARL Le Stade (Pace et al., 2004). En effet, en réponse à la perte de légitimité des acteurs politiques pour la gestion des biens communs, les acteurs sociétaux « entrent » aussi dans les projets (Cova, Ghauri, et Salle, 2002). Ils sont alors dénommés « acteurs cachés du réseau de projet », en opposition aux « acteurs visibles du réseau de projet », contractuellement impliqués dans le projet (comme par exemple les clients, ingénieries, banques ou autres institutions). On

comprend alors que les actions marketing sont différenciées entre les acteurs marchands, visibles et non marchands, invisibles.

Ainsi, on retrouve la même dichotomie pour les notions d'acteurs marchands et non marchands du milieu en marketing de projets, que pour la notion de parties prenantes primaires et secondaires en management stratégique (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995) et en management de projets (Aaltonen & Kujala, 2010; Achterkamp & Vos, 2008). Dans une logique contractualiste, les acteurs marchands sont des parties prenantes primaires du projet et ont objectif clé son succès, qui passe principalement par des enjeux économiques. Les acteurs non marchands ou secondaires, comme les ONG, les organismes de labellisation, les pouvoirs publics et autres acteurs de régulations, ou encore les médias sont, la plupart du temps, perçus comme porteurs de risques ou d'incertitude (voire dans certains rares cas, d'opportunités). Les acteurs qui sont à côté de l'activité (usagers, clients hors décisionnaires, les acteurs passivement impliqués) reçoivent moins d'attention ; tandis que les parties prenantes hors de l'équipe projet sont rarement prises en considération (Achterkamp & Vos, 2008, p. 753). Les auteurs dans le champ du développement durable indiquent que ces parties prenantes jouent un rôle d'impulsion et sont aussi considérés comme les seuls vecteurs de vigilance de la durabilité des projets : « Les Organisations de la Société Civile sont des acteurs primordiaux de la progression des valeurs universelles dans le domaine des droits de l'homme, de l'environnement et des normes de travail » (Igalens, 2003, p. 3).

Par ailleurs, le marketing industriel s'est aussi intéressé aux acteurs non marchands (Hadjikhani & Sjögren, 1995; Hadjikhani & Thilenius, 2005), avec une focalisation particulière sur les acteurs politiques, dans la mesure où ils jouent un rôle majeur dans la relation client-fournisseur, en ayant un fort impact sur l'activité économique nationale et

internationale des entreprises. Les acteurs politiques peuvent jouer trois rôles : contrôle des ressources (ex.: contrôle de l'accès à certaines organisations), élaboration des politiques publiques (ex.: création de conditions favorables aux échanges), et acheteurs (ex. : maîtrise d'ouvrage dans les projets nationaux ou internationaux) (Hadjikhani & Thilenius, 2005; Linné & Tsung-Ying Shih, 2013). En marketing de projets, les acteurs politiques sont, en général, considérés comme des acteurs non marchands (Cova et al., 2002, pp. 18, 35; Skaates et al., 2002).

Le tableau 1, en page suivante, synthétise les similitudes observées dans la littérature en management stratégique, management de projet, marketing industriel et marketing de projets, mettant en exergue une approche dichotomique des parties prenantes.

Dénomination	**Parties prenantes**		**Acteurs marchands et acteurs non marchands**	
Discipline	**Management stratégique**	**Management de projets**	**Marketing industriel**	**Marketing de projets**
Idées centrales	Il faut prendre en compte les parties prenantes impactantes et impactées par le projet stratégique.	Le projet intervient dans un environnement, dans lequel il faut prendre en compte les risques associés aux parties prenantes, et ce dans le développement des phases du projet (dimension évolutive).	Les réseaux d'affaires comprennent un ensemble d'acteurs encastrés (entreprises, concurrents, fournisseurs, gouvernements, regroupements sectoriels) dans des relations d'échanges.	Le milieu est constitué d'acteurs marchands et non marchands. Ces acteurs appartiennent à un même territoire ; ils construisent les règles qui régiront le fonctionnement du milieu et les affaires qui s'y développeront.
Principales typologies élaborées	• Can affect, be affected (Freeman, 1984), • Urgence, légitimité, et pouvoir (Mitchell et al., 1997), • Primaires / secondaires, Contractuelles / non contractuelles (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), • Degré d'engagement organisationnel et sociétal (Girard & Sobczak, 2010, 2012).	• Primaires et secondaires (Aaltonen & Kujala, 2010), • Rôle des parties prenantes (Missonier & Loufrani- Fedida, 2014), • Activement impliqués (clients, décisionnaires, designer), passivement impliqués (Achterkamp & Vos, 2008), • Intérieur / Extérieur au projet (Cova & Salle, 2005).	• Fort poids des acteurs politiques : gouvernements et bureaucrates, • Présence des regroupements et syndicats professionnels (il n'est pas précisé si les associations en font partie), chambre de commerce, • Parfois, les médias sont cités, mais rarement analysés sauf par Hadjikhani and Sjögren (1995).	• Acteurs marchands (centraux / créateurs de valeur) et non marchands (périphériques / non créateur de valeur) du milieu (Cova et al., 1996; Cova & Salle, 2005), • Acteurs business, communauté et société civile, acteurs gouvernementaux / Etat (Skaates et al., 2002), • Acteurs cachés du milieu / acteurs sociétaux (Cova et al., 2002; Cova & Salle, 2003).

Enjeux de la prise en compte des acteurs non marchands ou parties prenantes secondaires	Manager les parties prenantes pour réduire les risques sur le projet stratégique de l'entreprise.	Comprendre et gérer le comportement des parties prenantes, en vue du succès du projet (anticiper les opportunités et les problèmes).	• Créer des barrières à l'entrée et réduire les incertitudes que les acteurs non marchands font peser sur la relation focale client-fournisseur (Hadjikhani et Thilenius, 2005), • Intégrer des enjeux éthiques dans les relations d'affaires (Ivens & Pardo, 2010).	• Générer une crédibilité de l'entreprise dans le milieu -capacité à réaliser l'objet du contrat et à suivre les règles du milieu- (Skaates et al., 2003), • Nourrir des relations dormantes (Skaates et al., 2002), • Action indirecte de lobbying réalisée par les acteurs non marchands auprès d'acteurs marchands (Pace et al., 2004), • Recherche d'avantage compétitif (Pace et al., 2004).

Tableau 1 : Similitude dans la prise en compte dichotomique des parties prenantes en management stratégique, management de projet, marketing industriel et marketing de projets

1.3 : Le milieu comme construction des règles et représentations communes entre les acteurs et parties prenantes

Aux origines de la notion de milieu, en économie régionale, Proulx (1994) définissait les milieux innovateurs comme « un territoire dont les acteurs génèrent un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique » (p. 69). L'auteur insistait sur la dimension d'apprentissage présente au sein du milieu (pour la différencier des autres notions comme celle des districts notamment) et sur la synergie territoriale créée à partir de la démarche d'organisation collective du territoire et d'une identité commune. Selon Proulx (1994), la culture territoriale constitue une identité commune : « La culture territoriale d'un éventuel milieu innovateur s'avère, à notre sens, un système structurant de processus décisionnels concernant la communauté territoriale » (p. 72) et de continuer : « la composante organisationnelle de la culture sur un territoire local ou régional est associée à la capacité endogène des individus de prendre en main collectivement leur devenir communautaire et l'organisation d'un milieu de vie tel que désiré par et pour la collectivité » (p.73). Le milieu, en marketing de projets, reprend cette perspective, avec l'idée que le territoire constitue le réceptacle et le support d'un capital relationnel, d'un système de gouvernance locale, mais aussi d'un dispositif de coordination. Les normes, règles et représentations communes du milieu sont produites au travers d'un processus d'apprentissage collectif enrichi au fil des projets réalisés sur le territoire. Au fur et à mesure des interconnexions se développent des normes, règles et représentations communes, celles-ci constituant d'ailleurs des critères de constitution d'un milieu.

Mais dans la littérature, la description de normes, règles et représentations des milieux reste relativement rare. A partir de l'étude de cas d'une entreprise danoise souhaitant s'implanter en Allemagne, Skaates et al. (2002) en donnent des exemples (réglementation dans le secteur de la construction, normes allemandes de construction, interprétation des directives marchés publics de ce pays, représentations mentales des acteurs allemands), avec lesquelles les entreprises danoises ont dû se familiariser (ex. : que signifie : construction de « haute qualité », design « environmentally friendly », « architecture nordique » ?). Les auteurs soulignent, d'ailleurs, que le contact avec les acteurs locaux a été dur à mettre en œuvre du fait d'une difficulté à assimiler ces représentations et normes locales. Skaates et al. (2003) poursuivent la réflexion et proposent un mode d'entrée pertinent au sein des milieux en fonction de la situation rencontrée par l'entreprise (si les règles sont déjà fortement développées ou à l'inverse, si elles sont plutôt floues ; si l'entreprise fournisseur est reconnue ou non à l'international, etc.). Mais d'une manière générale, les auteurs soulignent la nécessité de développer des travaux sur ces normes, règles et représentations communes et leur processus de construction : « Differences in the interpretation of supra- et international public tendering rules vary substantially from country to country […]. Thus, in order to create general rules about when a certain posture is most suitable, we need more information about variations in interpretive frameworks et norms as well as better theories about the construction of common meaning in inter-organizational settings » (Skaates & Tikkanen, 2000, p. 11). Si cet appel date des années 2000 (Skaates & Tikkanen, 2000, 2003), 15 ans plus tard, il existe toujours peu de travaux sur ces problématiques.

2 : Méthodologie

Ce travail s'appuie sur quatre études de cas (Dubois & Gadde, 2002) de projets de construction d'infrastructures urbaines de transport de collectivités territoriales françaises : Doria, Aravis, Levanna, Turia. L'objectif est de comprendre comment se construit le développement durable dans le projet de tramway et plus particulièrement dans la demande client adressée aux constructeurs ferroviaires. La figure 1 donne un aperçu de notre canevas empirique :

	Doria	Aravis	Levanna	Turia
Description des projets (infrastructures urbaines de transport)	2 premières lignes	2 premières lignes	Modernisation du système de tramway	Nouvelle ligne de tramway C
Temporalité des projets vis-à-vis de nos interviews	Passé	Passé	Futur	Futur
Nombre d'habitants (= taille de l'agglomération et structure du réseau de transport)	250 000	100 000	2 millions	700 000
Maturité perçue du DD en local	+	~	+	-
Nombre d'interviews	12	13	8	13

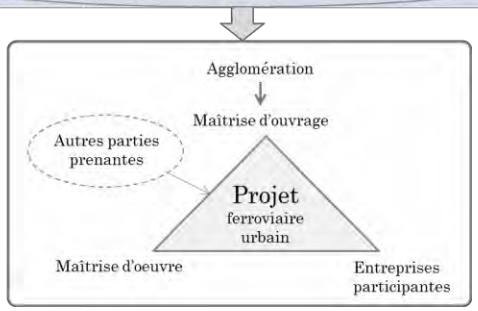


Figure 1 : Canevas empirique de la recherche

Ainsi, pour chaque étude de cas, l'objectif a été de rencontrer les acteurs et autres parties prenantes des projets ferroviaires, qui ont joué un rôle direct (promotion du sujet, définition des exigences, etc.) ou ont été en lien avec ces enjeux de développement durable (impactant le projet ou impacté par le projet). Pour chaque cas, nous avons interrogé (1) des acteurs de la collectivité et de la maîtrise d'ouvrage, tant les politiques (élus transport et élus développement durable) que des responsables techniques (ex. : le chef de projet au sein de la

maîtrise d'ouvrage ; le responsable de l'acquisition des matériels roulants ; le responsable développement durable, quand il existe) et des responsables administratifs (ex. : responsable des marchés publics). (2) En tant qu'acteur central dans la conception des projets d'infrastructures urbaines, la maîtrise d'œuvre s'est avérée incontournable. Nous avons principalement rencontré le chef de projet (et un responsable développement durable récemment nommé). (3) L'exploitant du réseau, au titre de premier « usager » a aussi présenté un intérêt majeur. D'autres entreprises participantes au projet ont également, selon les cas, été recherchées. (4) Des associations de représentants des intérêts des usagers ont été recherchées pour chaque cas. D'autres représentants des parties prenantes ont été sollicités selon les enjeux spécifiques identifiés en local (ex. associations de PMR – Personnes à Mobilité Réduite – pour le cas Aravis ; Unesco pour le cas Turia).

Par ailleurs, 5 entretiens collectifs (le directeur commercial France, un développeur d'affaires, un responsable de réponse à appel d'offres et le directeur développement durable) ont été menés auprès d'ITC, une entreprise de l'industrie ferroviaire, intéressées par ces quatre projets.

Les données ont été traitées en suivant une méthode en quatre étapes : l'élaboration d'une grille de codage (dont les thèmes sont construits à partir de l'analyse de documents d'appels d'offres), la réduction des données (à travers le codage des 900 pages de retranscription des entretiens menés sur les études de cas). L'élaboration théorique est réalisée grâce à la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1991, 1986, Latour, 2004, 2005). Ce cadre d'analyse est choisi car il offre les outils (principe de symétrie généralisée, principe d'agnosticisme et principe de libre association) permettant la description fine de la dynamique des relations entre acteurs

qui s'établissent au sein des réseaux (Cazal, 2007 ; Dumez, 2011). La quatrième étape est une analyse inter cas avec un retour à la littérature en marketing de projets.

3 : Résultats et analyse

3.1 : La singularité des réseaux porteurs d'enjeux de développement durable

Cette première partie des résultats et de l'analyse se focalise sur les acteurs du milieu et met en perspective deux apports à la littérature académique sur les réseaux porteurs d'enjeux de développement durable en marketing de projets.

3.1.1. Des acteurs non marchands au cœur des projets

A partir du projet de tramway d'Aravis (construction d'un nouveau réseau de tramway, composé de deux lignes), nous observons un premier fait surprenant (Siggelkow, 2007) en ce qui concerne la prise en compte des acteurs marchands et non marchands en amont d'un projet. Ce phénomène porte sur la mobilisation de divers acteurs sur l'enjeu des personnes à mobilité réduite.

Encadré 1 : Aravis et l'enjeu des personnes à mobilité réduite (PMR)

Le territoire d'Aravis est réputé adapté aux personnes à mobilité réduite (PMR). D'ailleurs, les jeunes en situation de handicap, nés et formés à Mirantin, la métropole voisine de 850 000 habitants, la délaissent pour venir trouver un cadre de vie plus acceptable à Aravis. De nombreuses structures adaptées existent, comme des foyers de vie, des centres professionnels (ESAT), des structures de santé (Aravis est une des premières collectivités de la région à avoir ouvert une antenne délocalisée de la MDPH -Maison Départementale des Personnes Handicapées-), ainsi que des centres spécialisés. Plus de 130 associations de PMR se sont créées pour renforcer les liens entre les PMR et ces diverses structures.
En parallèle, Aravis mène une politique volontariste à destination des PMR. L'acception sociale du développement durable dans les politiques publiques se traduit dans le domaine du transport par la formule de « l'accessibilité pour tous ». Au-delà de l'enjeu de gratuité (accessibilité pour tous les budgets), la problématique de l'empêchement de la mobilité est, d'un point de vue politique, clairement identifiée (accessibilité aux PMR). La collectivité peut se targuer d'avoir un centre-ville 100% accessible, avant même l'échéance de 2015 imposée par la loi Handicap de 2005. Les associations soulignent l'important travail réalisé par la CIA (Commission Intercommunale d'Accessibilité), notamment lors de la production

du SDAT en 2008. Les élus sont actifs dans ce milieu, avec un élu dédié, Mme JAM, en charge des déplacements et de l'accessibilité. Notons qu'un autre élu est UFR. De forts liens se sont noués à travers le temps et les projets entre les associations, les agents de la CIA et les élus (par exemple lors de l'élaboration du SDAT, de la politique PMR de l'agglomération, ou encore à travers la constitution de groupes témoins selon les projets). Les associations de PMR ont aussi l'habitude de collaborer avec Trimerso, l'exploitant délégataire du réseau de transport d'Aravis, pour améliorer la desserte locale en bus.
En outre, dans le projet de construction du réseau ferroviaire à Aravis, ces différents types d'acteurs se sont mobilisés sur l'enjeu des PMR. Les acteurs associatifs, dont Trajectoire Handicap, ont réellement impulsé la demande d'adaptation du projet aux enjeux des PMR en fédérant les divers types de handicap, de structures et donc de besoins associés. Leur participation s'est concrétisée par un soutien au projet dans l'enquête publique pour l'obtention de la DUP (courrier au commissaire enquêteur), par la participation aux « ateliers du tram » (en particulier les séances sur l'adaptation des matériels roulants), mais aussi par des visites de terrain, divers tests d'usage ainsi que la visite du site industriel d'un constructeur ferroviaire.

Les acteurs politiques ont montré une volonté d'échange avec les associations spécialisées, tandis que dans d'autres agglomérations, la complexité du dialogue est davantage soulignée (ex. : lutte de pouvoir entre les associations et difficulté à opérer un arbitrage). M. DF, élu en charge du transport au sein de l'agglomération et maire d'Aravis, a porté activement les besoins des PMR qui entraient en résonnance avec la politique sociale de la ville d'Aravis, tant dans ses messages de communication politique que dans l'expression du besoin pour la conception des matériels roulants (annonce de l'instauration de deux places PRM dans le tramway à la place d'une habituellement). Il était relayé par Mme JAM.

La maîtrise d'œuvre, acteur technique du réseau d'achat, qui traduit l'expression d'un besoin en critères techniques pour l'élaboration du projet, n'a paradoxalement pas joué un rôle majeur ni dans les appels d'offres de matériels roulants, ni plus généralement dans le projet (les exigences ont été classiques en inscrivant dans l'avant-projet, par exemple, un espace entre les quais à le tramway de 5 cm). La traduction de la demande des associations de PMR a été opérée directement entre les techniciens de la maîtrise d'ouvrage (M. BR, chef de projet) et les techniciens du constructeur de matériel roulant (en-dehors du processus de consultation des entreprises).

Le cas du tramway d'Aravis s'avère particulièrement riche par rapport à notre questionnement sur l'analyse des milieux dans le cadre de projets complexes. Ce cas met en exergue le contexte singulier d'un tissu associatif, éducatif, professionnel autour des PMR à Aravis. Contrairement aux rares cas présentés dans la littérature en marketing de projets, le cas d'Aravis montre que ces acteurs non marchands sont actifs au cœur du projet et pas uniquement à sa périphérie : soutien à la maîtrise d'ouvrage, co-conception du projet (sur leur périmètre d'intérêt), allant d'ailleurs jusqu'à supplanter le rôle de traduction normalement attribué à la maîtrise d'œuvre. D'ailleurs, la maîtrise d'œuvre, qui avait pour la première fois

nommé un référent développement durable sur le projet d'Aravis s'était donné pour mission, par l'intermédiaire de M. JA, de traduire le développement durable dans les différents lots du projet. Pour la problématique de l'accessibilité et des handicaps, la maîtrise d'œuvre s'est contentée de rappeler la réglementation (en l'occurrence, la lacune entre le quai et le matériel roulant à 5 cm) alors que les associations ont été plus loin en négociant une lacune à 3 cm. M. BR, chef de projets de la maîtrise d'ouvrage déclare à propos de la maîtrise d'ouvrage : « *On est resté sur des choses un peu de base. Prévoir une lacune matériel roulant inférieur à 5 cm, c'est la norme hein. Il faut le savoir, on n'a pas le droit de faire moins* ! » (entretien du 06/01/2014, p. 8). Dreveton (2011) explique en mobilisant l'ANT que : « *l'irréversibilité est obtenue par les acteurs ''promoteurs'' du projet : ils organisent le processus de traduction menant à la construction de l'outil. La convergence entre les membres du réseau est atteinte grâce à l'action des acteurs ''traducteurs'' : ils recherchent les consensus nécessaires à la construction d'une innovation dans un réseau d'organisations* » (p. 22) Ainsi, on observe que les acteurs associatifs ont joué un rôle d'acteur promoteurs des enjeux PRM. Au-delà de l'intervention substantielle des associations de PMR, on y observe, en plus, différents types d'acteurs qui ont porté l'enjeu des PMR dans le milieu et dans le projet. Il s'agit ainsi de défendre l'idée que, si nous avions certes pour « programme » d'analyser le rôle des « parties prenantes secondaires des projets », les associations de PMR n'ont, malgré tout, pas été les seuls protagonistes de l'action à destination des PMR. Ainsi, les acteurs politiques ne se cantonnent pas à une simple communication des enjeux qu'ils soutiennent et ont joué eux aussi un rôle de promoteurs. Ils se sont fermement engagés dans la création d'irréversibilités bien en amont du projet (politique sociale à destination des PMR) et en phase préliminaire du projet (ex. : message politique sur l'accessibilité pour tous dans le projet, annonce de la création de deux places PMR lors de l'inauguration de la Maison du Tram). D'autres acteurs

hors du milieu, comme les parties prenantes réglementaires, ont également joué ce rôle de promoteur, à travers la Loi Handicap, sur laquelle s'appuient les acteurs politiques et associatifs pour activer leurs intérêts dans le projet.

Les acteurs administratifs et techniques ont, quant à eux, joué un rôle d'acteurs traducteurs, en relayant les attentes des acteurs promoteurs en terme de cadres d'intervention (ex.: SDAT) et en terme technique (ex.: prescriptions prenant en compte les adaptations demandées lors de la conception des matériels roulants).

La théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005) nous a donné un cadre d'analyse productif pour appréhender les réseaux de parties prenantes en marketing de projet et appréhender la complexité du développement durable dans les méga projets. Ainsi, nous observons que l'acteur seul, sans réseau, ne peut agir. Au-delà de l'existence des nombreuses structures spécialisées pour les PMR, de manière individuelle au sein du milieu, nous retenons que c'est bien leur connexion et leur capacité de mise en réseau, non seulement entre elles avec la création d'une dynamique locale, mais aussi avec les acteurs de la collectivité (élus, administratifs) et de la maîtrise d'ouvrage, qui a soutenu l'émergence et l'ensemble des traductions qui s'en sont suivies. Le cas du tramway d'Aravis montre que les acteurs non marchands sont particulièrement maillés sur le territoire. Le travail de construction du réseau dans le milieu, en-dehors de l'affaire, est le résultat d'années de collaboration sur de nombreux projets, y compris en matière de mobilité. Cette solidification du réseau, en amont du projet, constitue une première irréversibilité importante, qui en a fait un réseau d'acteurs incontournable pour le projet. La proactivité des associations, notamment celle de Trajectoire Handicap (fédération de plus d'une centaine d'associations et de structures professionnelles et de santé), leur crédibilité et leur capacité de contribution aux projets, a permis à la maîtrise d'ouvrage de les intégrer avec une grande fluidité dans le projet.

3.1.2. L'émergence d'acteurs inhabituels

A partir du projet de tramway de Turia, nous observons également un deuxième fait surprenant (Siggelkow, 2007) en ce qui concerne la prise en compte des acteurs marchands et non marchands en amont d'un projet. Ce phénomène porte sur l'émergence d'acteurs inhabituels, mobilisés autour de l'enjeu de la revitalisation du Canal.

Encadré 2 : Turia et l'émergence d'acteurs connexes au Canal

Le projet de construction d'une nouvelle ligne de tramway à Turia intervient dans un contexte singulier, à savoir celui de sa localisation aux abords d'un Canal classé au patrimoine mondial de l'Unesco.
Alors qu'en zone rurale, le Canal constitue un enjeu touristique du fait de la beauté de ses paysages, il s'avère être une zone perturbée en ville (urbanisation galopante, nuisances générées par des populations en marge de la société), ce qui rend nécessaire une réappropriation de l'espace public et la restructuration de l'espace urbain aux abords du Canal. Compte tenu du classement Unesco, le Canal doit (re)devenir une vitrine pour la ville et les projets. Les projets, dont celui de la nouvelle ligne C de tramway, doivent ainsi être à la hauteur d'un patrimoine mondial, parallèlement classé au titre de la loi sur les Grands Sites (loi 1930).
Pour la conception et la réalisation de la future ligne C de son réseau, la maîtrise d'ouvrage, Turia-CDR, se trouve face à de nouveaux acteurs. Notons la présence d'un acteur économique particulier, à savoir VNF (Voies Navigables de France), au titre de propriétaire du site. Si cette organisation publique a pour rôle l'entretien du Canal de façade à façade et le bon fonctionnement de celui-ci, un enjeu fort réside dans la préservation de l'activité économique du Canal (loueurs, restaurants, etc.). La situation particulière du projet par rapport au classement Unesco du Canal turianais amène Turia-CDR, en plus, à se questionner sur les procédures spécifiques à mettre en œuvre et, ainsi, à commander un diagnostic auprès de la DREAL. En effet, en plus de la production de la traditionnelle note d'impact environnemental (en l'occurrence par la DREAL) en vue de l'obtention de l'autorisation ministérielle du projet, la présence de ces acteurs gouvernementaux s'avère singulière. D'autres services de la DREAL (M. JLR inspecteurs des Sites, Mme KB chargée de mission Unesco) pourraient intervenir sur le projet (avec une capacité d'action effective), de même que d'autres acteurs associés à la gestion du Canal (la DDT –Direction Départementale des Territoires–, les ABF –Architectes des Bâtiments de France– et VNF dans le cadre du pôle départemental qui dispose d'un rôle d'expert auprès de l'Etat), ou à son environnement proche (SNCF, RFF, etc.).
La maîtrise d'ouvrage a identifié ces nouveaux acteurs, même s'ils ne sont pas encore entrés en action. Ils suscitent de nouvelles interrogations et réflexions (intégration paysagère du projet), qui pourraient donner lieu à des caractéristiques particulières du projet en matière de développement durable.

Le cas du tramway de Turia met en évidence une nouvelle configuration pour les entreprises qui interviendront dans le projet, avec un Canal classé au patrimoine de l'Unesco à

proximité du chantier du tramway. En effet, les recommandations de l'Unesco par l'intermédiaire de la DREAL ou encore l'intervention du Pôle Canal, constituent *a priori* des interactions supplémentaires pour la maîtrise d'ouvrage, qui n'étaient pas intervenues sur d'autres chantiers du réseau de transport de Turia ou même dans d'autres projets d'autres agglomérations. Il ne s'agit pas, *a priori*, d'acteurs avec lesquels les entreprises seraient directement en contact, mais ils peuvent en revanche influencer la demande de développement durable (ex.: plateforme engazonnée, alimentation électrique autonome, etc.). Il conviendrait alors, pour le marketing de projets, d'appréhender les attentes de ces acteurs inhabituels. Certes, les entreprises intervenant dans les projets complexes dialoguent régulièrement avec certains acteurs gouvernementaux (ex.: DREAL). Mais il s'agit ici d'acteurs (au niveau des individus) hors du périmètre thématique habituel. La nature des enjeux économiques des entreprises pourrait, en revanche, rendre difficile l'accès direct à ces acteurs, dont la mission n'est pas nécessairement axée sur le dialogue avec les entreprises en projets.

D'autre part, nous soulignons également que ces acteurs économiques et gouvernementaux ne semblent pas nécessairement visibles dans l'approche courante du milieu. Rappelons que le milieu est délimité (Michel, Salle, & Valla, 2000) selon une dimension géographique (ici, le territoire turianais) et une dimension fonctionnelle (en l'occurrence le développement du réseau ferroviaire urbain de Turia). Le milieu se constitue au fur et à mesure des projets dans la localité. Nous avons donc ici l'exemple d'un milieu déjà constitué (Turia constitue une agglomération de grande taille, avec des projets récurrents de développement du réseau de transport et une configuration organisationnelle structurée en matière de transport public), où de nouveaux acteurs peuvent intervenir compte tenu de la nouvelle configuration de ce projet. Si les acteurs en charge de la réalisation des études d'impact environnemental au sein de la

DREAL peuvent être, en effet, identifiés au sein du milieu, parce qu'ils interviennent en général dans les projets de cette nature, les inspecteurs des Sites et la personne chargée de mission Unesco constituent bien des acteurs inhabituels de ces projets. Eux-mêmes, d'ailleurs, n'ont pas encore de position tranchée sur la nature de leur intervention dans ce projet. L'identification de ces acteurs inhabituels a été facilitée grâce à l'ANT, qui permet de prendre en considération les acteurs non humains (si tant est qu'ils « agissent » dans un projet précis), grâce à la notion d'actant (Callon, 1986). Nous avons considéré le Canal comme un actant, au sens des réflexions qu'il insuffle et de l'action qu'il initie (en l'occurrence de la part de ses nombreux représentants, que ce soit VNF, le pôle départemental, l'Unesco, la DREAL, etc.). C'est en effet en suivant ses propres contraintes, ses spécificités, que nous avons pu identifier les acteurs pertinents quant à l'influence des éventuelles caractéristiques du projet C en matière de développement durable.

Si les typologies développées pour analyser les parties prenantes d'une entreprise, d'un projet ou d'un milieu – dont la typologie développée par Lindbloom et al. (in Skaates et al., 2002) qui s'avère être la plus détaillée en marketing de projets –, sont utiles pour identifier les « acteurs a priori » en présence, elles ne nous permettent pas d'aller plus loin pour appréhender les différents acteurs du milieu, participant aux émergences de développement durable dans le milieu et jusque dans un projet. Ces typologies, figées dans leur rôle de simplification de la réalité, doivent être adaptées aux contextes locaux. Nous défendons ainsi l'idée que pour appréhender les enjeux de développement durable dans les projets complexes, il faut dépasser la dichotomie des typologies principalement basées sur une logique contractualiste.

Nos cas montrent que les contextes, les projets, les acteurs en présence sont toujours singuliers. Des acteurs non marchands peuvent jouer un rôle central dans l'émergence d'enjeux de développement durable au sein des projets. Les deux illustrations, citées ci-

dessus, insistent sur la construction d'un réseau. Au-delà de la présence de différents types d'acteurs au sein du milieu, c'est davantage leur capacité de mise en réseau et leur capacité à créer des convergences et des irréversibilités, auxquels le marketing de projets doit être attentif. Cette mise en réseau entre acteurs porteurs d'enjeux de développement durable peut être préalable au projet (dans un milieu préparé, actif ou typique) ou se construire à l'occasion du projet (une particularité).

3.2 : Les problématiques soulevées par des règles et représentations peu partagées en matière de développement durable au sein des milieux

Notre problématique interpelle également le marketing de projets sur le milieu comme processus d'institutionnalisation de normes et valeurs communes. Notre recherche révèle deux résultats surprenants.

3.2.1. De faibles normes et représentations communes sur l'interprétation du développement durable et l'opérationnalisation du « développement durable » dans le projet de transport

Nous observons à travers nos quatre cas qu'il n'y a pas vraiment de consensus entre les acteurs interviewés sur ce que doit être un « achat durable » en général (achat de prestation, de travaux), et vis- à-vis de l'acquisition de matériels roulants en particulier. Il n'y a pas non plus de consensus sur l'interprétation des directives marchés publics qui sont dans ce domaine très complexes (Fisher, 2013; Uttam & Le Lann Roos, 2015). Nous observons ainsi une cacophonie dans la vision des acteurs du projet et autres porteurs d'enjeux de développement durable (Rumpala, 2010). Cette cacophonie émerge de manière nuancée selon

les cas. Nous les présentons, de manière progressive, en abordant d'abord les cas Doria et Levanna, puis Aravis et enfin Turia, considéré comme le plus cacophonique.

Encadré 3 : Doria, une vision large, relativement intégrée et politique du DD

L'affichage politique du développement durable émerge dans l'agglomération dorianaise avec le premier mandat de maire de M. FR, en 2001. Il place alors l'écologie urbaine au cœur des projets d'infrastructure de la ville (rénovation de l'UIOM, création de la maison de l'environnement, etc.) et se voit reconnu par diverses récompenses (Marianne d'Or du développement durable, Ticket vert de la FNAUT, etc.). En se faisant le porte-parole d'une population en demande de développement durable, l'élu en charge de l'écologie urbaine, M. JPM, s'engage dans un rôle de promotion du développement durable[1], à travers la mise en place de « cliquets » successifs, qui généreront des représentations communes[2]. Si cette convergence apparaît comme « enracinée » de manière générique, ces représentations communes se désorganisent ensuite, comme le pointe Mme OCH, responsable du service écologie urbaine, par un manque de transversalité dans l'opérationnalisation du développement durable[3]. M. SG, directeur de la « mission Tramway », maîtrise d'ouvrage, explique que l'attention des équipes, dans

[1] « *Les commissions de quartier où les sujets environnementaux sont devenus prégnants dans ces commissions. C'est-à-dire que, il y a de plus en plus de projets qui relèvent de l'environnement ; on est passé grosso modo, je vais faire une caricature, de la propreté devant chez eux […] à : je porte des projets de jardin partagé, je porte des projets d'amélioration des squares, voilà. Et donc, ça contribue au bruit de fond puisque là il y a une démonstration puisque c'est les gens qui proposent. Donc il y a une démonstration que c'est une préoccupation* » (M. JPM, élu en charge de l'écologie urbaine à Doria, entretien du 22 février 2013, p. 4).

[2] *« Voilà, les actes politiques successifs, les engagements politiques successifs font que c'est une vraie base pour avancer. […] Tout ça, ça se construit briques après briques. Je parlais de la population et du feedback et de... tout ça il faut le placer, faut le construire. Et finalement, moi le constat que je fais, en cinq ans de cet exercice, en tous les cas, en tant qu'Adjoint et puis 12 ans en tant que Vice-président, c'est que finalement, c'est de moins en moins compliqué. Parce qu'au fur et à mesure, le schéma finit par s'autoalimenter en quelque so rte. […] Il y a une demande qui est créée, vous y répondez donc ça marche. Donc, ça génère d'autres demandes et ainsi de suite. Et du coup, vous rentrez dans le schéma de fonctionnement normal de la collectivité qui dit que c'est une préoccupation, qui fait partie, comme le reste, comme toute autre préoccupation, la ville doit être propre »* (M. JPM, entretien du 22 février 2013, p. 14).

[3] « *Les collectivités doivent prouver qu'elles intègrent dans leurs marchés publics une démarche de développement durable. Il y a des choses qui avancent, mais je pense qu'il faudra savoir avancer doucement et épargner beaucoup d'énergies des gens qui travaillent. Le deuxième frein qu'on a vu ici, c'est que la politique achat est répartie dans tous les services. Et c'est vraiment très difficile de former, enfin d'intégrer une démarche de développement durable, alors qu'en fait, il y a des collectivités où il y a des services achat qui s'occupent de tous les achats de la collectivité. Là, c'est un peu les services qui s'occupent de leurs propres marchés, où ça rend beaucoup plus difficile la démarche d'intégration de critères dans les marchés publics* » (Mme OCH, entretien du 21 février 2013, p. 15).

un projet tel que la construction d'un nouveau réseau de tramway, était focalisée sur les aspects techniques et réellement peu sur le développement durable, pour lequel il n'avait, à titre personnel, pas vraiment d'intérêt[4].

Box 4 : Levanna, une vision avant-gardiste du développement durable au sein du milieu et un positionnement pragmatique pour le projet

La métropole levannaise, dont le développement économique se joue à l'échelon européen,
se positionne comme une terre d'expérimentation, tant sur le développement durable (nombreux projets d'innovations éco-efficientes) que sur le transport (ex. : pionnier dans le système de pilotage automatique). L'envergure de son réseau de transport lui confère une grande expérience dans sa gestion, et lui permet de se projeter dans une vision à long terme du réseau. A ce titre, la sobriété énergétique ainsi que les achats sur le long terme, sont des préoccupations partagées tant dans les sphères politiques (élus de différentes sensibilités politiques engagées sur ces plans), que techniques (recherche de méthodes pour la traduction de la vision politique), économiques (entreprises locales engagées dans des projets industriels d'innovations) ou associatives. Mais sur le plan opérationnel, notamment pour l'acquisition des matériels roulants du projet de rénovation du métro, M. JMT, directeur marchés publics de Systema (maîtrise d'ouvrage), M. PG, responsable des matériels roulants et M. BZ, chef de projet pour Syloec au titre d'assistance à maîtrise d'ouvrage, abordent davantage les risques et ambivalences relatives à l'intégration du développement durable dans les appels d'offres des fournisseurs, et adoptent une vision classique du développement durable dans l'achat public.

Les cas Doria et Levanna montrent une volonté politique de construire, sur le territoire, des normes et représentations communes du développement durable tournées pour Doria vers l'écologie urbaine, et pour Levanna vers l'innovation et une vision économique basée sur le long terme. Ces représentations sont relativement partagées entre les acteurs interviewés, dans et en-dehors du réseau d'achat et du milieu. Mais ces représentations sont aussi mises à l'épreuve des projets complexes et des pratiques des différents services, où elles semblent ne pas toujours « percoler » jusque dans la demande client explicitée dans les documents contractuels à destination des entreprises. Il s'agit donc d'une problématique pour le

[4] *« Ça faisait partie des critères affichés : critères développement durable quoi. On avait sur ce marché-là, on devait avoir 10% des critères liés au développement durable, que ce soit insertion ou recyclabilité du bazar etc.. / FR : D'accord. En terme de filière de recyclage, vous savez ce que peut devenir votre tramway dans 30 ans ? / SG : J'en ai rien à faire [en chuchotant et en insistant sur la forme utilisée]. […] Je serai plus là. Je laisserai ça aux autres. »* (M. SG, entretien du 21 février 2013, annexe 16.1, p. 166)

marketing de projets, qui peut se traduire par une incompréhension entre les messages politiques et les signaux de développement durable ensuite exprimés dans les appels d'offres. Les deux cas suivants marquent une cacophonie du milieu encore plus prononcée.

Box 5 : Aravis, des représentations communes fortes sur les enjeux de PMR, mais pas sur le développement durable en général

Aravis place l'accessibilité pour tous et le pilier social du développement durable au centre de sa politique de transport. L'encadré 1, nous a permis de décrire le portage de l'enjeu PMR au sein du milieu et du projet de construction du réseau de tramway. Il résulte de ces nombreux porteurs d'enjeux une forte représentation commune sur le territoire, notamment en ce qui concerne le niveau d'accessibilité des PMR à la mobilité. En revanche, les positions s'avèrent moins partagées quant au développement durable pris dans sa dimension globale. Mme JL, directrice développement durable de l'agglomération (seul cas étudié où un directeur développement durable d'une l'agglomération aurait pu étroitement collaborer avec la maîtrise d'ouvrage, compte tenu de la proximité entre les deux entités) a été écartée du projet du fait d'un niveau d'attente en terme de durabilité incompatible avec les représentations de la maîtrise d'ouvrage. Parallèlement, la plus grande déception de Mme CH, élue en charge du développement durable et de l'énergie, au regard de l'envergure que représente un projet de construction d'un réseau de tramway dans une agglomération de la taille d'Aravis, est de ne pas avoir réussi à insuffler la transversalité nécessaire auprès des responsables du projet (élus et techniciens), contrairement à d'autres projets dans l'agglomération (ex. : secteur du bâtiment).

Box 6 : Turia, de faibles représentations communes sur le développement durable

L'agglomération turianaise est reconnue pour le poids « historique » de l'automobile, ainsi qu'un faible portage du développement durable au niveau politique. Les acteurs de Turia- CDR, la maîtrise d'ouvrage du réseau, et les entreprises du milieu associent le développement durable aux tensions qui se sont manifestées dans le projet précédent (ligne B) : après une impulsion politique pour le développement durable dans ce projet (effet de mode des élections municipales de 2008), des désaccords apparaissent au sein de la maîtrise d'ouvrage, puis une perte d'intérêt généralisée, qui aboutira à une déception voire à des rancœurs pour tous les acteurs impliqués. D'autre part, alors qu'une assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée au développement durable avait été engagée sur le projet B pour structurer la démarche, il existe toujours un manque de confiance dans les outils du développement durable associés aux projets d'infrastructures ferroviaires. Par exemple, le bilan carbone est perçu comme étant encore à ses prémisses, du point de vue de la capacité des entreprises à y répondre et de leur expérience sur certains sujets (ex. : incapacité à le réaliser sur la totalité du périmètre pertinent, problématique du chiffrage de l'énergie grise du ciment, etc.). Les avis sur l'intégration du développement durable dans le projet de ligne C varient, ainsi, de l'existence de réflexions et pratiques au sein de la maîtrise d'ouvrage avec la volonté de les poursuivre, à une incapacité à le faire et à une grande méfiance vis-à-vis des réglementations sur les marchés publics ou celle des acteurs précédemment impliqués, ne croyant plus dans ce type de démarches.

Les cas Aravis et Turia révèlent de faibles normes et représentations communes sur le développement durable en tant que démarche transversale et globale. Le cas Turia est celui où la cacophonie est la plus marquée, entre un affichage politique fort sur un projet passé mais absent sur le projet en cours, une maîtrise d'ouvrage aux avis divergents, une assistance à maîtrise d'ouvrage et des entreprises qui gardent en mémoire la désescalade de l'engagement sur le projet passé. Les nombreuses controverses sur le projet B pourraient limiter les exigences sur le projet C. Alors que la littérature insiste sur la production collective d'une synergie locale, nous remarquons que le développement durable n'a pas encore acquis la maturité locale nécessaire pour engendrer une synergie entre les acteurs. Parfois, le développement durable est utilisé comme faire valoir dans certains litiges (Turia, ligne B).

3.2.2. Un manque de règles de coordination en matière de développement durable

Notre deuxième résultat, ici, porte sur le manque de règles de coordination en matière de développement durable, que ce soit au sein du centre d'achat, du réseau d'achat, et du milieu. D'abord, rappelons qu'une des caractéristiques du ce ntr e d' achat dans le cadre de projets complexes est d'être extrêmement fragmenté (Cova et al., 2002), avec des fonctions achats distribuées à travers un réseau inter-organisationnel (Owusu & Welch, 2007). Cette situation engendre une complexité dans la réalisation de l'achat, depuis la phase d'émergence du besoin, jusqu'à la conclusion du contrat. Comme le décrivent Owusu et Welch, les rôles des acteurs changent au fur et à mesure de l'avancement du projet. Le chef de projet passe d'un rôle de préparateur en phase amont à un rôle d'acheteur en phase de consultation ; les acteurs politiques passent aussi d'un rôle de promoteur du projet à un rôle de décideur dans le choix des fournisseurs. La coordination des activités d'achat émerge à travers le temps avec un processus de routines institutionnalisées. Mais nos quatre cas mettent en évidence une absence

de mécanismes de coordination sur le développement durable entre les principaux acteurs du centre d'achat[5] et les acteurs ressources expertes en développement durable, quand ils existent : Aravis dispose d'une direction Développement durable au sein de l'agglomération, sachant que vu sa taille, il existe a priori une proximité entre la maîtrise d'ouvrage et l'agglomération. L'agglomération dorianaise dispose d'une direction Ecologie urbaine, mais celle-ci a été instituée après la phase de consultation des entreprises pour le projet de tramway. Levanna dispose d'une direction Développement durable au sein de l'agglomération, mais vu la taille de l'agglomération et la structuration de la maîtrise d'ouvrage (structure permanente), la distance entre ces deux institutions rend les relations inopportunes ; et Systema, maîtrise d'ouvrage du réseau de transport de levannais, n'a pas de direction Développement durable. Enfin, Turia a une configuration similaire à Levanna dans sa taille et dans la structuration en terme de transport ; Turia-CDR, la maîtrise d'ouvrage pour le développement du réseau, ne dispose pas de direction Développement durable en son sein.

Mme CH, élue en charge du développement durable au sein de l'agglomération d'Aravis, regrette de ne pas être parvenue à créer ces mécanismes de coordination entre les pôles transport et développement durable[6], tandis que Mme JL, directrice développement durable

[5] Dans nos cas, nous comprenons principalement dans le centre d'achat : les acteurs politiques dont les élus en charge des transports, les acteurs techniques de la maîtrise d'ouvrage dont le directeur du projet et les autres responsables techniques, et les acteurs administratifs dont le directeur juridique.

[6] « *Il faut quand même savoir que ça c'est le mode de fonctionnement de notre équipe qui est très morcelé. On n'a pas, ce que j'ai pu regretter de tout mon mandat, on a essayé mais on n'est pas… je pense que petit à petit ça va se faire, mais une meilleure transversalité dans les équipes. […] Alors moi je l'explique parce que notre mode opératoire au niveau de l'équipe, on a chacun nos délégations. Le maire a souhaité aussi que chaque élu ait une délégation. Alors soit c'est une délégation complète parce que moi par exemple j'ai le développement durable- environnement, et développement durable c'est très large. Mais ça pourrait être… j'ai essayé de faire de la transversalité, d'inciter les autres pour pouvoir se dire : ''Pour certaines choses, on peut travailler différemment ». Ça n'a pas forcément fonctionné*'' (Mme CH, entretien du 09 janvier 2014, p. 8).

au sein de l'agglomération, n'a pas souhaité ou pu adopter les codes du secteur ferroviaire et conserver des liens avec le centre d'achat[7]. M. JPM, élu en charge de l'écologie urbaine à Doria, est a priori intervenu uniquement en tant que relecteur des appels d'offres, mais pas en amont. Aucune règle ne spécifie quand il doit intervenir, y compris en début de projet (ex.: définition du besoin) ; Mme OCH, responsable du service écologie urbaine de Doria, souligne la difficulté à promouvoir des démarches transversales dans des organisations en silos[8]. M. OL, chef de projet de l'assistance à maîtrise d'ouvrage sur le projet B à Turia, explique que Turia- CDR n'a pas réussi à dépasser les difficultés pour rédiger sa charte de développement durable[9] ; soulignons également la réticence de Mme JR, responsable du pôle juridique de Turia-CDR pour l'intégration du développement durable dans les marchés aux regard des risques réglementaires. Au sein de Levanna, il n'y a pas de coordination entre les services développement durable de l'agglomération et ceux de Systema ; par ailleurs, les acteurs techniques et administratifs de Systema, indiquent manquer d'outils et de règles de fonctionnement pour mettre en œuvre le développement durable[10]. Ces éléments sont

[7] Selon M. JA, ingénieur d'études en charge du développement durable au sein de la maîtrise d'œuvre Ferris, pour le projet Aravis : « *Mais on a une personne développement durable en face de nous [ndlr : Mme JL, directrice développement durable de l'agglomération] et qui ne connaissait pas le tramway, et donc qui n'avait peut-être pas en tête que l'agglo n'avait pas l'argent pour faire un tramway. En résumé elle voulait de la pierre naturelle. Enfin la pierre naturelle c'est ce qui coûte le plus cher. Et elle voulait la pierre naturelle locale sur des m² hallucinants* » (M. JA, entretien du 13 janvier 2014, p. 13).

[8] « *Il faut qu'on travaille dans les marchés, je dirais que c'est un peu notre point faible aujourd'hui. On a du mal, c'est beaucoup en fonction de la capacité du service à intégrer ces choses-là. C'est des domaines un petit peu compliqués. Il y a un service Marchés. Pour nous, c'est un peu au service Marchés de se professionnaliser sur ces questions-là, d'autant plus qu'il y a des obligations légales* » (Mme OCH, entretien du 21 février, p. 14). « *Le problème c'est qu'encore aujourd'hui, beaucoup d'agents portent leur bébé, quoi. Donc il faut travailler avec, en réalité, quand on fait du transversal, on fait beaucoup d'humain. […] Les services techniques qui maîtrisent leur sujet, ils aiment pas du tout, alors en plus un ingénieur qui se met à ouvrir sa porte à un généraliste…* » (ibid, p. 16).

[9] « *C'était la charte de Turia-CDR, puisque, Turia-EPIC en a une. Bon voilà, donc on a essayé de travailler là-dessus. Et puis ça a pris beaucoup de temps pour finalement ne pas aboutir. […] Bah c'est là où on a commencé à voir que c'était très compliqué.*» (M. OL, entretien du 22 mai 2013, annexe 16.3, p. 192).

[10] « *J'ai très souvent des conversations avec les chefs de projet quand on élabore nos cahiers des charges, […] en particulier sur le sujet qu'on évoque les règlements de consultation… Des conversations qui consistent à dire il faut absolument qu'on réfléchisse à des critères concrets, à des éléments qu'on demande aux candidats, qui collent le plus*

cohérents avec les travaux d'Oruezabala et Rico (2012), qui soulignent que les acheteurs, manquant parfois de légitimité, doivent d'abord vendre leurs solutions en interne. Le développement durable apporte une complexité supplémentaire dans l'achat et il n'existe pas encore de règles de coordination qui puissent réduire cette complexité dans l'opérationnalisation du développement durable dans les projets.

Owusu et Welch (2007) précisent également que la coordination des activités d'achat n'intervient pas en-dehors du réseau d'achat dans son ensemble : « *The buying center extends beyond a single organization's boundaries to incorporate all organizations that contribute to the buying decision process, even if they are not directly involved in supplier selection* » (p. 148). Les auteurs citent quatre types de membres du réseau d'achat : les consultants ou principaux contractants, les gouvernements (en tant que partie directement impliquée contractuellement ou/et régulateur, garant, etc.), les clients précédents (utilisés par exemple comme références) et les financiers (banques, agences de prêts, etc.). Nous focalisons ici notre attention sur les consultants, à savoir les ingénieries, dans la mesure où les autres catégories d'acteurs n'ont pas joué de rôle majeur dans l'intégration du développement durable dans les marchés. Les ingénieries, maîtrises d'œuvre des projets, constituent le pivot de la traduction des enjeux de transport en exigences techniques. Si, M. PG, responsable du projet d'acquisition des matériels roulants pour Systema (cas Levanna),

---

possible à la problématique liée au marché, à ses conditions d'exécution, à ses caractéristiques, à sa technicité, à ses délais de réalisations, à tout ce que vous pouvez imaginer. Mais je n'ai pas la réponse moi, j'ai juste le fil conducteur et j'ai juste la capacité avec eux de le traduire dans la réalité de ce que je demande aux entreprises. Et c'est pour ça que je vous dis sur le volet qui vous intéresse [ndlr : le développement durable], faut-il encore que nous ayons un savoir-faire en amont, un savoir-faire de maîtrise d'ouvrage pour être capable de le traduire correctement, j'allais dire en ''sur-mesure''... puisque c'est de le dire comme ça que je pensais. En sur-mesure par rapport à l'objet et les caractéristiques du marché pour savoir jusqu'où on va, comment on s'y prend et c'est pour ça que j'ai dit tout à l'heure, pour moi en transverse il y a un métier en tant que tel qui doit identifier les sujets par rapport à la question de principe et qui doit, j'allais dire, au fur et à mesure de l'avancement des cahiers des charges et au fur et à mesure de l'avancement des critères techniques, aller comme ça, à chaque fois les injecter dans chacune des composantes. Voilà. Alors on a peut-être une réponse intéressante au niveau des maîtres d'œuvre ! » (M. JMT, entretien du 15 janvier 2014, annexe 16.2, p. 175).

compte principalement sur la maîtrise d'œuvre pour réfléchir à l'intégration du développement durable dans le projet, puisqu'il doit, lui, faire face à la complexité du projet, les acteurs d'ITC [note : entreprise industrielle ferroviaire intéressée par les projets de transport étudiés] affirment, à l'inverse, que les maîtrises d'œuvre ne sont pas disposées à intégrer des exigences de développement durable dans les marchés, car cela génère pour elles un coût et des risques supplémentaires :

> « *M. Page [responsable de réponses à appels d'offres] : La maîtrise d'œuvre, c'est des entreprises qui doivent gagner de l'argent, eux ils ont un savoir-faire et un certain nombrede documents en réserve. Ils ont quand même tout intérêt à reproduire sur les projets. S'ils ont à modifier le moins possible c'est mieux. Ce qui fait que si on en passe par faire du développement durable et justement modifier un certain nombre de documents génériques des maîtrises d'œuvre, les maîtrises d'œuvre de ce que j'ai compris et notamment sur Aravis vu qu'ils avaient des problèmes d'argent, les variantes, ils ne voulaient pas en entendre parler, car qui dit variante, dit nouvelle étude de la maîtrise d'œuvre et qui dit nouvelle étude dit argent. Donc on se mord la queue. Quelque part le MOE a plus ou moins intérêt à aller chercher autre chose que ce qu'il a mis déjà dans son cahier des charges. Et en plus si le cahier des charges est exactement le même que celui de [Agglo 1] ou [Agglo2] ou tout ce que tu veux, c'est encore mieux pour lui*. ». M. Fideh [directeur commercial France] signale : « *A chaque fois, on passe par un intermédiaire qui s'appelle Ferris, ou Atsro. Ils veulent enquiller le pognon et prendre le moins de risque. C'est des empêcheurs d'avancer. // M. Page : Ils disent qu'ils veulent innover, mais dès qu'on innove, qu'on propose quelque chose de différent de ce qu'eux proposent, ils ne veulent pas* ! // *M. Page : Ferris, s'ils entendaient ça ils diraient : ''non mais ce n'est pas l'innovation qu'on bloque, c'est ton innovation qui ne m'intéresse pas''. Ils pourraient très bien me répondre ça. Ce n'est pas parce qu'on est*

ITC qu'on a la science infuse et qu'on sait tout faire. // M. Fideh : Non, c'est : ''tu nous gênes à apporter un élément différenciant parce que nous il faut qu'on puisse apprécier les offres, et que tu nous créés un problème''. » (Entretien collectif chez ITC, du 08/07/2014).

On retient alors que les maîtrises d'ouvrage ont tendance à remettre aux maîtrises d'œuvre la mission de coordination des règles de développement durable dans les projets, alors que les maîtrises d'œuvre seraient contraintes par les règles de fonctionnement des marchés imposées par les maîtrises d'ouvrage (réduire au maximum le coût des études) dans un secteur peu concurrentiel.

Enfin, hors du réseau de projet, c'est-à-dire plus largement au sein du milieu, nous avons mis en exergue que les règles de coordination en matière de développement durable sont encore peu analysées au sein de la littérature. Nous savons que les projets étudiés sont soumis à l'obligation de réaliser des enquêtes publiques et des concertations préalables, sachant qu'historiquement, le droit environnemental français avait renforcé les pratiques de concertation. Elles constituent un espace de dialogue institutionnalisé, où les normes et représentations communes peuvent et doivent pouvoir s'exprimer. Dans nos cas, la concertation constitue une phase importante des projets, principalement sur le plan politique, en donnant l'aval de la population pour le projet. Thomassian (2004) souligne aussi que les processus de concertation impliquent une évolution de la culture de négociation de la part des fonctionnaires (techniciens, dont chefs de projet) comme des élus.

Ainsi, Doria et Aravis, avec la création d'« ateliers du tram », montrent une volonté de progresser dans la pratique de la démocratie participative (triptyque élus-techniciens-citoyens pour le cas Aravis et constitution de plusieurs collèges dans le cas Doria). A Aravis, on remarque la forte intervention des associations de PMR lors de l'enquête publique et des

ateliers du tram. A Turia, le projet de ligne C est, certes, encore à un stade amont et la concertation n'est pas encore réalisée, mais on retient que le projet de ligne B avait montré des difficultés importantes (constitution d'une association de riverains et commerçants contre le projet allant jusqu'à l'arrêt des travaux par le tribunal administratif, puis le déboutement de ce jugement par le Conseil d'Etat et la reprise des travaux). Ainsi, la façon dont la concertation est conçue, pilotée, opérationnalisée et suivie, permet de renseigner le marketing de projets sur certaines règles de coordination au sein du milieu (degré de mobilisation de la population, perméabilité entre le centre d'achat et le milieu, etc.).

Si cet espace permet aux diverses parties prenantes de s'exprimer dans un cadre institutionnalisé, comme Diemer (2012) l'énonce en rappelant le principe de participation propre aux démarches de développement durable, la plupart du temps, la concertation amène à des modifications marginales des projets car les décisions structurantes sont prises en amont[11] : « *Le développement durable ne peut se concevoir qu'accompagné par une mise en débat permanente portant sur les grands enjeux économiques et sociaux* » (Diemer, 2012, p. 18). D'autre part, la participation reste, en général, limitée aux personnes disponibles (ex. Personnes âgées). Enfin, les préoccupations soulevées lors des concertations préalables portent principalement sur des éléments de la vie quotidienne des citoyens (tracé de la ligne, impact des travaux sur les riverains et commerçants, etc.). On peut aller jusqu'à dire qu'il n'y

[11] M. SG, directeur de la Mission tramway à Doria, indique que : « *la concertation, c'est bien quand on mène une concertation sachant où on veut aller. On est plus clair. Autrement dit, on concerte pour expliquer plus que pour concerter finalement. Voilà, c'est un peu comme ça que ça se concevait. Puisque les grands choix du projet étaient préalables à la concertation, il ne faut pas se leurrer. […] On profite de la concertation pour éclairer le public sur les grands choix qui sont faits. Evidemment, la concertation a permis de changer de rue dans une zone du nord, de pas passer dans un jardin public là au sud, etc. Mais finalement…* » (entretien du 21 février 2015).

a pas d'expression de préoccupations, sur la démarche développement durable du projet, émise en concertation.

Enfin, hors du processus de concertation, nous avons vu que des acteurs non marchands pouvaient s'emparer du projet et vice-versa, que les acteurs marchands pouvaient solliciter d'autres porteurs d'enjeux au sein du milieu. Nous observons différents modes de coordination. Le premier est celui d'une collaboration entre des porteurs d'enjeux de développement durable et le centre d'achat installée dans le temps, caractérisée par une perméabilité entre les différents « mondes », comprenant de nombreuses connexions établies sous différentes formes (ex.: financement de structures locales, agenda politique, engagements réciproques, etc.). Le cas d'Aravis et de ses porteurs d'enjeux PMR illustre ce mode de coordination. Le deuxième est celui d'interactions ponctuelles ou exceptionnelles, soulevées par un nouvel enjeu émergeant dans le milieu. L'apparition de nouveaux acteurs préoccupés par la réappropriation de l'espace urbain dans le cadre du projet de ligne C le long du canal turianais illustre ce cas. Une gestion au cas par cas semble alors se mettre en place (ex. : demande d'un diagnostic des procédures spécifiques au cas). Systema, qui apparaît comme une structure peu perméable aux sollicitations d'acteurs externes au projet, pourrait éventuellement se trouver dans ce cas, par exemple en étant contrainte de traiter un nouvel enjeu. Le troisième mode de coordination est celui de l'invocation du milieu par le centre d'achat. A l'instar du cas Doria, les exigences de développement durable qui prennent leur source dans le territoire local, semblent constituer des exigences dominantes (ex. : pour le cas Doria : clauses d'insertion, arrosage de la plateforme grâce à la récupération des eaux brutes d'un ancien parking, réhabilitation des anciens ateliers de la SNCF pour y implanter le dépôt, le dépôt comme vitrine écologique du projet, etc.). Nous retenons aussi que les trois modes de coordinations mis en exergue ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Conclusion

La première contribution de la recherche est un appel à la reconsidération des porteurs d'enjeux de développement durable au sein du milieu. Les typologies existantes des acteurs et parties prenantes du milieu (Cova and al., 2002; Cova and Salle, 2003, 2005; Skaates and al., 2002) se sont avérées limitées pour appréhender les acteurs des émergences de développement durable. Premièrement, des acteurs dits non marchands peuvent aussi constituer des acteurs centraux des projets à travers leur investissement sur des enjeux de développement durable, alors qu'ils restent, la plupart du temps, relégués au statut d'acteurs périphériques des projets dans la littérature. Deuxièmement, ils ne sont pas les seuls protagonistes des émergences de développement durable dans nos cas, puisque des acteurs tant politiques, administratifs, techniques qu'associatifs ou réglementaires, ont participé à l'élaboration des émergences de développement durable et ce, de manière toujours singulière. Troisièmement, si la notion de milieu adopte déjà une approche par les réseaux, notre contribution porte bien sur les alignements particuliers d'acteurs, que le développement durable peut susciter (ex. : présence d'acteurs inhabituels, interactions entre différents types de porteurs d'enjeux). Cela nous amène à préférer la notion de porteurs d'enjeux à celle de partie prenante dans la mesure où les fameuses « parties prenantes » ne prennent pas réellement part au projet, mais le font par le biais d''interaction médiatisées (asso, élus, techniciens, …). Ces porteurs d'enjeux peuvent avoir un rôle de promoteur ou de traducteur au sens de l'ANT.

Le second pan de résultat commence par les faibles normes et représentations communes, au sein des milieux, en ce qui concerne l'interprétation du développement durable. Il existe une cacophonie dans la vision des acteurs du projet et autres porteurs d'enjeux de développement durable. Et qui plus est, ces représentations sont aussi mises à l'épreuve des projets

complexes et des pratiques des différents services. Nous observons également un manque de règles de coordination en matière de développement durable, que ce soit au sein du centre d'achat, du réseau de projet et du milieu.

La territorialité semble déterminante dans la mise en œuvre des enjeux de développement durable dans les projets de construction d'infrastructures de transport. La prise en compte du développement durable est spécifique aux acteurs en présence. Et face à la difficulté de décryptage de la complexité des émergences de développement durable dans les projets de transports urbains, le milieu, généralement constitué par ses représentations, normes et règles communes entre acteurs hétérogènes, semble ici peu lisible pour le marketing de projets. Cova et Salle (2003) indiquent que, dans des milieux non constitués, comme dans les domaines émergents et innovateurs liés à la haute technologie, « *l'analyse du milieu est délicate ; elle se transforme en prospective des acteurs et des relations entre acteurs* » (p. 101). Sauf que dans nos cas, le milieu existe bien (Turia et Levanna disposent de réseaux de transport collectifs particulièrement développés ; Aravis et Doria construisent certes leur premier réseau ferroviaire, mais le réseau de bus était déjà structuré, donc les acteurs locaux de la mobilité ont une certaine habitude de travailler ensemble), mais nous observons peu de représentations communes de ce qu'est le développement durable, avec l'intervention d'acteurs inhabituels.

Nos résultats sont à nuancer et les limites de notre recherche sont principalement liées à son caractère exploratoire et à sa faible validité externe, dans le cadre des quatre études de cas réalisées dans un seul secteur d'activité aux contextes particuliers (le contexte ferroviaire, des acheteurs publics, en France, de l'aménagement urbain). Nous sommes aussi consciente que, menant une recherche sur la construction des enjeux de développement durable au sein des projets d'infrastructures urbaines de transport, une approche longitudinale aurait pu être

particulièrement féconde pour observer et comprendre les pratiques en situation (ex. : recherche-intervention). Enfin, l'objet de cette recherche étant de réinterroger l'approche du marketing de projets quant au concept de milieu, nous n'avons pas fourni les recommandations au marketing pour répondre aux nouveaux défis auxquels le développement durable le confronte. De nouvelles recherches pourront tenter de répondre à la problématique de savoir comment opérer les activités du marketing de projets quand les règles sont peu lisibles, dans un milieu pourtant existant.

Bibliographie

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. Scandinavian Journal of Management, 26(4), 381–397. http://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001

Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. International Journal of Project Management, 26(7), 749–757. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001

Billaudot, B., & Destais, G. (2009). Les analyses de la durabilité en économie: fondements théoriques et implications normatives (Vol. Post-Print, HAL. http://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:halshs-00472876., p. 20). Presented at the « Pour la suite du monde » Développement durable ou décroissance soutenable ?, HEC Montréal.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law, Power, action and belief: a new sociology of knowledge? (Routledge, pp. 196–223). London.

Callon, M. (1991). Réseaux technico-économiques et irréversibilité. Actes Du Séminaire Contradictions et Dynamique Des Organisations - CONDOR - II -, 205–232.

Cazal, D. (2007) Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? In : « Organiser le tâtonnement » : Perspectives social- constructivistes en sciences de gestion. S.l. : Document de travail du LEM. 2007. p. 27.

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Perfomance. Academy of Management Review, 20(1), 92–117.

Cova, B., Ghauri, P. N., & Salle, R. (2002). Project marketing: beyond competitive bidding. Chichester, West Sussex, England ; New York: J. Wiley.

Cova, B., & Hoskins, S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. European Management Journal, 15(5), 546–556. http://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00034-0

Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1996). Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing. International Business Review, 5(6), 647–664.

Cova, B., & Salle, R. (2003). Le marketing d'affaires: stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions (2ème édition). Paris: Dunod.

Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. International Journal of Project Management, 23(5), 354–359. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006

Cova, B., Salle, R., & Vincent, R. (2000). To bid or not to bid: screening the Whorcop project. European Management Journal, 18(5), 551–560. http://doi.org/10.1016/S0263- 2373(00)00044-X

Crespin-Mazet, F., & Flipo, J.-P. (2009). Marketing and ethics in competitive tendering procedures. Presented at the 25th IMP Conference, Marseille.

Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. Organization Studies, 27(10), 1533–1551. http://doi.org/10.1177/0170840606068255

Diemer, A. (2012). Développement durable plutôt qu'écodéveloppement : le nouveau gadget idéologique de l'occident ? (p. 24). Presented at the « Les représentations Nord Sud du développement durable », Clermont-Ferrand.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. The Academy of Management Review, 20(1), 65–91. http://doi.org/10.2307/258887

Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? Revue Des Sciences de Gestion, (211–212), 85–96.

Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. Management International, 15(4), 11–24.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research, 55(7), 553–560.

Dumez, H. (2012). Les méga-projets. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 110(4), 72. http://doi.org/10.3917/geco.110.0072

Dumez, H. (2011) L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description - Ou pourquoi nous sommes tous des fourmis décrivantes. In : Le Libellio d'Aegis. 2011. Vol. 7, n° 4-Hiver 2011, p. 27-38.

Esse, B., Szántó, R., & Wimmer, Á. (2012). Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. The IMP Journal, 6(2), 98–108.

Fisher, E. (2013). The Power of Purchase: Addressing Sustainability through Public Procurement. European Procurement & Public Private Partnership Law Review, 8(1), 2–7.

Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). Managing business relationships (3rd ed). Chichester, West Sussex, U.K: John Wiley & Sons Ltd.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management : a stakeholder approach (Réédition 2010). Cambridge: Cambridge University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24(2), 191–205.

Gendron, C. (2007). Vous avez dit développement durable? Montréal: Presses internationales Polytechnique.

Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. Management & Avenir, 3(33), 157–174. http://doi.org/10.3917/mav.033.0157

Girard, C., & Sobczak, A. (2012). Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations Between a French Mutual Bank and Its Members. Journal of Business Ethics, 107(2), 215–225. http://doi.org/10.1007/s10551-011-1034-3

Hadjikhani, A., & Sjögren, G. (1995). Business & non-business actors in a turbulent environment. Uppsala universitet Reprocentralen HSC. Retrieved from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:128613/FULLTEXT01.pdf

Hadjikhani, A., & Thilenius, P. (2005). Non-business actors in a business network: a comparative case on firms' actions in developing and developed countries. Boston, Mass: Elsevier.

Hakansson, H. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach. Chichester ; New York: John Wiley & Sons.

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks (Routledge). London.

Igalens, J. (2003). Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. In Les notes du LIHRE (p. 22). Toulouse.

Ivens, B., & Pardo, C. (2010). Ethical business-to-business exchange : a revised perspective. In 26th IMP-conference (p. 23). Budapest, Hungary. Retrieved from http://impgroup.org/uploads/papers/7425.pdf

Latour, B. (2004). Why has critique run out of stream ? From matters of facts to matters of concern. Critical Inquiry, 30(2), 225–248.

Latour, B. (2005). Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory (Oxford University Press).

Linné, A., & Tsung-Ying Shih, T. (2013). The Political Embeddedness of Business Networks in a Chinese Context : The case of a Biopharmaceutical Business Network. The IMP Journal, 7(3), 180–187.

Michel, D., Salle, R., & Valla, J.-P. (2000). Marketing industriel: stratégies et mise en oeuvre. Paris: Economica.

Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. International Journal of Project Management, 32(7), 1108–1122. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.010

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853–886. http://doi.org/10.2307/259247

Oruezabala, G., & Rico, J.-C. (2012). The impact of sustainable public procurement on supplier management — The case of French public hospitals. Industrial Marketing Management, 41(4), 573–580. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.004

Owusu, R. A., & Welch, C. (2007). The buying network in international project business: A comparative case study of development projects. Industrial Marketing Management, 36(2), 147–157. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.003

Pace, S., Calisti, B., Cova, B., & Salle, R. (2004). Social acceptability in small scale projects: insights from two construction projects. In 20th IMP Conference (p. 28). Copenhaguen.
Proulx, M.-U. (1994). Milieux innovateurs: concept et application. Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 7(1), 63–84. http://doi.org/10.7202/1008370ar

Ritvala, T., & Salmi, A. (2010). Value-based network mobilization: A case study of modern environmental networkers. Industrial Marketing Management, 39(6), 898–907. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.009

Ritvala, T., & Salmi, A. (2012). Mobilizing collective action in business networks: Creating inclusive or exclusive networks? In 28th IMP-conference (p. 16). Rome, Italie. Retrieved from http://www.impgroup.org/uploads/papers/7818.pdf

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management. Journal of Business Ethics, 82(1), 233–250.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review, 22(4), 887–910.

Rumpala, Y. (2010). Développement durable ou le gouvernement du changement total. Lormont: Bord de l'eau.

Ryan, A., Kajzer-Mitchell, I., & Daskou, S. (2008). An Interaction and Networks Approach to Sustainable Marketing: Creating a Context for Connectivity, Dialogue and Learning. In 24th IMP-conference. Uppsala, Sweden.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1), 20–24. http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882

Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2000). Focal relationships and the environment of project marketing. A literature review with suggestions for practitioners and future research. In 16th IMP-conference (p. 18). Bath, U.K. Retrieved from http://www.impgroup.org/uploads/papers/120.pdf

Skaates, M. A., & Tikkanen, H. (2003). International project marketing: an introduction to the INPM approach. International Journal of Project Management, 21(7), 503–510. http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00021-2

Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2003). The international marketing of professional service projects: to what extent does territoriality matter? Journal of Services Marketing, 17(1), 83–97. http://doi.org/10.1108/08876040310461291

Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Lindblom, J. (2002). Relationships and project marketing success. Journal of Business & Industrial Marketing, 17(5), 389–406.

Thomassian, M. (2004). La concertation du public au niveau local : du monologique au dialogique - Le cas des projets de transport. Management International, 9(1), 99–116. Uttam, K., & Le Lann Roos, C. (2015). Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement. Journalof Cleaner Production, 86, 403–416. http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.031

Wilson, E. J., Bunn, M. D., & Savage, G. T. (2010). Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective. Industrial Marketing Management, 39(1), 76–90. http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.005

SIEGMAS : Un simulateur multi-agents pour l'étude des territoires de l'Océan Indien.

Aurélie GAUDIEUX
Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien (CEMOI)
Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques (LIM)
Adresse : 2 rue Joseph Wetzell, Parc Technologique Universitaire, 97490 Sainte Clotilde.

Jean Daniel CAZAL
Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques (LIM)
Adresse : 2 rue Joseph Wetzell, Parc Technologique Universitaire, 97490 Sainte Clotilde.

Damien GRONDIN
Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques (LIM)
Adresse : 2 rue Joseph Wetzell, Parc Technologique Universitaire, 97490 Sainte Clotilde.

Véronique SEBASTIEN
Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques (LIM)
Adresse : 2 rue Joseph Wetzell, Parc Technologique Universitaire, 97490 Sainte Clotilde.

Rémy COURDIER
Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques (LIM)
Adresse : 2 rue Joseph Wetzell, Parc Technologique Universitaire, 97490 Sainte Clotilde.

Résumé

L'article décrit le système SIEGMAS (Stakeholders Interactions in Environmental Governance by a Multi-Agent System) de simulation des interactions entre les parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles dans les îles de l'Océan Indien. Ce système d'aide à la décision repose sur un modèle d'agents permettant d'étudier les interactions entre Des agents agissant sur un territoire sous un aspect économique via une interface agronomique[1].

Le travail présenté ici constitue une extension d'un premier système SIEGMAS étendu au travers d'une interface interactive et dynamique dotant notre système de propriétés puissantes de configuration par cartes et d'interprétation des résultats. L'objectif de SIEGMAS est double. D'une part, il s'agit d'offrir un modèle dédié à la communauté économique pour la gestion des ressources naturelles. D'autre part, l'objectif consiste à d'offrir une solution informatique (générique) adaptée aux décideurs du milieu économique et politique.

Mots-clés : gouvernance communautaire des ressources naturelles, interactions entre agents, systèmes multi-agents.

Abstract

This paper presents the system SIEGMAS (Stakeholders Interactions in Environmental Governance by a Multi-Agent System) design to simulate interactions between stakeholders in common pool resources in Indian Ocean Islands. This decision support system tool is based on a model of agents allowing to study the interactions between agents which act on a territory below an economic aspect thanks to an agronomic interface. The work presented here is an extension of a first SIEGMAS system through an interactive and dynamic interface providing our system of powerful properties by maps' configuration and interpretation of results. The goal is double. On one hand, we want to offer a tool devote to the economists community to the Common Pool Resources. On the other hand, we want to present a computer system solution for results proposals for decision-makers in business and politics.

Keywords : Agent-based simulation, Common Pool Resources, Interactions.

SIEGMAS : Un simulateur multi-agents pour l'étude des territoires de l'Océan Indien.

Résumé

L'article décrit le système SIEGMAS (Stakeholders Interactions in Environmental Governance by a Multi-Agent System) de simulation des interactions entre les parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles dans les îles de l'Océan Indien. Ce système d'aide à la décision repose sur un modèle d'agents permettant d'étudier les interactions entre Des agents agissant sur un territoire sous un aspect économique via une interface agronomique[1].

Le travail présenté ici constitue une extension d'un premier système SIEGMAS étendu au travers d'une interface interactive et dynamique dotant notre système de propriétés puissantes de configuration par cartes et d'interprétation des résultats. L'objectif de SIEGMAS est double. D'une part, il s'agit d'offrir un modèle dédié à la communauté économique pour la gestion des ressources naturelles. D'autre part, l'objectif consiste à d'offrir une solution informatique (générique) adaptée aux décideurs du milieu économique et politique.

Introduction

Le système SIEGMAS (Stakeholders Interactions in Environmental Governance by a Multi-Agent System) de simulation des interactions entre les parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles dans les îles de l'Océan Indien. Ce système d'aide à la décision repose sur un modèle d'agents permettant d'étudier les interactions entre des agents agissant sur un territoire sous un aspect économique via une interface agronomique[1].

Les ressources naturelles ont, dans un premier temps, été considérées comme illimités dans les siècles derniers[2]. Puis, avec un accroissement de la population et de la consommation, la notion de limitation des ressources est apparue dans les discours institutionnels. La finitude des

[1] L'interface agronomique est une représentation des ressources agricoles, forestières et autres ressources naturelles en fonction des acteurs).

[2] Hardin G. (1968), « The tragedy of the commons », *Science*, Vol. 162 no. 3859, pp. 1243-1248.

ressources incite donc, les sociétés à assurer une gestion plus soucieuse de l'environnement, des nuisances et des risques générés. Le système SIEGMAS que nous avons conçu est un outil d'aide à la décision permettant d'étudier les interactions entre les différentes parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles.

Bien que cette problématique soit très présente dans l'actualité et dans de nombreuses recherches pluridisciplinaires, la génération de simulation portant spécifiquement sur les interactions entre les parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles n'avait, à ce jour jamais été traités sous cet angle dans l'Océan Indien. L'approche multi-agents, utilisée dans ce travail, permet d'appréhender cette problématique selon un angle nouveau, complémentaire aux outils économiques actuels.

Notre objectif dans cet article consiste à construire un outil d'aide à la décision pour la communauté scientifique travaillant sur les modèles économiques et les décideurs par la proposition d'un environnement informatique constitué d'une chaine d'outils dont le cœur est constitué d'un modèle multi-agents réutilisable adaptés aux différents territoires. Nos expérimentations sur la gouvernance communautaire des ressources réalisées avec SIEGMAS portent sur la petite île française de la Réunion régie par le code européen et deux régions de Madagascar: Analamanga et Itasy. L'objectif étant également d'apporter dans un premier temps des solutions aux décideurs et à la communauté scientifique.

1: Le contexte scientifique

La gouvernance des ressources naturelles désigne la gestion locale efficace en commun des

ressources par plusieurs parties prenantes[3].

Elle assure le maintien des principes de la gouvernance efficace des biens communs grâce la décentralisation des pouvoirs aux collectivités territoriales. Ce processus de décentralisation est appliqué dans divers pays en développement qui face à l'inexorable destruction de la diversité biologique, recherchent une gestion locale efficace[4]. Cette gouvernance suppose l'adoption d'une réglementation environnementale en faveur de la gestion des ressources naturelles[5]. Chaque gestion dépend du système législatif du pays et de l'implication des communautés dans la gouvernance des ressources. La gouvernance communautaire relève d'interrelations entre un faisceau de discipline, elle émane tant d'une problématique économique, juridique, sociale et politique. Par ailleurs, E. Ostrom[6] établit une liste de huit principes de gouvernance pour parvenir à une gestion optimale des biens communs: Réglementer l'accès aux ressources, rendre les coûts et les bénéfices proportionnels à cette démarche, prendre les décisions conjointement avec l'ensemble des parties prenantes, coordonner et contrôler la gouvernance, appliquer les sanctions en cas de transgressions, mettre en place des méthodes de résolution de conflits, impulser cette gestion par les organes étatiques, agir tant au niveau infra que supra régional. S'agissant des ressources communes et celles en libres accès, les sanctions et la surveillance accentuent les bonnes pratiques.

---

[3] Gaudieux A., Gangat Y., Kwan J., Courdier R. (2014), « Study of the interactions between stakeholders by a multi-agents system : application to the governance of natural resources in Miarinarivo District (Madagascar*) »*, conference MAS 2014, Bordeaux, September Full Paper, 2014.

[4] Wade R. (1987), The management of common property ressources : collective action as an alternative to privatisation or state regulation, *Cambridge Journal of Economics*, 11 : 95- 106.

[5] Alden Wily L. (2004), "Can We Really Own the Forest? A Critical Examination of Tenure Development in Community Forestry in Africa", Paper 251d, *Tenth Biennial Conference, International Association for the Study of Common Property (IASCP)*, p.15.

[6] Ostrom E. (2010), "Gouvernance des biens communs", ed. De Boeck.

Les stratégies de gouvernance communautaire s'axent autant sur la participation active de parties prenantes tels que les entreprises et les citoyens que sur la mise en œuvre de politiques par des institutions représentantes d'autorités. Cette seconde forme de gouvernance (celle des autorités) est alors qualifiée de gouvernance passive et s'exerce conjointement à la gouvernance active menée par les entreprises et les citoyens.

En économie, plusieurs méthodes sont envisageables pour l'étude des ressources naturelles et des transferts de gestion[7]. Rappelons que les transferts de gestion désignent une passation de pouvoir du gouvernement aux collectivités décentralisées et à d'autres parties prenantes dans le cadre de la gouvernance commune des biens plus communément désignée par le terme « common pool resources ».

Toutefois, ces méthodes modélisent difficilement les interactions et la cognition entre parties prenantes. L'incorporation de la biodiversité dans les méthodes de calculs économiques demeure controversée et limitée. Les analyses économiques *ex ante* et *ex post* de la biodiversité portent soit sur la rationalité de la conservation (analyse coût bénéfice et le bien-être social gagné pour chaque euro investi) soit sur l'efficacité de la stratégie de conservation retenue. Les services éco-systémiques menant à la recherche d'un optimum social relèvent donc de l'évaluation coût–avantage, supplantée par l'analyse coût–efficacité[8]. Le développement économique dépend de la préservation des ressources et de la minimisation des impacts relevant de son usage. Plusieurs méthodes économiques et transversales ont été envisagées pour créer

[7] Aubert S., Razafianrison S., Bertrand A.(2003), "Déforestation et systèmes agraires à Madagascar : les dynamiques des tavy sur la côte orientale", CIRAD ; CITE : FOFIFA.

F. Bousquet, O. Barreteau, C. Mullon, J. Weber, Modélisation d'accompagnement: système multi-agents et gestion des ressources renouvelables, in Actes internationales, *Quel environnement au 21ème siècle ? Environnement, maîtrise du long terme et démocratie*, Germes, 2001.

[8] Bontems P. , Rotillon G. (2007), "L'économie de l'environnement", Repères.

notre simulation.

Les méthodes d'efficience du marché et d'économie générale qui portent sur les analyses relatives à la valeur intrinsèque du marché et à la valeur, les théories de la croissance et le modèle d'équilibre général calculable.

Les méthodes environnementales employées qui portent sur l'analyse mono ou multicritère(s), les mesures compensatoires ou restauratrices et l'éco-certification et l'éco-potentialité.

Les méthodes relatives à l'économie écologique qui portent sur des indicateurs de biodiversité, du calcul de l'emprunt écologique et des indicateurs relatifs à la comptabilité nationale.

Comme l'a montré Stuart Kaufmann[9], de nombreux systèmes dynamiques, dont notamment les systèmes sociaux dans lesquels des humains interviennent (tel que dans notre situation) reposent sur des dynamiques non-linéaires. L'utilisation des méthodes classiques de l'économie peut alors masquer la présence de dynamiques complexes non prises en considération jusqu'à présent dans les études réalisées, comme par exemple la sensibilité aux conditions initiales, la prise en compte de phénomènes d'émergence correspondant à des comportements collectifs, combiné à la prise en compte de conditions spatiales et temporelles.

Ainsi, les méthodes économiques présentées ci-avant analysent donc difficilement la cognition de systèmes dynamiques sociaux, d'où la pertinence à ce stade de s'intéresser aux systèmes multi-agents qui ont fait leurs preuves notamment dans les solutions informatiques s'appuyant sur la simulation[10].

[9] Kaufman S. (2000), "Investigations", Oxford University Press.

[10] Brandouy O., Mathieu P. et Veryzhenko I. (2012), "Optimal Portfolio Diversification? A Multi-agent Ecological Competition Analysis", *PAAMS (Special Sessions)*, pp. 323-331.

Notre démarche, s'inscrit dans l'exploration de nouvelles propositions d'outils où l'objectif est de démontrer l'intérêt de l'approche multi-agents dans une solution informatique complète supportant les critères d'évaluation de la communauté scientifique des économistes.

Notre travail présenté ici a deux objectifs:

- proposer un modèle agent générique réutilisable attaché à la problématique d'aide à la décision dans le domaine du « *Common Pool ressources* ».

- définir une chaine d'outils adaptés au monde économique pour proposer une solution cohérente et exploitable de bout en bout pour des économistes à l'instar de la technique d'initialisation, la simulation, la visualisation et l'exploitation des résultats de simulation.

Afin de valider notre modèle, sa généricité et la robustesse des choix de solutions informatiques réalisées, les expérimentations mises en œuvre sur le système SIEGMAS ont été appliquées à des territoires insulaires différents à proximité puisque nous disposons d'une bonne connaissance de ces îles suite à de nombreuses études de terrain ces dernières année. Dans un premier temps SIEGMAS est appliqué à deux hot-spots de la biodiversité de Madagascar[11] et de La Réunion bien que la finalité de l'outil est de démontrer que l'outil est générique et donc applicable à tout territoire.

2 : SIEGMAS, un système de simulation en trois étapes

[11] Müller J-P. et Aubert S., "Formaliser les rôles et les territoires par les systèmes multi-agents institutionnels", *JFSMA 2012*, Cépaduès, pp. 13-22, 2012.

SIEGMAS est un système d'aide à la décision permettant d'étudier les interactions entre les parties prenantes dans la gouvernance communautaire des ressources naturelles (fig. 1). Actuellement, ce système constitue le seul outil conçu dans le champ économique dédié à la problématique de transferts de gestion et l'étude bibliographique réalisée ne nous a pas permis de pouvoir appuyer notre étude sur un système informatique existant.

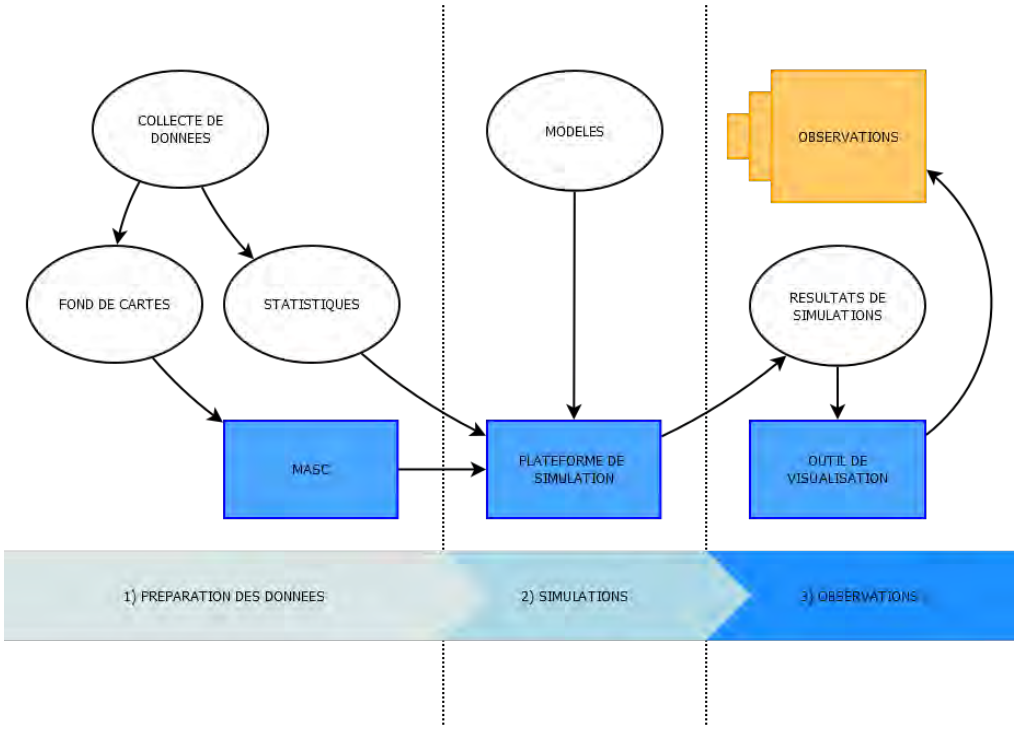


Figure 1: SIEGMAS un outil en trois étape.

Etape 1: initialisation, calibrage.

Dans le domaine de la gestion de ressources naturelles de très nombreuses données d'information géographique sont disponibles quelque soient les territoires, et même dans des contrées reculées de Madagascar, l'imagerie satellitaire permet d'initialiser un système en respectant des critères génériques. C'est l'objet du module MASC (MAp Sector Creator) de

notre système, qui peut être considéré comme un générateur d'environnement de simulations autorisant à utiliser des cartes numérisées de représentation des ressources naturelles directement utilisable dans une simulation multi-agents. MASC.

Etape 2: de simulation.

La difficulté de l'exercice de définition du modèle de simulation tient au fait que l'étude des politiques de gouvernance environnementale nécessite tant une vision agronomique, économique, juridique, sociétale et cognitive des interactions entre les parties prenantes. Le modèle s'appuie en entrée sur des données cartographiques issue de l'étape 1. Le paramétrage des échelles spatiales et temporelles prise en compte durant la simulation sont cependant définie à cette étape, ce qui permet de pouvoir réaliser différentes simulations possédant un même cadre d'initialisation mais en considérant des échelles variées.

Etape 3: présentation / exploitation des résultats.

La simulation a pour objectif de répondre à des questions que se pose un observateur sur un monde réel qu'il ne peut étudier directement pour des raisons de temps, de coûts ou de faisabilité. La simulation produit comme résultat une qualité d'information dont la taille dépend de quatre principaux facteurs: i) la taille du système représenté; ii) La précision de représentation du système; iii) La complexité des entités du système; iv) La richesse et la variété des interactions entre les entités. L'enjeux de cette étape et de permettre la compréhension les interactions entre les nombreux acteurs au sein de leur environnement et dont l'évolution est sensible à des conditions environnementales et non prévisible a priori [10]. La complexité de

cette étape tient au fait que la complexité des situations réelles représentées produit une masse de résultats qu'il est paradoxalement aussi difficile à observer et analyser que le système réel initial. Nous proposons pour cette étape d'utiliser des techniques de représentation interactive de données riches et complexes ou data visualization (dataviz). La solution mise en œuvre consiste d'une part du point de vue structurel à séparer la génération des données/résultats de simulation de leurs visualisations. D'autre part, du point de vue conceptuel la démarche s'appuie sur les résultats des solutions basées sur les techniques de graphismes interactifs par la proposition d'outils dédiés à la présentation de données économiques en rapprochant dynamiquement la présentation de graphiques à des contextes sociaux/spatiaux et en simplifiant la l'exploitation et des données aux travers de tableaux dynamiques croisés.

3 : Description du modèle SIEGMAS

3.1 : Modélisation: aspects structurels

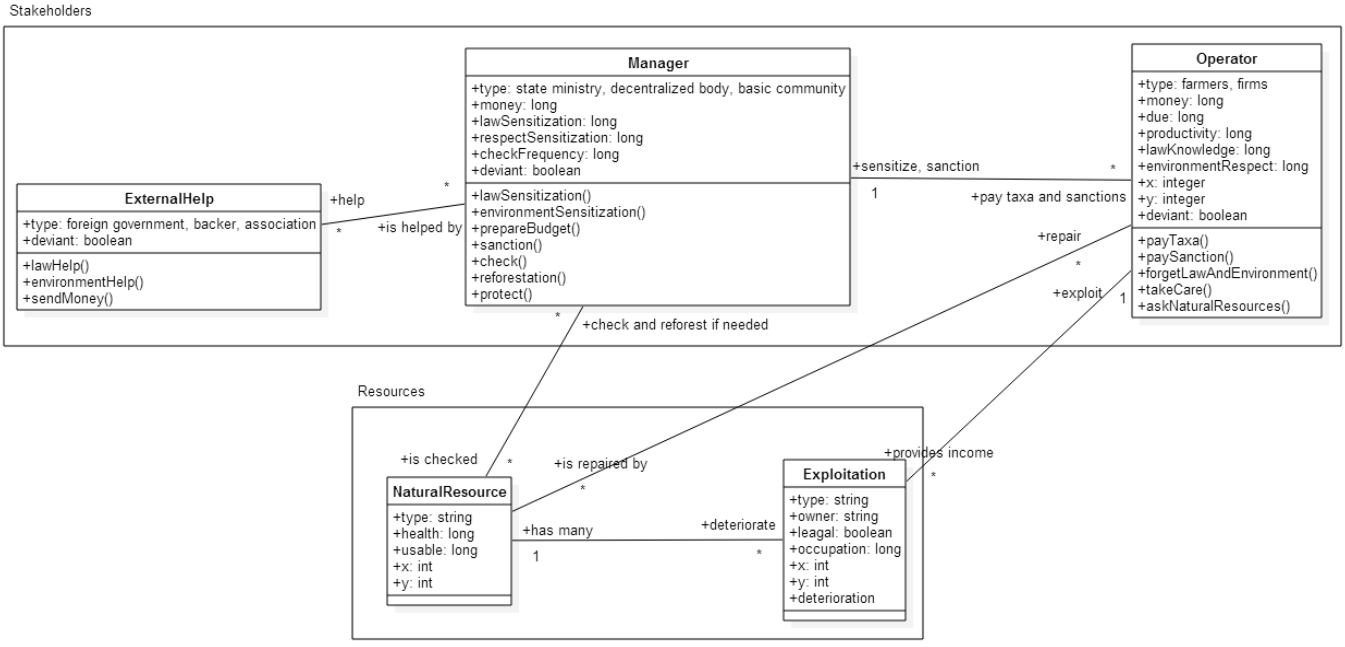


Figure 2 : Diagramme UML de SIEGMAS.

On distingue dans SIEGMAS deux catégories d'agents :

Un ensemble d'agents « Resources » de représentation des ressources naturelles et un ensemble d'agents « StakeHolders » de gestion des ressources naturelles.

Au niveau « Resources », nous avons distingué deux types d'agents.

L'agent NaturalResource, entité de modélisation des zones physiques de territoire (parcelle agricole, foret, ou friche). Un agent NaturalResource subit des pratiques d'exploitation de la ressource, il est contrôlé par un Manager (e.g. un ministère) et peut être géré par un Operator (e.g. un agriculteur).

L'agent Exploitation, entité de modélisation des pratiques d'exploitations appliquées à une ressource naturelle (pratique biologique, pratique conventionnelle, brûlis, …). Un agent Exploitation s'applique à un agent NaturalResource, il est sous l'influence d'un Operateur pouvant mettre en œuvre cette pratique.

Au niveau « StakeHolders », trois types d'agents ont été définis:

L'agent Manager, entité de modélisation de l'État, de ministères, d'instances de gestion décentralisées, ainsi que des communautés citoyennes. Un agent Manager est assisté par des ExternalHelp (e.g. des bailleurs de fond), il contrôle les NaturalResource et peut sanctionner des Operators (e.g une entreprise minière).

L'agent Operator, entité de modélisation des agriculteurs et des entreprises d'exploitation de territoires. L'Operator met en œuvre des pratiques d'Exploitation, paye des taxes et des sanctions à un Manager et peut mener des actions de protection de NaturalResource.

L'agent ExternalHelp, entité de modélisation des gouvernements étrangers, bailleurs de fonds et

des associations. Un ExternalHelp porte assistance à des Manager.

Les ressources naturelles peuvent être des ressources protégées, ou non protégées à cause de leur caractère privé. Les ressources peuvent être naturelles ou biophysiques qui désigne les méthodes appliquées sur les terrains viés à l'agriculture dans le modèle SIEGMAS.

Il est à noter que nous sommes dans un contexte économique et que chaque partie prenante décrite ci-dessus va dynamiquement en fonction des influences qu'elle subira au cours de la simulation pouvoir adopter un comportement *déviant* non conforme aux respects de règles collectives et pouvant donner lieu à des sanctions[12].

L'un des objectifs principaux du système est d'analyser la sensibilité aux sanctions via la «deviance», « knowledge », « influence », « rentability », « money » des acteurs et l'impact que cela induit sur les ressources naturelles.

But des agents de notre modèle

Les différents buts des agents de notre modèle sont explicités dans le tableau ci-dessous. Ces buts sont paramétrés dans le modèle en fonction d'une typologie qui est également précisés dans le tableau.

Table. Les buts et typologie des agents.

Agents	**But**	**Typologie**
Manager	Assumer et veiller à l'application d'une politique de gestion de ressources naturelles partagées. Un Manager peut adopter un comportement déviant qui représente alors une institution corrompue.	StateMinistry Decentralizedbody BasicCommunity

[12] Olson M. (1965), "The logic of collective action. Public goods and the theory of groups", Cambridge, Massachusetts, Harvard, University Press.

Operator	Définir des pratiques économiquement viables sur une ressource naturelle en tenant compte du cadre fixé par les institutions et des risques encourus en cas de non respect de ce cadre en utilisant un comportement déviant.	Farmer Firm
ExternalHelp	Veiller aux ressources naturelles protégées par les instances internationales. Veiller à des intérêts économiques, notamment à créer les conditions d'accès à des ressources naturelles. Un ExternalHelp peut adopter un comportement déviant dans un but stratégique.	ForeignGovernment Backer Association
Exploitation	Appliquer une pratique agricole (biologique, conventionnelles, sur brûlis) sur une ressource naturelle et évaluer la détérioration engendrée sur la ressource dans le temps.	Bio Con Snb
NaturalResource	Pour une ressource naturelle l'objectif est de limiter son niveau de détérioration. Les règles appliquées vont dépendre du type de ressource. SIEGMAS considère actuellement 3 type ressources (Friche / Terre arable / Forêt/ Forest)	FallowLand ArableLand Forest

3.2 : Modélisation : aspects spatio-temporels

La spatialité dépend de la carte générée dans MASC. En effet, lors de la passation de la carte dans MASC, celle-ci est mise en correspondance avec un espace en deux dimensions discrétisé dans une grille. La finesse de le discrétisation est alors décidée par les modélisateurs. Il est alors possible de réaliser des simulations à différents niveaux d'échelle (microéconomique, méso-économique ou macroéconomique) en fonction des objectifs fixés dans la simulation.

Sur le plan temporel, pour l'interprétation des résultats de simulation d'un système dynamique et le paramétrage des actions, il est primordial de pouvoir disposer d'une base temporelle adaptée à notre application. La base de conversion entre le temps processeur et le temps de simulation, correspond à l'échelle de temps choisie pour le modèle (plus petit intervalle de temps en deçà duquel on ignore les éventuels changements). Ce paramètre influe sur la vitesse de simulation et la finesse des résultats obtenus. Dans le modèle SIEGMAS, nous avons choisi qu'un pas de temps ("un tick") de simulation correspond à une semaine en unité de temps astronomique.

3.3 : Modélisation : aspects comportementaux

Plusieurs règles et stratégies régissent le modèle SIEGMAS.

Pour l'exploitation des ressources naturelles, les parties prenantes exploitent ou tentent d'exploiter tant les ressources avoisinant leur territoire que les ressources éloignées géographiquement. Les agents (*Operators, ExternalHelp, Manager*) interagissent sur le marché interne et international pour l'achat et la vente des biens et services. Concernant les biens collectifs se pose le problème du passager clandestin[13] qui permet aux agents d'obtenir 100% de gains pour un citoyen qui utilise les biens publics sans s'acquitter d'impôts. Les investissements et les préférences individuelles sont déterminants pour mesurer l'utilité collective. S'agissant des externalités (positives ou négatives), elle dépend des paiements des taxes/impôts, de l'application des peines et des dons. Les choix publics relèvent des politiques et stratégies[14] environnementales, du coût du contrôle, de la productivité, du coût de la réalisation des lois et de son application. La coopération s'ajoute à ces choix publics pour les agents *ExternalHelp*. La connaissance des mesures environnementales "knowledge" influe sur les actions des parties prenantes tout comme la rentabilité, le budget et l'influence qu'un ou plusieurs agents excercent sur d'autres agents.

Concernant les sanctions, les agents peuvent respecter ou transgresser la législation envers la protection des ressources naturelles selon leur appartenance au groupe des agents sains, intermédiaires ou déviants. Les lois nationales et spécifiques aux territoires étudiées

[13] Olson M. (1965), "The logic of collective action. Public goods and the theory of groups", Cambridge, Massachusetts, Harvard, University Press.

[14] Guyot P. et Honiden S. (2006), « Agent-Based participatory simulations : merging multi-agent systems and role-playing games », Revue JASSS. http://jasss.soc.surrey.ac.uk/9/4/8.html

réglementent la gestion des ressources. Contrairement à la version précédente de SIEGMAS v1.5, des abstractions permettent de simplifier et de rendre le modèle plus abstrait que dans SEIGMAS v1.0 afin pour pouvoir classer les agents dans divers domaines.

4 : LES OUTILS DE SIEGMAS

4.1 : SIEGMAS avec MASC

Afin de fournir une carte exploitable par le logiciel NetLogo et que l'on pourra ensuite étudier avec le modèle SIEGMAS (voir section suivante), L'outils MASC permet de pixeliser une carte, en y normalisant les couleurs suivant des critères précis. Par exemple, pour une carte de la Réunion (dimensions de départ : 1280x1080) à gauche, nous obtenons la carte de droite aux dimensions de 100x100 pixels.

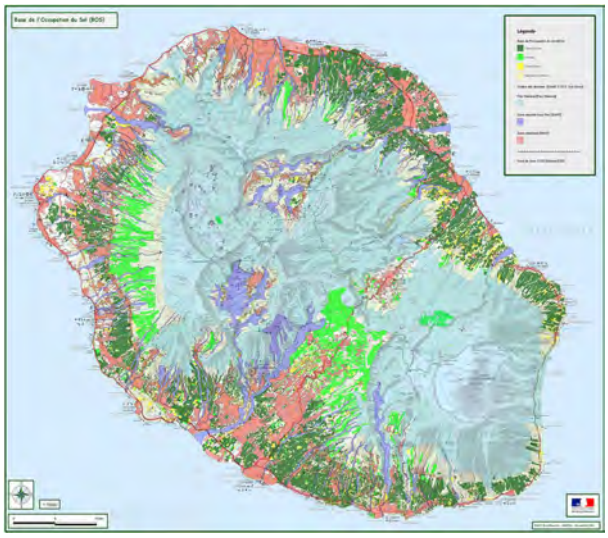


Figure 3 : Carte dimensions 1280x1080

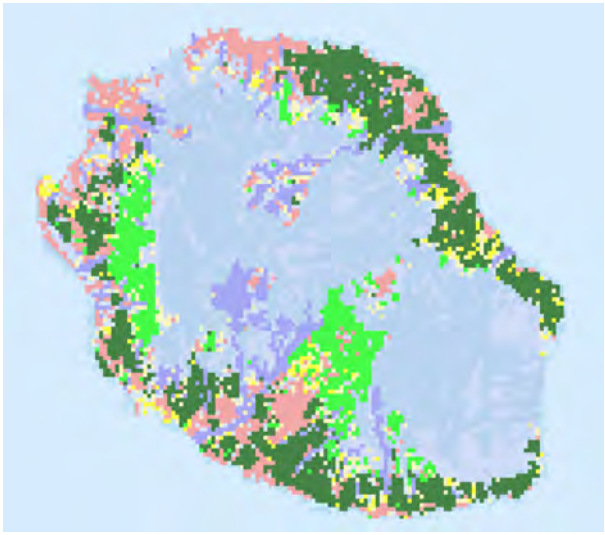


Figure 4 : Carte dimensions 100x100

Dans le contexte de modèles basé sur de réelles modèles, nous réalisons les simulations dans lesquelles les agents opèrent sur un espace crée par la division spatiale des cartes (A. Gaudieux,

et al., 2014[15]).

Des outils actuels fournissent déjà des solutions à ce problème. Nous pouvons prendre l'exemple de XELOC, Langage, eXtensible Editing Language Of Configuration (David, et al., 2009[16]), qui est un support pour la configuration et l'initialisation of des systèmes multi-agents. XELOC est basé sur les principes de XML et exige les manipulations d'un langage de programmation. Un des objectifs du MASC est de révoquer toutes ces processus d'acquisition et la manipulation d'un nouvel outil.

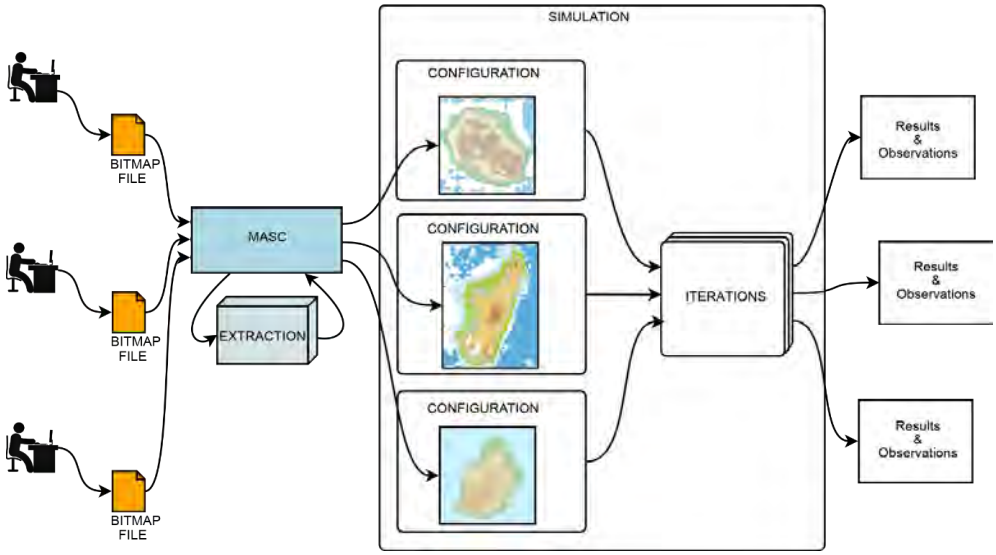


Figure 5 : Utilisation de MASC pour la configuration des multiples expérimentation de simulation.

Le développement d'un outil comme MASC est mené pour diverses raisons. Premièrement, le besoin d'un outil pour permettre l'automatisation du processus de la carte pixellisée pour réaliser les multiples simulations d'un même modèle avec des régions géographiques différentes. Il est intéressant d'intégrer la modélisation avec des configurations différentes. Des modèles peuvent

[15] Gaudieux, A., Gangat, Y., Kwan, J. & Courdier, R. (2014) « Multi-agents model for the study of interactions between the stakeholders in the common pool resources : application to the district of Miarinarivo (Madagascar".

[16] David, D., Payet, D., Courdier, R. & Gangat, Y. (2009), « XELOC : un support générique pour la configuration et l'initialisation de systèmes multi-agents », *Journées Francophones Systèmes MultiAgents, JFSMA'09.*

mener à des résultats significatifs d'un niveau plus au moins abstrait. En outre, l'outil facilite aussi plutôt des tâches redondantes de créer un environnement ou l'agent développe avec des simulations différentes. Plusieurs configurations peuvent ensuite être produites plus efficacement comme on le montre dans la figure de l'interface de MASC.

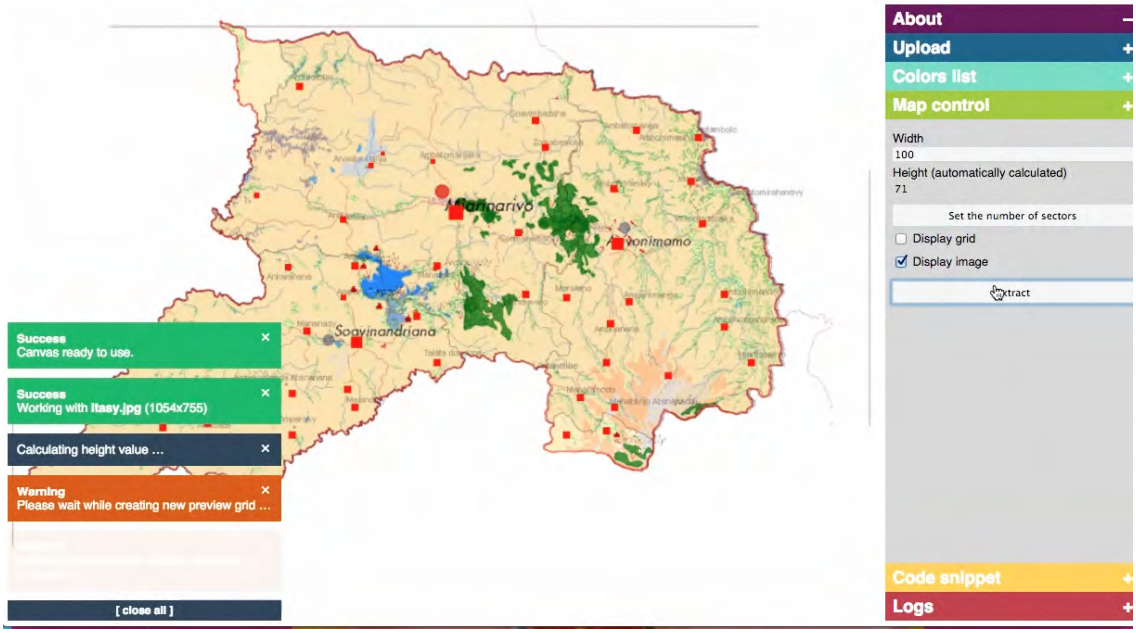


Figure 6: Interface de MASC.

MASC est destiné à augmenter la productivité en mettant en place un model fournissant l'expérience d'un utilisateur plus simplifié. C'est pourquoi l'outil est développé pour réclamer le moins d'opérations et minimum de familiarisation grâce à une interface ergonomique. Les interactions de l'utilisateur avec l'interface MASC sont ensuite basées sur les opérations quotidiennes faites par des informaticiens (« drag and drop » cliquer et glisser, remplissage de forme, clic de souris). L'interface de l'utilisateur graphique simplifie et fait preuve seulement ce qui est utile (cf. figure 6). La quantité de l'information exigée pour les données est aussi gardée à un minimum, le reste étant automatiquement calculé.

Une question survient sur les types de fichiers acceptés par l'outil MASC. Les type d'images de

production les plus utilisés sont les fichiers graphiques de vecteur dans le logiciel GIS ou les bitmaps pour plusieurs cartes, plans, dessins, croquis, ou autres copies numériques créées à partir de versions papier. Sachant qu'il est beaucoup moins restrictif de convertir une image vectorielle en un bitmap à contresens, nous avons décidé que les premières versions des outils utilisent les images bitmap.

De plus, nous avons voulu que l'outil soit utilisable à tout moment par un individu avec un ordinateur sans modifier l'espace de travail. C'est pourquoi nous avons choisi de faire une application en ligne utilisée à travers un navigateur disponible sur le lien suivant : http://lim-sca.univ-reunion.fr/masc/.

4.2 : SIEGMAS avec NetLogo

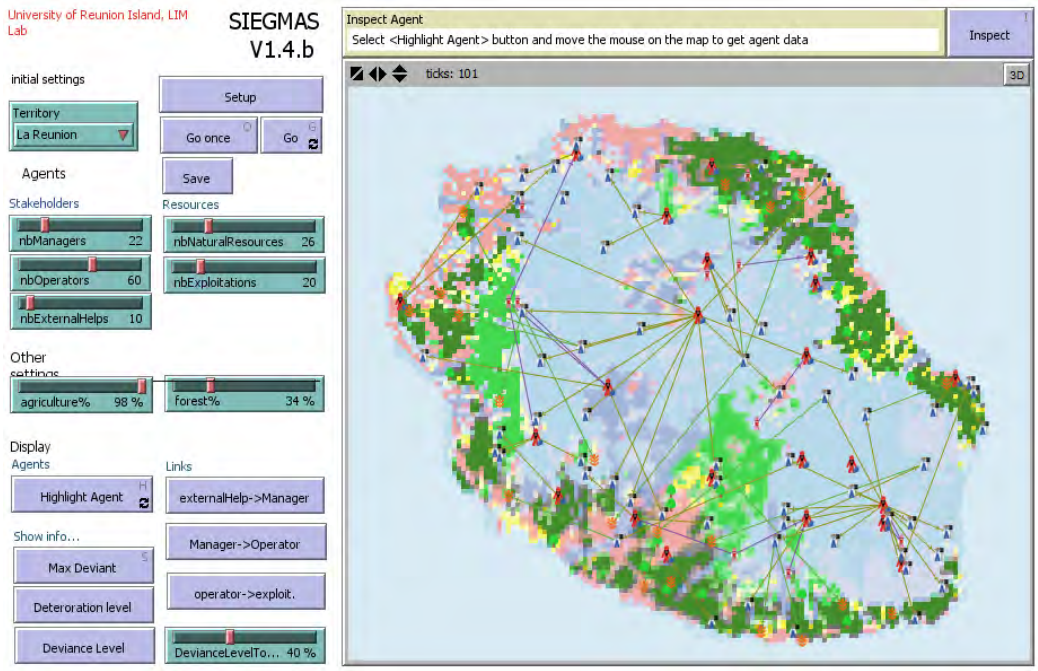


Figure 7 – Interface de SEIGMAS pour La Réunion.

Fichiers de sorties de tracés “plotX.csv”

Nous générons plusieurs fichiers « plots » pour généraliser le code d’intégration en base de données. Nous utilisons la date et l’heure de la simulation pour nommer les fichiers afin de rendre les fichiers identifiables à une simulation. Étant donné que nous avons plusieurs tracés (“plot”), nous pouvons utiliser une boucle “foreach” et “export-plot”. Voici un extrait du code NetLogo :

```
let i 0
  foreach g_listAgentToPlot [
   set i i + 1
...
   export-plot ;; ici le code pour sélectionner l’agent et nommer le fichier avec la variable i
  ]
```

Voici des exemples d’évolution des variables dans la modélisation.

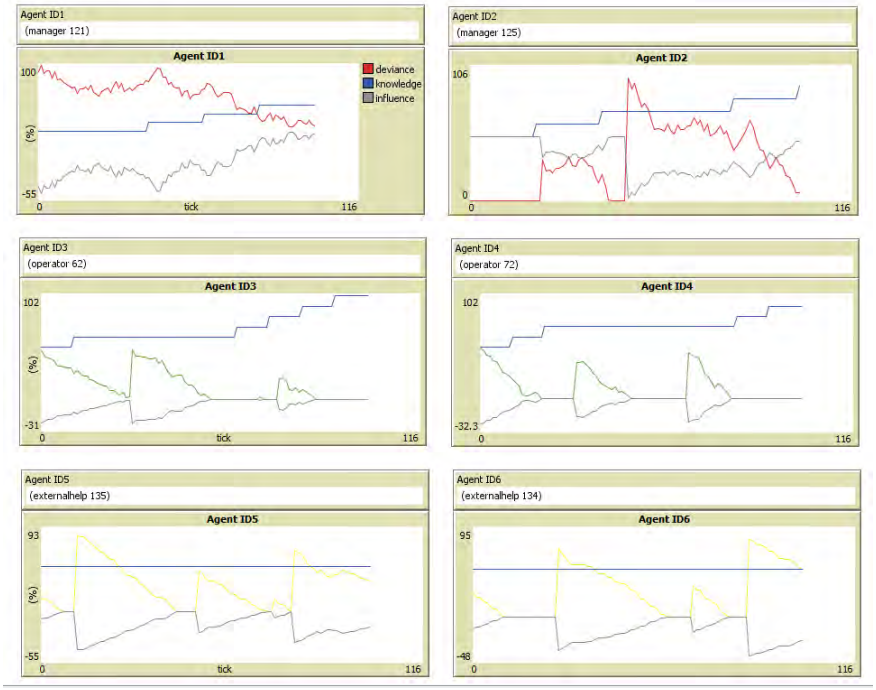


Figure 8 – Variation des variables « deviance », « knowledge » et « influence ».

4.3 : SIEGMAS avec SIEGVIEW : un tableau de bord interactif pour l'interprétation des résultats

Nous avons conçu l'outil SIEGVIEW pour permettre aux économistes et aux décideurs de parcourir des données de simulation à travers un tableau de bord dynamique et interactif. L'interface proposée permet aux utilisateurs de mieux comprendre les effets de différents paramètres du système simulé sur les résultats observés. En effet, l'utilisateur peut choisir le filtre à appliquer sur diverses données provenant de différentes simulations par simple interaction avec le tableau de bord. Cela permet à des experts en économie et à des décideurs de se concentrer sur l'exploitation et l'interprétation des résultats plutôt que sur des questions techniques liées aux bases de données. Le tableau de bord peut être consulté à partir d'un simple navigateur Web pour permettre à plusieurs experts de travailler à distance chaque fois qu'ils le souhaitent.

Le tableau de bord SIEGVIEW proposé est construit sur une méthodologie de type Extract-Transform-Load (ETL) permettant de transposer le modèle de données SIEGMAS initial à un nouveau modèle adapté à la conception de tableaux de bord. La figure 9 détaille cette méthodologie. Le script ETL lit les fichiers de sortie des simulations afin d'extraire et de transformer les données requises. Ces dernières comprennent les principaux paramètres des simulations, les propriétés des entités (agents et ressources) et l'évolution des variables choisies (déviance, influence, etc.). Les traitements consistent essentiellement dans le choix des données dans les fichiers de sortie, le nommage et le type de chaque colonne de données (modèle de données), puis le chargement des données résultantes dans la base de données de l'outil de visualisation. Le tableau de bord correspondant est alors automatiquement mis à jour avec les nouvelles données, permettant aux utilisateurs de toujours travailler avec les données des simulations les plus récentes. Ainsi, cette méthodologie permet la décorrélation du processus de simulation et du processus d'observation des résultats.

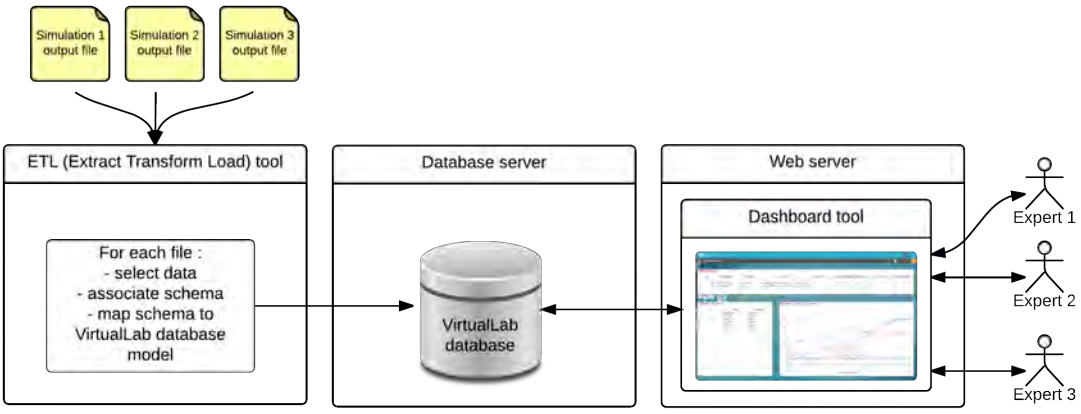


Figure 9 – Méthodologie de SEIGVIEW.

Le modèle de base de données SIEGVIEW est décrit dans la figure ... Le modèle a été conçu pour être expressif et flexible, de façon à maximiser la diversité des représentations de données possibles. La table Simulation répertorie toutes les simulations disponibles et leurs paramètres respectifs. La table Entité contient les informations sur toutes les entités impliquées dans les simulations. Les entités peuvent être des agents ou des ressources et posséder différents attributs (position initiale, type, profil, etc.). La table « interactsWith » permet de spécifier les relations existantes entre les entités (possession, responsabilités, influences, etc.) ainsi que les interactions ponctuelles entre entités (coopération, l'influence, etc., à un tick donné de la simulation). Enfin, la table « hasPlot » décrit l'évolution d'une variable numérique d'une entité dans une simulation au cours d'une période de temps. Pour ce faire, chaque tick de simulation peut être associé à une date réelle, permettant au concepteur de tableau de bord d'associer toute mesure avec une échelle de temps réel.

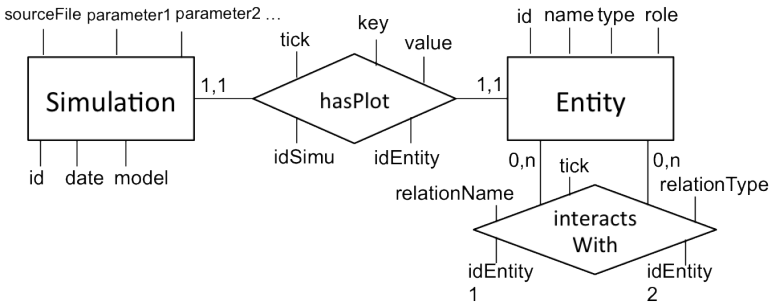


Figure 10 – Modèle de base de données SIEGVIEW.

Enfin, le tableau de bord peut être édité avec l'aide de différents experts à travers une interface graphique adaptée, afin de proposer des graphes pertinents. Plusieurs onglets peuvent être créés pour présenter différents points de vue sur les résultats des simulations (environnemental, social et économique).

Cette méthodologie peut être étendue à toute simulation multi-agents. La section Expérimentations détails une mise en œuvre du tableau de bord SIEGVIEW et ses résultats.

L'outil SIEGVIEW décrit précédemment a été mis en œuvre en trois étapes : le choix d'un outil de tableau de bord, l'élaboration de la base de données du tableau de bord (voir figure …), l'élaboration du script ETL pour injecter la sortie des simulations dans la base de données du tableau de bord. Nous avons retenu les technologies suivantes pour notre mise en œuvre.

- Outil de tableau de bord : nous avons utilisé Prompto, un outil de conception de tableau de bord intuitif et puissant créé par Datarocks, un jeune entreprise de l'île de la Réunion. Contrairement à d'autres outils de tableau de bord, comme Kibana, Prompto peut interagir avec de nombreux systèmes de bases de données différents, y compris MySQL. En outre, son environnement de conception de graphes est entièrement graphique et accessible à tout utilisateur après une courte formation. Prompto est une

application Web et peut être consulté par tout utilisateur authentifié. Des tableaux de bord autonomes peuvent être exportés afin de faciliter leur diffusion.

- Outil de base de données : une base de données MySQL a été construite selon le modèle décrit dans la figure … Ce système de base de données a été choisi pour sa simplicité et son expressivité, compte tenu de la quantité de données générée par les simulations SIEGMAS. Un système de base de données distribuée tel que Impala pourra être utilisé pour des volumes de données plus importants.

- Script ETL : le langage Python a été utilisé pour mettre en œuvre cette partie.

5 : Le traitement des données avec prompto

5.1 : Prompto

Prompto est un outil d'édition de tableau de bord interactif conçu par la société DATAROCKS.

Il peut se connecter à plusieurs types de base de données, offrant à l'utilisateur une multitude d'outils issus du Big Data afin d'effectuer l'analyse de presque tout type de données que l'on souhaite traiter. Pour notre utilisation avec SIEGMAS (ou SIEGVIEWS), notre base de données MySQL comporte les résultats de plusieurs simulations issus du modèle pour des régions différentes. Après l'édition des vues du tableau de bord, les filtres permettent d'analyser les résultats selon différents critères.

Les tableaux de bord[17] sont des outils de plus en plus employés par les décideurs pour prendre des décisions stratégiques, suivre des variables, prendre des décisions et évaluer les risques.

La performance des tableaux de bord ne cesse de croitre depuis ces dernières années.

Les tableaux de bord permettent de donner une interprétation de grandes quantités de données issues du Big Data afin d'étudier de manière interactive et précises me données à analyser.

35 simulations sorties ont été absorbés dans notre outil de SIEGVIEW. 20 sorties ont été calculées à partir SIEGMAS v1.4a et 15 à partir d'un modèle expérimental de v1.4b SIEGMAS. Le modèle de 1.4b inclut une variable « de la connaissance» (« knowledge ») pour les agents, représentant leur connaissance des mesures de protection de l'environnement, y compris donc une dimension sociale dans le modèle simulé comme indiqué les simulations qui suivent. Ce modèle « de la connaissance » a été dérivé à partir d'enquêtes de terrain à Madagascar et La Réunion. Dans le modèle v1.5, nous disposons de 11 simulations pour les trois régions : La Réunion, Itasy et Analamanga. Le modèle 1.5 inclut les variables « deviance », « knwoledge », « influence », « money » et « rentability ».

5.2 : Traitement des données et Présentation des résultats dans Prompto de SIEGMAS

SIEGMAS permet de traiter dans sa troisième étape les données à travers un tableau de bord interactif des résultats de simulation dans le domaine de la gestion des ressources communes sur un territoire déterminé.

Prompto a été choisi comme tableau de bord car l'outil développé par une start-up locale Datarocks était en cours d'expérimentation par l'université et notamment par l'Observatoire des

[17] Fernandez A. (2013), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », ed. Eyrolles.

Usagers du Numériques de l'Université de La Réunion (OBSUN). Une autorisation d'exploitation de prompto dans le cadre de cette thèse a été négociée par l'équipe de l'OBSUN pour la représentation des données de SIEGMAS.

Nous avons choisi de représenter les données et indicateurs environnementaux dans un premier temps et étant donné que cet outil a été gracieusement prêté pour une durée déterminée de quelques mois. De plus, le traitement des données dans un tel outil nécessite un temps de familiarisation avec le tableau de bord et un temps de conceptualisation. Les améliorations seront disponibles en juin 2016 dans une version v.1.6.

L'utilisation d'un tableau de bord comme Prompto pour la représentation des données offre à l'utilisateur une meilleure ergonomie et un accès plus simple aux différents résultats représentés à travers les onglets.

L'interface obtenue permet une représentation des questions posées dans les différentes thématiques et en fonction de chaque territoire.

Le tableau de bord est organisé en différents onglets. Les tableaux complémentaires permettent d'explorer cette influence plus en détail, en distinguant les rôles des agents (cadres, aide les opérateurs ou externe). Tout paramètre peut être utilisé comme un filtre pour dériver de nouvelles cartes et ainsi étudier les différents aspects des modèles. Par exemple, un filtre sur les territoires permet de centrer l'étude sur les aspects géographiques, un filtre sur le taux de la forêt implique une étude environnementale, l'un sur le nombre d'aide externe implique une approche plus socio-économique.

Sur la figure nous pouvons observer diverses informations de base comme la valeur de déviance moyenne filtrer de différentes manières : par agents, territoire ou même par simulations

Figure 11– Graphe de moyenne de déviance.

Le logiciel PROMPTO nous permet de mettre côte à côte plusieurs modèle de simulation afin de les comparer. Comme nous le montre la figure ci-dessous.

Figure 12– Vue de comparaison des modèles.

Le tableau de bord étant interactif, un clic sur l'un des trois agents écrit en dessous du graphe permet de masquer les autres agents permettant ainsi de faire une comparaison sélective et ciblée.

Les résultats des simulations démontrent des disfonctionnements dans la gestion environnementale dans les deux régions de Madagascar : Analamanga et Itasy. Malgré une tendance et des démarches louables des acteurs pour améliorer la gouvernance des ressources naturelles.

A La Réunion, de bonnes démarches ont déjà été entreprises mais des progrès notoires sont encore à faire compte tenu des problématiques de démographie et de gestion d'un territoire insulaire où le foncier se raréfie.

Il est envisagé a posteriori d'incrémenter les résultats avec la partie sociale, économique pour avoir une analyse complète de tout les volets évoqués et de toutes les données obtenues.

Cela n'a pas été possible durant la thèse car étant économiste de formation, il a fallut sans cesse me former tout au long du temps imparti à la réalisation de cette thèse au sein du LIM aux différents outils informatiques pour la réalisation de l'outil SIEGMAS. Autofinancer une thèse durant cinq ans à également été un challenge pour la réalisation et la conception de cet outil.

Conclusion

La réalisation d'un outil d'aide à la décision pluridisciplinaire pour la gouvernance communautaire, SIEGMAS, apporte une réponse à l'étude des interactions dans ce domaine, difficilement modélisable par des méthodes économiques traditionnelles. Nous avons détaillé et argumenté l'intérêt d'un modèle multi-agents. Nous avons également enrichi notre proposition en spécifiant un cadre complet de définition d'une architecture informatique adaptée à la problématique de gouvernance des « Common Pool ressources » en tirant profit des propriétés de l'approche des systèmes multi-agents.

Dans l'avenir, nous comptons affiner notre modèle multi-agents et nos différents outils au travers d'expérimentations menées sur d'autres territoires insulaires de l'Océan Indien (Seychelles, Mayotte, Comores et Maurice). Il s'agira alors de créer des synergies positives résultants de la valorisation des ressources naturelles pour améliorer les politiques de gouvernance communautaire des ressources naturelles dans un contexte communautaire international.

Grâce à des simulations prospectivistes, un tel système devrait favoriser des actions d'anticipation sur la gestion de ressources naturelles et conduire à un comportement proactif des acteurs impliqués dans l'ensemble des niveaux de la chaine de décisions.

En effet, il s'agit d'un aspect qui n'a pas encore était traité dans les iles de l'Océan Indien et qu'il serait porteur d'étendre pour vérifier la transposabilité du modèle. Nous travaillerons sur un outil d'extraction de connaissances à partir de carte géo-référencées pour permettre une plus grande pertinence dans nos simulations pour démontrer la transposabilité du modèle dans d'autres îles de l'Océan Indien.

Il est également envisager d'employer d'autres tableaux de bord : tableau public, D3.js, (…), pour faire une classification des tableaux de bord à utiliser selon le niveau informatique par l'utilisateur et de proposer tant des solutions en open source que des outils payants.

Nous souhaiterions aussi introduire des data par un processus d'opendata comme dans les modélisations multi-agents pour les villes intelligentes. L'opendata désigne des ressources d'informations qui sont accessible à tout public grâce à un serveur qui peut être interrogé.

Divers plateformes permettent d'utiliser de l'opendata, à l'exemple de Repast. Repast[18] (Recursive Porous Agent Simulation Toolkit) est un outil de modélisation et de simulations

[18] http://repast.sourceforge.net/repast_3/

d'agents qui part de l'opendata pour faire des simulations agents spécialisées pour les villes en sciences sociales. Une fois la simulation réalisée dans Repast, les résultats sont obtenus sous fichier .csv ou .kml (qui peut fonctionné avec google earth).

Une fois ces données extraites, son exploitation dans des tableaux de bord dynamiques est aussi une piste à explorer. Pour ce faire, nous envisageons de créer un équipe de travail utilisant d'autres plateformes de travail avec le Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques et peut être Imperial College of London qui travaille déjà en collaboration sur la plateforme REPAST.

Il est aussi possible d'utiliser d'autres plateformes comme CORMAS, GEAMAS NG, GAMA. Ou de travailler avec des organismes intéressés par ces recherches.

L'objectif est dans ce cas de collecter les informations données par les acteurs de la simulation, grâce aux adhésions de personnes à ce système. Puis, l'ensemble d'informations collectées sera remonté et centralisé. Ces informations permettront de faire des simulations plus réalistes et de surcroît des scenarii conforment au système d'informations. Ainsi, la prospective se basera sur des statistiques et des données en temps réel.

Bibliographie

Alden Wily L. (2004), « Can We Really Own the Forest? A Critical Examination of Tenure Development in Community Forestry in Africa », *Tenth Biennial Conference, International Association for the Study of Common Property (IASCP)*, Paper 251d, p.15.

Aubert S., Razafianrison S., Bertrand A. (2003), *Déforestation et systèmes agraires à Madagascar : les dynamiques des tavy sur la côte orientale*, CIRAD ; CITE : FOFIFA,.

Brandouy O., Mathieu P. et Veryzhenko I., (2012), « Optimal Portfolio Diversification? A Multi-agent Ecological Competition Analysis », *PAAMS (Special Sessions)*, pp. 323-331.

Bontems P., Rotillon G. (2007), *L'économie de l'environnement*, Repères.

Bousquet F., Barreteau O., Mullon C., J. (2001), Weber, « Modélisation d'accompagnement : système multi-agents et gestion des ressources renouvelables, in Actes internationales », *Quel environnement au 21ème siècle ? Environnement, maîtrise du long terme et démocratie*, Germes.

Fernandez A. (2013), *Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet Business Intelligence clés en main*, Eyrolles, 6e édition, ISBN 978-2-212-55647-6.

Gaudieux A., Gangat Y., Kwan J., Courdier R. (2014), « Study of the interactions between stakeholders by a multi-agents system : application to the governance of natural resources in Miarinarivo District (Madagascar », *conference MAS 2014*, Bordeaux, September Full Paper.

Gaudieux A., Courdier R., Gangat Y., Kwan J. (2014), « MASC : MAp Sectors Creator A tool to help at the configuration of multi-agents systems for everyone », *SIMULTECH 2014*, Special Session on Applications of Modeling and Simulation to Climatic Change and Environmental Sciences - MSCCEC 2014, 28-30 August, 2014 - Vienna, Austria, Full Paper, pp. 836-844.

Hardin G. (1968), *The tragedy of the commons*, Science, Vol. 162 no. 3859, pp. 1243-1248.

Kaufman S. (2000), *Investigations*, Oxford University Press.

Mathieu P., Picault S. (2012), « Intérêt de la simulation centrée interactions pour les sciences humaines et sociales », *Revue des nouvelles technologies de l'information*, pp. 15-30.

Müller J-P. et Aubert S. (2012), « Formaliser les rôles et les territoires par les systèmes multi-agents institutionnels », *JFSMA 2012*, Cépaduès, pp. 13-22.

Olson M. (1965), *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Ostrom E. (2010), *Gouvernance des biens communs*, Boeck.

Ralambondrainy T., Médoc J.-M., Courdier R., Guerrin F., « Tools to visualise the structure of multiagents' conversations at various levels of analysis », *International Congress on Modelling and Simulation (MODSIM07)*, Christchurch, New Zealand, Dec. 10-13, 2007.

Simon P. (2014), *The Visual Organization: Data Visualization, Big Data, and the Quest for Better Decisions* (1st ed.). Wiley Publishing.

Wade R. (1987), « The management of common property ressources : collective action as an alternative to privatisation or state regulation », *Cambridge Journal of Economics*, 11 : 95- 106.

RSE en PME

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique.

Corporate Social Responsibility (CSR) in SMEs: a conceptual study about the influence of supply chain partners' pressures.

Rébecca STEKELORUM
Université de Montpellier – Montpellier Recherche en Management (MRM).
Adresse : Montpellier Business School, 2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier
Tél. :07 61 04 87 77
E-mail : r.stekelorum@montpellier-bs.com

Jean-Marie COURRENT
Maître de conférences HDR
Université de Montpellier – Montpellier Recherche en Management – LabEx *Entreprendre*
E-mail : jean-marie.courrent@univ-montp1.fr

Issam LAGUIR
Professeur Assistant
Montpellier Business School – Montpellier Recherche en Management (MRM)
Adresse : Montpellier Business School, 2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier
E-mail : i.laguir@montpellier-bs.com

Résumé

Depuis plusieurs années, la littérature a porté une attention croissante à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et à la gestion de la chaîne logistique (GCL). Cependant, peu de recherches ont été menées sur la mise en place de la RSE dans la chaîne logistique des petites et moyennes entreprises (PME). Ancrée dans la théorie néo-institutionnelle, l'objet principal de cette recherche est d'étudier dans quelle mesure les pressions (coercitives, mimétiques, normatives) exercées par les partenaires de la chaîne logistique influencent l'engagement RSE des PME. La RSE est appréhendée en tant que construit multidimensionnel (économique, social et environnemental) comme suggéré dans la

littérature. Notre étude propose également de vérifier l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement sur le lien entre les pressions mimétiques et l'engagement RSE en PME ainsi que l'effet modérateur de la fréquence de contact sur le lien entre les pressions normatives et l'engagement RSE en PME. Notre communication de nature conceptuelle a pour but d'énoncer des propositions qui seront vérifiées ultérieurement.

Mots clés : Responsabilité sociale des Entreprises (RSE), Petites et Moyennes Entreprise (PME), partenaires de la chaîne logistique, pressions, théories néo-institutionnelles.

1. Introduction

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) fait l'objet d'un nombre important de recherches qui se sont tout d'abord dirigées vers les grandes entreprises. Même s'il n'existe pas de consensus sur la définition de la RSE (Dahlsrud en 2008 en répertorie 37), le concept fait référence à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011). Dans ce contexte, les entreprises ont un devoir de responsabilité tout au long de leur chaîne d'approvisionnement (Pedersen et Andersen, 2006) afin de respecter le principe de Responsabilité Etendue du Producteur (Bowen ,2001).

Peu d'études sur la gestion de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement se placent dans dans la perspective de la PME (Baden et al., 2009 Ciliberti et al., 2009 ; Lee., 2008). De par leur importance dans le paysage économique mondial (90% des entreprises d'après l'UNIDO, 2002) et leur rôle prépondérant dans la création d'emplois (50 à 60% de l'emploi d'après l'UNIDO, 2005), il est crucial de comprendre les pratiques RSE des PME. D'après Calogirou et al., (2010), les PME sont responsables de 60 à 70% de l'impact environnemental

et contribuent d'avantage aux émissions de dioxyde de carbone que les grandes entreprises (Environment Agency, 2003).

Plusieurs recherches montrent qu'un des moyens d'inciter les PME à s'engager dans des pratiques RSE est la pression de la supply chain (Baden et al., 2009, Seuring, et Müller, 2008), en particulier des clients (Henriques et Sadorsky 1999 ; Christmann et Taylor 2001) dont les PME sont souvent dépendantes économiquement (Quairel, 2007). Cependant, il existe peu de données sur la perception des PME de cette pression et si elle est efficace (Baden et al., 2009, Ciliberti et al., 2009). En effet, d'après Quairel (2007), les injonctions des donneurs d'ordre peuvent aboutir à des « injonctions paradoxales » sur leurs fournisseurs PME. Ces derniers doivent être compétitifs en termes de prix tout en incluant le respect de critères sociaux et environnementaux (Bardelli, 2005).

Au-delà de la pression coercitive, des pressions sociales plus informelles exercées par les partenaires de marché appartenant à un même environnement (fournisseurs, clients ou autres) peuvent influencer les pratiques des PME. Ces influences de marché (Baron, 1995) se traduisent par des pressions mimétiques ou normatives au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio and Powell, 1983). Ainsi, les entreprises ont tendance à adopter les comportements des autres acteurs avec lesquelles elles ont des relations inter-organisationnelles, en particulier avec les parties prenantes « saillantes » (Mitchell et al., 1997) comme les clients et les fournisseurs. Les pressions institutionnelles exercent le plus d'influence avant que les pratiques ne soient institutionnalisées. (Delmas & Toffel, 2008; Goodrick & Salancik, 1996). Nous pensons que l'étude des pressions des partenaires de la supply chain sur les pratiques RSE est particulièrement pertinente pour les PME car leurs valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées (Quairel et

Auberger, 2005).

Plusieurs recherches ont montré qu'il était nécessaire de considérer les différentes dimensions de la RSE (e.g, Dahlsrud, 2008 ; Bansal, 2005 ; Lozano, 2008) que ce soit au niveau de l'entreprise ou de sa supply chain (Seuring and Muller, 2008) afin de prendre en considération les relations paradoxales entre chaque dimension (Campbell, 2006). La majorité des recherches sur la RSE dans la supply chain se positionne sur la dimension environnementale en particulier sur la « green supply chain » (Carbone et al., 2011 ; Carton and Easton, 2011 ; Sarkis, 2012) et prennent rarement en compte séparément les dimensions sociale, environnementale (Ashby et al., 2012) et économique dans une même étude. Notre recherche propose de décrire l'influence des pressions des partenaires de marché amont et aval sur chacune des trois dimensions de la RSE (économique, sociale et environnementale) de la PME et de répondre ainsi à la question suivante : Dans quelle mesure la nature des pressions exercées par les partenaires de la chaîne logistique influence-t-elle l'engagement RSE de la PME dans chacune des dimensions économique, sociale et environnementale ?

Notre communication est de nature conceptuelle et a pour but d'énoncer des propositions qui seront vérifiées ultérieurement. Dans une première partie, nous présentons la théorie néo-institutionnelle telle que proposée par DiMaggio et Powell (1983). Nous présentons dans la section suivante l'état des lieux de l'engagement RSE en PME. Nous détaillons en troisième partie des propositions portant sur l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en PME en nous ancrant dans la théorie néo-institutionnelle.

2. La théorie néo-institutionnelle

Au sens de la théorie néo-institutionnelle (TNI), l'environnement pousse les entreprises à garder certaines apparences extérieures et à jouer un rôle établi. L'environnement est caractérisé par des règles et des exigences culturelles et sociales. L'entreprise doit se conformer à ces exigences afin de recevoir le support de son environnement et atteindre la légitimité (Meyer et Rowan, 1977). Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

Selon DiMaggio et Powell (1983), les entreprises ont tendance à imiter le comportement de leurs partenaires de marché pour atteindre la légitimité au sein de leur champ organisationnel. Un champ organisationnel est « une aire reconnue de vie institutionnelle : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et de produits, agences de régulation, et autres organisations qui produisent des produits et des services similaires » (DiMaggio and Powell 1983, p.148). Deux types de constituents composent le champ organsiationnel (Dyllick and Hockerts 2002; Gminder et al., 2002 ; Leroux, 2011 ;Delmas and Toffel, 2008 ; Baron, 1995) :

- les constituents du "marché", composés des fournisseurs, les clients et les concurrents du même secteur d'activité…

- les constituents "hors-marché", composés de l'Etat, des agences de regulation, des ONG…

Les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel en se conformant aux attentes et aux valeurs sociales. Selon Scott (2008), les institutions reposent sur trois piliers qui apportent stabilité et sens à la vie sociale : régulatif, normatif et cognitif.

DiMaggio et Powell (1983) déclinent les pressions institutionnelles en trois types de pressions : mimétiques, coercitives et normatives.

Les pressions mimétiques conduisent les organisations à en imiter d'autres, qui sont perçues comme performantes par le marché et qui composent le champ dans lequel elles s'inscrivent. Citant les travaux de Cyert et March (1963), DiMaggio et Powell (1983) expliquent que l'imitation du comportement des autres organisations est une solution viable lorsqu'une organisation est confrontée à un problème qui résulte d'une action peu claire dans un environnement incertain. Les pressions mimétiques s'expriment en situation d'incertitude lorsque les organisations sont tentées d'imiter celles ayant réussies ou perçues comme légitimes.

Les pressions coercitives résultent de pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations du même champ organisationnel (DiMaggio and Powell, 1983). Elles peuvent être imposées par la loi ou la réglementation afin de contraindre les organisations à adopter un comportement défini. Les autres organisations présentes sur le marché peuvent également imposer des contraintes coercitives. Ainsi, les clients en B to B ou donneurs d'ordres et les fournisseurs peuvent imposer des normes à respecter. L'Etat peut également imposer des contraintes coercitives sous la forme d'institutionnalisation par régulation (Meyer et Hannan, 1979). Les organisations respectent ainsi les règles établies par l'Etat de manière à éviter les sanctions.

Les pressions normatives sont généralement établies par les milieux professionnels (Raffaelli and Glynn, 2014) et guident les comportements. Les pressions normatives se distinguent des pressions coercitives par l'importance de la conformité aux normes. Le respect des normes

devient alors une obligation sociale et va pousser les organisations à utiliser les moyens mis en place afin de respecter les normes. Les pressions normatives ne se manifestent pas seulement dans le secteur mais dans la société en général. Ainsi, la convergence des comportements résulte des réseaux professionnels où les managers échangent sur les pratiques professionnelles qui sont jugées comme légitimes. Le partage des normes parmi les membres d'un réseau facilite le consensus qui en retour augmente la force de ces normes et leur influence potentielle sur le comportement des organisations (Powell and DiMaggio, 1991).

3. Etat des lieux de l'engagement RSE en PME

Depuis les dernières décennies, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a reçu un intérêt croissant aussi bien du domaine académique que professionnel. Le concept a été initialement introduit par Bowen en 1953. Selon Carroll (1991), la RSE permet de comprendre les obligations de l'entreprise et ses devoirs envers la société et peut être définie à travers quatre domaines : économique (faire du profit, qualité des produits et des services proposés), légal (respect de la loi), éthique (respect des standards éthiques) et philanthropique (agir avec charité et justice). Le concept de RSE a été largement défini. En effet, Dahslrud (2008) ne recense pas moins de 37 définitions de la RSE. Cependant, il n'existe pas de consensus sur une définition exacte de la RSE car le concept a subi plusieurs évolutions. Nous pouvons retenir la définition de la Commission Européenne selon laquelle le concept de RSE fait référence à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011).

Le concept de RSE a largement été admis comme étant multidimensionnel à travers les dimensions économique, sociale et environnementale (Dahslrud 2008; Bansal, 2005; Lozano,

2008). Des études récentes mettent en avant la nécessité de prendre en compte séparément chaque dimension RSE afin de comprendre les relations complexes entre elles (Campbell, 2006; Courrent and Omri, 2014; Crifo et al., 2016; Laguir et al., 2015; Park et al., 2014).

La dimension économique de la RSE comprend les moyens par lesquels les entreprises traitent des préoccupations qui peuvent survenir dans leurs interactions avec les actionnaires, les concurrents, les clients et les fournisseurs sur le marché du travail (Commission Européenne, 2003, p. 11). La responsabilité économique inclut aussi bien la satisfaction des consommateurs que la génération de profit pour les investisseurs (Park et al., 2014). Le comportement des entreprises envers leurs partenaires de marché permet d'expliquer dans quelle mesure les entreprises intègrent la responsabilité économique au sein de leur processus de décision. Selon Bansal (2005), l'intégration de la responsabilité économique dans le processus de décision des entreprises permet d'aller au-delà du profit à court-terme vers une maximisation du profit à long-terme tout en contribuant au bien-être de la société.

La dimension sociale prend en compte la santé, la sécurité et le bien-être général des employés, les formations et le développement des opportunités pour la population active et permet aux entreprises d'agir en entreprises citoyennes au sein de la communauté locale (European Commission, 2003, p.5). Le pilier social comprend ainsi les préoccupations relatives au marché du travail et à la communauté. Bansal (2005) ajoute que la dimension sociale a pour objectif de distribuer équitablement la création de valeur finale aux parties prenantes. Due à leur petite taille, les PME ont la particularité de présenter des relations de proximité entre le dirigeant et les employés, ce qui les rend plus sensibles aux questions de bien-être et de santé et sécurité des employés (Murillo and Lozano, 2006). Les PME

construisent également des relations fortes avec les acteurs locaux dû à leur rôle prépondérant au sein de la communauté locale (Russo and Tencati, 2009).

La dimension environnementale est fondée sur le principe que la dégradation de l'environnement doit être dissociée de la croissance économique (Communication de la Commission Européenne, 2011). Les problématiques reliées couvrent les activités telles que la protection de la biodiversité, la prévention des accidents liés à la pollution, la gestion des ressources en eau et en énergie, la gestion des impacts environnementaux liés aux transports ou à l'utilisation de produits/services et requièrent de la part des acteurs privés et publics des modes de production et de consommation respectueux de l'environnement. La dimension environnementale est notamment gérée par des instruments spécifiques comme des systèmes de management environnemental tels qu'ISO14001 (Kovacs, 2008) ou des eco-labels.

Les enjeux de l'engagement RSE en PME connaissent un intérêt croissant dans la littérature ces dernières années (Baden et al. 2011) de par leur importance dans le paysage économique mondial (90% des entreprises d'après l'UNIDO, 2005) et leur rôle prépondérant dans la création d'emplois (50 à 60% de l'emploi d'après l'UNIDO, 2005). D'après Calogirou et al., (2010), les PME sont responsables de 60 à 70% de l'impact environnemental et contribuent d'avantage aux émissions de dioxyde de carbone que les grandes entreprises (Environment Agency, 2003).

Les PME possèdent certaines caractéristiques qui peuvent affecter leur adoption de pratiques RSE. Tout d'abord, le pouvoir est fortement centralisé en PME et les valeurs du dirigeant tiennent une place importante sur le niveau d'engagement RSE (Murillo and Lozano, 2006, Spence et al., 2007). Les PME ne possèdent pas les ressources des grandes entreprises et

mettent en place des pratiques simples avec un coût limité (Lepoutre and Heene, 2006). Les PME peuvent utiliser des outils formels. Cependant, ces outils sont rarement intégrés dans un système de contrôle comme ISO 14001 (Russo and Tencati, 2009). Enfin, les PME sont fortement influencées par leurs parties prenantes proches comme les employés, les clients ou les fournisseurs.

Les actions orientées vers l'intégration de la RSE en PME peuvent être analysées comme un changement organisationnel. La littérature a largement utilisé la perspective de la théorie néo-institutionnelle dans le domaine de la RSE (Galaskiewicz et Burt 1991, Jennings et Zandbergen 1995, Matten et Moon 2008 ; Delmas et Toffel, 2008. Campbell, 2007). Ces recherches ont permis de comprendre dans quelle mesure les pratiques RSE se sont mis en place puis ont ensuite été institutionnalisées. Selon Bansal (2005), la théorie néo-institutionnelle est pertinente dans le cadre de la RSE car les acteurs vont débattre et dialoguer sur les pratiques RSE, ce qui va permettre d'établir les normes et les valeurs communes. L'institutionalisation des pratiques RSE est un processus en cours en PME (Courrent, 2012, p.46 ; Delpuech 2007) car les valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées comme c'est le cas pour les grandes entreprises (Quairel and Auberger, 2005). Comme démontré par plusieurs auteurs, les pressions institutionnelles exercent le plus d'influence avant que les pratiques ne soient institutionnalisées (Delmas & Toffel, 2008 ; Goodrick & Salancik, 1996). Il est ainsi pertinent d'analyser l'engagement RSE en PME sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle.

4. Pressions des partenaires de la chaîne logistique et engagement RSE en PME.

La théorie néo-institutionnelle a largement été utilisée dans le contexte de diffusion d'une innovation dans les technologies de l'information (e.g Teo et al. 2003 ; Liang et al., 2007). Cependant, peu de recherches ont étudié les pressions institutionnelles dans le contexte de la chaîne logistique (see, e.g. Lai et al., 2006 ; Ke et al., 2009 ; Liu et al., 2010). Dans une récente revue de la littérature sur la chaîne logistique durable, Meixell et Luoma (2015) montrent que seulement 10% des articles sont ancrés dans la théorie néo-institutionnelle. Plusieurs recherches utilisent la théorie néo-institutionnelle dans un contexte de sustainable supply chain management afin d'expliquer comment les entreprises adoptent des pratiques durables sous l'influence des pressions mimétiques, coercitives et normatives. Ainsi, Carbone et al (2012) montrent que le contexte institutionnel (pays et secteurs) influence différemment les pratiques sociales et environnementales aussi bien au niveau de l'entreprise que de sa supply chain. Acosta et al (2014) étudient dans quelle mesure le contexte institutionnel influence l'adoption d'un programme de sustainable supply chain management par le fournisseur PME d'une multinationale. Zhu et Sarkis (2007) affirme que les trois types de pressions institutionnelles ont un effet modérateur sur le lien entre les pratiques de green supply chain management et la performance. Gonzales et al. (2008) utilisent la théorie néo-institutionnelle et montrent que les pressions de marché au sein de la supply chain influencent positivement l'adoption de pratiques environnementales. Sarkis et al (2010) considèrent les pressions de parties prenantes comme des pressions institutionnelles influençant les entreprises à adopter des pratiques environnementales.

Selon Lai et al (2006) et Huo et al (2013), les partenaires de la chaîne logistique peuvent générer les trois types de pressions institutionnelles. Ainsi, plusieurs recherches montrent

qu'un des moyens d'inciter les PME à s'engager dans des pratiques RSE est la pression des partenaires de la supply chain (Baden et al., 2009, Seuring, et Müller, 2008), en particulier des clients (Henriques et Sadorsky 1999 ; Christmann et Taylor 2001). Au-delà de la pression coercitive, des pressions sociales plus informelles exercées par les partenaires de marché appartenant à un même environnement (fournisseurs, clients ou autres) peuvent influencer les pratiques. Ces influences de marché (Baron, 1995) se traduisent par des pressions mimétiques ou normatives au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio and Powell, 1983). Les pressions institutionnelles conduisent les organisations à s'imiter (DiMaggio et Powell, 1983) et les entreprises de la supply chain vont adopter des pratiques similaires (Huo et al. 2013). D'autres recherches issues de la théorie néo-institutionnelle (Galaskiewicz et Wasserman 1989, Haunschild 1993) montrent que les entreprises ont tendance à copier le comportement des entités avec lesquelles elles maintiennent des relations inter-organisationnelles. Ainsi, les entreprises ont tendance à adopter les comportements des autres acteurs avec lesquelles elles ont des relations inter-organisationnelles, en particulier avec les parties prenantes « saillantes » (Mitchell et al., 1997) comme les clients et les fournisseurs. Selon Zhu et al (2016), les fournisseurs et les clients sont des parties prenantes importantes afin d'atteindre la durabilité de l'entreprise. Elles possèdent les critères d'urgence, de pouvoir et légitimité comme décrit par Mitchell et al (2007).

Dans notre étude, nous allons utiliser la théorie néo-institutionnelle afin d'examiner l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en PME. Nous allons étudier l'influence des trois types de pressions institutionnelles (mimétiques, coercitives et normatives) sur l'engagement RSE en PME. Nous énonçons des propositions dans les sections suivantes.

4.1 Pressions mimétiques

Selon DiMaggio et Powell (1983), « les organisations ont tendance à se modeler auprès des organisations similaires dans leur champ qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou ayant réussi ». Lorsque l'environnement est incertain, les organisations vont imiter d'autres organisations qu'elles perçoivent comme étant similaires et structurellement équivalentes, comme les partenaires ou les concurrents ayant réussi (DiMaggio et Powell, 1983). Les pressions mimétiques peuvent s'exprimer par la similarité perçue entre les organisations (Suchman, 1995; McFarland et al., 2008; DiMaggio and Powell, 1988) et le succès perçu des organisations qui ont adopté les pratiques (Teo et al., 2003; DiMaggio and Powell, 1988, Haveman, 1993). Les pressions mimétiques peuvent également provenir de la prévalence d'une pratique au sein d'un contexte organisationnel. Les entreprises vont alors imiter les autres organisations afin d'atteindre la légitimité (Teo et al., 2003).

Les pressions mimétiques proviennent en majorité des concurrents (e.g., Teo et al., 2003). Dans le contexte du management de la chaîne logistique, de précédentes études montrent que les partenaires de la supply chain peuvent générer des pressions mimétiques (Huo et al., 2013 ; Lai et al., 2006). Huo et al., (2013) montrent que les fournisseurs exercent des pressions mimétiques sur l'adoption d'innovations en technologies de l'information. Ainsi, les clients qui ont perçu les pressions mimétiques de la part des fournisseurs vont adopter les mêmes pratiques. Les changements mimétiques sont utilisés dans plusieurs études examinant l'adoption de nouvelles pratiques (Fligstein, 1985, Haunschild and Miner, 1997), par exemple dans l'adoption de pratiques de green supply chain management (Carbone et al., 2011) ou de nouveaux systèmes de technologies de l'information (Lai et al., 2006). L'intégration de la

RSE en PME peut être considérée comme une nouvelle pratique, qui est en cours d'institutionnalisation (Quairel et Auberger, 2005). Ainsi, les pressions inter-organisationnelles peuvent être mimétiques dans le sens où les PME préfèrent apprendre de leurs pairs en matière de RSE (Jenkins, 2006). En pratique, les partenaires de la supply chain sont inclus dans le champ organisationnel de la PME et peuvent générer des pressions mimétiques. Par exemple, l'imitation des pratiques des clients et des fournisseurs peut constituer une réponse face à l'interrogation des dirigeants des PME sur la manière de « faire du développement durable » (Debray et al. 2012 ; Spence, 2007). Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P1a : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P1b : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P1c : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.2 Pressions coercitives

Les pressions coercitives sont « les pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations avec lesquelles elles ont une relation de dépendance » (DiMaggio and Powell, 1983) et ont reçu le plus de support empirique dans la littérature. Les pressions coercitives peuvent provenir de différentes sources, notamment les organisations dominantes ou possédant un fort pouvoir de négociation (Teo et al., 2003; Huo et al., 2013).

Au regard de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer and Salancik, 1978), lorsqu'une organisation possède des ressources importantes, les autres organisations dépendantes vont adopter les pratiques qui servent leurs intérêts (John et al., 2001; Zsidisin et al., 2005). Les organisations dites "indépendantes" vont exercer des pressions sur les organisations dites "dépendantes" en imposant des exigences. Les organisations dépendantes doivent être en conformité avec ces exigences afin de sécuriser leurs marchés (Liu et al., 2010).

Les pressions coercitives opèrent à travers les canaux relationnels parmi les membres d'un réseau (Teo et al., 2003). Les pressions coercitives tiennent une place importante dans le domaine de la supply chain (Huo et al., 2016) car les partenaires de la supply chain sont dépendants les uns des autres. Les partenaires de la supply chain dont les PME dépendent peuvent utiliser des pressions coercitives pour mettre en place des pratiques RSE dans la chaîne logistique. Plusieurs auteurs (Gadenne et al., 2009 ; Murillo and Lozano, 2006 ; Perrini et al., 2007) soulignent que les clients et les fournisseurs sont parmi les parties prenantes qui ont le plus d'influence sur les PME. Les pressions de la supply chain proviennent généralement des clients dominants (Henriques et Sadorsky 1999; Christmann et Taylor 2001; Amaeshi et al., 2008). Les PME sont fortement dépendantes des grandes entreprises clientes qui leur imposent d'être en conformité avec les clauses RSE (Quairel and Auberger, 2007 ; Capron and Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Hamann et al 2005). Les fournisseurs ont aussi un pouvoir coercitif dans le sens où ils peuvent exercer une pression sur l'entreprise et arrêter les livraisons si celle-ci heurte leur crédibilité ou leur reputation (Hall, 2001). La dépendance

envers un fournisseur survient en particulier lorsque l'entreprise ne peut pas changer vers un fournisseur alternatif (Teo et al., 2003).

Plusieurs recherches montrent un lien positif entre les pressions de la supply chain et l'engagement RSE en PME (Baden et al., 2009; Ciliberti et al., 2009; Lee, 2008; Lepoutre and Heene, 2006; Vives, 2006; Worthington et al., 2008 ; Lee, 2008; Luken and Stares, 2005). Les pressions de la supply chain peuvent forcer ou motiver les PME à mettre en place des pratiques RSE (Fassin et al., 2008; Ciliberti et al., 2008). Yu et Bell (2007) montrent que les PME présentent de meilleures performances sociales et environnementales sous la pression de la supply chain. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P2a : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P2b : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P2c : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.3 Pressions normatives

Les pressions normatives font référence aux pressions qui découlent des attentes collectives sur le comportement approprié et légitime au sein d'un contexte organisationnel (DiMaggio and Powell, 1983; Heugens and Lander, 2009; Scott, 2008). Généralement, les pratiques dominantes au sein d'un contexte organisationnel vont générer des pressions normatives sur les entreprises et les pousser à adopter ces pratiques. Les valeurs partagées sont souvent

latentes et informelles. Les entreprises se conforment alors aux normes et aux valeurs partagées pour atteindre la légitimité. Les pressions normatives proviennent des normes, des valeurs et des standards diffusés au sein des réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983; Raffaelli and Glynn, 2014).

Les pressions normatives se manifestent également à travers des relations interorganisationnelles dyadiques entre une entreprise et son fournisseur et entre une entreprise et son client (Burt, 1982). Ainsi, Teo et al (2003) ont montré dans le contexte d'adoption d'un EDI que le niveau d'adoption par les clients et les fournisseurs constituaient des pressions normatives. Huo et al. (2013) indiquent que les pressions normatives de la part des fournisseurs influencent positivement l'adoption d'innovations en technologies de l'information. Son et Benbasat (2007) ont étudié les pressions normatives de la part des fournisseurs sur l'adoption de pratiques d'e-marketplace. Liang et al. (2007) révèlent que les relations inter-organisationnelles entre les clients et les fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur sont sources de pressions normatives. Selon Huo et al. (2013), en percevant les pressions normatives, les entreprises auront pour but de maintenir la légitimité au sein de leur supply chain.

Dans le contexte d'adoption de pratiques RSE, la communication entre les fournisseurs et les clients qui ont déjà adopté des pratiques RSE vont amener l'entreprise à être exposée à ces pratiques. Les PME ont des relations de proximité fortes avec leurs parties prenantes externes ce qui facilite les échanges informels (Torrès, 2003. Russo et Tencati, 2009). Ainsi, les clients et les fournisseurs vont orienter les comportements des PME en échangeant sur des outils et des méthodes concernant la mise en place de pratiques RSE. Par exemple, les fournisseurs

peuvent constituer des conseils utiles en matière de pratiques environnementales (Courrent et Omri, 2014). Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P3a : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P3b : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P3c : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.4 Influence de l'incertitude environnementale

Les organisations ont tendance à imiter d'autres organisations en présence d'incertitude environnementale (McFarland et al., 2008; Lieberman and Asaba, 2006). Duncan (1972) définit l'incertitude environnementale comme étant les effets des prédictions imprécises des changements environnementaux sur l'efficience opérationnelle des entreprises. L'incertitude amplifie les bénéfices et les risques potentiels de chaque action ce qui rend difficile pour les entreprises de choisir l'action appropriée (Greve, 1998; March et Simon, 1958; North, 1990). Dans les situations où la conduite à tenir n'est pas clairement définie, l'imitation du comportement des autres entreprises au sein du même réseau fournit une solution à l'incertitude (Henisz and Delios 2001). Ainsi, beaucoup de PME craignent de ne pas être capables de remplir les exigences sociales et environnementales de la supply chain et de perdre leurs contrats (Maloni et Brown 2006; Morsing et Perrini, 2009).

DiMaggio et Powell (1983), suggèrent que lorsque l'environnement est incertain les pressions mimétiques vont se renforcer, à la difference des pressions coercitives et normatives. Plus l'incertitude est importante, plus les organisations vont se modeler auprès des organisations qu'elles perçoivent comme étant similaires et ayant réussi. Par ailleurs, Kauppi (2013) appelle à d'avantage de recherches expliquant le role de l'incertitude dans les applications de la théorie néo-institutionnelle. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P4a : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension économique de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

P4b : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension sociale de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

P4c : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension environnementale de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

4.5 Influence de la fréquence de contact

Les entreprises qui échangent fréquemment entre elles sont plus enclines à adopter un comportement similaire qui devient la norme et permet d'atteindre la légitimité (Romanelli and Khessina, 2005). Les entreprises ont d'avantage tendance à imiter les autres entreprises avec lesquelles elles ont des liens au sein de leur réseau et des contacts interpersonnels

(Galaskiewicz and Wasserman 1989, McFarland et al., 2008). Les PME ayant une proximité inter-organisationnelle forte avec leurs parties prenantes proches (Torrès, 2003) comme les clients et les fournisseurs, elles auront tendance à imiter leurs comportements. La proxémie facilite les transactions et la transmission d'information dans le milieu (Julien, 2005). Ainsi, selon Spence et al., (2003), les relations interpersonnelles avec les parties prenantes facilitent l'engagement RSE en PME. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P5a : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension économique de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec partenaires de la chaîne logistique augmente.

P5b : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension sociale de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec les partenaires de la chaîne logistique augmente.

P5c : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension environnementale de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec les partenaires de la chaîne logistique augmente.

Conclusion

L'objet de ce travail de recherche a porté sur l'étude des pressions (coercitives, mimétiques, normatives) exercées par les partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en

PME. Notre étude propose ainsi d'étudier leur impact sur chacune des dimensions économique, sociale et environnementale afin de prendre en considération les relations paradoxales entre chaque dimension (Campbell, 2006). L'étude des pressions des partenaires de la supply chain sur les pratiques RSE est particulièrement pertinente pour les PME car leurs valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées (Quairel et Auberger, 2005). Les pressions coercitives de la part des clients étant plus largement étudiées dans la littérature, nous pensons qu'il est également nécessaire d'étudier l'influence d'autres pressions de type mimétiques et normatives sur l'engagement RSE en PME. L'ensemble du corpus théorique développé dans cette étude a permis de développer des prépositions qui seront vérifiées ultérieurement.

Références

Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of business ethics*, *81*(1), 223-234.

Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497–516.

Baden, D., Harwood, I. and Woodward, D. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive? *European Management Journal* 27 (6): 429-441.

Baden, D., Harwood, I. and Woodward, D. G. (2011). The effects of procurement policies on "downstream" corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. *International Small Business Journal*, *29*(3), 259–277.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Bardelli P. (2005). Nouveau Monde, nouvelle régulation sociale », communication retenue au 3ème congrès organisé par l'Airto, l'Erfi, le Cerom, sur « l'organisation face à la mondialisation : compétitivité, emploi, ressources humaines., Montpellier.

Baron D.P. (1995), Integrated Strategy: market and non market components, California Management Review, 37: 47-65

Bowen HR. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row: New York

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. and Faruk, A.C. (2001), "The role of supply chain management capabilities in green supply", *Production and Operations Management*, 10 (2), 174-189.

Burt. R. S. (1982). Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure. Perception, and Action, Academic Press. New York.

Calogirou, C. et al. (2010), SMEs and the environment in the European Union, PLANET SA and Danish Technological Institute, Published by European Commission, DG Enterprise and Industry

Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938
Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *Paris, la découverte*, 121-217.

Carbone, V., & Moatti, V. (2011). Towards greener supply chains: an institutional perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications* 14(3): 179–197.

Carbone, V., Moatti, V., & Vinzi, V. E. (2012). Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: an exploratory perspective. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 475-494.

Carroll A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39–48

Carter, C.R., P.L. Easton. 2011. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41(1), 46-62

Christmann P., Taylor G. (2001), Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China, *Journal of International Business Studies,* 32(3):439-58

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1579–1588.

Ciliberti, F., Baden, D. and Harwood, I. (2009), "Insights into corporate social responsibility practices in supply chains: a multiple case study of SMEs in the UK", *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 2 No. 3, pp. 154-166.

Cyert, R.M, March, J.G., (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall Inc., New York

Courrent, J. M. (2012). RSE et développement durable en PME. *Comprendre pour agir. De Boeck Éditions.*

Courrent, J.-M., & Omri, W. (2014). Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes. *12ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat et PME*.

Crifo, P., Diaye, M. A., & Pekovic, S. (2013). CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity-quality trade-off on French data. *International Journal of Production Economics*, *171*, 405–416.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management,* 15(1), 1-13.

Debray C., Ben Tahar Y. et Paradas A. (2012), « De l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de PME quelques pistes de recherche », 11ème Congrès International francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, 24-26 octobre, Brest.

Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the Black Box. Strategic Management Journal, 29(10), 1027–1055

Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Actes Du RIODD*, 25–26.

Di Maggio, P. and Powell,W.W., (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160

Duncan, R. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327

Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.

European Commission. (2011), Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: a renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility.

European Commission, (2003). Responsible Entrepreneurship: a Collection of Good Practice Cases Among Small and Medium Sized Enterprises across Europe. Available Online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-379

Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *Advances in Strategic Management*, *17*, 55-78.

Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*,*84*(1), 45-63.

Galaskiewicz, J. and Burt, R.S., 1991. Interorganizational contagion in corporate philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 88–105

Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, *34*(3), 454–479.

Goodrick, E. and Salancik, R., (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1–28

Goodstein, J. D. (1994), Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involve- ment in Work Family Issues." *Academy of Management Joumal*, 37 (2), 350- 382.

Gonzalez, P., Sarkis, J., & Adenso-Diaz, B. (2008). Environmental management system certification and its influence on corporate practices: Evidence from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(11), 1021-1041.

Gminder C.U., Bieker T., Dyllick T., Hockerts, K. (2002), Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, St. Gallen- Fontainebleau

Greve, H. R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic management journal*, *19*(10), 967-988.

Hall, J., (2001). Environmental supply-chain innovation. *Greener Management International*, (35), 105

Hamann, R., Agbazue, T., Kapelus, P., and Hein, A. (2005). "Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the inter- national organization for standardization's new social responsibility standard." *Business and Society Review*, 110(1), 1–19.

Haunschild, P. R. (1993), "Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity." *Administrative Science Quarterly*, 38: 564–592

Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 472-500.

Haveman, H. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.

Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42:7– 99

Heugens, P. P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, *52*(1), 61-85.

Huo, B., Han, Z., Zhao, X., Zhou, H., Wood, C. H., & Zhai, X. (2013). The impact of institutional pressures on supplier integration and financial performance: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, *146*(1), 82-94.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 241-256.

Jennings, P.D. and Zandbergen, P.A., (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20 (4), 1015–1052

Julien, P. A. (2005), 'Entrepreneuriat Endogène et Milieu', in F. Le Roy et M. Marchesnay (eds.), La responsabilité sociale de l'entreprise (EMS, Caen).

Kauppi, K. (2013). Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: Review and research suggestions.*International Journal of Operations & Production Management*, *33*(10), 1318-1345.

Ke,W., Liu, H.,Wei,K.K., Gu,J., Chen,H., (2009), .How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chainmanagement systemadoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. *Decision Support Systems* 46 (4), 839–851

Kovacs, G., (2008). Corporate environmental responsibility in the supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1571-1578.

Laguir, I., Staglianò, R., & Elbaz, J. (2015). Does corporate social responsibility affect corporate tax aggressiveness? *Journal of Cleaner Production*, *107*, 662–675.

Lai, K. H., Wong, C. W., & Cheng, T. E. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management.*Computers in Industry*, *57*(1), 93-98.

Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, *13*(3), 185–198.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 257–273.

Leroux, E., & Pupion, P. C. (2011). Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable: une innovation organisationnelle. *Systèmes d'information & management*, 16(2), 73-105.

Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 59-87.

Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other?. *Academy of Management Review*, *31*(2), 366-385.

Liu, H., Ke, W., Wei, K.K., Gu, J., Chen, H., (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management* 28 (5), 372–384

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, *16*(17), 1838-1846.

Luken, R., & Stares, R. (2005). Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity?. *Business Strategy and the Environment*, *14*(1), 38-53.

March, J.G. and Simon, H.A., (1958). Organizations. NewYork: JohnWiley and Sons

Matten, D. and Moon, J., (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review,* 33 (2), 404–424

McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing*, *72*(2), 63-79.

Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 45(1/2), 69-89.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83 (2), 340-363

Meyer, J. W., & Hannan, M. T. (1979). National development and the world system. *Education, Economic and Political* Change 1950-1970.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853–886

Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*, *18*(1), 1-6.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 227–240

North, Douglass Cecil (1990), Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. New York: Norton

Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, *67*(3), 295–302.

Pedersen, E.R. and Andersen, M. (2006), "Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships", *Journal of Public Affairs*, 6 (3-4), 228-240.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, *74*(3), 285-300.

Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective. New York: Harper & Row

Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. IL: University of Chicago Press

Quairel, F., and Auberger, M.N., (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale P.M.E.* 20 (3-4.)

Quairel, F., and Auberger, M.N., (2005). Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212 - RSE

Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices. *Academy of Management Journal*, *57*(2), 541-562.

Romanelli, Elaine and Olga M. Khessina (2005), "Regional Indus- trial Identity: Cluster Configurations and Economic Develop-ment," *Organizational Science*, 16 (4), 344–58.

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.

Sarkis, J. (2012), Models for compassionate operations, *International Journal of Production Economics*, 139 (2), 359-365

Scott, R W. (2008). Institutions and organizations: Ideas and interests. Thousand Oaks, CA: Sage

Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, social capital and the common good. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 93–108

Suchman M.C. (1995). «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», Academy of Management Review, 20, (3), 571-610

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710

Son, J.-Y., Benbasat, I., (2007). Organizational buyers' adoption and use of B2B electronic marketplaces: efficiency and legitimacy-oriented perspectives. *Journal of Management Information Systems* 24 (1), 55–99

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME. *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, *20*(3-4)

Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS quarterly*, 19-49.

Torrès O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximite. Revue Francaise de Gestion 144(3), 119-138

UNIDO (2005), Methodology Development of SME Supplier Networks. (Vienna International Centre, United Nations Industrial Development Organization), p.13

Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*,*2006*(21), 39-50.

Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, *79*(3), 319-331.

Yu, J., & Bell, J. N. B. (2007). Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, *9*(01), 19-43.

Zhu, Q., Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. International Journal of Production Research 45 (18–19), 4333–4355

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. H. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, *171*, 417-426.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Management durable vs entrepreneuriat durable : un débat théorique et méthodologique à propos de la mise en œuvre de pratiques durables en PME.

Emilie PLEGAT
Doctorante, Université de Montpellier
Montpellier Recherche Management
Place Eugène Bataillon – CC 19001 – bâtiment 19
34095 Montpellier Cedex 5
plegat.emilie@gmail.com

Résumé

La prise en compte des préoccupations de la RSE par les entreprises renvoie à des enjeux d'une grande diversité et d'une grande complexité. L'objet de cette recherche, mené dans les petites et moyennes entreprises (PME), est de proposer un cadre d'analyse renouvelé de cette complexité, tant du point de vue théorique que méthodologique, en interrogeant les logiques d'action qui sous-tendent les décisions « durables ». Elle s'inscrit, se faisant, dans un débat de fond entre logiques entrepreneuriales et logiques managériales, qui semble pouvoir apporter un éclairage utile sur la nature des actions durables mises en œuvre, les motivations et freins à cet engagement, en lien avec les finalités attendues par les dirigeants des PME et leurs salariés. A partir d'une étude qualitative menée en PME, une taxonomie des finalités des actions durables est proposée.

Mots-clés : Développement durable, entrepreneuriat durable, management responsable, PME, RSE

Abstract

The consideration of CSR preoccupations by companies, refers to high diversity and high complexity issues. The object of this research is carried out in the small and medium enterprises (SMEs) field. It proposes a renewed analytical framework of this complexity both from the theoretical point of view and the methodological one. This framework is built up by questioning operating logic which is due to "sustainable" decisions. The research fits into the substantive debate between entrepreneurial logic and managerial logic and it seems that it shades light on the nature of sustainable actions implementation, the motivations and barriers to this commitment linked to the expected purposes from SMEs directors and their employees. From a qualitative study conducted in SMEs, a taxonomy of the sustainable actions is proposed.

Key-words: Sustainable development, sustainable entrepreneurship, sustainable management, CSR, SMEs

Management durable vs entrepreneuriat durable : un débat théorique et méthodologique à propos de la mise en œuvre de pratiques durables en PME.

Résumé

La prise en compte des préoccupations de la RSE par les entreprises renvoie à des enjeux d'une grande diversité et d'une grande complexité. L'objet de cette recherche, mené dans les petites et moyennes entreprises (PME), est de proposer un cadre d'analyse renouvelé de cette complexité, tant du point de vue théorique que méthodologique, en interrogeant les logiques d'action qui sous-tendent les décisions « durables ». Elle s'inscrit, se faisant, dans un débat de fond entre logiques entrepreneuriales et logiques managériales, qui semble pouvoir apporter un éclairage utile sur la nature des actions durables mises en œuvre, les motivations et freins à cet engagement, en lien avec les finalités attendues par les dirigeants des PME et leurs salariés. A partir d'une étude qualitative menée en PME, une taxonomie des finalités des actions durables est proposée.

Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) en PME reste un sujet encore nouveau pour les académiques (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Pourtant, les PME représenteraient 70 à 80 % des impacts négatifs sur l'environnement (Williamson *et al.*, 2006), 99 % du tissu économique français (INSEE, 2011) et 46,5 % des EQTP (Équivalents Temps Plein) (INSEE, 2011), autant de points qui placent les PME au cœur des trois piliers de la RSE ; à savoir : l'économie, le social et l'environnemental (Uhlaner *et al.*, 2012). Pourtant même si certaines PME sont très engagées dans le développement durable, d'autres présentent encore un écart important entre leur discours et leurs pratiques (Delchet et Vo., 2012). La RSE ne serait ainsi que très faiblement intégrée aux stratégies des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Cette intégration parcellaire des problématiques de RSE est bien regrettable pour les PME puisque l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise peut être envisagée comme créatrice de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Cependant, les PME ne sont pas inactives sur les problématiques RSE, mais celles-ci présentant

généralement des stratégies intuitives et peu formalisées (Torres, 2003), il est difficile d'observer et d'analyser leurs actions. De plus, la façon d'approcher cette thématique n'a que trop rarement été adaptée aux petites et moyennes entreprises. Tilley (2000) dit que « *les petites entreprises ne sont pas comme de petites grandes entreprises* » et qu'il est donc nécessaire d'observer le comportement des PME vis-à-vis de la RSE.

Ce n'est que récemment, dans les années 2000, que le concept de RSE a été institutionnalisé (Gond et Igalens ; 2008). Selon Dahlsrud (2008), il est possible de répertorier 5 grandes dimensions récurrentes qui définissent la RSE : l'environnement, le social, l'économie, les parties prenantes et le volontarisme. Comme le souligne ici Dahlsrud (2008), la RSE introduit les notions de parties prenantes et de volontarisme qui permettent d'élargir la notion de développement durable. En 2011, la Commission Européenne propose de définir la RSE comme : « *"la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société". Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base…* » Cette définition propose d'envisager la RSE comme la mise en place du développement durable au sein de l'entreprise tout en étant transparente et éthique (ISO 26000, 2010). Au travers de ces définitions, il est possible de dire que les actions en matière de RSE sont variées et peuvent relever des trois dimensions du développement durable comme de l'écoute des parties prenantes de l'entreprise ou encore de son éthique. Ces actions étant très variées, il paraît exigeant d'imposer à toutes les PME d'être proactives dans toutes ces catégories. C'est

pourquoi Carroll (1979) présente plusieurs niveaux d'implication des entreprises en matière de RSE. L'auteur présentait 4 catégories : Réactive, Défensive, Accommodante et Proactive. Des études plus récentes ont adapté ce découpage dans le contexte PME (Courrent, 2012). Les PME pourront se déclarer non concernées, adopter des stratégies d'évitement, de conformité ou encore être proactives.

Le niveau d'implication de la RSE dans la PME pourra varier selon différents critères. Tout d'abord, la problématique de la RSE dans un contexte PME serait centralisée autour du dirigeant (Quairel et Auberger, 2005). L'éthique du dirigeant serait donc celle de l'entreprise (Courrent, 2003). L'engagement de la PME envers ces différentes dimensions dépendra donc des valeurs du dirigeant. La vision entrepreneuriale de l'entreprise peut également être un facteur d'implication des PME dans la RSE (Spence *et al.*, 2007). En effet, l'engagement des PME dans la RSE peut être considéré comme un acte entrepreneurial étant donné son caractère innovateur et potentiellement créateur de valeur (Quairel et Auberger, 2005). La logique d'entrepreneuriat permettant la mise en place de la RSE dans la PME, certaines logiques managériales permettront aussi l'intégration de la RSE en PME. La perception de l'environnement pourra avoir un pouvoir sur l'adoption de la PME et les pressions externes pourront être envisagées comme des opportunités (Spence *et al.*, 2007). Le second élément de la logique managériale est la perception des ressources de l'entreprise. L'implication de la PME dans la RSE sera influencée par la perception des ressources internes de l'entreprise comme des forces facilement mobilisables (Spence *et al.*, 2007).

Nous avons donc pu constater que les actions de RSE sont très variées. Il paraît donc nécessaire de les éclaircir. En effet, il est important pour les PME de savoir ce qu'elles peuvent faire en matière de RSE, pour quelles raisons et dans quels buts elles peuvent se

mettre à intégrer la RSE dans leur stratégie. Notre étude permettra de comprendre comment appréhender les actions de RSE dans les PME. Cette recherche s'appuiera sur une analyse qualitative de 7 PME françaises membres d'un même réseau. Nous nous appuierons sur une analyse thématique sur les actions engagées par ces PME. De cette façon, nous réaliserons une taxonomie des actions de RSE en PME en fonction de leur type, de leur réalisation et de leur but. Nos observations amèneront à un éclaircissement théorique des actions de RSE et sur les logiques adoptées pour leur réalisation. Enfin, ces résultats contribueront de façon pratique à la réflexion des dirigeants sur la façon d'intégrer les actions RSE au sein de leur stratégie.

Cet article sera divisé en trois parties. Nous commencerons par une revue de la littérature concernant les différentes logiques d'action permettant la mise en place des actions de RSE. Nous étudierons également les acteurs de cette mise en place qui permettront leur réalisation. Notre seconde partie présentera notre méthodologie de recherche. Les résultats de notre étude qualitative seront finalement présentés ainsi que la taxonomie qui en sera l'aboutissement.

1. Fondements théoriques

1.1. Management durable et entrepreneuriat durable des logiques entremêlées en PME

La RSE par son dégagement d'opportunités (Spence *et al.*, 2007) et sa création de valeur (Quairel et Auberger, 2005 ; von Weltzien Høivik et Shankar, 2011) pour les PME dépend des logiques managériales et entrepreneuriales. En effet, les PME vont pouvoir saisir de nouvelles opportunités d'affaires liées aux « *échecs marchés* » (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007). Plus le marché sera dégradé, plus les entreprises auront d'opportunités d'affaires. Afin de répondre à ces opportunités, les PME devront faire preuve d'une écoute attentive de leur environnement et de leurs parties prenantes. Ces « *échecs marchés* » pourront

amener les PME à innover. Pour permettre ces innovations, un management responsable et les convictions du dirigeant en seront la clé (Berger-Douce, 2011). Le management responsable permettra donc de servir les initiatives plus entrepreneuriales. De plus, celui-ci permet d'assurer la pérennité de l'entreprise par un management responsable des ressources humaines et naturelles (Parrish, 2010). Nous constatons donc que management responsable et entrepreneuriat durable sont très fortement liés et sont à l'origine des actions de RSE en PME. Il paraît cependant bon de revenir sur la façon dont la RSE est traitée au travers de ces deux logiques. Pour revoir ces différentes facettes, nous utiliserons le découpage des caractéristiques entrepreneuriales de Verstraete et Fayolle (2005) à savoir la saisie d'opportunités, la création de valeur, l'innovation et la création d'organisation. Nous écarterons la création d'organisation puisque les PME sont déjà existantes.

1.1.1. Saisir des opportunités

L'écoute de l'environnement externe et l'attention portée aux parties prenantes sont des vecteurs qui créent de nouveaux marchés pour les PME. Avec la vision proposée par Dean et McMullen (2007), il est possible de dire que plus le marché se dégrade, plus les opportunités d'affaires sont grandes. Ces auteurs s'étaient concentrés sur les opportunités environnementales. On pourra y retrouver, par exemple, réduire les pressions environnementales de manière rentable pour répondre aux inefficiences des entreprises, ou encore développer des activités transparentes face à une information imparfaitement distribuée, etc. Leur logique peut être étendue aux dimensions sociales et économiques. Il est possible pour les entreprises de découvrir une opportunité en répondant aux attentes des plus défavorisés en adoptant une stratégie BoP ou encore en répondant à des problématiques sociales grâce aux logiques de social business (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Les

opportunités économiques classiques existent toujours : créations de nouveaux produits, réponse aux attentes d'un nouveau marché, etc. Ces opportunités fournissent donc aux PME une foule de possibilités de développement tout en répondant aux problématiques de la société.

Ces opportunités une fois détectées doivent être saisies. Dans les PME ce sont les dirigeants qui sont le plus enclins à percevoir ces opportunités. C'est ces dirigeants de PME qui seront capables de percevoir les pressions externes comme des opportunités d'affaires et permettront une intégration plus intense de la RSE dans leur entreprise (Sharma, 2000 ; Spence *et al.*, 2007). C'est le dirigeant et son implication qui entraineront les salariés à prendre en main ces problématiques RSE (Boiral, 2001). La PME pourra ainsi par la saisie de ces opportunités répondre à ses besoins de gestion interne et notamment la fédération des salariés (Berger-Douce, 2006). En effet, cette saisie d'opportunités durable a une approche gagnant-gagnant. Le dirigeant de la PME en créant de la valeur économique pour son entreprise en crée aussi pour la société (Harmeling *et al.*, 2009). Le dirigeant de PME devra donc présenter une volonté d'entreprendre pour la saisie des opportunités et ainsi pouvoir créer de la valeur au sens large.

La saisie d'opportunités par la PME est, comme il a été vu, un vecteur de création de valeur, mais la saisie d'opportunités durables peut également dégager un avantage compétitif pour l'entreprise (Bon & Van der Yeught, 2015). En effet, de nombreux marchés sont progressivement en train de se saturer et la saisie d'opportunités durables peut être un bon moyen de se différencier et d'ainsi développer un avantage concurrentiel (Asselineau et Cromarias, 2011). Les PME de par leur flexibilité (Fiegenbaum and Karnani, 1991) pourront

plus facilement saisir de nouvelles opportunités et détiendront ainsi un réel potentiel de création de valeur et d'avantage compétitif pour leur développement.

1.1.2. Création de valeur

La logique entrepreneuriale se concentre aussi sur la création de valeur pour l'entreprise. En adoptant des actions RSE, la PME se met dans une dynamique où elle va servir ses propres intérêts et donc créer de la valeur pour elle-même, mais aussi pour la société dans son ensemble (Harmeling *et al.*, 2009). Frederick (1992) fait l'état de 3 groupes de valeur : valeur écologique, valeur économique et valeur d'élargissement du pouvoir. Ces valeurs ne seraient à priori pas compatibles. Mais une organisation qui recherche du sens, et qui souhaite profiter des opportunités offertes par la RSE permettra la conciliation de ces différentes valeurs (Barraquier, 2014). Les PME répondent ainsi de façon gagnant-gagnant à leurs besoins et à ceux de la société. Le terme société pourra ici s'étendre au sens large avec une opportunité de création de valeur partagée avec d'autres firmes (Porter et Kramer, 2011 ; Hammann *et al.*, 2009). Les PME étant très dépendantes de leur territoire et des entreprises de leur écosystème (Torres, 2007), une création de valeur conjointe avec ceux-ci amène la PME dans un cercle vertueux.

La RSE se place donc comme un pilier dans l'apport de création de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011). Afin de pouvoir bénéficier de cette création de valeur, l'entreprise devra intégrer la RSE à sa stratégie (Burke et Logson, 1996). L'intégration à la stratégie permettra ainsi à la PME de s'inscrire dans un cadre vertueux permettant de servir ses intérêts et ceux de la société. La RSE prenant de plus en plus de place dans notre société, elle représente une menace pour les entreprises, et donc la mise en place d'actions relevant de la RSE permettra de minimiser la perte potentielle dans la création de valeur (Dupuis, 2011).

La RSE dans le contexte de la PME est donc importante pour la pérennité de l'entreprise et son développement vers de nouvelles opportunités de création de valeur. Afin de faire de la création de valeur un avantage compétitif, il est possible de mobiliser quatre dimensions qui y mènent (Ireland *et al.*, 2003) : l'esprit entrepreneurial, la culture entrepreneuriale, le management des ressources de manière stratégique, la créativité et le développement d'innovations. La vision entrepreneuriale et le management des ressources seraient donc la clé de la transformation de la création de valeur en avantage compétitif. Nous retrouvons bien la logique entrepreneuriale et la logique managériale comme élément central, comme dans l'intégration de la RSE à la stratégie de la PME.

1.1.3. Innover

Les innovations durables se développent grâce à « *un alignement entre les pratiques de RSE et la stratégie des entreprises* » permettant ainsi des conditions propices à l'innovation (Bocquet et Mothe, 2013). De même, Berger-Douce (2011) dit que la RSE est un vecteur clé de l'innovation en PME. La RSE offrant de nouvelles opportunités d'affaires et de nouvelles questions pour l'entreprise, la prise en compte de ces pressions externes et des souhaits des parties prenantes va amener les PME à innover. La mise en place d'un cadre RSE dans l'entreprise sera propice à l'innovation durable. Cependant, il est également possible pour l'entreprise d'innover par les valeurs (Dupuis, 2011). Ici, l'innovation ne portera pas sur une réponse à une problématique de société, mais le sujet de l'innovation sera de donner de la valeur marchande à autre chose qui n'en avait pas ou peu. Par exemple, des conditions de travail exemplaire pourraient faire l'objet d'une innovation sur le produit permettant ainsi la valorisation de cette démarche. Ainsi tout est lié dans l'entreprise : la démarche RSE globale

et l'innovation qui peut en ressortir. Cette double vision permet donc aux PME d'appréhender RSE de façon plus large.

L'innovation durable représente une étape clé pour les PME. En effet, réaliser des innovations incrémentales ou suivre les innovations permet au minimum aux entreprises de prévenir leur potentiel de création de valeur (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Les entreprises se doivent donc de suivre un minimum afin de ne pas entacher leur création de valeur ou mieux de conserver un avantage compétitif. Autrement, les innovations durables de rupture peuvent être quant à elles un excellent vecteur pour faire évoluer fortement la responsabilité de l'entreprise (Hockerts et Wüstenhagen, 2010) et dégager un avantage compétitif certain.

Nous constatons au travers de la saisie d'opportunités, la création de valeur et l'innovation que les logiques entrepreneuriales et managériales servent la RSE dans la PME. Nous remarquons également que ces actions de RSE dépendent beaucoup du dirigeant de la PME ainsi que des ressources humaines de l'entreprise. De nombreuses questions peuvent ainsi apparaître autour de la mise en place de ces actions par le dirigeant d'entreprise et les salariés.

1.2. Dirigeant ou salariés maîtres de la mise en place des actions de RSE en PME

Le dirigeant de la PME présente un rôle central dans la gestion de son entreprise (Torres, 2003), car c'est lui qui impulse la vision stratégique de l'entreprise et prend les décisions (Allain, 1999). Cette notion est d'autant plus importante avec la RSE puisque l'éthique du dirigeant sera l'éthique de l'entreprise (Courrent, 2003). La personnalité, les convictions du dirigeant, son engagement et la perception de l'environnement par le dirigeant détermineront le degré d'adoption de la RSE par la PME (Gond et Igalens, 2008). Ainsi le dirigeant joue un

rôle central dans l'implication de son entreprise dans la PME que ce soit par l'éthique qu'il donne à son entreprise ou par les actions qu'il va entreprendre de mettre en place.

Un dirigeant présentant une volonté très forte d'intégration de la RSE dans la stratégie de sa PME n'obtiendra rien s'il n'obtient pas le soutien de son organisation (Ates *et al.*, 2012). Ce manque de soutien de l'organisation peut provenir d'un manque de contrôle ou d'un dirigeant qui manque de capacité à influencer ses salariés (Bennington et Minutolo, 2013). La fédération de l'entreprise au projet du dirigeant représente donc un élément essentiel pour la concrétisation de la RSE en PME. En effet, l'entrepreneur impulserait sa vision dans l'entreprise (Carrière, 1991), mais nécessiterait du potentiel créatif qui est présent dans toute l'entreprise (Nilsson, 1994) permettant une implication globale de l'entreprise. Ainsi, la RSE est une affaire de réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau et Cromarias, 2011). La vision du dirigeant doit se diffuser dans toute l'entreprise et doit récolter le soutien et la réflexion des salariés pour une mise en place globale des logiques de RSE. Le dirigeant peut impulser les actions, mais il est également possible que ça soit les salariés qui initient la démarche. L'engagement responsable de l'entreprise nécessitera dans ce cas une intégration de l'action proposée à la vision stratégique de l'entreprise et le soutien de la part du dirigeant (Hattabou et Louitri, 2010). Au travers de ces constats, salariés et dirigeants ne peuvent pas fonctionner l'un sans l'autre pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Verstraete (2002) présentait le passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective comme le passage de l'entrepreneuriat vers le management. Les actions de RSE qui seraient ainsi menées par le dirigeant ou un chef de projet où celui-ci décide des marches à suivre pourraient s'apparenter à des actions relevant de la logique entrepreneuriale. En revanche, la stratégie collective se retrouverait autour de la capacité de « leadership » permettant l'entrainement des salariés par

le dirigeant (Oger et Platt, 2002) ou encore sur une fédération des salariés autour d'une thématique qui sera acceptée par le dirigeant.

Le dirigeant et les salariés sont les éléments déterminants de la mise en application des actions de RSE dans la PME. Leur appropriation des actions les fera relever de la logique entrepreneuriale ou de la logique managériale et permettra une bonne intégration de la RSE à la stratégie de la PME.

2. Méthodologie

Nous présenterons dans un premier temps la constitution de l'échantillon et l'échantillon analysé. Puis nous préciserons la méthode de collecte des données pour terminer sur la méthode d'analyse thématique.

2.1. Echantillon

Pour réaliser cette étude, nous avons décidé de nous baser sur un échantillon d'entreprises présentes sur un même réseau. Ce réseau présente des caractéristiques nécessaires pour cette étude. Les PME y sont en croissances. Cette notion de croissance et de pérennité est nécessaire puisqu'il présente un climat propice à l'intégration d'actions de RSE. Les PME ne sont plus ainsi concentrées sur leur survie et peuvent se concentrer sur d'autres problématiques. Les PME sélectionnées sont, malgré ce réseau, hétérogènes par la taille et les secteurs d'activité (Tableau 1). Les tailles et le secteur différent permettent d'aborder les questions de RSE de façon différente et variée, car les secteurs tertiaire et secondaire n'auront pas les mêmes enjeux ; de même qu'une entreprise de 10 salariés et une de 100. Au total, il a été réalisé 7 entretiens auprès de dirigeants ou de personnes qui avaient la vision la plus

globale sur la politique de RSE de l'entreprise. Les entreprises seront traitées anonymement et ont été codifiées dans le tableau 1.

Etablissement	Secteur d'activité	Effectif	Fonction de la personne
ENT 1	Equipement industriel	100	Directeur administratif
ENT 2	Gros équipement	11	Dirigeant-Fondateur
ENT 3	Enseignement	18	Dirigeant-Fondateur
ENT 4	Bâtiment	30	Fondateur
ENT 5	Informatique	30	Dirigeant-Fondateur
ENT 6	Informatique	53	Directeur administratif
ENT 7	Industrie informatique	52	Directeur développement commercial

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

2.2. Collecte des données par entretien semi-directif

Les entretiens ont été conduits auprès des personnes ayant une vision d'ensemble de la thématique RSE. Ces personnes étaient généralement le dirigeant, mais pouvaient également faire partie de la direction. Ces entretiens ont duré entre 1 et 2 heures sous la forme semi-directive. Un guide d'entretien (Encadré 1) a été construit pour répondre à la problématique posée. Ce guide s'articule autour des dimensions environnementales, sociales et sociétales. L'idée était de dégager des actions de RSE de manière spontanée dans un premier temps puis de manière suggérée pour en connaître leur application ou non. Les suggestions d'action ont été inspirées des grandes catégories de l'ISO 26000 afin d'avoir une couverture complète sur les actions de l'entreprise. Comme Labelle et St-Pierre (2010), il a été décidé de se focaliser dans cette étude sur les aspects sociaux et environnementaux, ce qui n'enlève pas l'intérêt

économique des PME étudiées. La thématique sociale a été découpée en deux, comme en français le terme social concerne la politique sociale interne et le sociétal qui concerne l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe (Capron et Quairel-Lanouzelée, 2010). Dans un second temps, il était question de développer l'application et l'intérêt de ces actions sur l'entreprise.

GENERALITES

- Pouvez-vous me parler de votre entreprise (taille, marché, etc.) ?
- D'après vous, les PME ont-elles un intérêt à avoir des actions qui relèvent de la RSE ?
- Pour vous comment se représente la RSE dans votre entreprise ?

STRATEGIE DE RSE

- Quelles actions en lien avec l'environnement/le social interne/le social externe avez-vous pu mettre en place ?
  - Avez-vous une idée des impacts potentiels de votre entreprise sur l'environnement ?
  - Les avez-vous évalués ? Si oui, comment ?
  - Quelles actions avez-vous pu mettre en place pour limiter ces impacts ?
- Quel était l'objectif poursuivi par cette action (compétitivité, réponse aux attentes légales, etc.)
- (Pour chaque action) Cette action est-elle pour vous une innovation ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une prise de risque ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une saisie d'opportunité ?
- (Pour chaque action) Qu'est ce que cette action a modifié dans votre entreprise ?

MISE EN PLACE DES ACTIONS

- Quels ont été vos critères de priorisation dans le choix des actions réalisées ou en cours ?
- D'où proviennent vos inspirations pour les actions ?
- De quelle manière sont prises les décisions pour la mise en place d'actions de développement durable ?
  - Les prenez-vous seul ?
  - En discutez-vous avec les salariés ?
  - Auprès de qui prenez-vous conseil ?

RESULTATS

- Quels ont été les types de résultats suite à la mise en place de ces actions ?
  - Les actions ont-elles été utiles pour votre entreprise ?
  - Avez-vous constaté une amélioration sur le bénéfice ?

Encadré 1 : Guide d'entretien

2.3. Analyse thématique

Les données ainsi récoltées ont ensuite suivi une analyse de type thématique. Les grands thèmes de cette analyse proviennent des grandes catégories du guide d'entretien et les thèmes les plus récurrents lors de la relecture des retranscriptions ont été rajoutés. Nous avons par la suite procédé à un comptage des actions réalisées dans l'entreprise, de leur mise en place et de leur finalité (Tableau 2).

Thématiques
Actions Environnementales
Actions Sociales Internes
Actions Sociétales/Sociales Externes
Mise en place
Finalité

Tableau 2 : Récapitulatif des thématiques traitées

3. Résultats

3.1. Un déséquilibre dans les dimensions du développement durable

3.1.1. Les actions sociales très présentes

Au regard des résultats de cette analyse thématique, on s'aperçoit que les problématiques sociales se trouvent au cœur de toutes les PME (Akeb *et al.*, 2015). C'est sur cette importance sociale que la grande majorité des actions des PME se situe. Le social est d'autant plus important que les salariés sont la clé de la compétitivité des PME. « *Un des piliers de la stratégie d'entreprise c'est, effectivement, que les clients soient contents du travail que l'on fait et ça va de paire souvent avec les équipes qui sont contentes, se sentent bien dans le travail qu'elles font.* » (ENT5), *« … la compétitivité quand même ce sont les salariés qui la font ! »* (ENT1)

Placer le social au centre de la compétitivité de la PME explique l'homogénéité des démarches et des PME de notre échantillon qui se trouve autour de la problématique sociale.

Actions Sociales Internes	**Références de la part des entreprises**
Climat de travail	7
Stabilité de l'emploi	7
Conditions de travail	6
Motivation salariale	6
Lutte contre les discriminations	5
Formation salariale	5
Equilibre vie professionnelle/vie personnelle	4
Prévention aux risques psychosociaux	4

Tableau 3 : Les principales actions sociales internes

L'appropriation de la thématique sociale par les PME commence par l'établissement d'équipes soudées et fixes. En effet, le climat de travail et la stabilité de l'emploi des salariés sont au cœur de toutes ces entreprises. Le dirigeant de l'entreprise ENT3 déclare « o*n est heureux d'être ensemble* ». La construction de ces équipes passe avant tout par des CDI « *on favorise toujours le CDI* » (ENT3), « *on fait très peu de CDD, on a que des CDI* » (ENT1), « *on a que des CDI* » (ENT6), « *c'est que des CDI. Ce n'est pas un métier où on peut être en CDD* » (ENT5). Cette solidité de l'équipe est à l'origine d'un climat social épanoui qui se construit au travers de repas d'entreprise, « *On essaie de faire des petits événements, de fêter de nouveaux clients, faire une soirée, faire plusieurs choses comme ça plus festives* » (ENT5), de « *séminaires d'entreprises* », de « *conviviales* », ou d'« *activités ludiques* » (ENT6). Ces équipes sont construites grâce à un nombre restreint de salariés, permettent une connaissance personnelle forte et la création de liens entre salariés et dirigeant. Cette forme de proximité au sein de l'entreprise et entre les membres de celle-ci est vectrice de flexibilité, de diversité et de coopération (Hammann *et al.*, 2009 ; Worthington *et al.*, 2006).

Nous avons pu constater que la flexibilité était au cœur des conditions de travail avec des PME accordant une liberté certaine à ses salariés. Les conditions de travail et la motivation salariale sont des thématiques très importantes pour ces PME et leur bon fonctionnement. « *La qualité de l'installation et puis aussi par respect pour la sécurité et la santé de nos salariés qui est absolument indispensable […] On ne peut pas parier sur eux et les garder longtemps si on ne les met dans de bonnes conditions de travail.* » (ENT7) Ces conditions de travail permettent la motivation des salariés. La motivation peut être aussi entretenue avec la reconnaissance, celle-ci pouvant passer par le partage : « *à la fin de l'année, on prend le résultat et on divise en 3 et un tiers est donné aux salariés.* » (ENT3), « *il nous ait paru important de faire partager les résultats de l'entreprise à l'ensemble du personnel* » (ENT2). L'importance des salariés en PME est forcement accompagnée d'une formation des salariés. La formation aux technologies est essentielle pour les PME, mais on peut également trouver une approche transversale de la formation qui permet aux salariés de savoir « *dans leur esprit où ils se situent dans l'ouvrage qu'ils sont en train de faire* » (ENT4).

Les dernières thématiques minoritaires abordées ; à savoir l'équilibre entre vie professionnelle/vie personnelle, lutte contre les discriminations, et la prévention des risques psychosociaux restent encore des thématiques assez anecdotiques. Les PME ont conscience de ces thèmes, mais n'ont pas de réelles actions formalisées « *on n'a pas de politique très claire là-dessus* » (ENT6) à propos de la lutte contre les discriminations, « *Non y a rien de particulier quand même* » (ENT1) à propos de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Les constats de cette analyse vont permettre de rejoindre les déductions de la littérature sur la place centrale du social interne dans la PME (Akeb *et al.*, 2015) et à l'importance que les PME accordent à leurs salariés (Torres, 2003)**.**

3.1.2. Une insertion forte sur le territoire local

La seconde thématique sociale est le social externe. Les PME sont assez fortement impliquées dans leur économie locale et dans la vie du territoire. Cependant les PME ne sont impliquées dans leur communauté qu'avec leurs parties prenantes proches comme leurs employés (Labelle et St Pierre, 2010), c'est ce que l'on retrouve effectivement à la comparaison des deux analyses thématiques. Courrent (2012) soutient que les PME sont naturellement impliquées dans le développement de leur communauté et l'environnement local, « o*n vie à Montpellier donc on contribue à son économie* » (ENT3), « *on ne se contente pas d'être fabricant de qualité, etc. C'est un écosystème qui va beaucoup plus loin aujourd'hui* » (ENT7). La PME se sent naturellement intégrée dans son écosystème et son territoire.

Actions sociales Externes/Sociétal	**Références de la part des entreprises**
Interaction avec les écoles	7
Implication pour le réseau local	5
Création d'emploi	4
Association, Mécénat	4
Fournisseurs locaux	3

Tableau 4 : Les principales actions sociales externes

La démarche sociétale unanime des PME est l'interaction avec les écoles et la formation des jeunes au monde du travail. Cette interaction peut prendre plusieurs formes allant de la présentation de l'entreprise au cycle secondaire « *on ouvre notre usine à des lycées, à des collèges* » (ENT7) aux cours dispensés dans les études supérieures « *on a plusieurs de nos salariés qui donnent des cours, soit dans des écoles agronomiques, soit à l'université* »

(ENT6). D'autres PME se trouvent attachées d'une mission de formation auprès des jeunes. C'est le cas du dirigeant de ENT3 :« *On a surtout une grande responsabilité en tant qu'entreprise, c'est de former donc de partager notre expertise* ». Cette mission de formation va pour certaines entreprises jusqu'à l'intégration massive d'étudiants en formation « *on a 5 ou 6 personnes en apprentissage.* » (ENT4). Cette implication dans le milieu scolaire s'accompagne de l'implication importante sur les activités du territoire au travers de réseaux professionnels, de pôle de compétitivité ou encore regroupement permettant le développement des savoirs et l'entraide d'entreprise. Les PME ont besoin de leur réseau et le nourrissent. Les PME sont également très engagées auprès des associations et du mécénat (Courrent, 2012). En effet, certaines sont « *membres d'une quinzaine d'associations, de réseaux ou d'initiatives* » (ENT6).

Une partie des PME interviewées apporte une grande importance à la création d'emploi et en font leur cheval de bataille auprès de leurs clients, c'est le cas de l'entreprise ENT7 : « *Lorsque le président du conseil régional qui est venu ici il y a 1 an et demi pour visiter l'usine, s'organise avec son distributeur pour que ça soit ça qui fonction chez eux, ce n'est pas un emploi, mais c'est un peu plus de la moitié d'un emploi.* » D'autres entreprises créent de l'emploi de façon importante de par leur croissance « *tous les ans en fait on recrute entre 10 et 20 personnes donc c'est très intense* » (ENT6).

Finalement, l'intégration de la PME à son territoire est de faire appel à des fournisseurs locaux. Cette démarche n'est pas encore bien ancrée dans les démarches de PME bien que certaines en retirent une réelle force. L'entreprise ENT4 en a fait un de ses arguments de vente et se l'impose dans la réalisation de ses prestations « *il fallait trouver des matériaux biosourcés et des matériaux de proximité donc là, c'est à même pas 10 kilomètres d'ici que ça*

se fait ». D'autres entreprises commencent à initier progressivement une démarche « *on préfère faire travailler des gens de la région, après français, européens par ordre de priorité* » (ENT2), « *on essaie quand même de développer ce côté réseau local* » (ENT5).

Les déductions présentant les PME comme susceptibles de s'engager au sein de leur communauté (Courrent, 2012) et créatrices d'emplois (Jenkins, 2006) se voient appuyées par les résultats de cette analyse.

3.1.3. Un manque d'action lié à la difficile évaluation des impacts

La dimension environnementale est la dimension délaissée de la RSE par la PME. Lors des entretiens la partie environnementale a été celle pour laquelle les entreprises ont été le moins réceptives. Cette dimension serait difficile à intégrer dans la stratégie de la PME, car le développement d'actions le long de la chaine de valeur de l'entreprise impliquerait un investissement de ressources et de technologies complexe pour les PME (Sharma et Vredenburg, 1998). La partie environnementale serait pour certaines PME un extra à la stratégie d'entreprise « *Si on veut s'acheter une bonne conscience on peut parler de l'écologie* » (ENT3). D'autre part, la croyance veut que les PME de par leur taille n'aient pas ou peu d'impacts sur l'environnement, ce qui est une croyance fausse (Schaper, 2002). Cette croyance persiste aux vues de certaines réponses d'entreprises : « *On est très bien dans nos baskets avec cette entreprise au sein de l'environnement. Donc… on apporte notre petite touche, mais on n'est pas des intégristes non plus.* » (ENT3), « *On pourrait certainement faire mieux, mais ça ne va pas être non plus de grandes avancées fondamentales.* » (ENT1), « *C'est pas qu'on pourrait ne pas le faire c'est que tout simplement on y pense pas forcement. Encore une fois les enjeux, ils sont vraiment très très réduits pour nous.* » (ENT5)

Actions Environnementales	Références de la part des entreprises
Valeur environnementale dans le produit	6
Tri et recyclage	6
Construction du bâtiment	3
Consommation responsable	3
Déplacement	3
Fournisseurs responsables	2

Tableau 5 : Les principales actions environnementales

Malgré ces réticences la plupart des PME interviewées ont intégré au moins un des principes de l'éco-conception de produit ; à savoir la réduction de consommation de ressources naturelles, les conséquences de son utilisation ou encore son recyclage en fin de vie (Courrent, 2012). La gestion de la fin de vie reste l'élément le plus cité. Deux entreprises ont axé leur activité autour d'un produit éco-conçu et perçoivent ce choix comme une réelle opportunité de croissance. ENT7 déclare à propos de ses produits qu'ils « *coutent moins cher que* [les concurrents] *et en plus vous y ajoutez des enjeux : circuit court, enjeux écologiques, moins de gaz à effet de serre, vous avez des enjeux d'emploi, écosystème qui sont quand même quelque part…* » ; et le fondateur de l'entreprise ENT4 qui présente son entreprise comme « *s'inscrivant dans le développement durable, dans l'éco rénovation et on essaie d'avoir un petit peu de valeur ajoutée.* » Le deuxième élément très présent chez les PME est le recyclage des déchets et le tri sélectif. Cette mesure relève presque d'une évidence pour les interviewés.

Les autres démarches telles que l'éco-conception des bâtiments, la consommation responsable de l'entreprise, la limitation des déplacements et le choix de fournisseurs responsables reste encore des thématiques peut appropriées par les PME. Ces démarches font le lien avec le manque de conscience de la part des PME sur leurs impacts (Schaper, 2002), ainsi les PME ne se sentent pas coupables de leurs diverses consommations.

3.2. Prise en main des actions

Nous avons observé les différentes actions de la RSE que l'on peut retrouver dans les PME. Il paraît intéressant de s'attarder sur leur mise en place. En effet, en PME, dirigeant et salariés sont importants pour la mise en place d'actions RSE. Nous verrons au travers de cette partie les prises en main impulsées par le dirigeant, puis les actions proposées par les salariés, l'intégration globale de la RSE dans l'entreprise et finalement la délégation à un chef de projet.

Mise en place principale	Références de la part des entreprises
Impulsées par le dirigeant	5
Proposées par les salariés	3
Menées par un chef de projet	3
Prise en main globale de l'entreprise	2

Tableau 6 : Répartition des modes de prise en main des actions de RSE

3.2.1. Actions impulsées par le dirigeant

Dans cette analyse il paraît clair que les valeurs du dirigeant sont essentielles pour la mise en place des actions de RSE. Nous avions souligné que la vision de l'entrepreneur était impulsée dans l'entreprise (Carrière, 1991). Nous constatons que les dirigeants accordent une part importante à la diffusion de leurs valeurs dans l'entreprise « ç*a fait partie de mes valeurs quoi*. » (ENT2), « *ce qui m'a permis de quitter* (à propos de son ancienne entreprise) *à l'aube de mes 58 ans et tant que j'avais la forme de créer un projet qui ait du sens* » (ENT4). Cette constatation rejoint la littérature présentant les valeurs de l'entrepreneur permettant la création de valeur sociétale (Bon et Van der Yeught, 2015).

3.2.2. Actions proposées par les salariés

De l'autre côté des dirigeants, il y a les salariés et eux aussi représentent un élément important pour la mise en place d'actions de RSE dans la PME. En effet, s'inspirer des propositions des salariés ne peut être qu'un avantage pour l'entreprise puisque le potentiel créatif est présent dans toute l'entreprise (Nilsson, 1994). « *souvent ça vient des salariés* » (ENT6), « *C'est-à-dire que ça s'est fait au fil du temps… les gens qui sont à ces postes ont pris conscience qu'il fallait essayer de limiter les transports, les délais, etc. Donc ils le font de façon intuitive, mais sans cahier des charges.* » (ENT1) Pour la pertinence de la mise en place d'actions RSE, il est important d'initier une réflexion à tous les niveaux de l'entreprise (Asselineau et Cromarias, 2011).

3.2.3. Prise en main globale de l'entreprise

Une prise en main globale des problématiques de l'entreprise permettra une meilleure application et de meilleurs résultats pour la RSE. Les entreprises de cet échantillon qui prennent en main la problématique de la RSE tout au long de la chaine de valeur sont celles qui ont intégré la RSE au cœur de leurs produits, à savoir ENT4 et ENT7. Le fondateur de ENT4 souligne « *c'est une nécessite que de mobiliser les personnes, les sensibiliser à ces démarches-là. Après ça devient inné, ça rentre dans les gènes et ça rendre dans l'ADN de l'entreprise.* » (ENT4)

Dans un sens comme dans l'autre on constate que pour une application optimale de la RSE, dirigeants et salariés sont dépendants les uns des autres. Hattabou et Louitri (2010) eux soulignent l'importance du soutien du dirigeant pour les actes proposés par les salariés. D'un autre côté, d'autres auteurs présentent la nécessité de l'adhésion des salariés pour la bonne mise en œuvre de la stratégie de RSE (Ates *et al.*, 2012 ; Bennington et Minutolo, 2013).

3.2.4. Actions gérées par un chef de projet

La prise en charge des problématiques peut être déléguée à un chef de projet ou responsable RSE, ou encore la création d'un groupe qui traitera de ces problématiques. Les PME interrogées, qui ont décidé d'attribuer la RSE à une personne autre que le dirigeant, ont principalement choisi de créer des groupes de réflexion avec un chef de projet. C'est le cas de l'entreprise ENT1 « *après on a créé un groupe* », et de l'entreprise (ENT6) « *On avait fait un petit groupe de travail aussi avec des salariés de tous les pôles, de tous les âges…* ».

3.3. Des actions qui ne servent pas toujours le même but

Les pratiques RSE permettent une théorique amélioration environnementale, sociale ou/et économique dans la PME. Il est intéressant de se pencher sur les raisons pour lesquelles les PME s'engagent dans une démarche RSE. En effet, il a pu être constaté que les pratiques de RSE étaient faites soit dans un but de bien-être des salariés, soit pour des besoins économiques ou encore pour l'amélioration de la performance RSE globale. Ce sont ces trois grandes finalités qui seront détaillées ici.

Finalités	**Références de la part des entreprises**
Bien être des salariés	7
Satisfaction des besoins économiques	4
Performance RSE globale	2

Tableau 7 : Répartition des finalités

3.3.1. Bien-être des salariés en entreprise

Le bien-être des salariés est un objectif unanime des PME quant à l'intégration de la RSE dans la PME. L'entreprise ENT3 déclare même « *On n'a des comptes à rendre à personne sauf le salarié !* ». La mise en place de démarches RSE, et particulièrement sociales internes,

permettent d'accroitre la motivation des salariés. « *Les salariés y sont attentifs et sensibles et donc ils voient que l'entreprise met des actions dans ce sens, ils seront encore plus motivés pour travailler dans l'entreprise, pour y rester et même attirer de nouveaux talents parce qu'on a une politique RSE dynamique importante oui.* » (ENT1) Cette motivation a une influence particulièrement positive sur les compétences internes et la motivation (Barraquier, 2014). Ces choix stratégiques en matière de RSE et cette motivation porteraient ses fruits selon ENT7 « *On a des collaborateurs aujourd'hui qui sont la depuis la création de l'entreprise on a aucun turn-over et ça pour nous c'est fondamental parce qu'on est sur un métier qui bouge beaucoup* ».

Les démarches RSE auraient aussi une influence sur l'implication des employés ainsi que sur leur sentiment d'appartenance (Brammer *et al.*, 2010). « *Je pense un bénéfice humain déjà. De fierté de travailler dans une entreprise. De réaliser des choses qui sortent un petit peu de l'ordinaire et de pouvoir s'éclater dans son boulot. Je pense… A mon avis que c'est le principal bénéfice.* » (ENT4)

La RSE est un élément clé pour les PME qui placent les salariés au cœur de leur valeur ajoutée et de leur compétitivité.

3.3.2. Satisfaction des besoins économiques

Les problématiques économiques des démarches de RSE sont centrales dans la stratégie des PME. Elles représentent une part importante des freins qui dissuadent les PME de s'engager (Courrent, 2012). Cependant, comme il a été souligné précédemment, les démarches RSE peuvent également dégager du profit au travers de l'avantage compétitif et de la création de valeur (Ireland *et al.*, 2003 ; Quairel et Auberger, 2005). Le dirigeant de ENT3 présente deux situations : « *c'est pour ne pas payer le déplacement donc… si on peut limiter les*

déplacements, on le fait. Mais c'est plus économique qu'écologique, mais bon… », « *On essai toujours d'être les meilleurs on est dans un marché compétitif donc on essai de créer la meilleure équipe possible pour gagner comme les autres quelque part. Donc oui on essaie de construire cette équipe pour être les meilleurs*. » L'entreprise ENT7 elle en dégage des parts de marché « *20 et 30 % de ce que l'on produit est la conséquence de tous ces enjeux de proximité, de RSE, de visite d'usine, etc.* ».

3.3.3. Entreprise à la performance RSE complète et accomplissement des valeurs

A la suite de ces interviews, il est possible de constater que les entreprises ayant complètement intégré la RSE dans leur stratégie l'envisagent comme un atout comme il a été vu précédemment. Le fondateur de ENT4 va plus loin et souhaite faire avancer la société au travers de son entreprise « *on peut participer à une démarche plus large dans le développement durable et s'inscrire… Enfin, faut sauver notre planète à un moment donné* ». ENT7 quant à elle utilise la RSE comme un réel vecteur de communication, « *pour parler de RSE, de développement durable, on a bien entendu la volonté de faire savoir le savoir-faire d'ENT7, on participe à des trophées* ».

Ces stratégies permettent aux PME de lier leurs valeurs avec des retombées bénéfiques grâce à une réduction des coûts, l'implication de leurs salariés, leur image, leurs relations territoriales, etc. (Luetkenhorst, 2004).

3.4. Proposition de taxonomie des finalités des actions de RSE en PME

A partir des résultats de l'étude qualitative, il est possible de discerner 3 types de finalités recherchées dans les actions de RSE. La taxonomie présentera les degrés d'investissement dans chacune des dimensions de la RSE étudiée, à savoir : environnemental, social interne,

social externe ; ainsi que les voies de mise en place de ces actions pour atteindre une de ces 3 finalités. Cette première approche de la taxonomie a pour but de présenter les finalités atteintes par un certain mix d'actions ainsi que leurs chemins d'appropriation. Le but n'étant pas de présenter une liste détaillée d'actions précises, mais d'approcher la variété des actions sous l'angle du degré d'investissement dans chacune des dimensions. Cette taxonomie n'étant qu'une introduction, elle laisse la possibilité d'ajout de nouvelles dimensions ultérieures ou à la découverte de nouveaux types de finalités.

	Type 1 : Actions pour bien-être salarial	**Type 2 : Actions de performance globale RSE**	**Type 3 : Réponse aux besoins économiques**
Actions Environnementales	Faible et uniquement interne	Proactives	Faibles
Actions Sociales	Proactive	Proactives	Moyennes
Actions Sociétales	Menées par les salariés	Proactives	Moyennes
Prise en main des actions	Proposées par les salariés et prise en main globale	Prise en main globale impulsée par le dirigeant/chef de projet	Dirigeant
Management/ Entrepreneuriat	Management	Entrepreneuriat	Management/Entrepreneuriat

Tableau 8 : Premier essai de taxonomie des actions de RSE

Malgré leur manque de formalisme, les PME présentent un engagement dans les dimensions de la RSE. Leur engagement se présente plus proactif que celui des grandes entreprises vis-à-vis des pressions réglementaires moins importantes. Cependant, comme il a été constaté, les PME sont très engagées socialement au niveau interne. Les entreprises ayant pour souhait la mise en place d'actions pour le bien-être salarial sont à l'écoute des attentes de leurs salariés. En effet, on constate que souvent les PME ayant la volonté de travailler sur leur politique sociale écoutent les actions proposées par leurs salariés pour ensuite les intégrer dans toute

l'entreprise. Ces propositions peuvent relever des dimensions sociales, environnementales ou sociétales. Ces deux dernières dimensions pourront être menées à l'initiative des salariés qui préfèrent en général s'investir sur leur territoire plutôt que dans la préservation de leur environnement. La prise en main de la thématique par les salariés relève d'une œuvre collective est donc plus managériale.

Pour les dirigeants aux valeurs sociales et environnementales fortes, les actions ont pour but de construire la stratégie de l'entreprise autour des problématiques de RSE. Cette initiative de construction de stratégie relèverait plutôt des logiques entrepreneuriales, avec une idée impulsée et construite par le dirigeant et rendue collective par la suite. Ces PME souhaitent baser leur fonds de commerce sur des initiatives RSE et rayonner sur la société en véhiculant une bonne image et en montrant l'exemple. Ainsi, environnement et social seront abordés de manière proactive. Le fondateur/dirigeant impulsera sa vision qui sera appropriée par tous les étages hiérarchiques de l'entreprise nécessaire à une application globale de la RSE dans l'entreprise.

Le dernier type d'actions est les actions permettant de satisfaire des besoins économiques. Ici, les valeurs du dirigeant ne sont pas orientées vers la RSE, mais celui-ci a conscience du marché et des besoins de compétitivité de son entreprise. Ainsi les actions relevant de la RSE seront en faible quantité. Chaque action engagée regardera directement l'avantage économique qui en ressort et pourra présenter une orientation entrepreneuriale ou managériale selon la forme de l'action.

Cette taxonomie se limite aux actions et aux mises en place des actions de RSE. Il pourrait être pertinent de rajouter une notion d'image et de notoriété dans les critères abordés. Autrement, un détail des actions pourrait être envisagé afin de compléter chaque profil.

Cette étude permet de mettre en avant les différentes finalités accessibles par les PME au travers de la RSE. Cependant la notion d'image a été très peu abordée et une nouvelle finalité des actions de RSE pourrait se cacher sous cette notion. Autrement, il est possible de se poser la question de l'efficacité des démarches. Sont-elles réellement effectives ? Quelle est la vision des parties prenantes de l'entreprise ? Au travers de ces interrogations, il est possible de constater l'ampleur de la tâche quant à l'approfondissement de ces profils d'actions pour les PME. Cependant, les actions RSE présentent aussi toute leur importance via l'implication des parties prenantes et les avantages que peuvent retirer les PME de ces actions de RSE.

Conclusion

Au travers des cas étudiés, il est possible de constater que toutes les PME étudiées sont engagées dans des actions relevant de la RSE.

Une des grandes constatations de cette étude est la part importante jouée par les salariés pour les PME. D'une part, les salariés sont au cœur des démarches RSE puisqu'une grande partie des actions de RSE constatées sont faites dans le but de satisfaire le bien-être et la motivation des salariés. Ainsi la RSE est un élément moteur dans la motivation et l'appartenance des salariés face à la PME (Brammer *et al.*, 2010 ; Barraquier, 2014). D'autre part, les salariés sont essentiels à l'application des actions RSE à l'entreprise (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Ates *et al.*, 2012).

Un autre point important est l'avantage concurrentiel que tirent les PME ayant entrepris d'intégrer le développement durable à leur stratégie d'entreprise. Ces entreprises se voient bénéficier de nombreux avantages économiques grâce à leur proactivité (Luetkenhorst, 2004).

A partir de ces observations de l'étude qualitative, il a été possible de déduire 3 types de finalité dans l'intégration de la RSE et ces 3 types sont directement liés aux choix des actions

et à leur mise en place. On retrouve les *actions pour le bien-être salarial*, les *actions de performance globale RSE* et les *actions en réponse aux besoins économiques*.

Du côté théorique cette étude permet de faire le point sur les logiques managériales et entrepreneuriales à propos de la RSE en PME. En effet, via cette étude, il est clairement illustré que la construction d'une stratégie RSE complète dans l'entreprise relève de l'entrepreneuriat. La problématique avait été prise dans l'autre sens disant que plus une entreprise a une vision entrepreneuriale, plus elle sera propice à s'engager dans la RSE (Spence *et al.*, 2007). Autrement, des actions initiées par des salariés pour l'ensemble de l'entreprise ou des actions à destination de l'ensemble des salariés relèveront de la logique managériale. La stratégie devient ici collective ce qui implique la notion managériale (Verstraete, 2002). Le dirigeant devra également faire preuve de compétences de management pour entrainer ses équipes vers ces initiatives de RSE (Carrière, 1991 ; Bennington et Minutolo, 2013).

Du côté pratique, cette étude fournit une première grille d'analyse des actions de RSE en fonction des buts poursuivis. La taxonomie permet une première approche pour les dirigeants sur leur façon d'aborder les actions de RSE en fonction de leurs objectifs. Il pourra ainsi mieux appréhender, s'il doit impliquer ses salariés, les écouter ou encore mener le projet via l'entrepreneuriat ou le management.

Cette étude présente quelques limites. L'étude est faite sur des PME en croissance qui sont donc des entreprises prolifiques qui ne sont plus dans des logiques de survie. La situation de ces entreprises n'est pas une situation partagée par toutes les PME, ce qui fait que nos déductions ne seront peut-être pas les mêmes pour des PME qui ne sont pas nécessairement en croissance. Une autre limite à notre étude se trouve dans les dimensions étudiées. Il pourrait

être intéressant de s'attarder sur d'autres dimensions complémentaires comme la communication ou les pressions externes.

Ces limites pourront faire l'objet de recherches futures permettant l'approfondissement de cette taxonomie et le dégagement potentiel de nouveaux types de finalité dans les actions. De même, une étude quantitative permettrait de corroborer ou d'infirmer les premières découvertes. Plusieurs questions se soulèvent suite à cette étude. Quelles sont les actions précises utilisées dans chacun des types ? Quelle dimension requiert une logique plus managériale ? Quelle dimension requiert une logique plus entrepreneuriale ? Quelles sont les motivations des salariés dans l'engagement dans des actions de RSE ?

Bibliographie

Akeb H., Delchet-Cochet, K. et Vo, L. C. (2015), « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, vol.10, n°2, p.5-27.

Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise mono décideur: le cas de l'entrepreneur agricole », *Revue Internationale PME*., vol.12, n°1-2, p.31-60.

Asselineau A. et Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°84, p.29–48.

Ateş M. A., Bloemhof J., van Raaij E. M. et Wynstra F. (2012), « Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments », *International Journal of Production Research*, vol.50, n°4, p.1079–1095.

Barraquier A. (2014), « Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle », *Management International*, vol.19, n°1, p.130-140.

Bennington A. J. et Minutolo M. C. (2013), « Intent to be a Socially Responsible Small or Medium-sized Enterprise: Theory of Planned Behavior and Leaders' Actualizing », *Journal of Management and Sustainability*, vol.3, n°1, p.1-8.

Berger-Douce S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, vol.23, n°1, p.171 – 188.

Berger-Douce S. (2011), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », *Humanisme et Entreprise*, n°303-3, p.9-24.

Bocquet R. et Mothe C. (2013), « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, n°66-8, p.132-151.

Boiral O. (2001), « Iso 14001; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec.

Bon V. et Van der Yeught C. (2015), « L'entrepreneur responsable face aux enjeux du DD : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur », *Conférence de l'Association de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Nantes.

Brammer S., Millington A. et Rayton B. (2010), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°10, p.701–719.

Burke L. et Logsdon M. (1996), « How Corporate Social Responsibility Pays Off », *Long Range Planning*, vol.29, n°4, p.495-502.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Edition La Découverte, « Repères », Paris.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2015), *L'entreprise dans la société - Une question politique*, Edition La Découverte, Paris.

Carrière J.B. (1991), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale PME*, vol.3, n°3-4, p.301-325.

Carroll A.B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p.497–505.

Cohen B. et Winn M.I., (2007), « Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°1, p.29–49.

Courrent J.M. (2003), « Éthique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, p.139-152.

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Dahlsrud A. (2008), « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.15, n°1, p.1–13.

Dean T.J. et McMullen J.S. (2007), « Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°1, p.50–76.

Delchet-Cochet K. et Vo L.C. (2012), « Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France », *International Business Research*, vol.5, n°7, p.50-55.

Dupuis J.C. (2011), « Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue Française de Gestion*, vol.37, n°215, p.69–85.

EC Commision Européenne (2011), « A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility ».

Fiegenbaum A. et Karnani A. (1991), « Output Flexibility : A Competitive Advantage for Small Firms », *Strategic Management Journal*, vol.12, n°2, p.101–114.

Frederick W. (1992), « Anchoring values in nature : toward a theory of business values », *Business Ethics Quarterly*, vol.2, n°3, p.283-303.

Gond J.P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris.

Hammann E.M., Habisch A. et Pechlaner H. (2009) « Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies », *Business Ethics: A European Review*, vol.18, n°1, p.37–53.

Harmeling S.S., Sarasvathy S.D. et Freeman R.E. (2009), « Related Debates in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities, and Contingency », *Journal of Business Ethics*, vol.84, n°3, p.341-365.

Hattabou A. et Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Management & Avenir*, vol.43, n°3, p.122-142.

Hockerts K. et Wüstenhagen R. (2010), « Greening Goliaths Versus Emerging Davids: Theorizing about The Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.25, n°5, p.481-492.

INSEE (2011), Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise.

Ireland R.D., Hitt M.A. et Sirmon D.G. (2003), « A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions », *Journal of Management*, vol.29, n°6, 963-989.

ISO (2010), « ISO26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »

Jenkins H. (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, p.241–256.

Labelle F. et St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *10e CIFEPME*, Bordeaux.

Luetkenhorst W. (2004), « Corporate social responsibility and the development agenda – A case for actively involving small and medium enterprises », *Inter-economics*, vol.39, n°3, p.157-166.

Nilsson W.B. (1994), « Developing opportunity windows through creativity enhancements: 21st century style », *The Canadian Manager*, vol.19, n°2, p.24–25.

Oger B. et Platt D.E. (2002), « Modèles de création de valeur en Europe et aux États-Unis : une comparaison des modèles de l'EFQM et du Baldrige Award Criteria », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 8-3, p.85-98.

Parrish B.D. (2010), « Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design », *Journal of Business Venturing*, n°25, n°5, p.510-523.

Porter M. et Kramer M. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, vol.89, n°1-2, p.62-77.

Quairel F. et Auberger M.N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de “responsabilité sociétale de l’entreprise.” », *La Revue Des Sciences de Gestion*, n°211-212, p.111–126.

Schaper M. (2002), « Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western Australian pharmacies », *International Small Business Journal*, vol.20, n°3, p.235–251.

Sharma S. (2000), « Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy », *Academy of Management Journal*, vol.43, n°4, p.681-697.

Sharma S. et Vredenburg H. (1998), « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.19, n°8, p.729-53.

Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwolé V. (2007), « Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Revue internationale PME, vol.20, n°3-4, 17-42.

Tilley F. (2000), « Small firm environmental ethics: how deep do they go? », *Business Ethics: A European Review*, vol.9, n°1, p.31–41.

Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.119–138.

Torrès O. (2007), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », in *Management des PME*, coordonné par L.J. Filion, Pearson, Paris, p. 35-46.

Uhlaner L., Berent-Braun M., Jeurissen R. et de Wit G. (2012), « Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol.109, n°4, p.411–429.

Verstraete T. (2002), « Entrepreneuriat et management stratégique : Des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des "stratégies entrepreneuriales." », *Management International*, vol.6, n°2, p.55-66.

Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.

von Weltzien Høivik H. et Shankar D. (2011), « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? », *Journal of Business Ethics*, vol.101, n°2, p.175–195.

Williamson D., Lynch-Wood G. et Ramsay J. (2006), « Drivers of environmental behaviour in manufacturing Sme and the implications for CSR », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°3, p.317–330.

Worthington I., Ram M. et Jones T. (2006), « Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community », *Journal of Business Ethics*, vol.67, n°2, p.201–217.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les enjeux contextuels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc

Arnaud GAUTIER
Docteur, IAE de Tours, Université François Rabelais de Tours
Laboratoire Vallorem EA6296
IAE de Tours, quartier 2 Lions, 50 Avenue Portalis, 37206 Tours
arnaud.gautier@univ-tours.fr

Jalila ELBOUSSERGHINI
Doctorante, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/ Université Jean-Monnet de Saint-Etienne
LAREME / Coactis EA4161
Ecole des Mines de Saint-Etienne, 158 Cours Fauriel 42023 Saint-Étienne
j.elbousserghini@gmail.com

Sandrine BERGER-DOUCE
Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne
Coactis EA4161
Ecole des Mines de St-Etienne, 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne
bergerdouce@emse.fr

Résumé

La littérature scientifique relative à la RSE témoigne de l'institutionnalisation de celle-ci dans tout type d'entreprise notamment dans les PME. Nous remarquons au travers de plusieurs travaux et d'observations empiriques que ce phénomène d'institutionnalisation se traduit entre autre par la création et la diffusion de dispositifs concrets : labels, normes et référentiels. Peu de travaux de recherche s'attache à comprendre comment la RSE est appropriée par les concepteurs de ces dispositifs et par les acteurs touchés par leur diffusion. A partir de l'appropriation des outils de gestion et aux spécificités des PME et de leur responsabilité sociale, nous cherchons à comprendre les différences entre les processus de création et de mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE dans les PME. Ainsi, nous nous appuyons sur des labels RSE et sur les cas de PME labellisées dans deux contextes différents : le cas de la France et du Maroc.

Mots-clés : RSE - Dispositifs concrets - Contexte culturel - PME -Théorie néo-institutionnelle

Abstract

The scientific literature on CSR reflects its institutionalization in any kind of business, particularly in SMEs. We note through several research and empirical observations that

institutionalization phenomenon is reflected among others by the creation and dissemination concrete devices: labels, norms and standards. Few research focuses on understanding how CSR is suitable for designers of these devices and the stakeholders affected by their dissemination. From the appropriation of management tools and specific characteristics of SMEs and social responsibility, we seek to understand the differences between the process of creating and implementing CSR labeling schemes in SMEs. Thus, we rely on CSR labels and cases of SMEs labeled in two different contexts: the case of France and Morocco.

Key-words : CSR - Specific devices - Cultural context - Neo-institutional theory – SMEs

Introduction

Notre contribution s'appuie sur ce qui apparait comme étant un gap dans la littérature relative aux pratiques RSE dans les PME. Dans ce type d'entreprise, la thèse défendue dans la littérature fait référence à la recherche d'une légitimité territoriale (Paradas, 2006) et à une considération éthique importante dans le management des PME qui découle de leur encastrement territorial, et des liens de proximité qui seraient moins susceptibles d'engendrer des ruptures entre l'économique et le social (Hattabou & Louitri, 2011). Les réalités culturelles des contextes jouent un rôle déterminant dans la RSE. Les valeurs, les mœurs et les croyances des dirigeants proviennent de l'environnement dans lequel ils opèrent, et impactent directement leur engagement responsable. Les réalités contextuelles influencent fortement les processus de création et d'intégration des dispositifs relatifs à la RSE. Les travaux présentant le phénomène d'institutionnalisation de la RSE dans les organisations et en particulier dans les PME appuient leurs démonstrations sur le nombre croissant d'outils, de référentiels et de labels relatifs à la RSE. Par ailleurs, nous remarquons un phénomène grandissant d'institutionnalisation de la RSE dans les entreprises (Acquier & Aggeri, 2008), et ce quel que soit leur taille (Jenkins, 2004, Perrini, 2006). Cette institutionnalisation se traduit par une évolution du référentiel des normes et des valeurs de certains acteurs au sein de leur champ organisationnel, que Di Maggio (1988) qualifie d'entrepreneurs institutionnels. Ainsi ce phénomène d'institutionnalisation se voit porté par les actions mêmes de ces entrepreneurs

institutionnels, puis par des acteurs suiveurs au sein du même champ organisationnel, mais également par la mise en œuvre de dispositifs concrets. Il nous apparait comme pertinent d'étudier la création de ces dispositifs véhicules de l'institutionnalisation de la RSE auprès des PME et de leur réception par les acteurs des champs organisationnels concernés.

Nous soulignons le peu de travaux existant dans la manière dont sont conçus ces dispositifs, c'est-à-dire la façon dont les concepteurs de ces dispositifs perçoivent la RSE, et leur rôle de relais dans ce processus d'institutionnalisation de la RSE. Par ailleurs, la manière dont ces dispositifs sont conçus et appropriés par les entreprises pourrait dépendre du contexte dans lequel ceux-ci sont développés et diffusés. De ce fait, il semble intéressant d'explorer l'influence des facteurs de contexte sur la conception des outils et les motivations des dirigeants de PME à s'engager dans des processus de labellisation dans deux contextes ayant des réalités bien différentes. Notre contribution porte sur une étude comparative entre l'institutionnalisation de la RSE au Maroc et en France. Nous formulons ainsi notre problématique : « **Comment les facteurs de contexte peuvent influencer les processus de création et de mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE dans les PME ?** ». Nous développons cette contribution autour de deux parties. Un cadre conceptuel qui éclaircira les éléments théoriques mobilisés (1). D'abord les travaux ayant traits à la RSE dans un contexte de PME, nous ferons appel à deux concepts majeurs et qui sont l'effet de proximité développé par Torrès (1999 ; 2003) ainsi que la centralisation de la gestion de la PME (Julien & Marchesnay 1988 ; Gueguen, 2009), comme deux principaux facteurs explicatifs du fort ancrage culturel de la RSE en PME. Nous présentons ensuite les éléments de méthode mis en œuvre, ainsi que les cas mobilisés pour cette étude comparative (2). Dans une troisième partie nous présentons les résultats de notre étude (3). Enfin, nous discuterons des résultats de l'étude dans une dernière partie (4).

1. Cadre conceptuel

Notre cadre théorique se fonde sur l'institutionnalisation de la RSE, et en particulier sur les outils de gestion tels que les labels, référentiels vecteurs de cette institutionnalisation (1). A partir de ces objets de gestion, nous nous intéressons à leur dépendance au contexte, quand ceux-ci sont développés spécifiquement pour les PME et appropriés par ce type d'organisation. En effet, les spécificités de la PME et en particulier la loi de proxémie et la place centrale du dirigeant dans son entreprise sont des facteurs expliquant le fort ancrage culturel de ces organisations (2). Finalement, à partir de la théorie des parties prenantes et l'encastrement territorial des PME, nous essayons de comprendre l'influence culturelle sur les outils de l'institutionnalisation de la RSE dans un contexte de PME (3).

1.1. Les outils d'institutionnalisation de la RSE et leur dépendance au contexte

Depuis deux décennies le concept de responsabilité sociétale des entreprises tend à s'institutionnaliser dans les organisations, passant d'une approche théorique à une approche praxéologique. Ce phénomène d'institutionnalisation souligné par Capron et Quairel (2004, 2010) s'observe lors de sommets internationaux : Rio en 1992, Johannesburg en 2002, Rio en 2012, puis par la mise en place de règles et d'outils. Citons entre autres la loi NRE (2001) en France, la promulgation du code du travail (2004) et la création d'un label RSE (2006) au Maroc, ou encore la création de normes comme la SD21000 en France, l'ISO 26000. Chacun de ces outils regroupe un ensemble de thématiques plus ou moins large, d'approche substantielle pour certains, procédurale pour d'autres, ils sont tournés vers leurs parties prenantes globalement ou certaines en particulier.

En préalable, rappelons que l'institutionnalisation est un ensemble de *« rules, norms, and beliefs that describe reality for the organization, explaining what is and is not, what can be acted upon and what cannot »* (Hoffman, 1999 : 351). La manière dont ce processus se met en

œuvre est décrite par Berger et Luckman (1966), puis par les travaux de Meyer et Rowan (1977) qui mettent en évidence l'importance de la recherche de légitimité des organisations et les pressions externes comme moteurs de l'institutionnalisation. Ces pressions et la recherche de légitimité s'expliquent par les isomorphismes coercitif, normatif, et mimétique définies par Di Maggio et Powell (1983). Quel que soit le ou les types d'isomorphismes qui s'exercent sur les organisations, ceux-ci se traduisent souvent par des règles, des outils, ou des dispositifs de gestion. Ceux-ci sont ces objets qui vont se faire le vecteur du changement d'institution au sein d'un champ organisationnel (Scott, 1995), comme cela peut être le cas de la RSE.

Comme l'expliquent Aggeri et Acquier (2008) la manière dont sont développés ces outils de gestion comme vecteur de l'institutionnalisation de la RSE, est un terreau fertile en termes de réflexion scientifique sur l'appropriation de la RSE dans sa dimension praxéologique. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence l'influence du contexte dans la traduction de la RSE au sein des outils de gestion. A titre d'illustration nous pouvons observer qu'en fonction du secteur, des acteurs qui portent le projet de création du dispositif, ou des parties prenantes auxquelles s'adresse ce dernier, les contours de la RSE, les thématiques des dispositifs mis en œuvre ont une étendue variable. En effet, nous remarquons que dans des approches sectorielles, l'accent est mis sur une thématique plutôt qu'une autre, ou qu'en fonction des parties prenantes visées les référentiels s'adaptent, comme le référentiel de l'AFNOR Relations Fournisseur Responsables par exemple. Mais la largeur de l'objectif du dispositif et ses points de focalisation sont aussi dépendants du contexte dans lequel celui-ci est développé, la culture, les normes et les valeurs influencent la conception et l'usage des outils de la RSE.

Le développement de l'ISO 26000 et les discussions internationales relatives à l'appréciation de l'étendue de la RSE et de la norme sont symptomatiques de cette dépendance au contexte. Comme l'explique Brodhag (2011), la définition de termes et la portée de l'ISO 26000

cristallise l'affrontement culturel autour de la RSE, entre une approche nord-américaine tournée vers une démarche volontariste de la RSE, et une approche européenne davantage tournée vers une démarche régulatrice à l'image de la norme SD21000 française. Certes, nous pouvons admettre que n'importe quel outil de gestion est dépendant de son contexte, mais là où il nous semble intéressant de nous focaliser sur ceux spécifiques à la RSE, c'est qu'ils renvoient précisément par nature l'organisation à sa culture, ses normes et ses valeurs, et cela est d'autant plus vrai qu'il s'agit de PME.

1.2. Les facteurs explicatifs du fort ancrage culturel de la RSE en PME

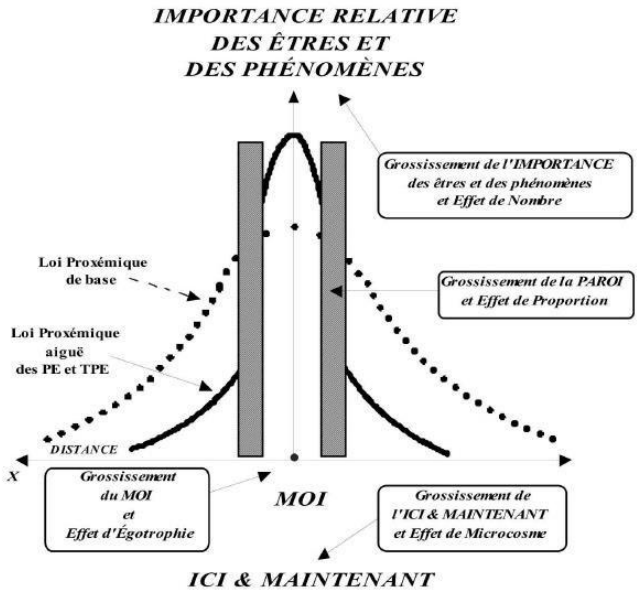
Nous l'avons souligné précédemment, le cœur de notre objet de recherche étant le contexte comme facteur d'influence des outils de la RSE. Nous avons à présent l'idée que cette influence est forte pour les concepteurs des outils et qu'elle est tout aussi importante lorsque les premiers utilisateurs de ces outils sont des dirigeants de PME. Nous développons cette idée autour de deux concepts liés à la place centrale du dirigeant de PME dans la gestion de son organisation : la loi de proxémie, et les effets de grossissements.

Les PME représentent une immense majorité des organisations à travers le monde, plus de 95% dans la plupart des pays (Wymenga et al., 2012) voir 97% à 99% comme c'est le cas en France et au Maroc. En PME, toutes les décisions importantes sont prises par le dirigeant (Torrès, 2000). Son rôle crucial dans la prise des décisions stratégiques notamment l'intégration de la RSE est relevé par la littérature (Jenkins, 2004). Il est reconnu que le comportement stratégique des PME se caractérise par un style de management personnalisé (Gueguen, 2009 ; Jenkins, 2004; 2009). Dans la petite entreprise, la centralisation des décisions autour du chef apparait naturelle (Kalika, 1988). Torrès (2000) ajoute que la gestion de la PME est « incarnée » en la personne du dirigeant. L'auteur explique ce constat par « l'effet de proximité » qu'il considère comme l'élément explicatif permettant au dirigeant de «

maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution », du fait que la PME soit caractérisée une organisation centralisée. Le dirigeant a une capacité de maîtriser les différents niveaux de décision et d'action de l'entreprise, qui dépendent évidemment de l'environnement dans lequel opère la PME (Gueguen, 2009). Il est censé être doté d'une capacité d'adaptation à l'environnement, chose qui dépendra de sa capacité à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations (Gueguen, 2009).

La littérature relative aux PME et à l'entrepreneuriat souligne le caractère hétérogène de la population des dirigeants des PME. En ce sens, les travaux de Marchesnay (1991) et de Julien (1994) sont parmi les fondateurs dans la recherche francophone sur le sujet. Ils démontrent les différents objectifs que peuvent avoir les dirigeants de PME. Soulignons cependant que nous qualifions ici de dirigeant de PME, les propriétaires-dirigeants qui en étant pas uniquement gestionnaire salarié de leur organisation, vivent un ancrage fort entre la personnalité et le projet qu'ils portent au travers de leur organisation. De ce fait, nul dirigeant de PME n'échappe aux effets de proximité. La proximité que Torrès (2003) définit comme étant *« […] un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotées de systèmes d'informations internes et externes et extrêmement simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées* ». La proximité associée à la hiérarchisation de l'importance donne lieu à « la loi de proxémie » que Torrès (2003) a appliqué aux dirigeants de PME, et a montré la tendance à la limite spatiale, temporelle et psychologique au sein de leurs bulles phénoménologiques.

Figure 1 : Amplification de la loi proxémique par les effets de grossissement



Source : Torrès (2003)

La loi de proxémie que subissent les dirigeants de PME se voit renforcée par les effets de grossissements. Mahé de Boislandelle (1996) définit quatre effets de grossissements qui viennent amplifier le sentiment de « Moi, Ici et Maintenant » dans la bulle phénoménologique du dirigeant de PME, et limiter ses capacités cognitives : l'effet nombre, l'effet de microcosme, l'effet de proportion, et l'effet d'égotrophie. S'agissant de l'effet nombre, plus le nombre de relations à l'intérieur des organisations augmente, moins la connaissance individualisée est importante (Mahé de Boislandelle, 1996). Cet effet a pour conséquence de renforcer la proxémie en accentuant l'importance des parties prenantes situées à l'intérieur de la bulle phénoménologique. Ceci expliquerait l'intérêt qu'accorde le dirigeant aux parties prenantes qui lui sont les plus significatives en matière de RSE (Aka & Labelle, 2010). L'effet de microcosme agit directement sur la perception spatio-temporelle du dirigeant, celui-ci se focalisant sur le court terme et ce qui est proche de lui. L'effet de proportion *« plus l'effectif pris en compte est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée »* (Mahé

de Boislandelle, 1996). L'effet d'égotrophie se traduit par la tendance que le dirigeant de PME peut avoir à centrer l'organisation sur sa personne, altérant ainsi la lucidité de son jugement.

A partir de ces éléments nous mettons en évidence le caractère particulier des dirigeants de PME dans la perception de leur environnement, de leur impact, aussi il nous semble pertinent de compléter notre cadre théorique par une grille de lecture de la relation dirigeant de PME/environnement.

1.3. Une grille de lecture de l'ancrage du dirigeant de PME dans son environnement

A l'aune des premiers pans de notre cadre théorique, nous mettons en évidence deux éléments, d'une part le phénomène d'institutionnalisation de la RSE au travers de dispositifs de gestion, d'autre part la particularité de gestion des PME. Etant donné que nous nous intéressons ici au contexte des outils RSE, et en particulier au dispositif de labellisation RSE, il semble pertinent de mobiliser la théorie des parties prenantes et l'encastrement territorial des PME comme grille de lecture.

1.3.1. Théorie des parties prenantes

Selon Freeman (1984:46), les parties prenantes se définissent comme *« any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose »*. Pour Freeman, le concept de parties prenantes suit une évolution logique de la firme. Les managers en étant sous l'influence de nombreux facteurs sont amenés à intégrer des éléments externes à la stratégie de la firme, à commencer par les actionnaires.

Si la théorie des parties prenantes permet d'apporter un socle théorique important à la RSE, celle-ci ouvre également sur de nouveaux débats. Outre les questions relatives à l'étendue des parties prenantes, et à leur définition, la théorie des parties prenantes interroge sur la manière dont les praticiens doivent l'intégrer. Ainsi, trois approches se développent autour de la prise

en compte de la théorie des parties prenantes, une approche descriptive, une approche normative/éthique, et une approche instrumentale. L'approche descriptive a pour objectif de comprendre les interactions existantes entre une entreprise et ses parties prenantes. Cette approche pour Donaldson et Preston (1995) se justifie par le simple fait que, si la plupart des entreprises ne parlent pas de parties prenantes, elles prennent bien en compte les intérêts de certaines d'entre elles. La vision normative est décrite par Donaldson et Preston (1995) comme *« used to interpret the function of the corportation, including the identification of moral or philosophical guidelines for the operation and management of corporations»*. Cette approche de la théorie des parties prenantes en serait le socle théorique, une *« justification ultime de tout l'édifice théorique »* (Gond & Mercier, 2006 :92). La vision instrumentale s'appuie sur un cadre théorique fort, puisqu'elle rejoint la théorie de la dépendance aux ressources (Capron & Quairel, 2010) et du *Business Case* (Courrent, 2012), les entreprises ayant besoin de leurs parties prenantes pour leur activité. Dès les travaux de Freeman (1984), l'approche instrumentale est présente dans la théorie des parties prenantes, ce dernier proposant en effet l'idée d'un management des parties prenantes.

Si comme le soulignent Gond et Mercier (2006), la volonté d'aborder les trois approches de la théorie des parties prenantes conduit à plus de confusion qu'à une pertinence théorique, il n'en demeure pas moins vrai que l'on ne peut exclure de sa réflexion deux approches au profit d'une seule en focalisant son attention et son cadre théorique. Aussi, il nous semble pertinent dans le cadre de cette étude centrée sur l'appropriation de la RSE par les dispositifs de labellisation, de mobiliser d'une part l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes comme socle théorique de celle-ci, et d'autre part l'approche instrumentale afin de comprendre dans la dimension praxéologique de la RSE, quelles parties prenantes sont privilégiées et de quelles manières.

1.3.2. L'encastrement territorial des PME

L'entreprise est totalement insérée dans la société, avec ses lois, ses valeurs et sa culture (Courrent, 2012). La société définit ce qui est attendu de l'entreprise (Labelle & St-Pierre, 2015) pour qu'elle soit légitime. La perception de la légitimité est définie selon les attentes qui varient en fonction des territoires, ce qui peut justifier les différences dans la RSE soulevées dans différents contextes (Labelle & St-Pierre, 2015). La légitimité recherchée doit à la fois être d'ordre normatif (valeurs et normes), réglementaire (règles et contrôles) et cognitif (règles culturelles tacites partagées) (Paradas, 2007*). « Pour Weber, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous »* (Paradas, 2007). Ainsi, une entreprise a intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles et réglementaires pour garantir sa légitimité dans son contexte. La recherche de légitimité qui anime les PME s'explique par leur fort encastrement territorial. Dans ce sens, Obrecht et Rahetlah (2014) distinguent trois types d'encastrement soulevés par Granovetter (1985) et qui sont *« naturellement et très étroitement liés les uns aux autres »* (Obrecht & Rahetlah, 2014): l'encastrement territorial, réseau et sociétal. Le premier type permet l'ancrage des acteurs dans un territoire ou lieu particulier, avec ses activités économiques et ses dynamiques sociales. Le deuxième fait référence à la relation qui lie l'entreprise, ou le dirigeant, aux structures incluant les acteurs du monde des affaires ainsi que les acteurs institutionnels et les organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Le troisième encastrement fait référence à *« l'arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective… Il reflète aussi la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte, et en partie détermine le comportement des acteurs »* (Granovetter, 1985). Cette typologie démontre la forte liaison existante entre les spécificités locales, les relations qui lient différents acteurs ainsi que la culture et son influence sur les perceptions de

ceux-ci. L'appropriation des variables contextuelles est indispensable pour le développement de la PME dans un environnement donné, notamment pour des questions relatives à la RSE. L'encastrement territorial et social des PME pourrait expliquer et favoriser l'expression de considérations plus éthiques qu'économiques envers le développement durable chez leurs dirigeants (Hattabou & Louitri, 2011), et les liens de proximité peuvent expliquer la sensibilité sociale des PME (Lapointe & Gendron, 2004). De par son fort ancrage territorial, la structure de la PME la rend plus apte à s'engager socialement notamment en raison d'effet de proximité (Berger-Douce, 2007). Celui-ci explique le fort ancrage territorial des PME qui justifie la spécificité de la RSE en PME. Cette dernière se traduit dans les représentations que les dirigeants ont de leur responsabilité sociétale, qui se révèlent fortement influencées par la nature des liens tissés avec leur environnement proche (Courrent & Gundolf, 2008). L'effet de proximité qui caractérise la gestion des petites structures (Torrès, 1999) les rendent dépendantes des réglementations, des valeurs, de la culture et des normes sociales d'un contexte donné. Il joue un rôle majeur dans la relation entre la PME et son territoire, d'où l'intérêt d'éclairer davantage ce concept par une étude comparative entre deux contextes ayant des réalités bien différentes, le Maroc et la France.

2-Etude empirique de deux dispositifs de labellisation

Notre recherche se base sur une étude empirique sur deux terrains aux cultures distinctes dans le but de mettre en évidence l'influence de la dimension culturelle dans la conception, la diffusion et la mise en œuvre des dispositifs de labellisation RSE. Nous présentons d'abord les contextes culturels marocain et français (2.1.1 et 2.1.2), les éléments de méthode mis en œuvre (2.2), et les cas d'entreprises mobilisés dans le cadre de cette recherche (2.3).

2.1. Analyse comparative de la normalisation marocaine et française

2.1.1. Contexte marocain

L'économie marocaine a connu une ouverture remarquable depuis les années 2000. Pour faire face à la concurrence mondiale, une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers a été nécessaire. Pour répondre aux exigences internationales, le pays s'est engagé dans une politique pour la promotion du développement durable et de la RSE. Pour ce faire, de multiples projets et réformes ont eu lieu. Nous en citons quelques exemples : la promulgation d'un nouveau code de travail en 2004, un fort engagement politique concrétisé par l'initiative nationale du développement humain (INDH) lancé par le Roi Mohammed VI ainsi que le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005, et le lancement du projet « Noor » de la plus grande station d'énergie solaire au monde en 2015, et l'engagement dans l'organisation de la COP 22 qui se tiendra en novembre 2016.

Dans l'objectif d'inscrire les objectifs des entreprises dans une logique de développement durable, un label été créé en 2006 par la Confédération Générale des Entreprises Marocaine (CGEM). Un guide d'évaluation a été créé par la confédération contenant 9 axes déclinés en objectifs auxquels les entreprises doivent impérativement répondre pour l'obtention du label. C'est cet unique label marocain de référence que nous choisissons de mobiliser dans cette étude.

2.1.2 Contexte français

Depuis le rapport Brundtland (1987), la France s'investit dans les différents sommets internationaux relatifs au développement durable, comme ceux de Rio en 1992 ou de Johannesburg en 2002. Elle a également tenu un rôle au premier plan dans les échanges visant à la construction de la norme ISO 26000, et plus récemment dans la tenue de la COP 21 à Paris fin 2015. Sur le plan législatif la France rend cohérentes ses positions au travers de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (2001), qui oblige les sociétés cotées en bourse à publier un rapport RSE. Cette loi a été élargie depuis 2013 à toutes les entreprises de

plus de 500 salariés. Cet engagement se traduit également par le développement de dispositifs RSE comme la norme SD 21000, le label LUCIE, et de nombreux labels thématiques ou sectoriels.

Parmi ceux-ci, nous choisissons d'observer dans le cadre de cette étude le label ENR spécifique aux PME françaises du secteur numérique. Le label ENR a été créé par France IT en 2011 autour de 11 axes thématiques. Le processus de labellisation suit un déroulement en plusieurs étapes sur une année, et comprend un dossier de candidature et une enquête client. Le dossier est traité par un organisme indépendant qui est le CIRIDD. Chaque année depuis 2011, France IT lance une nouvelle vague de labellisation en début d'année.

2.2. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons une approche méthodologique qualitative et exploratoire ainsi qu'une posture épistémologique interprétativiste avec un raisonnement abductif (Charreire & Durieux, 2007). En effet, la définition de notre cadre théorique, la formulation de nos propositions, et les interprétations de discours se construisent par des allers-retours entre la littérature et nos terrains d'étude. L'objectif de cette étude étant de comprendre comment les objets vecteurs de l'institutionnalisation de la RSE tel que des labels sont dépendants du contexte dans lequel les concepteurs créent, mettent en œuvre et déploient leurs dispositifs (Perret & Séville, 2007). Et de la même manière, comment les dirigeants de PME de par leurs spécificités de gestion et en particulier leur rapport aux signaux externes soumis à la loi de proxémie s'approprient ces dispositifs, et par conséquent la RSE. Nous avons fait le choix de faire une étude comparative entre deux contextes culturels afin de mettre en évidence cette influence. Ainsi, pour explorer ces propositions, nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative basée sur deux cas de dispositifs de labellisation étudié de manière longitudinale. Cette étude s'inscrit dans une analyse comparative de cas similaires

dans deux contextes différents. Il s'agit de deux dispositifs de labellisation RSE et de cas de PME labellisées au Maroc et en France. En procédant de la sorte, notre positionnement de chercheur nous permet de comprendre le cheminement des dispositifs, leur création (parfois abordée *a posteriori* avec les acteurs), leurs trajectoires futures, ainsi que l'appropriation qui en est fait par les dirigeants de PME concernés.

Pour collecter nos données, nous avons mis en œuvre une méthodologie de recherche qui s'appuie sur des entretiens de type semi-directifs avec des dirigeants de PME labellisées RSE, ainsi qu'avec des responsables des dispositifs de labellisation au Maroc et en France. Nous avons également procédé à des phases d'observations auprès d'organisations chargées d'auditionner les dossiers de candidatures au label, afin de conforter notre compréhension des dispositifs. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, puis traités sur le logiciel Nvivo 10 par le biais d'un double codage thématique. Nous avons dans un premier temps procédé à une lecture flottante des entretiens et à un codage thématique très proche des éléments de discours des acteurs interviewés dans le but de conserver l'ensemble de leurs interprétations. Dans un second temps nous avons procédé à un codage à visée théorique en confrontant les thèmes retenus dans la première étape du codage avec notre cadre théorique. Enfin, nous analysons les résultats de ces traitements de manière itérative en revenant sur notre cadre conceptuel.

2.3. Cas de PME labellisées marocaines et françaises

2.3.1. Cas français

- L'entreprise F1 est spécialisée dans la création de sites de e-commerce et de référencement en ligne. Cette entreprise stéphanoise de douze salariés met en avant ses démarches de développement durable. Elle fait partie des entreprises labellisées lors de la première vague en

2012. Elle fait également partie des acteurs qui ont contribué au développement et à la création du label.

- L'entreprise F2 a été créée en 2007. Implantée à Potiers, cette entreprise de six salariés propose des solutions de Cloud Computing (hébergements, protection des données, conseils). L'entreprise a été labellisée en 2014 lors de la 3ème vague de labellisation.

- Créée en 2007, F3 est une agence web spécialisée dans l'acquisition d'audience de huit salariés. Labellisée en 2015 au cours de la quatrième vague de labellisation, elle est basée à Limoges.

- L'entreprise F4 est un opérateur de service en téléphonie traditionnelle et IP. Elle a été créée en 2005 à Strasbourg et compte huit salariés. L'entreprise a été labellisée lors de la première vague en 2012.

- Se présentant comme une agence de communication créative et durable, F5 est une entreprise de six salariés, créée en 2000 à Valence. Très impliquée sur la question de sa responsabilité sociétale, F5 publie chaque année son rapport développement durable. Elle fait partie en 2013 de la 2ème vague de labellisation.

2.3.2. Cas marocains

- L'entreprise M1 a été créée en 2006 par son dirigeant actuel, elle opère dans le secteur de transports des matières dangereuses. Elle a été la première PME labellisée au Maroc en 2008. Elle compte 50 salariés permanents.

- L'entreprise M2 a été créée par le père fondateur en 1982, elle a été reprise et gérée par son fils depuis 1994. Elle opère dans la publication des appels d'offres publiques marocaines. Elle a été labellisée en 2013. Elle compte 50 salariés permanents.

- L'entreprise M3 été créée en 1995 par son dirigeant actuel et ses associés. Les différences de vision qu'ils avaient avec leurs anciens chefs les ont poussés à créer leur propre entreprise.

Elle est leader marocain dans le domaine de la sécurité monétique. Elle possède deux succursales, à Paris et à Dubaï. Elle a été labellisée en 2013, et compte 200 salariés permanents.

- L'entreprise M4 est une entreprise familiale. Elle a été créée en 1991 par le père fondateur et gérée par son fils. Elle possède deux filiales, une de nettoyage et intérim, et une de sécurité privée. Elle a été labellisée en 2013, elle compte 100 salariés permanents.

Nous avons également recueilli la perception d'acteurs concepteurs des dispositifs de labellisation, le président de France IT pour le label RSE français, noté « ENR », et de la responsable de la commission label et RSE noté « CGEM ».

3. Résultats

Dans cette partie nous présentons les résultats de notre étude. Nous abordons d'abord notre travail de comparaison des contextes français et marocains autour des perceptions des dispositifs de labellisation par les dirigeants de PME labellisées : motivations pour le label, retombées du label, pratiques sociales, sociétales et environnementales, relations avec les fournisseurs (1). Ensuite nous présentons la comparaison des dispositifs au niveau de la conception : conception du label, processus de labellisation, avantages pour les PME, coûts de la labellisation, pertinence du label pour les PME (2).

3.1. Comparaison de la perception des dispositifs de labellisation

-Motivations pour le label

La comparaison des PME françaises et des PME marocaines labellisées nous permet de mettre en évidence un rapport aux motivations relativement différentes. Si pour les dirigeants des PME françaises, le label est un outil ayant une vocation commerciale comme l'explique F3 : *« Pour nous, plus le label s'oriente vers les clients, et plus il était question de l'obtenir, c'est notre fondement depuis trois ans. »*, pour les dirigeants marocains en revanche la perception

du label est tout autre comme l'indique M1 *« c'est toujours bon un audit, ça te permet de t'organiser, de t'améliorer au niveau social, mais commercialement parlant, non je ne pense pas. »* En revanche, les dirigeants s'accordent dans le même temps pour justifier leur engagement dans le processus de labellisation en mettant en évidence le rôle du label comme outil de développement, de formalisation de l'organisation : F2 *: « c'est une première démarche, cela permet de poser la structure, et les compétences de chacun. Plus globalement et sur l'aspect sociétal, l'ENR était un premier pas, et mon idée…2014 va être compliqué parce qu'on est déjà au début de l'année. Mais 2015 c'est peut-être de tendre vers une norme ISO, et c'est une bonne continuité de l'ENR. »* ; M3 : *« c'était plus un moyen de se doter d'un outil de développement, avant on le faisait sans le savoir peut-être, maintenant on te met en contrainte entre guillemets, c'est du développement par la contrainte… un outil, des jalons et un canal de développement. »*.

- Retombées du label

Les retombées du label selon les dirigeants de PME s'inscrivent dans le prolongement de ces deux types de motivations pour la labellisation RSE, commerciale et organisationnelle. Sur le plan commercial d'abord, dirigeants français comme marocains soulignent le peu d'efficacité du dispositif en la matière : *« Sur nos clients, je n'ai pas senti d'impact particulier. Je n'ai pas le souvenir d'avoir un client qui nous ait dit, vous êtes labellisés, c'est bien. »* (F5). *« Rien du tout, ni par rapport aux commerciaux, ni par rapport aux clients, ça ne sert à rien.»* (M2).

Sur le plan organisationnel en revanche, les dirigeants F1 et F3 soulignent toute la pertinence du label sur la structuration de l'entreprise : *« Moi j'ai vu que sur certains détails en regardant sur le label, tiens cela je ne le fais pas. Du coup on a formalisé beaucoup de choses. Il y a beaucoup de choses sur la méthodologie de travail par exemple c'est très*

intéressant. On vous dit qu'est-ce que vous faites dans telle situation, etc…là on sort sa « méthodo » on se dit qu'on n'a pas bien formalisé ce qu'on faisait. Il faudrait tout de même le formaliser. C'est tout de même quelque chose qui nous entraîne dans une démarche de progrès, dans notre métier et très ciblé sur notre métier. » (F1).

Les quatre dirigeants marocains partagent ce constat d'une amélioration de leur process en interne depuis la labellisation, le dirigeant M1 met en évidence cette dichotomie entre retombées commerciales et organisationnelles : *« Je ne pense pas vraiment que le label RSE offre des opportunités professionnelles… Ça nous a fait avancer, à s'organiser, à s'améliorer, ça nous a permis de voir certaines choses différemment. »*

Concernant les salariés, les deux dispositifs de labellisation n'ont pas eu d'impact pour les salariés, comme en témoigne le dirigeant de F5 : **«** *Il n'y a pas eu de résistances parce que tout allait dans le sens de l'amélioration du projet, ce n'était pas des choses en plus, c'était des choses qui permettaient à ce que le projet soit mieux ficelé, mieux géré dans le sens de tout le monde. Tout était fait pour que cela ait du sens, ce n'était pas se créer des contraintes, pour se créer des contraintes. Il y a plus de formalisme, mais on en voyait l'utilité. Ce n'était pas quelque chose juste de destiné à compliquer la tâche. »*

- Pratiques sociales, sociétales et environnementales

Dans les entreprises marocaines, aucun changement n'a été relevé dans les pratiques sociales internes. Ce sont les bonnes pratiques de la GRH qu'évoquent les dirigeants. Un cas parmi les quatre étudiés, a signalé un changement : *« On n'avait pas de délégué de personnel… j'ai ramené un professeur d'université pour leur faire une réunion et les convaincre de l'utilité du délégué, et pour organiser les élections »* (M1). Du côté français, une action forte a été soulevée chez F4: *« J'ai fédéré l'entreprise à un comité d'entreprise extérieur… donc les salariés bénéficient d'un comité d'entreprise… Avec des niveaux de remises pour les achats*

au quotidien comme pour les loisirs. C'est une action forte qui coûte à la société, mais qui est importante ».

La parité des genres est un élément essentiel dans l'institutionnalisation de la RSE. Sauf que dans les cas étudiés, elle reste difficilement atteignable notamment dans certains secteurs d'activité, en France comme au Maroc. Le dirigeant français déclare : *« Il n'y a pas assez de femmes dans l'entreprise. Mais malheureusement la parité, c'est un objectif que l'on se donne. Quand je dis « on », je pense la société française. Elle est très difficile à respecter dans certains secteurs»* (F1). Ce qui rejoint l'avis d'un dirigeant marocain (M1). Parmi ses 50 salariés, il n'y a que deux femmes qui travaillent dans l'administration. En fonction du plan d'actions imposé par l'institution de labellisation, le dirigeant avait commencé par recruter une femme chauffeur qui n'avait pas réussi sa mission : *« elle est restée même pas une semaine, elle a fait un ou deux voyages… certains métiers ne sont pas faits pour la femme marocaine ».* Les conditions de travail ne sont pas supportables pour les femmes d'après le dirigeant.

Les entreprises étudiées font également un effort pour la promotion de l'emploi. Un dirigeant français (F2) affirme : *« On participe à un forum des métiers du numérique avec la région… On a pris un tiers du forum pour organiser un forum des métiers du numérique organisé par le SPN avec des entreprises du SPN ».* Ce genre d'actions est également observé au Maroc, où les entreprises participent à l'accompagnement des jeunes diplômés au chômage : *« On assure un accompagnement des personnes pour faciliter leur insertion professionnelle… ce sont des gens qui ont des difficultés à intégrer le monde professionnel »* (M3).

Dans les entreprises marocaines, nous remarquons une forte présence des actions de charité et d'œuvres sociales. Toutes les entreprises ont des liens avec des institutions sociales et des associations pour les œuvres sociales. Les dirigeants déclarent : *« On travaille en partie avec*

des orphelinats » (M4) ; *« Nous intervenons dans un secteur très défini qui est le secteur de la formation primaire, pour mettre à niveau les infrastructures »* (M3) ; *« Nous participons à des caravanes médicales avec nos véhicules, quand il faut transporter des dons alimentaires, des dons qu'on doit transporter pour des gens dans des côtés éloignées »* (M1).

Pour les entreprises françaises, il n'y avait pas un grand changement dans leurs pratiques environnementales comme le déclare le dirigeant français de F5 : *« Ce sont des choses que l'on pratique depuis pas mal d'années. Il n'y avait pas de nouveautés, on essaye d'avoir des pratiques les plus respectueuses possible »*. Pour les entreprises marocaines, elles divergent. Entre celles qui, à l'instar des françaises, avaient des pratiques environnementales bien avant le label : *« Tous nos camions ont toujours été équipés d'une petite mallette, éventuellement en cas de dépendage de produit pour le ramasser »* (M1) et celles qui ont été sensibilisées avec la labellisation : *« Nous ne sommes pas une industrie donc c'est toujours l'impact environnement est très problématique à mesurer, nous sommes en train de changer tous nos éclairages pour consommer moins, on essaie de recycler toutes les cartouches d'encre de nos imprimantes »* (M3).

Au Maroc, le label incite les entreprises à recruter des handicapés. Deux parmi les quatre cas étudiés ont réussi l'intégration de personnes à mobilité réduite : *« Nous avons deux personnes à mobilité réduite qui travaille chez nous, on les a recrutés parce qu'ils répondent aux critères de choix »* (M3). L'inaccessibilité est le facteur qui ne permet pas aux entreprises de recruter des personnes handicapées d'après les dirigeants interrogés.

Le label RSE au Maroc est venu compléter d'autres certifications. Toutes les PME labellisées ont commencé par des normes, notamment l'ISO 9001 et l'ISO 140001 : *« On a commencé par l'ISO 14001 il y a 8 ans »* (M2), *« Le label RSE est venu après la 9001 et la 14001 »* (M4). Contrairement aux cas français, le label RSE est la première expérience des entreprises

en matière de certification ou de normalisation : *« Nous n'avons pas de normes, nous n'avons pas spécialement de concours, nous n'avons pas spécialement de prix, quelques-uns sur l'innovation, mais ce n'est pas fou fou. »*(F3).

- Relation avec les fournisseurs

Dans leurs relations avec les fournisseurs, les dirigeants français et marocains se positionnent dans une dynamique d'incitation. Le label RSE amène les dirigeants français à classer leurs fournisseurs en fonctions de critères RSE, pour les intégrer au maximum dans l'esprit du label, ce qui est confirmé par F2 : *« J'ai fait mes listes fournisseurs et j'ai regardé quels étaient les marqueurs communs qu'ils pouvaient avoir et dire, « soit c'est un simple constat, je vois qu'il a tel ou tel marqueur. Et derrière de me dire, j'ai une liste de 20, ou 30 fournisseurs avec derrière une cinquantaine de marqueurs, qu'est-ce qui demain dans le sens ENR pourrait améliorer mon choix de fournisseurs ? »*. Du côté marocain, l'institution de labellisation propose le volet de l'incitation des parties prenantes à la RSE dans son plan d'actions. Un dirigeant marocain déclare : *« On exige un minimum de certaines choses à respecter pour essayer d'abonner les fournisseurs à un esprit RSE »* (M4), et M1: *« Par exemple notre marchand de pneumatique, on lui achète des pneus à condition qu'il récupère les anciens pour les détruire. Le marchand de batterie, la même chose… et nous signe un engagement… J'ai un papier, je suis rassuré à titre personnel, mais je ne peux pas vous assurer ce qu'il y a dans l'autre côté».*

3.2. Comparaison de la conception des dispositifs de labellisation

Notre étude de cas s'attache à comprendre le phénomène de labellisation dans deux contextes culturels, mais également sur deux niveaux, d'une part en comprenant la perception qu'en ont les dirigeants de PME labellisés, et d'autre part en comprenant la conception et le processus de labellisation dans ces contextes.

- Conception des labels

Les raisons qui ont conduit les acteurs français et les acteurs marocains à s'investir dans la conception d'un dispositif de labellisation RSE sont assez différentes. En effet, pour les acteurs français le processus d'institutionnalisation de la RSE est déjà une réalité pour beaucoup d'organisations, le nombre d'initiatives en termes de labels et de chartes RSE est important. Aussi, les acteurs qui ont conçu le label ENR l'ont fait dans une démarche de rationalisation du processus d'institutionnalisation de la RSE en créant un label sectoriel unique : *« Pour en revenir au label ENR, le problème avant, c'est qu'il y avait beaucoup de chartes « éparpillées ». Par ailleurs, il existait un besoin de reconnaissance pour les entreprises du numérique sur ce sujet. Il faut savoir que 75% des membres de France IT sont des TPE et PME. Or, le label semble plutôt bien adapté à cette population. Ce qui nous importait, c'était de concilier l'esprit et la preuve ! »* (ENR).

Le contexte marocain qui a conduit la création d'un label RSE par la CGEM est tout autre. Les raisons qui expliquent la création de ce label tiennent plus aux pressions internationales et au mimétisme avec d'autres pays : *« Aujourd'hui les entreprises marocaines vont à l'international, il y a une mondialisation, il y a une ouverture de marché, la concurrence de plus en plus loyale, il faut que les entreprises marocaines trouvent leur place dans cette compétitivité »* (CGEM). L'ouverture que connait l'économie marocaine depuis le début des années 2000, lui impose une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers.

- Processus de labellisation

S'agissant du processus de labellisation, les deux dispositifs sont relativement semblables. Ils s'appuient sur des domaines d'actions renvoyant à une dizaine d'axes en France et à 9 axes au Maroc. En France, le label donne une part importante à la perception des clients : « *Sur le*

processus d'attribution du label, il y a d'abord l'éligibilité du dossier, puis le dossier de candidature lui-même (qui est noté sur 100 points, il y a aussi un entretien téléphonique avec le dirigeant de l'entreprise) et l'enquête clients (également noté pour 100 points. Au final, il faut un score minimum de 120 points pour obtenir le label. » Au Maroc, c'est le secteur d'activité qui définit la partie prenante la plus importante. Pour une entreprise de service, des entretiens fermés sont menés avec les salariés pour évaluer leur degré de bien-être et leur sensibilité aux questions de la RSE. Pour une entreprise de production, l'accent est mis davantage sur les processus de production et la gestion des déchets.

Là où les dispositifs diffèrent fortement, c'est dans le processus d'audit, si les dirigeants français sont amenés à penser leurs actions parfois au-delà du cadre législatif, le dispositif marocain lui est davantage dans une posture du respect de la loi : *« La démarche RSE est une démarche qui est progressive, on ne peut pas être parfait sur tous les domaines d'action. Il faut aussi avoir un plan d'action progressif et aller vers les bonnes pratiques, le minimum c'est le respect de la loi mais on va progressivement augmenter les compétences.»* (CGEM).

- Avantages accordés aux entreprises labellisées

Au Maroc, dans le but d'encourager les entreprises au label RSE, la CGEM propose un nombre d'avantages aux entreprises. Des négociations ont été menées par la Commission Label de la CGEM avec des institutions publiques et privées en vue de l'obtention d'avantages spécifiques en matière de facilitation de procédures et traitement en faveur des entreprises labellisées. Contrairement aux entreprises françaises labellisées RSE, qui n'ont le droit qu'à la simple utilisation du logo du label sur leur support de communication durant deux ans.

- Coût de la labellisation

En France, le coût du label est de 400 euros, un prix qui reste accessible aux PME, contrairement au label marocain qui coûte aux alentours de 5000 euros (soit 50 000 Dirhams marocains). Un dirigeant affirme que le prix du label est hors de portée pour une PME : *« c'est cher, c'est à côté de 50 000 balles… c'est cher pour une PME »* (M3).

- Pertinence du label pour les PME

Le dispositif français étudié a été spécifiquement créé pour les PME. Quant à son homologue au marocain, les concepteurs l'ont conçu avec une flexibilité qui semble convenir à tout type d'organisation notamment les PME : « *C'est justement là toute l'expertise de l'auditeur c'est d'évaluer l'entreprise par rapport à son degré de maturité, par rapport à son secteur d'activité* » (CGEM).

Les PME françaises, et en particulier les plus petites de notre étude de cas éprouvent quelques difficultés avec le dispositif. *« Indéniablement une entreprise qui est toute petite, ce que lui demande le label c'est de formaliser plein de ses process. Quand le gars il est tout seul, il les a formalisés dans sa tête, mais prendre le temps de le marquer sur un papier, c'est un petit peu compliqué. »* (ENR**).**

De manière générale, les principales différences entre le contexte français et marocain paraissent dans les conditions de la conception du label, de son utilisation. La perception du label et les retombées sont généralement semblables entre les deux contextes. Nous discutons profondément ces résultats dans la dernière partie de ce travail de recherche.

4. Discussion

La discussion des résultats de cette étude comparative, nous permet de formuler plusieurs apports relatifs à l'importance du contexte dans lequel un label RSE est conçu et mis en œuvre pour les PME. Nous remarquons d'abord l'absence de contextualisation des dispositifs de labellisation (1). Puis, nous soulignons les points de divergence forts causés par le

contexte, au niveau de la conception des dispositifs (2), et de leurs utilisations par les dirigeants de PME (3). Enfin, nous remarquons le problème d'échelle que peut poser le processus de labellisation RSE comme évaluation de l'organisation ou du dirigeant (4).

4.1. Une absence de contextualisation des dispositifs de labellisation

La comparaison de deux dispositifs de labellisation français et marocain, nous permet de mettre en évidence plusieurs enseignements, notamment sur la manière dont sont conçus ces dispositifs et l'usage qui en est fait. Notre projet de recherche n'a pas pour ambition de suggérer une approche explicative de l'articulation entre conception et usage des labels RSE en mobilisant les travaux relatifs à l'appropriation des outils de gestion. Pour autant, les deux dispositifs étudiés témoignent d'un décalage similaire entre leur conception, et la vision qu'en ont les dirigeants de PME.

Du côté concepteur, le label RSE est développé comme un dispositif qui sur un plan structurel prend en considération les spécificités des PME, tout en ayant une approche globale de la RSE, notamment dans ses thématiques et dans la philosophie managériale sous-jacente. A l'inverse, du côté des utilisateurs, dans le cas présent les dirigeants de PME, nous observons la mise en œuvre de pratiques très marquées culturellement comme les primes distribuées aux salariés à l'occasion de la fête de sacrifice (Aid Al Adha). Les dirigeants marocains voient dans les pratiques RSE une traduction de la culture marocaine liée principalement à la philanthropie. Contrairement aux concepteurs du label marocain qui refusent toute liaison de la RSE avec la philanthropie, et insistent sur l'aspect universel de la RSE, à l'instar des dirigeants français. Les dirigeants marocains qui expliquent la RSE par la philanthropie, tel qu'il a été démontré dans les travaux de Courrent (2012). Les démarches RSE des dirigeants de PME marocaines comportent une dimension philanthropique. Les dirigeants sont animés par un devoir d'améliorer la qualité de vie des parties prenantes (Paradas, 2014), ce qui est dû

à leur fort engagement dans leur communauté (Courrent, 2012). Ceci est également observé dans l'engagement des PME marocaines étudiées dans des actions de charité et de leurs partenariats avec des associations d'œuvres sociales. Le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de reconnaissance serait donc plus présent chez les PME marocaines, ce qui rejoint les travaux de Frimousse (2010) sur le besoin de reconnaissance fort des PME du nord du Maroc spécialement, et des PME méditerranéennes, plus généralement.

Cette dichotomie entre conception globale des dispositifs RSE et une approche des dirigeants ancrée culturellement met en évidence la trajectoire de l'institutionnalisation de la RSE. En effet, nous remarquons un mouvement depuis les premiers travaux portant sur la RSE où celle-ci est considérée dans une approche théorique. En devenant ainsi un objet de recherche, la RSE a été conceptualisée au point de devenir un objet externe pour les organisations, dans une approche de pratiques à intégrer. Cette trajectoire se voit renforcée par le développement d'outils, au travers de discussions internationales (GRI, ISO 26000, Pacte Mondial…). Si les aspects positifs de ces dispositifs ont déjà été abordés dans la littérature (Brodhag, 2011 ; Capron, 2011), il est à souligner les effets pervers de ces derniers.

En procédant de la sorte, nous remarquons la tendance des concepteurs de dispositifs RSE à s'aligner sur une approche globale, épurée de toute contextualisation pour les organisations auxquelles ils s'adressent et *a fortiori* lorsqu'il s'agit de PME. Finalement, et paradoxalement (?), les grandes organisations ont à articuler en matière de RSE leur stratégie globale avec le contexte local de leurs activités (Lépineux et al., 2010), nous remarquons qu'une contrainte similaire se présente aux PME, mais dans l'articulation des dispositifs RSE par rapport à leur contexte.

Dans la continuité du premier enseignement de cette étude, l'analyse de la trajectoire de l'institutionnalisation de la RSE nous permet d'observer la conception des deux dispositifs à

deux phases distinctes. Dans le contexte marocain nous observons un organisme concepteur qui semble agir sous une pression mimétique (Di Maggio & Powell, 1983) exercée par ce phénomène d'institutionnalisation de la RSE. Pour le contexte français, au contraire, ce phénomène s'est développé différemment, au point de voir les initiatives de création de dispositifs RSE en tout genre se multiplier (chartes, labels…). Ainsi, le dispositif que nous observons s'inscrit dans une phase de structuration de l'institutionnalisation de la RSE. Ce constat a du sens car il renforce l'observation de cette situation d'écart entre un phénomène global et des acteurs qui ne contextualisent peut-être pas suffisamment leurs démarches, les dispositifs RSE apparaissant aux regards des dirigeants de PME comme une énième vague de rationalisation (Grimand, 2006).

4.2. Le contexte, un facteur impactant la conception des dispositifs de labellisation

Au-delà de ce premier niveau d'analyse, les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance du contexte dans la conception des dispositifs de labellisation, au niveau du processus, et au niveau des avantages proposés aux organisations.

Pour le processus de labellisation, les dirigeants marocains le jugent comme étant « light », contrairement aux français qui trouvent la procédure un peu plus lourde. Cette différence en termes de degré de procédures et des règles établies peut s'expliquer par le besoin de formalisation qui varie entre les deux cultures. D'après Hofstede (1980), le besoin de règles formalisées répond à une dimension culturelle de *« l'intolérance de l'incertitude »* (Dameron, 2005). Pour Chanlat & Alami (2011), les pays arabes tendent à maintenir un niveau moyen de contrôle de l'incertitude comparativement aux Etats-Unis ou à l'Europe. Au Maroc, il y a une préférence quant au contrôle de l'incertitude, avec un besoin de respect des règles et une ponctualité qui se ressent (Balambo & Zemzami, 2014) et qui restent légèrement moins élevée que celle des pays européens notamment la France.

Dans l'élaboration des deux labels, les avantages proposés aux entreprises labellisées sont bien différents entre le contexte français et le contexte marocain. Comme nous l'avons souligné dans les résultats, les entreprises marocaines ont plusieurs avantages en termes de facilité de certaines procédures administratives. Ce soutien supplémentaire des concepteurs du label s'inscrit totalement dans la dichotomie précédemment exposé. En effet, le label RSE en lui-même ayant un impact commercial faible (ce qui est également le cas en France), ses avantages organisationnels même s'ils existent sont contrebalancés par une impression de jugement personnel du dirigeant de PME qui est un frein à la labellisation. De ce fait, est pour rendre leur dispositif attractif, les concepteurs du label se voient dans l'obligation de trouver eux-mêmes des débouchés au label, de sorte que celui-ci soit crédible pour les dirigeants de PME (Gautier & Berger-Douce, 2016).

4.3. La perception des dirigeants influencée par leur contexte

Si comme nous l'avons remarqué le contexte n'est pas totalement neutre dans la conception des dispositifs de labellisation RSE, nous soulignons également son impact sur la perception qu'en ont les dirigeants de PME, au niveau de leurs relations fournisseurs d'une part, et de la place de ces dispositifs vis-à-vis des autres certifications, d'autre part.

S'agissant des relations avec les fournisseurs, les PME françaises et marocaines se retrouvent dans une situation d'incitation. En effet, les concepteurs du label dont l'objectif est de participer au processus d'institutionnalisation de la RSE au travers de leur dispositif utilisent assez logiquement ce levier comme un moyen pour les entreprises de « prêcher » auprès de leurs partenaires. Cela dit, les contextes français et marocains ne réagissent pas de la même manière à cette incitation. Si les entreprises marocaines n'hésitent pas à choisir drastiquement leurs fournisseurs en fonction de ces critères, quitte à cesser de manière nette une relation commerciale, nous remarquons que les entreprises françaises sont beaucoup plus mesurées

dans leur engagement. Cela dit, cette remarque doit aussi prendre en considération l'effet taille des PME, et les jeux d'acteurs existants au sein des différents secteurs.

S'agissant de la perception des dispositifs RSE vis-à-vis des autres certifications, contrairement au cas français, il est remarquable au Maroc que les PME labellisées RSE ont toutes suivi une démarche de certification qualité avant, ce qui pourrait expliquer la faible perception des retombées du label RSE. Ceci a été expliqué dans une étude menée par Fekkari (2010) auprès de 100 PME marocaines, montrant l'existence d'une grande volonté chez les dirigeants des PME de s'engager dans la voie de la qualité (Fekkari, 2010). Cette certification est considérée comme *« une révolution organisationnelle dans la mesure où l'entreprise doit passer d'une culture orale à une culture écrite »* (Messeghem & Varraut, 1998). L'objectif de toute démarche de certification est de se doter des moyens pour favoriser les partenariats (Messeghem & Varraut, 1998), de formaliser et de rédiger les procédures tout en assurant *« un renouveau organisationnel »* (Messeghem, 2001). Ces objectifs rejoignent nos résultats dans les deux contextes, où les PME ont recours à la labellisation pour structurer et formaliser leurs démarches.

4.4. Les labels RSE dans les PME : l'évaluation de l'organisation ou du dirigeant ?

Cette étude comparative au-delà de son approche contextuelle est également le révélateur de l'approche particulière de ce type de dispositif RSE pour ces organisations. Comme nous l'avons indiqué, les PME se caractérisent par la centralisation de leur gestion et par le rôle du dirigeant de PME (Torrès, 2000). En auditant ce type d'entreprise sur la question de sa responsabilité sociétale, ce type de dispositif en vient finalement à juger la responsabilité sociétale du dirigeant, la frontière sur ce sujet s'effaçant entre l'individu et l'organisation. Ce sentiment de jugement personnel ressort des entretiens réalisés avec les dirigeants marocains et français. Si les dispositifs de labellisation RSE ont d'abord été développé pour les grandes

entreprises, nous remarquons ainsi que du fait de l'organisation des PME, cette question peut apparaître comme étant sensible, l'idée de contrôle est très présente dans le discours des dirigeants. Nous observons d'ailleurs un effet taille, plus les PME sont de taille importante moins le dirigeant est impliqué dans le processus de labellisation en France comme au Maroc.

Conclusion

L'étude de deux dispositifs de labellisation RSE adressés aux PME dans des contextes français et marocains, nous permet de mettre en évidence des apports théoriques et managériaux pour les organisations s'inscrivant dans ce type de processus.

Le contexte est un déterminant potentiel de la RSE dans les PME (Labelle & St-Pierre, 2015). Il ne se limite pas à la culture ou à un pays donné, il s'agit notamment du secteur d'activité (Vives, 2006). La RSE diffère d'un secteur à un autre. Dans notre étude, nous remarquons une convergence des pratiques de RSE dans des entreprises du secteur de l'informatique en France et au Maroc. Le secteur d'activité joue un rôle déterminant dans le type d'engagement RSE des PME. Ceci s'aligne avec la flexibilité qui caractérise le label RSE au Maroc, dans sa démarche d'évaluation, l'institution de labellisation prend en considération non seulement la taille de l'entreprise, mais également son secteur d'activité.

Nous remarquons dans l'échantillon étudié que les PME marocaines labellisées sont plus grandes que les françaises. Ceci pourrait présenter une limite à cette recherche, dont nous nous servirons pour proposer une perspective de recherche assez prometteuse et poser les questions : pourquoi les petites entreprises marocaines sont moins orientées vers le label RSE que les françaises ? Le dispositif marocain ne serait-il pas applicable aux TPE ? Le fait de concevoir un label propre aux PME joue un rôle dans l'encouragement des TPE pour se doter d'un label RSE comme c'est le cas en France ?

Bibliographie

Aggeri F. & Acquier A. (2008), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », Management International, Vol. 12, n°2, p.49-65.

Aka K. G. & Labelle F. (2010), « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années », Administrative Sciences Association of Canada. Regina.

Balambo M. A. & Zemzami I. (2014), « Culture nationale marocaine et prise de risque entrepreneuriale : Une étude sur les étudiants en Management », actes du 12ème congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.

Berger P.L. & Luckmann T. (1966), The Social Construction of Reality, Doubleday, New York, 240p.

Berger-Douce S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.6, n°1, p.53-72.

Berger-Douce S. & Courrent J.-M. (2009), Chapitre 10 « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? » p. 161 in « Entrepreneur et dynamiques territoriales », Coordonné par Messeghem K., Polge M & Temri L., Editions EMS, Collection Gestion en liberté.

Brodhag C. (2011), « La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, Paris, p.131-143.

Capron M. (2011), « Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000 », in Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F., (Ed.), ISO 26000: une norme "hors norme"? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, Paris, p.37-54.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 192p.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2010), La responsabilité sociale de l'entreprise, La Découverte, Paris, 126p.

Chanlat J. F & Alami R. (2011), « Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion : le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc », actes du 22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.

Charreire-Petit S. & Durieux F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Dunod, Paris, pp.58-83.

Courrent J.M. (2012), « RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir », De Boeck.

Courrent J.M. & Gundolf K. (2008), « Sentiment d'appartenance à une communauté et éthique managériale en TPE », actes de la 17ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice – Sophia Antipolis

Dameron S. (2005), « Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n°3, p. 51 – 76.

Di Maggio P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L., (Ed.), Institutional patterns and organizations, Cambridge, MA: Ballinger, p.3-22.

Di Maggio P.J. & Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, Vol. 48, n°2, p.147-160.

Donaldson T. & Preston L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", Academy of Management Review, Vol. 20, n°1, p.65-91.

Fekkari A. (2010), « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », Management & Avenir, Vol. 3, n°43, p. 164-177.

Freeman E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, 276p.

Frimousse S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », Management & Avenir, Vol. 2, n° 32, p. 14-35.

Gautier A. & Berger-Douce S. (2016), « La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME », Revue Internationale PME (RIPME), Vol. 29, n°1, p.143-170.

Gond J-P. & Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes », in Allouche J., (Ed.), Encyclopédie des ressources humaines, Edition Vuibert, p.917-925.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Grimand A. (2006), « L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », in Grimand A., (Ed.), L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, p.13-28.

Gueguen G. (2009), « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n°131, p. 16–22.

Hattabou A. & Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement », Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.

Hoffman A. (1999), "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry", Academy of Management Journal, Vol. 42, n°4, p.351-371.

Hofstede G. (1980) « Culture's Consequences : National Differences in Thinking and Organizing », Sage, in Dameron S. (2005), « Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n°3, p. 51 – 76.

Jenkins H. (2004), « A tritique of tonventional CSR theory: An SME perspective », Journal of General Management, Vol. 29, n° 4, p. 37-57.

Jenkins H. (2009), « A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises », Business ethics: A European review, Vol. 18, n° 1, p. 21-36.

Julien, P-A. (1994). Les PME, bilan et Perspectives, Paris, Economica, 437p.

Julien P-A. & Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, Vuibert, Paris, 288p.

Kalika M., (1988), « Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances », Economica

Labelle F. & St-Pierre J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 28, n° 1, p. 157-189.

Lapointe A. & Gendron C. (2004), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital ? », actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.

Lépineux F., Rosé J-J., Bonanni C., & Hudson S. (2010), La RSE – Responsabilité sociale des entreprises – Théories et pratiques, Dunod, Paris.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3ème Congrès International Francophone PME, Trois-Rivières, Quebec, 25-27 juin.

Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », Économie rurale, n°206, p. 11-17.

Messeghem K. & Varraut N. (1998), « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 1, p. 101-122.

Messeghem K. (2001), « Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n° 3, p. 183 - 213.

Meyer J.W. & Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony", American Journal of Sociology, Vol. 2, n°83, p.340-363.

Obrecht J.-J. & Rahetlah M. (2014), « L'entrepreneuriat soutenable. Théorie et récits de vie », Critique économique, n° 31, p. 147-169.

Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », Revue internationale P.M.E. : Economie Et Gestion De La Petite Et Moyenne Entreprise, Vol, 20, n°3-4, p. 43–67.

Paradas A. (2014), Chapitre 4 « L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture » p. 609 in « Le Grand Livre de l'Économie PME 2015 », sous la direction de Lecointre G., Gualino Editeur.

Perret V. & Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R-A., (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Dunod, Paris, p.13-33.

Perrini F. (2006), « SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective », Journal of Business Ethics, Vol. 67, n°3, p.305-316.

Scott W.R, (1995), Institutions and organizations, Sage, Thousand Oaks, 360p.

Torrès O. (1999), « Les PME » , Editions Flammarion, Collection DOMINOS.

Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème Congrès International Sur La PME. Lille, France.

Torrès. O (2003), « Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité », Revue Française de Gestion, n°144, p. 119-138.

Vives A. (2006), « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises, in Latin America », The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 21, n° 21, p. 39–50.

Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J. & Canton, E. (2012), EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La spécificité de la RSE en PME au Maroc.

Une approche par la vision stratégique du dirigeant

Jalila ELBOUSSERGHINI
Doctorante, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia/ Université Jean-Monnet de Saint-Etienne
LAREME / Coactis EA4161
Adresse : Ecole des Mines de Saint-Etienne, 158 Cours Fauriel 42023 Saint-Étienne
E-mail : j.elbousserghini@gmail.com

Sandrine BERGER-DOUCE
Professeure, Ecole des Mines de Saint-Etienne
Coactis EA4161
Adresse : Ecole des Mines de St-Etienne, 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne
E-mail : bergerdouce@emse.fr

Youssef JAMAL
Professeur, Université Hassan II de Casablanca, FSJES de Mohammedia
LAREME
Adresse : FSJES, Route de Rabat BP 145, 20 650 Mohammedia. Maroc
E-mail : Jamal_k7@yahoo.fr

Résumé

L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011), et la vision stratégique du dirigeant doit ainsi intégrer des principes de responsabilité sociale. Cette notion de vision stratégique apparaît d'importance du fait qu'elle permet d'expliquer les actions stratégiques et de mettre l'accent sur le caractère non formel de la PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). La responsabilité sociale des PME dépend fortement des facteurs culturels du contexte (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006), ceci s'expliquerait par l'effet de proximité (Torrès, 2000 ; 2003) et du fort encastrement territorial (Hattabou & Louitri, 2011 ; Paradas, 2006) qui caractérisent les PME. Nous tentons, à travers cette contribution, d'explorer la vision d'un dirigeant marocain afin d'identifier la nature de son engagement responsable, ses motivations, et les pratiques RSE qui différencient la PME marocaine.

Mots-clés : RSE – PME – Dirigeant – Vision stratégique – Contexte culturel marocain

Abstract

The introduction of a CSR approach involves a reflection at all levels of organization (Asselineau & Cromarias, 2011), and the strategic vision of the leader must therefore incorporate the principles of social responsibility. This notion of strategic vision is of great importance because it allows to explain the strategic actions and to focus on the non-formal caracter of the SMEs (Allain, 1999; SMIDA & Condor, 2001). The social responsibility of SMEs is highly dependent on the context of cultural factors (Ciliberti & al., 2008; Lepoutre & Heene, 2006), this is explained by the proximity effect (Torres, 1999; 2003) and the strong territorial embedding (Hattabou & Louitri, 2011; Paradas, 2006) that characterize SMEs. Through this contribution, we're trying to explore the vision of Moroccan CEO to identify his responsible commitment, motivations, brakes and practices that differentiate the Moroccan SME.

Key-words: CSR – SME – CEO – Strategic vision – Moroccan cultural context

Introduction

En matière de RSE, les comportements des entreprises varient entre les génétiquement programmées, les sympathisantes, les opportunistes et les rétives (Asselineau & Piré-Lechalard, 2009). Ils reflètent le degré de l'intégration stratégique de la RSE dans les organisations.

Pour les PME, leur comportement face à la RSE est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004). Entre les auteurs qui considèrent que « la RSE n'est que très faiblement intégrée » dans leurs stratégies (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007), et ceux qui la conditionnent par une réorientation profonde de la logique, du management, de la stratégie de l'entreprise, et donc de la vision stratégique vers une approche de durabilité (Asselineau & Cromarias, 2011 ; Saulquin & Schier, 2007). L'engagement des PME dans une démarche RSE est moins formalisé et souvent soutenu par la vision du dirigeant (Frimousse, 2013). L'intérêt doit ainsi porter sur l'amont de la décision d'intégrer la RSE pour une meilleure compréhension du phénomène (Paradas, 2007). Nous tentons dans un premier temps, d'explorer théoriquement la manière dont les visions stratégiques des dirigeants intègrent la RSE. La mobilisation de la vision stratégique se justifie par son explication des actions stratégiques de la PME en mettant l'accent sur le caractère non formel des PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). Filion (1996b) définit la vision comme étant « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». L'instauration d'une démarche RSE nécessite une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011), d'où l'importance d'analyser l'intégration de la RSE par la vision stratégique des décideurs.

Les facteurs de contexte sont à considérer quand il s'agit d'étudier les déterminants de la RSE en PME. Ils « définissent la toile de fond des obligations et des perceptions » en matière de RSE, et peuvent inciter ou contraindre l'entreprise à y adhérer (Labelle & St-Pierre, 2015). Comme toute autre décision stratégique, l'intégration de la RSE en PME dépend aussi bien des caractéristiques personnelles du dirigeant (Jenkins, 2004), que des facteurs contextuels (Ciliberti & al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006). L'effet de proximité (Torrès, 2000) ainsi que le fort encastrement territorial qui caractérise la PME (Paradas, 2006) expliquent ce postulat. A travers cette communication, nous explorons théoriquement dans un premier temps, la construction des visions stratégiques responsables des dirigeants, et leur relation avec leur contexte. Empiriquement, nous appliquons cette grille de lecture sur le cas d'une PME labellisée RSE au Maroc, afin d'identifier les spécificités de son engagement responsable, ses motivations, ses points de blocage, ses pratiques qui la différencient et les enjeux auxquels elle est confrontée. Notre problématique est formulée comme suit : « **Dans une approche par la vision stratégique, quelle spécificité a la PME marocaine dans son intégration de la RSE ?**».

Cette recherche est de type qualitatif exploratoire, du fait du caractère émergent de la question de recherche dans le contexte marocain. Etant caractérisé par une modernité institutionnelle émergente ainsi qu'un attachement à ses traditions pluriséculaires (Bruna & Hamdani, 2015), il revêt une spécificité qui influence la RSE notamment dans les PME, et qui mérite d'être explorée. Notre article est structuré en deux parties. La première partie précise les concepts clés et les approches théoriques guidant l'intégration stratégique de la RSE et sa relation avec la vision des dirigeants de PME. La seconde partie propose une étude empirique menée auprès d'un dirigeant de PME marocaine labellisée RSE, dont les résultats sont discutés.

1- Cadre conceptuel : Intégration de la RSE dans la vision stratégique des dirigeants

1-1- Vision stratégique du dirigeant de PME

1-1-1 Essai de définition du concept de vision stratégique

Le concept de stratégie est lié à la vision stratégique (Westley & Mintzberg, 1989). D'après Carrière (1990), il permet de comprendre les processus psychologiques des dirigeants, tout en situant ces processus dans le contexte de la vie de l'entreprise. Plusieurs champs de recherche ont contribué à l'explication du concept de la vision stratégique. En raison de notre problématique, nous nous intéressons aux domaines de la PME et de l'entrepreneuriat ainsi qu'à la stratégie. Pour le premier, la vision stratégique revêt une grande importance du fait qu'elle permet d'expliquer les actions stratégiques des PME et de mettre l'accent sur le caractère non formel qui les caractérise (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). Cette absence de planification stratégique formelle est régie par la vision (Amrhar, 2001). Filion (1989) était parmi les premiers auteurs ayant défini ce concept comme étant « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », ou également comme « un rêve réaliste et réalisable » (Filion, 1996b). En stratégie, la vision est considérée comme la base de la pensée stratégique dans les entreprises (Lima, 2003). Elle renvoie à une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, elle peut contenir les produits, les services, les marchés, les idéaux… (Westley & Mintzberg, 1989). Dans les deux domaines, la vision stratégique fait référence à une réflexion du dirigeant sur « ce que sera l'environnement concurrentiel, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger » (Bayad & Garand, 1998). La vision stratégique ne se limite pas à « l'idée vague de prédiction du futur », mais elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, qui se fonde sur son expérience, ses réussites et échecs précédents (Carrière,

1990), et qui concerne son habileté à imaginer un futur pour son organisation (Bayad & Garand, 1998).

1-1-2- Manifestation de la vision stratégique : Importance du partage

Dans plusieurs travaux (Bayad & Garand, 1998 ; Filion, 1996b ; Schmidt, 1993 ; Westley & Mintzberg, 1989), la vision est considérée comme incomplète du moment où elle n'intègre pas le dirigeant avec ses collaborateurs. Le partage de la vision du dirigeant avec ses employés est souligné par le leadership (Filion, 1996b ; Schmidt, 1993). Celui-ci suscite la transformation des visions personnelles en une seule vision partagée, ce qui donne une raison d'être et une énergie d'apprendre au sein de l'entreprise (Schmidt, 1993). Le leadership permet au dirigeant de façonner une vision et de pouvoir la partager (Amrhar, 2001). Le partage suscite la transformation des visions personnelles en une vision partagée, ce qui donne une raison d'être et une énergie d'apprendre au sein de l'entreprise (Schmidt, 1993). Il consiste en un passage du processus individuel au processus collectif « en préparant la planification stratégique, car c'est engager les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action. » (Smida & Condor, 2001). Ces auteurs expliquent la vision stratégique par la mobilisation des équipes autour d'un objectif ambitieux qui assurera le développement de l'entreprise. Selon Morris (1987), le partage de la vision est conditionné par le contact personnel entre le dirigeant et les collaborateurs, par la consistance en transmettant des messages cohérents aux employés dans toutes les occasions, et par la clarté de la vision et des messages transmis. Dans une étude plus développée avec des facteurs bien précisés sur le partage de la vision, Filion (1996b) propose un processus d'élaboration et de partage de la vision initié par le dirigeant. Le leadership, l'expertise du secteur, la légitimité, la transparence, la vision réaliste et attrayante, et la communication sont les conditions de partage de la vision que doivent figurer au niveau du dirigeant d'après Filion (1996b). Au

niveau de l'organisation, l'auteur avance l'image partagée de l'évolution et du potentiel du secteur, l'attitude positive face au changement, la loyauté, l'engagement et la culture d'apprentissage comme conditions organisationnelles du partage. Il résume : « Ce qui importe dans le processus de partage de la vision, c'est d'établir d'abord une base commune de compréhension du secteur ainsi que de ce qui est en train de s'y passer. Elle vient donner un sens, une direction, une orientation au travail de chacun. Il faut qu'elle soit à la fois attrayante et réaliste. Les valeurs, les normes, le savoir-être collectif, les habitudes de vie qualifient le rythme de changement auquel on est habitué. Il faut préparer le terrain, les esprits, réfléchir tout haut, communiquer ce qu'on est et ce qu'on veut devenir. La vision offrira des pistes pour concrétiser cela. »

La vision stratégique est une image concrète qui engage le dirigeant et mobilise les individus et les poussent à se comprendre par l'imagination afin de partager des idées et des ambitions tacites (Schmidt, 1993). Le partage de la vision est positivement relié à plusieurs conséquences positives, telles que l'implication organisationnelle des salariés, la satisfaction au travail et une meilleure performance au travail (Couteret & Bayad, 2014).

1-2- La RSE en PME et la vision stratégique du dirigeant

La vision est « un processus de pensée systémique qui sert de fil conducteur autour duquel la pensée et l'organisation des activités s'articulent » (Ndjambou & Sassine, 2014). L'existence des principes de durabilité dans la vision du dirigeant permet de mettre l'accent sur le caractère stratégique, et même informel de la RSE en PME. L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011). La PME a un comportement différent de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Elle est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant (Courrent, 2012). Ce dernier est le principal déterminant avec ses motivations, ses valeurs

éthiques et sociales ainsi que sa perception de l'impact de la RSE sur la gestion de l'entreprise (Santos, 2011). La définition de la RSE en PME s'aligne ainsi avec ce que fait le dirigeant (Paradas, 2007). La forte centralisation se traduit par une personnalisation de prise de décision, cela veut dire que sa propre conception de la RSE conditionne les formes et le degré de son engagement (Courrent, 2012). La vision du dirigeant détermine ses intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du développement durable (économique, environnemental et social). La PME se voit donc responsable envers les parties prenantes les plus significatives pour elle, et qui détiennent les ressources nécessaires pour sa pérennité et son développement. Les apports des chercheurs convergent quant à la relation entre la PME et son environnement. Pour Courrent (2012), vu la taille de la PME, le dirigeant ne se considère souvent pas concerné par l'enjeu du développement durable car la demande sociale s'est d'abord intéressée aux grandes entreprises. Alors que pour Labelle & St-Pierre (2015), la PME serait plus sensible aux enjeux de développement durable du fait de sa proximité naturelle avec la population et les autorités locales. Quant à Paradas (2007), la PME est encastrée dans son environnement local et y est particulièrement sensible. Il semblerait donc pertinent de mobiliser deux principales théories pour éclaircir ces apports et approcher la spécificité de la RSE des PME par la vision stratégique des dirigeants : la théorie des parties prenantes et la théorie de dépendance à l'égard des ressources, que nous développons ci-dessous.

1-2-1- La théorie des parties prenantes

La majorité de PME s'inscrit dans une perspective déterministe. Sa réactivité n'est pas une stratégie voulue, mais imposée par l'environnement (Barrand & Goy, 2005). Compte tenu de sa structure spécifique et de cette forte vulnérabilité à son environnement, la PME peut seulement influencer ou être influencée par les parties prenantes significatives pour elle, c'est-

à-dire celles qui ont un impact direct sur son fonctionnement et sa survie (Aka & Labelle, 2010), ce qui peut notamment être expliqué par l'effet de proximité (Torrès, 2000). La théorie des parties prenantes stipule que l'entreprise doit tenir compte dans son processus de décision d'un ensemble de parties prenantes, et que sa responsabilité sociale réside dans sa capacité de répondre à leurs attentes. La vision stratégique implique une connaissance des parties prenantes (Morris, 1987) dont la visibilité dépend de la combinaison de pouvoir influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation avec l'entreprise et de l'urgence de ses revendications (Spence & al., 2007). L'importance d'une partie prenante par rapport à une autre revient à la vision qu'en a le dirigeant. La RSE en PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes parties prenantes, dépend de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant, et nécessite un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE (Biwolé & al., 2007; Fisher & al., 2009; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010). Ceci impliquerait l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus (comme partie prenante interne), à intégrer les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

1-2-2- La théorie de dépendance à l'égard des ressources

Cette théorie inscrit à son tour la prise en compte des attentes de certaines parties prenantes, dans le cadre des finalités économiques de l'entreprise (Quairel & Auberger, 2005). Le manque de ressources chez les PME les oblige à s'adapter à l'environnement plus qu'elles ne peuvent prétendre le modifier (Courrent, 2012). Cette théorie permet d'analyser la relation entre le dirigeant et les parties prenantes, du fait que la PME soit dépendante de son environnement interne et externe qui contrôle et lui fournit des ressources cruciales lui assurant sa survie, en lui permettant de réaliser et de mener à bien ses activités (Quairel &

Auberger, 2005; Paradas, 2006). En interne, l'entreprise peut dépendre des ressources de ses employés (compétences) et pour les acquérir, elle met en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. En externe, et en tant que système ouvert, l'entreprise a un besoin permanent en termes d'informations, de ressources financières et matérielles (Aka & Labelle, 2010 ; Vives, 2006). L'importance de la bonne gestion des ressources de la PME a été soulignée par Ndjambou & Sassine (2014) : « l'avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et de meilleure qualité. L'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME ».

Ce double ancrage théorique reflète la spécificité de la RSE des PME qui réside dans la pensée du dirigeant, ainsi que dans d'autres facteurs contextuels (Frimousse, 2013). La proximité qui caractérise ces petites structures les rend encastrées dans leurs contextes, d'où l'intérêt de s'attarder sur les variables culturelles pour une meilleure compréhension de la RSE des PME.

1-2-3- Sensibilité de la RSE des PME à leurs contextes

La PME est une organisation fondée sur la proximité, que ce soit en interne ou dans les relations avec ses partenaires (Torrès, 2000). Les représentations du dirigeant sont fortement influencées par la nature des liens tissés avec son environnement proche (Berger-Douce & Courrent, 2009). La PME reflète une insertion territoriale forte dans le contexte (Bonneveux & Saulquin, 2009 ; Frimousse, 2013) et qui accentue la dépendance de sa RSE vis-à-vis de la vision personnelle de son dirigeant (Frimousse, 2013).

La culture locale est principalement constituée de valeurs (Hofstede, 2001). Celles-ci conditionnent le style de management et la structure des PME (Gendre-Aegerter, 2008), d'où l'importance de s'y attarder pour une meilleure compréhension des comportements de ce type

d'organisation, notamment pour des questions relatives à la RSE. Les valeurs personnelles des dirigeants jouent un rôle majeur dans le déclenchement de la RSE en PME. Elles sont véhiculées par la vision partagée et aboutissent à un comportement collectif dans l'organisation (Amrhar, 2001). La PME est fortement ancrée dans son territoire et aux valeurs de la communauté et donc à la culture de son contexte. Selon Ndjambou & Sassine (2014), celle-ci est en lien avec la vision. D'après les auteurs, la culture intervient sous la forme des valeurs du milieu (rites, normes et croyances), agit sur la manière de penser du dirigeant et donc sur sa vision. Cette dernière à son tour influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise (D'Ambroise & Bouchard, 1990). La culture est définie par Hofstede (2003) comme « une programmation collective de l'esprit, invisible de l'extérieur et qui distingue un groupe humain d'un autre ». Elle fournit, selon D'Iribarne (2000), « un ensemble de codes d'interprétation au moyen desquels prend sens le comportement de chaque individu ». Elle ne se limite plus au simple héritage des coutumes, traditions et valeurs, elle est plutôt créée par les acteurs de la société (D'Iribarne, 2003). Elle est en perpétuelle évolution et peut être considérée comme un processus de transformations, d'intégrations et de rejets, qui n'est pas sans contradictions et conflits (Benabdejlil, 2007).

Le besoin d'appartenance à un groupe social et le besoin de reconnaissance animent le comportement économique des acteurs (Frimousse, 2013), laisse place aux effets de réputation et les pousse à la recherche en permanence d'une légitimité au sein d'un groupe. La société définit ce qui est attendu de l'entreprise (Labelle & St-Pierre, 2015) pour qu'elle soit légitime. La légitimité recherchée doit à la fois être d'ordre normatif (valeurs et normes), réglementaire (règles et contrôles) et cognitif (règles culturelles tacites partagées) (Paradas, 2007). « Pour Weber, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous » (Paradas, 2007). Ainsi, l'entreprise a intérêt à s'intégrer dans les normes sociales, culturelles

et règlementaires pour défendre sa légitimité dans son contexte. Le lien existant entre la RSE et le contexte culturel est donc clair, ce qui nous invite à s'interroger sur la spécificité du contexte marocain, qui pourrait influencer la RSE. C'est ce que nous développons dans la partie qui suit.

2- Etude empirique : Cas d'une PME marocaine responsable

2-1- Présentation du contexte et de la méthodologie d'investigation

2-1-1- Contexte marocain et RSE

Les principes de RSE ont été introduits au Maroc par les filiales des groupes multinationaux engagés dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). L'ouverture qu'a connue l'économie marocaine a exigé une mise à niveau des conditions d'accueil des investisseurs étrangers, dont la promotion du développement durable et de la RSE. Dans ce sens, le contexte législatif et institutionnel a été enrichi, depuis 2004, par la publication du nouveau code de travail, par de nombreuses normes nationales concernant particulièrement le management des aspects sociaux de l'entreprise, par une nouvelle loi qui trace un cadre législatif global de la protection et la gestion de l'environnement (Benraiss-Noailles & Bentaleb, 2014), ainsi que par la création de l'Instance Centrale de Prévention de la Corruption. Un engagement politique fort a été souligné parmi les principaux leviers de la RSE et du développement durable, qui s'est concrétisé dans l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) lancé par le Roi Mohammed VI, ainsi que le message royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005 (Hattaboui & Louitri, 2011). D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence (El Abboubi & El Kandoussi, 2009) qui se concrétise principalement par la dotation de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines) d'une charte et d'un label RSE depuis 2006. Entre une première liste d'entreprises labellisées qui comptait 8 entreprises en 2008 et une qui en regroupe 72 en

2016, l'évolution dans l'adaptation des entreprises marocaines à la RSE est donc remarquable. D'après Benraiss-Noailles et Bentaleb (2014), cette appropriation accélérée de la RSE par les entreprises marocaines est due au fait que leurs dirigeants « aient toujours aspirés à la modernité et tous les signaux y afférents », et qui entre dans le cadre de la modernisation que connait le pays. Bruna & Hamdani, (2015) soulignent que le Maroc se dote d'une institutionnalisation à la fois moderne et qui respecte ses traditions, ce qui a suscité notre intérêt d'explorer la RSE d'une PME marocaine labellisée RSE.

2-1-2- Méthodologie et présentation des cas

Nous visons à travers cette recherche à étudier les représentations que se fait le dirigeant d'une PME de la RSE dans le contexte marocain, une question jusque-là peu appréhendée. La RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui est un nouveau phénomène dans les PME marocaines. Elle doit impérativement être étudiée dans son contexte, ce qui justifie notre choix méthodologique de la recherche qualitative de type exploratoire avec la méthode de l'étude de cas (Roussel & Wacheux, 2005). Dans notre stratégie d'accès au réel, nous avons sélectionné une PME marocaine labellisée RSE par la CGEM depuis 2013. L'entreprise en question a été reprise et développée par son dirigeant actuel en 1994, elle opère dans la veille et le conseil sur les appels d'offres publics et privés, elle compte 40 salariés.

Les données primaires ont été collectées par 5 entretiens semi-directifs avec le dirigeant, d'une durée de 80 minutes, et avec quatre employés d'une durée de 20 minutes en moyenne (E1, E2, E3 et E4). Nous avons mené l'entretien avec le dirigeant en premier lieu, pour déterminer sa vision stratégique et son lien avec sa responsabilité sociale. L'entretien commence par un premier volet relatif au dirigeant, à sa formation, à ses expériences et à son arrivée à la tête de l'entreprise. Il se poursuit par le volet dédié à l'environnement d'affaires, ses évolutions, ses opportunités et menaces. Par la suite, le dirigeant évoque des aspects

relatifs aux produits et services de son entreprise, l'organisation celle-ci et son évolution dans le temps, et comment il construit mentalement des images idéales d'un futur souhaité. L'objectif est d'obtenir une description claire de sa vision stratégique. Enfin, des questions directes sont posées sur les pratiques responsables de l'entreprise, leurs retombées, les motivations et les freins du dirigeant afin de décrire sa perception de la RSE et de la lier avec sa vision. En deuxième lieu, nous avons mené les entretiens avec les employés pour évaluer leur adhésion à la vision de leur dirigeant et leurs différents apports s'agissant des questions de la RSE. Dans l'objectif de limiter les biais de l'entretien, nous avons également assuré une observation non participante du contexte de l'entreprise et des différents acteurs (Wacheux, 1996) en visitant plusieurs fois les lieux de travail et en mobilisant des données secondaires internes (rapports internes, conventions signées, rapports officiels…). Afin d'étudier en profondeur les données collectées, la méthode d'analyse de contenu est adoptée. Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons procédé à la technique du codage des données recueillies pour réduire leur complexité (Huberman & Miles, 2003).

2-2- Présentation et discussion des résultats

2-2-1- La GRH, un moyen pour pallier les difficultés de l'environnement

Le dirigeant de l'entreprise est consultant en marketing à la base, il a repris la petite affaire de son père qui ne comptait que trois salariés pour la développer. Aujourd'hui, elle est le premier diffuseur des appels d'offres publics et privés au Maroc. Ses produits ont connu une réelle évolution au fil des années. Ils ont suivi l'ère du numérique que connait le domaine de l'information dans le monde, en passant de la publication et de l'édition des journaux des appels d'offres sur papier, à des abonnements sur des comptes et des sites internet. Le dirigeant estime avoir pris la « vague internet » en retard, à cause de la rigidité que connaissait le marché marocain. Il soulève la concurrence déloyale, le manque de régulation et des

moyens financiers comme les difficultés auxquelles son entreprise est confrontée : « *la régulation n'y est pas, et la concurrence déloyale… le marché n'évolue pas tellement et la baisse des crédits octroyés aux PME* ». Il ajoute à ces difficultés la dégradation de la qualité des ressources humaines au Maroc: « *à partir de la fin des années 90, la plupart des lauréats manque de soft skills … la dégradation de la RH* ». N'ayant que peu de pouvoir sur l'environnement, comme c'est le cas d'une majorité de PME (Gueguen, 2009), le dirigeant se focalise sur le développement de son entreprise en interne comme seule solution afin de surmonter les difficultés de l'environnement « *c'est en interne que ça se passe … je veux être reconnu en interne* ». Le contexte de l'entreprise lui a imposé d'intégrer des pratiques que nous qualifions de responsables, qui sembleraient être un moyen efficace pour surmonter les difficultés et conserver son positionnement sur le marché, par son engagement envers le personnel. La GRH tient donc une large place dans la vision du dirigeant (Courrent, 2012). Celui-ci veille à faire adhérer son personnel à la culture de l'entreprise par l'encadrement. Ce qui rejoint les résultats de Benabdejlil (2007) qui stipulent que l'encadrement permet de construire la culture de l'entreprise, naissant progressivement par le partage, la solidarité et les faits quotidiennement vécus par les membres de l'entreprise (Frimousse, 2010). Le dirigeant utilise le coaching au quotidien, la formation et le travail en équipe pour une meilleure intégration des salariés dans la culture de l'entreprise : « *c'est par le coaching quotidien et le travail en équipe … tu vois si la personne est tenace, si elle est dans la culture de l'entreprise, si elle tient l'entreprise dans son cœur, si elle est créative … je ramène des consultants de temps en temps, mais je crois beaucoup dans le coaching quotidien, c'est en interne que ça se passe* ». Ce dirigeant ferait partie des « rares » dirigeants au Maroc ayant pris conscience des lacunes des RH, qui favorisent la recherche « d'une mise en confiance par des comportements comme la valorisation verbale, l'écoute, et l'éducation/formation développée en interne pour

pallier les insuffisances constatées sur le marché de l'emploi » (Benabdejlil, 2007). L'entreprise est également engagée dans le développement des compétences des salariés (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) : « *la plupart des personnes qui sont sorties de l'entreprise sont des entrepreneurs, c'est une belle fierté pour moi… de voir des gens qui ont démarré chez moi et qui sont aujourd'hui des chefs de départements, on n'offre pas le salariat, on offre l'entrepreneuriat … les gens s'éclatent, le fait qu'ils fassent des bêtises alors que ça nous coûte de l'argent… mais ce n'est pas grave, c'est ce qui leur permet d'évoluer* ». Le dirigeant favorise un contact personnel avec les salariés (Courrent, 2012). La proximité hiérarchique (Torrès, 2000) lui permet de les connaitre, de se rapprocher d'eux et de les motiver. Le dirigeant favorise le dialogue et le contact direct (Julien, 1997) : « *mon bureau est dans le plateau pour coacher en permanence, pour changer les gens en permanence … ça donne plus de motivation, ça crée un environnement de travail extraordinaire, que les gens se sentent dans un environnement qui est juste* ». Comme le souligne Paradas (2014), le fait d'être juste, correct et de rechercher le bien-être des salariés situe le dirigeant dans une logique de bienveillance, qui constitue un levier majeur de motivation et d'engagement (Courrent, 2012). La proximité hiérarchique et les relations personnalisées portent des éléments affectifs aux dirigeants et à la gestion de l'entreprise (Courrent, 2012 ; Paradas, 2014). Dans une étude menée sur le style de management des entreprises au Maroc, Benabdejlil (2007) souligne l'existence d'un jeu affectif avec le personnel qui dépasse souvent le cadre du travail, et c'est ce qui apparait dans le discours du dirigeant : « *l'entreprise pense à leur quotidien, à leur vie personnelle à la limite, pour travailler chez soi, en famille, où on est acteur, l'entreprise appartient à tout le monde* ». Un sentiment d'appropriation se façonne donc au fur et à mesure, mais qui nécessite des conditions de partage (Frimousse, 2010).

2-2-2- Partage de la vision en interne

Quand il s'agit des conditions de partage de la vision, le dirigeant a sa propre logique. Pour lui, le degré du partage varie en fonction du poste et de l'intelligence de la personne. Il déclare : *« à la limite de ce qu'ils peuvent digérer, parce qu'il y a des gens qu'il ne faut pas trop intégrer dans la vision, parce que sinon ils se perdent… il y a des cadres qui peuvent aller dans la réflexion avec vous, mais il y a des gens que vous ne pouvez pas les laisser à l'écart, vous leur donnez une partie de la vision… mais grosso modo, on fait évoluer les choses ensemble, on est dans le conseil en permanence* ». Ce dirigeant accorde de l'importance à la RH dans sa vision (Courrent, 2012), et la voit comme un bon moyen de réaliser ses aspirations, ce qui pourrait expliquer le partage de sa vision uniquement avec les cadres. Les résultats de Benabdejlil (2007) pourraient également expliquer cette condition de partage imposée par le dirigeant, par les lacunes qu'on retrouve au niveau de la qualification des RH marocaines. Ceci confirme également les apports de Messeghem & al. (2010) pour qui, dans un secteur basé sur la connaissance comme dans le cas de cette entreprise, l'importance accordée au capital humain est considérable. Ce qui expliquerait la délégation de la résolution des problèmes qui surgissent au quotidien aux cadres. C'est ce que nous confirme E3 : « *Il y a un contact permanent avec le patron… en cas de problème tout le monde doit intervenir, pas uniquement le patron, on essaie de les surmonter par l'effort personnel* ». Les entretiens que nous avons mené avec les employés nous ont permis de confirmer les propos du dirigeant. Trois personnes interrogées sont soit des cadres, ou font partie du personnel qualifié. Elles ont une parfaite connaissance de leur entreprise, de ses produits, de son marché, des difficultés rencontrées, des objectifs sur le long terme, des aspirations du dirigeant et des moyens nécessaires pour y arriver. C'est par le contact direct et permanent avec le dirigeant et le travail en équipe que les employés ont pu partager la vision

de leur patron. E1 déclare : « *Il n'y a pas de hiérarchie, il y a un respect… nous avons un contact mutuel entre nous, un travail d'équipe, personne ne garde ses limites dans le travail* ». Nous nous sommes également adressés à une personne peu qualifiée qui travaille depuis 21 ans dans l'entreprise. Ne connaissant pas grand-chose à la vision de son patron, elle estime tout de même être « *à l'aise* » dans son lieu de travail, ce qui la rend fidèle à son employeur : « *Ici, rien ne te mettrait pas à l'aise, on est comme une famille, il y a la confiance, tu fais confiance à l'entreprise, et elle te fait confiance* ». Le terme de « famille » a été repris dans les discours des cinq personnes interrogées. En répondant à une question relative à sa relation avec les collègues, E3 révèle : « *on est comme une famille* », et E1 le soutient : « *on travaille comme une famille* ». Le dirigeant appuie ses déclarations et confirme : « *la gestion de l'entreprise et quotidienne en tant que père de famille* ». D'après Frimousse (2010), le terme famille est un mode de relation basé sur la confiance, renforce le sentiment d'appartenance et l'identification à l'entreprise. Ceci réfère à une existence d'un esprit de groupe et une culture organisationnelle interne (Benabdejlil, 2007). Dans son étude, Benabdejlil (2007) révèle l'attitude « confiance » et la pratique du contrôle et de la faible délégation, due à la faible qualification des RH. Malgré son jeune âge, le dirigeant joue le rôle du père. Il se considère comme « un père pour son équipe, son rôle va au-delà de simplement manager » (Sahraoui & Louitri, 2014), une des spécificités des idéologies managériales au Maroc (Sahraoui & Louitri, 2014). Dans ce sens, la relation liant les salariés au dirigeant a été décrite par D'Iribane (2008) comme : « une forme de confrérie religieuse rassemblée par un idéal moral commun et dirigée par un saint homme ».

Benabdejlil (2007) explique que les responsables marocains éprouvent un besoin de contrôler, et de ne déléguer que peu tout en ayant parfaitement confiance en leurs salariés. Ce qui nous laisse revenir au partage limité de la vision du dirigeant avec le personnel non qualifié.

2-2-3- Les pratiques RSE de l'entreprise

- **Pratiques envers les salariés**

En interrogeant le dirigeant sur sa propre conception de la RSE, nous remarquons l'absence du volet environnemental, et se contente de l'économique et du social : « *La RSE pour moi c'est quelqu'un qui a le souci quotidien de faire améliorer son environnement de travail, c'est le proverbe qui est simple : être heureux c'est être entouré par des gens heureux… que la boite fonctionne normalement, que tu respectes la loi, que tu es transparent, que tu fais l'effort en permanence pour améliorer les conditions de travail, c'est d'être encré dans son environnement et avec les voisins* ». D'après Berger-Douce (2007), nous qualifions la stratégie de cette entreprise de « rituelle », du fait qu'elle correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnemental faible. L'auteure explique que les valeurs du dirigeant qui imprègnent la PME, la rendent propice à un engagement social fort. La responsabilité sociale envers le personnel date de la création de l'entreprise d'après les déclarations des salariés. Elle a été formalisée et modernisée avec la structuration de l'organisation, pour qu'elle entre par la suite dans le cadre de la RSE telle qu'elle est connue aujourd'hui. L'intégration des pratiques sociales responsables est stratégique du moment où elle crée un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus visionnaire de leur dirigeant (Spence & al., 2011), et les fidélise (Luetkenhorst, 2004).

- **Pratiques envers les clients et fournisseurs**

Au Maroc, la pression que peut subir l'entreprise est plus morale et sociale que financière et juridique (Frimousse, 2010). La recherche d'une légitimité et d'une reconnaissance sociale auprès de son environnement proche anime les pratiques responsables du dirigeant envers ses parties prenantes (Quairel & Auberger, 2005). Le chef de l'entreprise nous déclare : « *c'est le brand, on a pu brandé la société, elle est bien perçue chez les clients depuis longtemps, les*

gens nous connaissent par le sérieux et par notre engagement ». Le dirigeant acquiert ainsi une légitimité par « la bonne réputation » qui provient de son comportement responsable, et qui lui permet de pérenniser et de développer son activité (Wood, 1991).

Le dirigeant qualifie sa relation avec ses fournisseurs de « *personnalisée et hautement stratégique* ». La plupart de ceux-ci ce sont des entreprises dont il a aidé la création. Son choix se base sur « *les valeurs humaines, le sérieux et la disponibilité… Est-ce qu'il respecte son personnel, est ce que ça se passe bien* ». Cette relation se fonde sur « des critères non économiques » (Berger-Douce, 2008). Ceci pourrait être un aspect recherché de la RSE et qui consiste à encourager ses fournisseurs à s'engager dans la RSE et à les responsabiliser (Jenkins, 2006).

- **Pratiques envers la communauté et l'environnement**

L'intérêt accordé à l'environnement demeure moins important dans cette entreprise. Comme dans une majorité de PME, les initiatives sont généralement minimes ou graduelles (Aka & Labelle, 2010). Lors de l'entretien, le dirigeant n'évoque que quelques actions en faveur de l'environnement comme la baisse de la consommation des énergies et du papier ainsi que la sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques. Comme il a été démontré par Vives (2006), les pratiques environnementales d'une PME dépendent de son impact direct sur l'environnement. Etant une entreprise de services, la PME étudiée ne voit pas son impact considérable sur l'environnement. Quant aux pratiques envers la communauté, E4 déclare que l'entreprise est engagée envers deux associations pour les handicapés et pour la solidarité sociale.

Nous présentons ainsi un tableau récapitulatif des pratiques RSE soulevées du cas étudiés (tableau n°1).

Tableau n°1 : Pratiques responsables de la PME

Pratiques sociales internes	Pratiques sociétales	Pratiques environnementales
-Plan de formations -Coaching -SI très développé permettant un meilleur partage des informations en interne -Développement des compétences -Octroi de crédits sains intérêt au personnel pour l'achat d'appartements -Primes annuelles -Salle de pause / Cuisine équipée	- Dons en faveur de deux associations (une association des handicapés et une pour les œuvres sociales) - Choix des fournisseurs responsables envers leurs salariés	-Minimisation de la consommation des énergies -Installation d'une seule imprimante centralisée par service

Synthèse et conclusion

Dans le cas étudié, les pratiques responsables envers les salariés est stratégique du fait qu'elle permet au dirigeant de pallier les difficultés du secteur au Maroc et le manque des ressources humaines qualifiées. Ceci appuie la nécessité d'une clairvoyance du dirigeant (Carrière, 1990) pour une intégration stratégique de la RSE. La réputation et le maintien du positionnement sur le marché est la principale motivation du dirigeant à intégrer la RSE. Comme il a été soulevé par Frimousse (2010), la considération et les appréciations favorables sont une source de motivation. C'est une dimension culturelle importante à intégrer dans les études relatives au contexte marocain, où la place des relations personnelles et des effets sociaux est considérable (Frimousse, 2010). Sahraoui & Louitri (2014) expliquent ceci par la nature de la culture managériale marocaine qui est « féminine à expression masculine ». Les auteurs développent : « même si le langage adopté dans les relations managériales est un langage où les variables masculines sont prédominantes, les transactions managériales sont basées sur la confiance, l'instinct, la solidarité, les valeurs familiales, claniques et tribales. ».

Les relations interpersonnelles déterminent souvent les stratégies des PME (Paradas, 2014). Dans le cas étudié, la stratégie RSE se concrétise dans les apports existants entre différents acteurs et qui sont régis par « la dimension affect » (Frimousse, 2010), donnant une très grande place aux liens sociaux, que ce soit entre le dirigeant et ses salariés, le dirigeant et ses fournisseurs et clients ou les salariés entre eux. Le fort encastrement territorial de la PME ainsi que l'effet de proximité sont les principaux facteurs explicatifs de la spécificité de ces apports dans un contexte donné.

L'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles du personnel est réussie grâce au partage, sauf que la vision stratégique n'est partagée qu'avec le personnel qualifié, ce qui a été expliqué par un manque des RH qualifiées, présenté comme une variable propre au contexte marocain.

Quant aux pratiques sociétales et environnementales, l'intérêt que lui accorde l'entreprise est moins important par rapport aux pratiques sociales internes. Le « petit effort fourni » répondrait au faible impact que peut avoir l'entreprise sur son environnement. L'intégration stratégique des volets de la RSE dépendrait donc des besoins du dirigeant ainsi que du poids et de l'importance qu'il donne à une partie prenante plus qu'une autre, et à la stratégie qu'il décide de suivre pour assurer la survie et le développement dans un contexte donné.

La RSE dans les PME marocaines est fortement liée aux émotions, aux valeurs et aux liens sociaux. Malgré la modernisation que connaissent les entreprises, le style de gestion paternaliste demeure présent et anime les différentes relations avec les parties prenantes, donnant lieu naturellement à des pratiques que nous qualifions de responsables.

Une sensibilisation des dirigeants quant à l'importance du volet environnemental dans la RSE est toujours sollicitée au Maroc. Les institutions de labellisation RSE expliquent le faible engagement des petites structures par l'aspect « évolutif » de la démarche. Une PME

commencerait par une application de la loi en premier lieu, pour développer sa démarche au fur et à mesure en fonction des plans d'action proposés lors du processus d'octroi et de renouvellement du label.

Malgré les efforts fournis par l'Etat marocain pour la promotion de la RSE et du développement durable, la loi environnementale connait encore quelques fragilités, expliquant ainsi le faible engagement des PME dans cette voie. La PME marocaine est moins sensible aux enjeux du développement durable et ne se voit que peu concernée. Les variables du contexte jouent un rôle dans sa perception de la RSE et sur son impact sur l'environnement, ainsi que dans la manière de manifester sa responsabilité sociale et dans ses pratiques.

Nous soulignons comme première limite de ce travail le fait qu'il soit basé sur « le déclaratif », par les entretiens avec le dirigeant et ses employés, ce qui peut constituer un biais même si peu de documents formels sont disponibles sur ce sujet.

Comme deuxième limite, nous affirmons ne pas avoir cerné suffisamment l'impact de la labellisation sur les pratiques RSE de l'entreprise, ce qui pourrait avoir un effet sur les résultats de cette recherche.

Troisièmement, les valeurs religieuses ont un rôle considérable dans la RSE des PME notamment dans un pays comme le Maroc. Le fait de ne pas s'attarder sur une telle variable constitue une limite à notre travail.

Comme perspective de recherche, nous suggérons une investigation plus profonde en multipliant les cas d'entreprises responsables, et un enrichissement de nos interprétations par l'impact des valeurs de l'Islam sur les pratiques RSE au Maroc, ainsi que par les points de vue de parties prenantes externes (comme les clients, les fournisseurs et les institutions de labellisation).

Bibliographie

Aka K. G. & Labelle F. (2010), « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : Une analyse de la littérature des dix dernières années », Administrative Sciences Association of Canada. Regina.

Allain S. (1999), « Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole », Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 12, n°1-2, p.31-60.

Amrhar B. (2001), « La vision en gestion : examen de la documentation », Cahier de recherche n°7, HEC Montréal.

Asselineau A. & Cromarias A. (2011), « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la 'vision' stratégique », Revue Sciences de Gestion, n° 84, p. 29-48.

Asselineau A. & Piré-Lechalard P. (2009), « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? », Management & Avenir, Vol. 6, n° 26, p. 280-299.

Barrand J. & Goy H. (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 18, n° 2, 2005, p. 109-139.

Bayad M. & Garand D. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », actes du 4ème Congrès International Francophone de La PME, Metz, France.

Benabdejlil N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 2, p. 89-122.

Benraiss-Noailles L. & Bentaleb C. (2014), Chapitre 26 : « Etat des lieux de la RSE au Maroc » p. 253 in « Ressources Humaines et Responsabilités sociétales », sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. & Thevenet M., EMS.

Berger-Douce S. & Courrent J.-M. (2009), Chapitre 10 « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? » p. 161 in « Entrepreneur et dynamiques territoriales », Coordonné par Messeghem K., Polge M & Temri L., Editions EMS, Collection Gestion en liberté.

Berger-Douce S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 6, n°1, p. 53–71.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », Management & Avenir, Vol. 1, n° 15, p. 9-29.

Biwolé V. O., Spence M., & Gherib B. B. J. (2007), « Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises », Revue Internationale Des PME, Vol. 20, n° 3-4, p. 17–42.

Bonneveux E. & Saulquin J.-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », Management & Avenir, Vol. 3, n° 23, p. 170-186.

Bruna M. G. & Hamdani K. (2015), Chapitre 4 : « Les nouveaux défis du management au Maroc » p.57 in « Les défis du management au Maghreb », coordonné par Frimousse S., Bentaleb C. & Scouarnec A., Management Prospectives Editions.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2010), « La responsabilité sociale d'entreprise ». La Découverte.
Carrière J. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 3, n°3-4, p. 301–325.
Ciliberti F., Pontrandolfo P. & Scozzi B., (2008), « Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective », Journal of Cleaner Production, Vol. 16, n°15, p. 1579–1588.
Courrent J.-M. (2012), «RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir », De Boeck.
Couteret P. & Bayad M. (2014), « Les conditions du partage de la vision du dirigeant en TPE : une étude empirique », actes du 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, Maroc.
D'ambroise, G. & Bouchard, S. (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations ». Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, document de travail, in Ndjambou R. & Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, n°6, p. 7-19.
D'Irbane, P. (2000), « Management et cultures politiques ». Revue Française de Gestion, n°128, p. 70-75, in St-Pierre, J., El Fadil, J. and Pilaeva, K. (2012). « L'influence culturelle sur les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance : une étude comparative de dirigeants canadiens et marocains», Revue des sciences commerciales et de gestion, n°8, p. 9-37.
D'Iribarne P. (2003), « Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers monde », Présence Africaine, Vol. 1, n° 167-168, p. 27-35.
D'Iribarne P. (2008), « Culture et développement, les questions de management », Afrique contemporaine, Vol. 2, n° 226, p. 229-242.
El Abboubi M. & El Kandoussi F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », Reflets et Perspectives, n° 4, p. 69-77.
Filali Meknassi R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », In Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?, Sous la direction de Sedjari A., Paris, L'Harmattan In Hattabou A. & Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement », Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.
Filion L.-J. (1989), «Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser», Gestion, Revue internationale de gestion, Vol. 14, n° 3, p. 24-34, In Filion L.-J. (1996b), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Cahiers de recherche, HEC Montréal.
Filion L.-J. (1996b), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », Cahiers de recherche, HEC Montréal.

Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., & Davis G. (2009), «Applying asset-based community development as a strategy for CSR : a Canadian perspective on a win – win for stakeholders and SMEs », Business Ethics: A European Review, Vol. 18, n°1, p. 66–82.
Frimousse S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », Management & Avenir, Vol. 2, n° 32, p. 14-35.
Frimousse S. (2013), « La responsabilité sociétale de l'entrepreneur enraciné », Humanisme et
Gendre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », thèse de doctorat, sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et sociales, Fribourg, Suisse.
Gueguen G. (2009), « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n°131, p. 16–22.
Hattabou A. & Louitri A. (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement », Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.
Hofstede G. (2001), « Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations », Thousand Oaks, Cal., Sage Publications, in Benabdejlil N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, n° 2, p. 89-122.
Imbs P. & Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », Management & Avenir, Vol. 1, n° 59, p. 35-55.
Jenkins H. (2004), « A tritique of tonventional CSR theory: An SME perspective », Journal of General Management, Vol. 29, n° 4, p. 37-57.
Julien P.-A. (1997), « Les PME : Bilan et perspectives », Economica.
Labelle F. & St-Pierre J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 28, n° 1, p. 157-189.
Lepoutre J. & Heene A. (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », Journal of Business Ethics, Vol.67, n°3, p. 257–273.
Lima E. (2003), « Stratégie de PME : De la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le procès », Cahiers de Recherche, HEC Montréal.
Luetkenhorst W. (2004), « Corporate Social Responsibility and the Development Agenda The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises », Intereconomics, Vol. 39, n° 3, p.157-166.
Messeghem K., Noguera F. & Sammut S. (2010), « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », Management & Avenir, Vol. 9, n° 39, p. 87-95.
Miles M.-B. & Huberman A.-M. (2003), « Analyse des données qualitatives », De Boeck

Morris E. (1987), « Vision and strategy: a focus for the future", Journal of Business Strategy, Vol. 8, n° 2, p. 51-58.
Ndjambou R. & Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision », La Revue Gestion et Organisation, n°6, p. 7-19.
Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », Revue internationale P.M.E. : Economie Et Gestion De La Petite Et Moyenne Entreprise, Vol, 20, n°3-4, p. 43–67.
Paradas A. (2014), Chapitre 4 « L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture » p. 609 in « Le Grand Livre de l'Économie PME 2015 », sous la direction de Lecointre G., Gualino Editeur.
Quairel F. & Auberger M.-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, Vol. 40, n° 211-212, p.111–126.
Roussel P. & Wacheux F. (2005), « Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », De Boeck.
Sahraoui D. & Louitri A. (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc», Revue Marocaine des Sciences de Management, n°3, p. 85-100.
Santos M. (2011), « CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles », Social Responsibility Journal, Vol. 7, n°3, p.490–508.
Saulquin J.-Y. & Schier G. (2007), « Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire», Gestion 2000, Vol. 24, n°6, p. 181-195.
Schmidt A. (1993), « Le concept de vision stratégique : Tentative de sa définition, Mise en lumière de sa construction, Mesure des implications stratégiques », Cahiers de recherche, n°417, AEI Aix-Marseille.
Smida A. & Condor R. (2001), « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », Gestion, Vol. 26, n°4, p.12-22.
Spence M., Gherib B. B. J. & Biwolé V. O. (2007), « Développement durable et PME», Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise, Vol. 20, n° 3-4, p.17-42.
Spence M., Gherib B. B. J. & Biwolé V. O. (2011), « Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison », Journal of Business Ethics, Vol. 99, n° 3, p. 335-367.
Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème Congrès International Sur La PME. Lille, France.
Torrès. O (2003), « Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité », Revue Française de Gestion, n°144, p. 119-138.

Vives A. (2006), « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises, in Latin America », The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 21, n° 21, p. 39–50.

Wacheux F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.

Westley F. & Mintzberg H. (1989), «Visionary leadership and strategic management», Strategic Management Journal, Vol. 10, n°1, p. 17–32.

Wood D. J. (1991), « Corporate social performance revisited », Academy of Management Review, Vol. 16, n°4, p. 691-718.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Intrapreneuriat et RSE : vers une démarche innovante durable au sein d'une PME

Mantiaba COULIBALY-BALLET
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : mantiaba.coulibaly@unice.fr

Djamila ELIDRISSI
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : djamila.Elidrissi@unice.fr

Zorana JERINIC
Laboratoire GRM EA 4711, Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice
Adresse : 24, avenue des Diables Bleus, 06357 Nice Cedex 4, France
E-mail : zoranajerinic@yahoo.com

Résumé

De nombreux travaux ont été effectués sur les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), mais peu d'études analysent la dynamique intrapreneuriale issue d'une formalisation d'une démarche innovante en RSE au sein des PME. A partir d'une méthode qualitative, nous analysons le processus intrapreneurial ancré autour d'une démarche volontaire de formalisation des pratiques éco-responsables en matière de RSE au sein d'une PME. L'innovation intrapreneuriale, qui en résulte, a pour finalité de donner une plus grande visibilité, en terme stratégique, en interne et en externe, au reporting social et environnemental mais aussi de s'inscrire durablement dans une démarche de performance économique.

Mots clés : Intrapreneuriat, innovation responsable, PME, Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Introduction

Depuis quelques années, le monde est confronté à de nouveaux enjeux et doit faire face à de nouveaux défis environnementaux relatifs aux problèmes liés au climat, au réchauffement climatique, à l'accumulation de ressources dans certaines zones au détriment d'autres, aux problèmes d'empreinte écologique (Dufumier, 2015). Les entreprises (grandes ou petites) sont également concernées par ces défis auxquels elle doivent faire face, si elles souhaitent maintenir leur positionnement concurrentiel sur le marché. De surcroît, un devoir de vigilance s'impose aux entreprises, en raison de la lutte menée par des organisations non gouvernementales (ONG) afin d'instaurer plus d'éthique dans les relations partenariales. Des reportings extra-financiers ont déjà été mis en place dans nombre d'entreprises, ainsi que des référentiels et des normes de bonnes pratiques à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Cette démarche est moins prégnante pour les Petites et Moyennes Entreprises, (PME).

La RSE au sein des PME a été développée dans la littérature en lien avec les concepts de développement durable, de pratiques, de performances, d'avantages compétitifs (Berger-Douce, 2011 ; Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011 ; Des Rochers & Turcotte, 2012). Mais depuis quelques années, ce sont les représentations et les pratiques de RSE dans les PME qui sont étudiées en tant que démarche s'intégrant à la stratégie. Pour autant, nombre de PME possèdent des éléments endogènes de la RSE non formalisés. Or des dispositifs réglementaires ont vu le jour à travers de nombreux accords internationaux, communautaires (Commission Européenne, 2006 ; 2007 ; 2010) ou nationaux comme les accords du Grenelle de l'environnement en 2012. Ces dispositifs se traduisent par la présence de normes (ISO 26 000), de règlements (Global Compact, Pacte mondial de l'ONU), de regroupements planétaires (COP 21) incitant les PME à réaliser un bilan sur leurs pratiques éco-responsables.

De plus, des organismes comme les agences de notation et des fonds éthiques se chargent du classement et de la catégorisation des entreprises socialement responsables (Gendron, Laporte & Turcotte, 2004). La réflexion actuelle centrée sur la RSE a pour objectif d'étendre aux PME de plus de 500 salariés, le reporting social et environnemental, déjà présent dans les grandes entreprises. Dès lors, l'instauration de la RSE va contribuer au déploiement d'une innovation car elle encourage les PME à apporter des réponses adaptées aux nouveaux enjeux de performance et de stratégie. L'instauration peut se faire soit de façon indépendante et délibérée ou alors se réaliser en interne par la mise en place d'une démarche intrapreneuriale accompagnée ou pas. Cette dernière suscite dans la littérature un intérêt croissant en raison à la fois de sa nature exploratoire (Bouchard, 2009 ; Basso & Bouchard, 2011 ; Carrier & Gelinas, 2011) et de la variété des situations rencontrées.

La littérature s'est surtout intéressée aux caractéristiques de l'organisation favorisant l'intrapreneuriat (Bouchard & Bos, 2006 ; Ronteau & Durand, 2009) ou encore sur les orientations entrepreneuriales de l'intrapreneur (Miller, 2011 ; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Freese, 2009 ; Ireland, Covin & Kuratko, 2009 ; Bouchard & Basso, 2011). Toutefois, les études relatives aux liens entre l'intrapreneuriat et la RSE au sein des PME sont peu nombreuses et par conséquent peu de travaux s'intéressent aux formes d'innovations peu visibles par rapport à celles centrées sur les produits, les processus, les services, etc. pour formaliser la RSE. C'est en cela que cette communication vise à combler cette lacune en cherchant à répondre à la question centrale de recherche suivante : « **en quoi les pratiques RSE au sein des PME constituent-elles une innovation intrapreneuriale ?** ». Cette réflexion sur la RSE passe par un dispositif intrapreneurial novateur pour la PME car il est le fruit d'une démarche entrepreneuriale à l'intérieur de l'organisation issue d'un groupe de

salariés qui va trouver une motivation, une reconnaissance auprès des autres parties prenantes internes et externes.

Cette communication propose dans une première partie, de présenter une revue de la littérature sur le concept d'intrapreneuriat et sa dynamique innovante. Dans une deuxième partie, nous mettons en évidence, les actions intrapreneuriales générées par la formalisation des pratiques RSE au sein de PME. Dans une troisième partie, nous présentons notre démarche méthodologique qualitative mise en œuvre pour répondre à notre questionnement. Dans une quatrième partie, nous présentons les résultats des transformations sociales réalisées au sein d'une PME et les discussions qui en découlent. En conclusion, nous présentons les apports théoriques et managériaux de notre recherche et les limites.

1 : L'intrapreneuriat : un processus dynamique innovant

Dans cette première partie, nous présentons une synthèse de la littérature sur l'intrapreneuriat et le contexte d'émergence des pratiques intrapreneuriales en tant que processus innovant.

1.1 : Caractéristiques et portée de l'intrapreneuriat

Le concept d'intrapreneuriat est multiforme dans la littérature car il s'inscrit dans des contextes différents et recouvre une réalité variée. Il a été défini pour la première fois, dans son acception large, par Pinchot (1985) comme le fait d'entreprendre au sein d'une société, en considérant que c'est un modèle organisationnel permettant à des employés, donc à des entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise, d'exprimer leur potentiel créateur en bénéficiant d'une liberté suffisante et d'une certaine marge de manœuvre. Pour Carrier (1996 : 6), c'est « *la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu*

travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Cette définition conçoit l'intrapreneuriat comme un processus et en précise sa finalité. De plus, cette vision permet d'appréhender le degré d'engagement des salariés. Pour Antonicic & Hisrich (2003 : 498) c'est « *un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives* ». Dans ce cadre-là, la dimension stratégique revêt une réalité certaine et elle encourage, selon Picq (2005), la prise d'initiatives, à tous niveaux dans l'entreprise. L'intrapreneuriat vise à introduire un comportement entrepreneurial dans les organisations afin de favoriser l'innovation (Basso, 2006 : 225). L'intrapreneuriat se concrétise donc, par un esprit d'entreprise au sein d'une organisation se traduisant par une innovation incrémentale pouvant contribuer à un apport en termes de valeur ajoutée. Cet esprit d'entreprise est le fruit d'individus, d'intrapreneurs, favorables au changement et à l'innovation. Ainsi, les liens entre intrapreneuriat et innovation en sont facilités. Nonobstant, il s'agit d'une innovation particulière, spécifique en raison de l'autonomie des individus qui participent volontairement au processus intrapreneurial. Ces individus, membres de l'organisation, ne sont pas seulement les membres du top management ; les membres du management intermédiaire prennent part également. Certaines études montrent le rôle important joué par ces managers intermédiaires face à l'intrapreneuriat (Kuratko & *al*., 2005 ; Arnaud & *al*., 2012). Ces intrapreneurs sont engagés, motivés et sensibles aux changements organisationnels et environnementaux et notamment ceux liés à la RSE. L'absence de contrôle sur les ressources internes n'est pas un frein à leur volonté de changement, d'écoute réflexive, de détection et de création d'opportunités. Par ailleurs, l'intrapreneuriat n'est pas réservé aux grandes entreprises (Champagne & Carrier, 2004) mais

il n'en demeure pas moins que peu d'études lui sont consacrés dans le cadre des PME (Messeghem, 2003 ; Basso & Legrain, 2004 ; Lisein & De Zanet, 2013). La recherche dans ce domaine est en grande partie encore de nature exploratoire (Fayolle, Basso & Bouchard, 2009). Certains auteurs, comme Ireland, Covin & Kuratko (2009) ont élaboré un cadre conceptuel combinant trois niveaux d'analyses que sont les employés, le management et l'organisation dans l'analyse des dispositifs intrapreneuriaux (Bouchard, Basso et Fayolle, 2010). Selon Bouchard & Fayolle (2011), ces dispositifs intrapreneuriaux sont définis, comme « *des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres* » visant à encourager les employés à contribuer à la croissance, à l'innovation et au renouvellement de leur entreprise en adoptant des comportements entrepreneuriaux à travers la saisie d'opportunités d'affaires, de recombinaison des ressources internes, de prise de risque et d'autonomie. Ainsi, la mise en place d'un dispositif intrapreneurial favorise le développement de pratiques et une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009). Ces dispositifs ont été synthétisés par Bouchard (2009) et nous nous en inspirons pour réaliser le tableau ci-après.

Tableau 1: Processus intrapreneurial et les dispositifs d'application

Processus intrapreneurial	**Dispositif correspondant**
Processus spontané	Pas de dispositif
Processus singulier	Cellule intrapreneuriale : facilite et accélère le développement d'une initiative spécifique
Dynamique intrapreneuriale intégrée	Division intrapreneuriale : favorise le développement en interne d'initiatives afin de contribuer à la croissance et au renouvellement stratégique de l'entreprise par le biais d'une entité autonome ou quasi-autonome d'équipes dédiées.
Dynamique intrapreneuriale séparée	Plateforme intrapreneuriale : accessibilité à tous les employés au processus d'innovation et d'amélioration des performances de l'entreprise, parallèlement à leur activité principale

En définitive, nous privilégions la définition de l'intrapreneuriat proposée par Bouchard (2009) et Bouchard & Fayolle (2011) qui le considèrent comme l'étude des attitudes et comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation. C'est donc un processus interne à l'organisation qui met en œuvre des mécanismes particuliers s'inscrivant dans le cadre d'une démarche innovante (Basso, 2004), pouvant être considérée comme un processus innovant (Kanter, 1988). Ainsi, le dispositif intrapreneurial, peut être appréhendé comme un espace organisationnel ouvert au sein duquel, les informations, les connaissances et les ressources externes à l'organisation sont combinées par les intrapreneurs avec celles qui sont en interne afin d'impulser et développer des innovations (Ferrary, 2013). De plus, selon Bouchard & Fayolle (2011), le dispositif intrapreneurial s'appuie sur une liste de sept leviers comme l'engagement de la direction ; la constitution d'espaces d'autonomie ; la mise en place de procédures, d'évaluation et d'accompagnement formalisés ; l'intensification des échanges et de la communication ; la mise en place de systèmes d'incitation ; la formation et la sensibilisation des employés et les règles du temps libre.

1.2 : Contexte d'émergence des pratiques intrapreneuriales

Au regard de la littérature, deux niveaux d'analyse peuvent être mobilisés pour prendre en compte et faciliter la compréhension des contextes d'action des pratiques intrapreneuriales. Dans le premier cas, on s'intéresse à l'individu qu'est l'intrapreneur avec ses compétences et attitudes différentes et ses capacités à démontrer des habilités politiques et sociales. Pour Hornsby & *al*. (2002), les pratiques favorables à l'intrapreneuriat s'apprécient, dans un premier temps, au niveau individuel, à travers l'analyse des motivations poussant les cadres intermédiaires à se comporter comme de véritables entrepreneurs, tout en prenant en compte les éléments incitatifs de leur environnement organisationnel. Ces auteurs montrent dans leurs

résultats que les facteurs sont identifiables et mesurables à travers le soutien et l'encouragement explicite de la direction, la disponibilité des ressources nécessaires au développement de l'innovation, une structure organisationnelle favorable à la démarche et tolérante face aux difficultés. Nous retrouvons là, une partie des caractéristiques composant les dispositifs intrapreneuriaux définis par Bouchard & Fayolle (2011). L'intérêt est d'être capable de dresser un diagnostic sur son propre environnement. La dépendance à l'ancrage organisationnel est manifeste. Bhardwaj & Momaya (2007) ont étudié et souligné, quant à eux, deux autres facteurs stimulants : 1) la disponibilité d'informations intéressantes et 2) un milieu où les interactions et les échanges d'informations sont fréquents.

Le second niveau d'analyse, s'intéresse aux pratiques et contextes organisationnels favorisant l'intrapreneuriat. Ces pratiques sont centrées sur l'innovation et l'intrapreneuriat. Selon Russell (1999), quatre caractéristiques organisationnelles facilitent l'émergence d'intrapreneurs :

- le contexte favorable à l'émergence de nouvelles idées pour les managers et les salariés ;
- l'accès aux ressources nécessaires facilité par l'organisation, pour tester et développer de nouvelles idées ;
- les contacts informels entre les personnes susceptibles de contribuer au développement d'innovation doivent être favorisés ;
- la participation des salariés au développement de toute nouvelle innovation ...

L'émergence de l'intrapreneuriat s'appuie sur un climat favorable interne aux innovations. Comment cette innovation se perçoit-elle au sein de la PME dans le cadre de la RSE ?

2 : Action intrapreneuriale en PME: vers un engagement responsable

Cette deuxième partie met en exergue d'une part l'engagement responsable à travers les pratiques RSE au sein des PME et d'autre part, l'innovation intrapreneuriale qui en découle.

2.1 : RSE : un engagement responsable de l'entreprise

Dès le début du 20ème siècle, les prémices des pratiques RSE apparaissent au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont amenées à tenir compte des préoccupations des citoyens et des penseurs. L'éthique est au cœur du débat, elle est appliquée au monde des affaires. Au-delà des considérations économiques, des normes éthiques sont introduites dans la logique de marché (Pesqueux, 2011 : 1-4). Par ailleurs la responsabilité de l'entreprise évolue vers une dimension plus sociale avec l'émergence de nouveaux mouvements sociaux (questionnements sur les impacts écologiques des activités industrielles, égalité des sexes, discrimination raciale, etc.). L'entreprise est amenée à travailler et partager avec d'autres acteurs et institutions afin de faire face aux revendications. Ainsi pour Bartha (1990), l'entreprise doit échanger avec les marchés de consommateurs conscientisés, les groupes de pression contestataires, soigner son image publique, et acquérir une notoriété d'entreprise respectable susceptible de faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics. A la fin des années 1990, la responsabilité sociale met l'accent sur la dimension liée à la performance corporative. Ainsi des lois sur les bilans sociaux des entreprises apparaissent (comme la loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE) ; loi sur les banques canadiennes). Par ailleurs, des organismes se chargent du classement et de la catégorisation des entreprises socialement responsables, c'est le cas des agences de notation, et des fonds éthiques (Gendron, Laporte & Turcotte, 2004 : 76).

En somme, la RSE est perçue comme l'intégration de considérations sociales, environnementales et économiques dans les structures et dans les processus de prise de décisions des entreprises, tout en tenant compte des intérêts des parties prenantes. Alors, pour rendre compte de leurs activités en matière de RSE, les entreprises présentent des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités. Ces rapports peuvent être des rapports annuels, des rapports sur la communauté et l'environnement, etc. Dans ces rapports, elles insistent sur leurs indicateurs de performances, leurs investissements dans la communauté, leur responsabilité sociale et la loyauté des partenaires, etc. (Lapointe, Paquin, Roy & Tremblay, 2003). Par ailleurs, les récentes évolutions au niveau de la normalisation (cas de la norme ISO 26000) mettent l'accent sur la responsabilité de l'organisation et l'importance du développement durable en matière de RSE. Dans ce contexte, la RSE se présente comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable (DD), à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement* » (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011). La RSE est alors présentée comme une déclinaison des principes du développement durable. Il s'agit d'une démarche volontaire qui met l'accent d'une part sur les questions d'éthique, d'équité sociale, de respect de l'environnement, de gestion des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, et d'autre part, sur la résolution des questions managériales (Wolff, 2011).

Nous constatons qu'au fil des années les pratiques RSE ont évolué, elles demandent non seulement aux entreprises de répondre à de nouvelles obligations sociales, environnementales et économiques externes, mais également d'initier ces changements en interne. Elles sont

amenées à s'engager, un engagement qui doit être responsable. Pour s'adapter donc à la demande externe, l'entreprise a besoin de personnes impliquées à qui elle va fournir un espace de travail idéal. Elle aura donc besoin d'intrapreneurs qui selon Pinchot (1985) sont capables d'exprimer leur créativité en toute liberté suffisante et ce dans le respect des règles de l'entreprise.

2.2 : De l'engagement responsable à l'innovation intrapreneuriale au sein de la PME

Cette innovation intrapreneuriale concerne tout aussi bien les grandes entreprises que les PME. Notre intérêt pour cette recherche est de pallier aux manquements de la littérature sur les conditions favorables d'émergence d'une démarche intrapreneuriale au sein des PME et plus particulièrement celle d'un engagement responsable intrapreneurial.

Si nous reprenons les caractéristiques des PME formulées par Torres (2007), c'est la notion de proximité (en termes hiérarchique, fonctionnelle, spatiale ou encore temporelle) qui définit le mieux la PME. Le concept de proximité dans la structure intrapreneuriale avec les autres acteurs internes et externes prend toute sa signification. D'autres critères comme la qualité des équipes dirigeantes, l'actionnariat familial, la capacité à investir, la maîtrise des processus de gestion, l'orientation client ou encore l'aptitude à innover, sont également mobilisés pour expliquer le développement des PME (Ben Mahmoud-Jouini, Bloch & Mignon 2010 ; Chabaud, 2013).

Par ailleurs, la RSE au sein de la PME incite à repenser la façon d'appréhender les opportunités d'affaires tant en termes d'image qu'en termes de performances économiques. Elle peut être également considérée par les salariés comme un facteur de motivation où la volonté de former une identité claire autour de valeurs sociétales déjà présentes, s'exprime à travers des actions et des discours cohérents menés autour d'un projet RSE structuré. La diffusion d'une norme (cas d'ISO 26000) par les membres d'un groupe de travail se fait

davantage en se focalisant sur les valeurs et les projets plutôt qu'en insistant sur des aspects techniques (Capron & *al*., 2010). L'entreprise devra donc tenir des motivations et attitudes des salariés, notamment des cadres intermédiaires afin de les encourager et les soutenir dans la mise en place des pratiques RSE. Chaque salarié est alors considéré comme un intrapreneur (Russell, 1999) dans la mesure où, l'information passe directement, par le biais de personnes, et notamment, un membre de l'équipe de direction qui est souvent désigné pour traiter des questions éthiques ou encore de RSE. Selon Jenkins (2009) cette personnalisation de la responsabilité sociétale est perçue d'une part comme un moyen de mise en place d'une RSE de proximité à laquelle les salariés peuvent se lier et d'autre part comme une organisation qui renforce l'aspect stratégique d'un projet (Gabriel, Baret, & Schäfer, 2012 : 27-28). Cette personnalisation peut également encourager l'individu à utiliser au mieux ses capacités et compétences afin de se comporter comme un intrapreneur. Au-delà de cette intégration de l'individu en tant qu'intrapreneur dans la mise en place de la RSE, la PME est amenée à créer un cadre idéal pour les individus en facilitant les liens informels entre les individus. Ces derniers constituent des facteurs d'émergence de nouvelles idées et propositions (Russell, 1999). Ces nouvelles idées peuvent améliorer les conditions de travail et le climat social, tout en développant l'implication, l'engagement et la motivation des cadres intermédiaires qui se sentent investis pour mieux partager et diffuser les éléments constitutifs de la RSE.

L'innovation qui en résulte peut être qualifiée d'intrapreneuriale dans le sens où elle consiste pour l'entreprise à avoir un engagement responsable et ce à travers des pratiques intrapreneuriales tant au niveau individuel (prise en compte des motivations, de la créativité, etc.) qu'au niveau organisationnel (adaptation des services, départements, relations informelles).

3 : Méthodologie

D'un point de vue méthodologique, cette recherche s'appuie sur une étude de cas car elle permet d'approfondir la compréhension (Hlady-Rispal, 2002) d'une pratique donnée dans une approche longitudinale (Eisenhardt, 1989). Nous souhaitons comprendre le développement du processus intrapreneurial au sein d'une PME dans le secteur du médicament. Cette approche est préconisée pour comprendre la dynamique d'un phénomène, qui peut être appréhendée en termes de phases (Ring et Van de Ven, 1994). Elle facilite la mise en évidence de mécanismes d'émergence du processus intrapreneurial et leur nature encourageant une innovation intrapreneuriale et les acteurs impliqués dans la démarche intrapreneuriale axée sur la RSE. De ce fait, nous sommes amenés à repérer lors de l'étude du processus, les transformations dans les pratiques managériales et les ruptures possibles afin de comprendre « **en quoi les pratiques RSE au sein des PME constituent-elles une innovation intrapreneuriale ?** ». C'est pourquoi, notre recherche repose sur une étude de cas au sein d'une PME afin de comprendre la dynamique d'un phénomène dans son cadre naturel. De plus, elle combine, selon Eisenhardt (1989), plusieurs méthodes de collecte des données telles que les entretiens, observations, documents internes, etc.

3.1 : Présentation du cas

Il s'agit d'une PME de production et de recherche-développement, dans le secteur d'activité du médicament. C'est un secteur stratégique en France car en 2014, les entreprises ont réalisé un chiffre d'affaires de près de 52 milliards d'euros. Ce secteur d'activité a mis en place une démarche de responsabilité sociétale depuis 2005, grâce à un organisme appelé le Leem (Les entreprises du médicament) qui est doté d'une « commission RSE ». L'intérêt est de faciliter

l'intégration des thématiques de la RSE dans la stratégie des entreprises adhérentes et les engager, grâce à un dialogue avec leurs parties prenantes (associations, ONG, experts...). En 2009, le Leem a signé une convention dans le cadre du Grenelle de l'Environnement afin d'engager, tout le secteur dans une démarche proactive au niveau de l'environnement. Dans cette convention, un programme d'actions avec des objectifs chiffrés et des indicateurs a été proposé : la mise en place d'un coordinateur RSE dans chaque entreprise ; la promotion de la diversité tant au niveau des jeunes que des séniors ou des personnes en situation de handicap ; la mise en place d'actions environnementales tout au long du cycle de vie du produit notamment à travers le traitement la collecte et la destruction des déchets ; la valorisation d'une démarche éthique et transparente, tant au niveau des stratégies et pratiques d'influence, que sur les achats de matières ; des actions en tant qu'acteur d'un développement local durable au travers de soutien à des projets associatifs. Les différents programmes d'actions cités, sont mis en place dans l'entreprise étudiée.

3.2 : Recueil et analyse des données

Les données ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs, de documents internes et de documents issus de revues de presse. Nous avons mené au total 30 entretiens semi-directifs, dont 25 en face à face et 5 au téléphone, en nous appuyant sur un guide que nous avons élaboré à partir des thématiques ouvertes issues de notre revue de littérature. Ces thématiques cherchent à connaître les acteurs en présence, à apprécier leur compréhension et perception de la RSE, ou encore les pratiques utilisées par l'entreprise en matière de RSE (prise en compte des obligations externes, information et/ou implication des salariés, etc.). Les thèmes suivants ont été évoqués : la nature de l'entreprise, la présentation des personnes présentes, les critères

d'ancienneté, les axes constitutifs de la RSE, les modalités de sa mise en œuvre, les personnes ou services impliqués dans la RSE et les relations qui en découlent.

Les critères de sélection des personnes interrogées reposent sur la représentativité des personnes impliquées dans le dispositif RSE. Il s'agit principalement des cadres intermédiaires, considérés comme élément pivot faisant partie du *middle management*. Les représentants des fonctions sont présents dans la PME depuis plusieurs années (plus de 5 ans jusqu'à 30 ans pour certains).

Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire à partir des informations fournies par l'entreprise et les accompagnateurs : revues de presse de 2009-2016, documents du secteur, rapports annuels, rapports sur les engagements responsables de la PME, analyse du site de l'entreprise, des magazines spécialisés de 2009 à 2016, le rapport final du diagnostic RSE établi en 2015. Les entretiens se sont déroulés de novembre 2013 à avril 2016. Ils ont duré au total 15 heures (en moyenne) et ont été enregistrés puis retranscris. De plus, nous avons participé à plusieurs réunions collectives en tant qu'observateurs. Cette situation nous a permis de voir des personnes motivées, volontaires et engagées dans la démarche RSE. Elles étaient régulièrement présentes lors de ces réunions, en plus du maintien de leurs activités principales. Nos notes complétées de nos entretiens enregistrés et retranscris ainsi que l'ensemble des données secondaires nous ont permis d'entamer une analyse des données.

Pour ce faire, nous avons réalisé une lecture flottante du corpus, suivie d'un codage thématique des données (Miles & Huberman, 2003) en mobilisant une grille d'analyse effectuée à partir de la littérature et les thématiques retenues lors de notre guide d'entretien. Pour résumer, présenter et analyser la variété des données recueillies, nous avons utilisé des matrices et tableaux de synthèse, conformément aux recommandations de Miles &Huberman (2003). Le codage thématique a permis de définir trois familles de codes : 1) la nature des

pratiques intrapreneuriales, 2) la nature des dispositifs intrapreneuriaux, 3) les mécanismes générateurs d'une innovation intrapreneuriale. L'objectif est de recueillir des données sur la construction du dispositif intrapreneurial, la perception des intrapreneurs et l'évolution du processus d'innovation dans l'organisation.

4 : Résultats et discussions

Notre objectif était au départ de comprendre le processus d'intégration de la RSE et ses enjeux au niveau des pratiques de l'entreprise. Cependant, à la suite de nos entretiens, nous avons pu constater un processus en émergence, accompagné et en cours. Aussi, nous nous sommes attachées à saisir la démarche de formalisation de ce processus en émergence.

4.1 : Nature des pratiques intrapreneuriales

Notre premier résultat issu de notre étude de cas montre un engagement dans le processus initial à la RSE. Ce processus de démarche stratégique de la RSE est un processus émergent qu'il convient de formaliser, au regard des attentes des parties prenantes internes et externes. Cela passe par une prise de conscience des pratiques. Cette formalisation, effectuée depuis 2005 dans le secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise, a été décidée quelques années plus tard en raison du développement d'un accès au marché du commerce équitable, suite aux évolutions du référentiel équitable (demandées par Ecocert en 2013) : « *le référentiel a connu des évolutions et l'entreprise a voulu voir comment elle se situait par rapport à la politique RSE* » (Responsable qualité). Il s'agit pour l'entreprise de satisfaire aux contrôles d'audits sur certains points. Il rajoute « *ce n'est pas le développement durable dans son intégralité qui*

nous concerne, certains points sont concernés pour atteindre la certification équitable » (Responsable qualité).

Il est à noter que le début de la RSE dans l'entreprise s'allie à une démarche de l'entreprise autour du développement durable et une démarche qualité avec des certifications obtenues dans certains domaines et en cours dans d'autres. Les missions de l'entreprise mettent l'accent sur les pratiques de développement durable tant au niveau du respect de l'environnement (engagement dans la sécurité, respect des normes dans le secteur, de travail) que des actions sociales (développement des compétences, prise en compte des salariés, de leur santé au travail). Ce référentiel équitable est un gage de confiance pour l'entreprise car « *Ecocert, c'est un organisme de certification indépendant, alors on a fait le choix de l'organisme de certification indépendant par rapport à d'autres labels équitables.*» (Responsable qualité). Au cours de sa démarche avec Ecocert, l'entreprise s'est rendue compte qu'elle faisait déjà de la RSE, c'est une démarche volontaire non formalisée et implicite car : «*…au moment de la certification, on leur a demandé mais on s'est aperçu qu'on faisait déjà quelque chose...*» (Directeur). Cette démarche est donc principalement interne car « *on voit que les gens faisaient de la RSE sans le savoir, on avait vraiment rassemblé de nombreuses demandes* » (Responsable qualité).

Ainsi, l'intérêt porté aux questions sociales, économiques et environnementales, renforce la démarche du dirigeant à formaliser la RSE dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Mais cette démarche est réalisée au quotidien selon le directeur « *c'est ce qu'on fait au quotidien après formalisation* ». Cette culture RSE implicite, partagée en interne, nécessite donc à un moment donné une formalisation. En effet, l'émergent et l'implicite coexistent engendrant alors des actions tacites accomplies par les acteurs. La démarche volontaire de l'entreprise en matière de RSE a eu un impact sur la cohésion de l'entreprise et la gestion de ses relations

avec ses partenaires : « *on le fait de façon volontaire au quotidien sans obligation, c'est déjà un état d'esprit qui apporte de la cohésion à l'entreprise* » (Directeur). Cette volonté de formalisation permet de structurer l'engagement dans la RSE à travers ses trois volets, mais avec une priorité donnée cette année pour l'environnement. Selon le directeur, « *on a mis en place le tri des déchets et le service environnement est en charge ... ce service devient de plus en plus important* », sans pour autant oublier la dimension sociale très présente dans l'entreprise à travers le respect de la charte pour la diversité, le financement d'actions sociales à vocation humanitaire. Comme le souligne le directeur et la responsable communication, « *on aide des associations, et souvent se sont ces associations qui nous contactent soit par le biais de salariés soit par d'autres personnes. On répond plus à une demande* ». L'image de l'entreprise est renforcée à l'extérieur notamment auprès de professionnels qui y sont sensibles. Cette démarche à la fois volontaire et d'anticipation de la RSE est faite dans le cadre d'une satisfaction aux audits liés à la certification et aux réglementations européennes et nationales qui s'imposent au sein des entreprises dans le courant de l'année 2014-2015 (mesures prises dans le cadre de Grenelle de l'environnement). Ce caractère obligatoire du reporting extra-financier, réglementaire, notamment, est anticipé par le directeur par « *la mise en place d'indicateurs afin d'assurer un suivi annuel* ».

La formalisation de la démarche RSE dans l'entreprise émane également de l'obligation d'adhésion au Global Compact (ou Pacte Mondial lancé par l'Organisation des Nations Unies, pour intégrer la responsabilité sociale dans les entreprises). L'adhésion à cet organisme s'impose, selon le directeur car « *depuis peu il y eu la certification ESR, les critères Equitable Solidaire et Responsable* ». Cette adhésion permet à l'entreprise de répondre aux exigences du Pacte mondial tant au niveau communautaire (européen) qu'international. Ainsi l'entreprise cherche à respecter sur son marché les normes sociales (droit des salariés) et

environnementales en plus des critères économiques. Le schéma suivant (schéma 1) résume le processus d'engagement favorable à l'implémentation de la RSE.

Schéma 1 : Processus d'engagement initial à la RSE

4.2 : Nature des dispositifs intrapreneuriaux

La mobilisation et l'engagement des acteurs pivot cadres dans la démarche intrapreneuriale s'inscrivent dans le cadre d'un ancrage individuel. En effet, chaque responsable se sent concerné par cet engagement et s'implique pour assurer le succès du projet.

Afin de mieux répondre à l'engagement responsable, l'entreprise fait appel à des intervenants externes en plus de l'équipe interne. En interne, ce sont les cadres intermédiaires qui sont mobilisés et en externe une entreprise qui conseille, oriente l'entreprise dans son engagement RSE (des accompagnateurs). Des rencontres sont alors organisées régulièrement entre les cadres intermédiaires et les accompagnateurs (deux accompagnateurs). L'accompagnateur principal suggère la mise en place d'un comité de responsabilité sociale d'entreprise composé de responsables des principaux services de l'entreprise (la communication, la qualité, le service industriel, le service sécurité et environnement, les ressources humaines, la direction technique,…). Ce comité de RSE a été validé par la direction et les responsables participants. et il s'est réuni régulièrement, tous les deux mois. Le but est d'associer chaque membre de ce comité à la définition ou à la perception de la RSE pour ensuite définir ensemble ce que devrait être la RSE pour l'entreprise. Cette confrontation des perceptions et définitions de la

RSE par les acteurs (cadres intermédiaires) passe par l'utilisation d'un jeu d'acteurs initié et piloté par l'accompagnateur qui insiste sur l'usage du principe de narration. Il demande à chaque membre en présence de raconter une histoire (informelle) en lien avec son rôle dans l'entreprise tout en insérant la dimension RSE. Le but de l'accompagnateur est de faire identifier les mécanismes sous-jacents à leurs pratiques RSE dans chaque département à travers l'histoire racontée par le responsable de ce département. Les histoires racontées par ces participants, retracent leur vie dans l'entreprise tout en mettant en évidence les évolutions et les objectifs de l'entreprise à partir du constat de l'existant, de l'identification de problèmes et des solutions proposées. C'est le cas dans le département RH (ressources humaines) : *« il y a aussi l'histoire des femmes et des hommes... On est aujourd'hui plus enclin à parler de qualité de vie au travail, de bien être, de recherche… au travers d'accords entreprises, d'égalité hommes femmes, de contrats de génération »* (Responsable RH). L'objectif de cette démarche d'amélioration continue du bien-être du salarié au travail se concrétiserait par la création d'un accord sur la qualité de vie au travail sur une durée de trois ans. Le département a aussi tenu compte de la réticence face aux changements et montré le bien fondé du changement à travers des formations : « *on a des salariés fort de leurs expériences dans l'entreprise qui sont réfractaires au changement et qui ne voudront pas être formés ; et on a des salariés qui eux sont volontaires pour ces démarches.* » (Responsable RH). Le responsable souligne l'importance de la formation des salariés et son obligation pour maintenir leur employabilité.

La prise en compte de l'individu se poursuit également à l'extérieur, notamment auprès de ses fournisseurs pour vérifier le *« statut social des salariés employés par chaque fournisseur..., afin d'éviter le travail des enfants*» (Directeur). Cette relation avec le fournisseur, encore informelle, constitue également un objectif réel de rendre visible les actions menées par l'entreprise.

De part leur implication, ces cadres intermédiaires dans leur domaine de compétences professionnelles s'engagent naturellement dans le dispositif de mise en place d'identification des pratiques RSE. Leurs motivations et implications sont manifestes compte tenu de l'effort et de l'intensité mises dans leur travail. Ces cadres ont conscience de la liberté d'action et des moyens proposés par la direction pour participer à l'élaboration dans un premier temps du rapport extra-financier RSE. Les facteurs incitatifs pour les cadres intermédiaires, à la démarche intrapreneuriale, sont présents comme la volonté affichée du dirigeant, sa présence, et sa participation ponctuelle aux réunions du comité de RSE. L'aide de l'accompagnateur externe a été également proposée par le dirigeant.

4.3 : Les mécanismes générateurs d'innovation intrapreneuriale

L'intrapreneuriat peut constituer un dispositif au service de la stratégie d'entreprise. Ce dispositif s'appuie sur un processus de construction et de réflexion du groupe des cadres intermédiaires dans un cadre d'un ancrage organisationnel.

L'appel de l'entreprise à des intervenants externes (accompagnateurs ou experts d'une société privée), s'explique par sa volonté d'instaurer une démarche objective et méthodique. Le directeur décide d'être accompagné en interne dans son engagement RSE qui débute par la mise en place d'un diagnostic RSE. Pour cela, des moyens ont été mobilisés par l'entreprise pour mener à bien ce diagnostic. Nous avons observé plusieurs phases pour formaliser cette démarche et la mettre en œuvre :

Phase 1 : Démarche de réflexion sur la mise en place formalisée de la RSE juin 2013 - 1er trimestre 2014. Elle passe par la présence d'un référent RSE interne, un expert RSE externe, la participation active du service qualité de l'entreprise et des autres services de l'entreprise. Les indicateurs dans les tableaux de bord réalisés par le service qualité servent d'appui à la réflexion.

Phase 2 : Inventaire des pratiques de RSE : cette phase passe par la valorisation de l'existant dans l'entreprise et se traduit par un état des lieux de ce qui est en cours et de ce qui reste à réaliser. Selon le référent RSE, la démarche poursuivie passe, ensuite, par une phase d'approfondissement du diagnostic car « l'*expert interroge les personnes de l'encadrement supérieur (une quinzaine de personnes environ) au travers de la diffusion d'un questionnaire. Ensuite pour affiner les résultats, un entretien d'une heure environ est effectué avec chaque personne. Le comité d'hygiène-sécurité-environnement est également interrogé, car il est demandeur».* La volonté de la direction est d'obtenir l'acceptation de tous, l'adhésion au projet dans son ensemble. Cette situation est renforcée par l'existence, selon le directeur, « *d'une demande de communication par rapport à la RSE et au développement durable* ».

Phase 3 : Définition des axes prioritaires avec un calendrier et une adéquation avec les différents rapports réglementaires.

Phase 4 : Présentation et choix des indicateurs en termes de performances selon les axes suivants : Economique et financier - Clients - Processus internes - Capital humain.

Nous synthétisons ces différentes phases dans le tableau suivant (tableau 2) :

Tableau 2 : Phases génératrices du processus intrapreneurial

Phases	**Acteurs**	**Missions**	**Services concernés**
Phase 1 : juin 2013- mars 2014	Référent interne RSE Expert référent RSE externe Directeur Responsable qualité	Constitution du comité RSE Inventaire des pratiques	Direction Service qualité principalement
Phase 2 : octobre 2013- avril 2014	Référent interne RSE Référent externe RSE Directeur Responsable qualité Responsable communication	Sensibilisation au concept de RSE	Tous les services Comité d'hygiène sécurité environnement
Phase 3 2014-2015	Directeur Responsable qualité	Rendre visible la RSE en interne et en externe	Tous les services à travers

	Référent interne RSE	Définition des axes prioritaires avec un calendrier et une adéquation avec les différents rapports réglementaires	l'association des collaborateurs
Phase 4 **2014-2015**	Référent et Comité RSE	Formalisation du comité RSE Présentation et choix des indicateurs en termes de performances selon les axes suivants : Economique et financier Clients Processus internes Capital humain	Tous les services

Ces phases ont pour objectif de renforcer l'organisation et la cohésion en interne de l'entreprise mais aussi de rendre visibles les mécanismes processuels d'instauration de la RSE. Nous avons déjà noté une déclinaison de la RSE dans les pratiques de la société à différents niveaux :

- une communication interne à travers la réalisation d'une revue de presse interne sur les principales pratiques de l'entreprise ;

- une charte des valeurs basée sur la confiance, le respect mutuel et la protection de l'environnement par le tri papier notamment. Par ailleurs, un accompagnement est en charge de la dimension environnementale dans l'entreprise : « *c'est vrai que le service environnement est en charge par …, le service sécurité environnement est un service qui devient de plus en plus important* » (Référent RSE). De même l'entreprise s'est engagée dans des actions au niveau environnemental en réalisant un bilan carbone ;

- une charte de la diversité visant à prendre en compte l'emploi des séniors, l'emploi des personnes en situation de handicap et à améliorer les conditions et l'esprit au travail ;

- une participation active de l'entreprise aux œuvres caritatives.

De plus, la constitution de ce comité RSE s'est faite progressivement avec l'aval de la direction. Cela correspondrait à une cellule intrapreneuriale selon la typologie proposée par Bouchard (2009). Les mécanismes mis en œuvre par les cadres intermédiaires accompagnés ont permis de mettre à jour une véritable volonté d'innovation intrapreneuriale.

Conclusion et perspectives de recherche

Dans cette recherche, nous avons pu constater une démarche intrapreneuriale progressive, s'appuyant sur l'intégration de la RSE au sein de la PME. Au début, c'est une démarche volontaire formalisée à l'intérieur de l'entreprise puis elle s'est orientée au fur et à mesure vers une démarche d'intégration liée à l'obligation d'adhésion au Global Compact.

Les données recueillies nous ont ainsi permis de constater que la mise en place de la RSE est aussi bien liée à une démarche intrapreneuriale volontaire. Les contraintes de la certification, en cours dans l'entreprise, ont engendré une réflexion sur la démarche de la RSE et par conséquent ses enjeux stratégiques. Cette RSE peut être considérée comme un levier d'innovation résultant à la fois d'une action isolée et autonome engagée par les acteurs et d'une approche plus systématique suscitée par les normes liées à la certification. Soulignons, toutefois que les pratiques sociales au niveau de la RSE sont bien établies. Nous notons également la présence et l'importance d'acteurs externes dans la mise en place de la démarche RSE au sein de l'entreprise car elle est soucieuse d'une très grande objectivité. La progressivité de la démarche et la volonté du directeur et des autres collaborateurs d'associer l'ensemble des acteurs internes est le garant d'une appropriation de cette démarche

d'innovation. La PME dans son engagement responsable à la RSE, mobilise donc des capacités individuelles mais aussi organisationnelles pour mener à bien son projet. Mais la durabilité de l'innovation intrapreneuriale initiée par la PME n'est possible que si l'entreprise instaure un climat de confiance entre les salariés en interne et parvient à maintenir un contexte organisationnel favorable au respect des règles externes.

Cependant, le dispositif intrapreneurial mérite, au regard de la littérature, pour être pleinement accepté et pérenne, d'autres aménagements comme la mise en place de systèmes incitatifs ou encore la consécration à l'octroi de plus de temps de libre pour mener de front intrapreneuriat innovant et activité principale.

Bibliographie

Aggeri, A., & Acquier, F. 2008. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue Française de Gestion, 1(180), 131-157.

Baret, P. 2007. Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théoriques, AIMS (Ed.), XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS): Montréal.

Bartha, P. 1990. La gestion des questions d'intérêt public, Gestion, 15(4): 62-69.

Basso, O. 2004. L'intrapreneuriat, Paris, Economica.

Basso, O. 2006. Peut-on managers les intrapreneurs ?, Revue française de gestion, 168-169: 225-242.

Ben Mahmoud-Jouini, S., Bloch, A., & Mignon, S. 2010. Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique, Revue Française de Gestion, 36(198): 11-126.

Berger-Douce, S. 2011. Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?, Revue Française de Gestion, 6(215): 147-166.

Bhardwaj, B.R., & Momaya, S. 2007. Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method, Singapore Management Review, 47:58.

Blanchot-Courtois, V., & Ferrary, M. 2009. Valoriser la R1D par des communautés de pratiques d'intrapreneurs, Revue française de gestion, (195): 93-110.

Bouchard, V. 2009. Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise, Paris, Dunod.

Bouchard, V., & Basso, O. 2011. Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(2): 219-231.

Bouchard, V., & Bos, C. 2006. Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une réalité tronquée, Revue Française de Gestion, 95-109.

Bouchard, V., & Fayolle, A. 2011. Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat ?, Gestion, HEC Montréal, 36(4): 11-21.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F., & Turcotte, M.-F. 2011. ISO 26000 : une Norme « hors norme » ?, Paris, Economica.

Cardebat, J.-M,. & Cassagnard, P. 2010. La RSE comme couverture du risque de réputation, Actes du Colloque du RIODD, Lille.

Caroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, July-August Issue: 39-48.

Carrier C., & Gélinas, S. 2011. Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?, Gestion, 36(4): 22-33.

Cazal, D. 2011. RSE et théorie des parties prenantes : les impasses des contrats, 1er Trimestre, Revue de la régulation (en ligne), mis en ligne le 1er juin 2011, consulté le 10 octobre 2014, URL : http://regulation.revues.org/9173

Chabaud, D. (dir.). 2013. Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?, Paris, Editions EMS.

Clarkson, M. B. 1995. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 20(1): 92-117.

Commission Européenne (2006 ; 2007 ; 2010). Rapports : Responsabilité sociale des entreprises – Politiques publiques nationales dans l'Union Européenne, Commission Européenne, Bruxelles.

Des Rochers, T., & Turcotte, M.F. 2012. Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise, Entrepreneurial Practice Review, 2(3), 22-45.

Donaldson, T., & Preston, L. 1995. The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications, Academy of Management Review, 20(1): 65-91.

Dufumier, M. 2015. Agriculture, commerce équitable et dérèglement climatique, PFCE (Plate-Forme du Commerce Equitable), Paris.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14(4): 532–550.

Fayolle, A. 2002. Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : Une recherche sur les perceptions des uns et autres, Cahier de Recherche CERAG, 25: 138-152.

Ferrary, M. 2013. Ecosytème intrapreneurial et innovation : le cas Google, Revue Française de Gestion, 4(233): 107-122.

Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, Pitman.

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

Gabriel, P., Baret, P. & Schäfer, P. 2012. Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000, Revue de l'organisation responsable, 7: 18-31.

Gendron, C., Laporte, A., & Turcotte, M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise Mondialisée, Relations industrielles, 59(1): 73-100.

Gendron, C., Laporte, A., & Turcotte, M-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise Mondialisée, Relations industrielles, 59(1): 73-100.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967. The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, Chicago.

Gond, J.-P., & Igalens, J. 2010. La responsabilité sociale de l'entreprise (2ème édition). Que Sais-je ?, Paris, PUF.

Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3): 481-510.

Hlady-Rispal, M. 2002. Les études de cas: application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck

Igalens, J. 2012. La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques, Le Cercle de l'entreprise, Paris, Editions Eyrolles,

Ireland, R.D., Covin, J.C. & Kuratko, D.F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1): 19-46.

Jenkins, H. 2009. A Business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises, Business Ethics: A European Review, 18(1): 21-36.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, agency Costs and Ownership structure, Journal of Financial Economics, 3(4): 305-360.

Jones, T.A. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, Academy of Management Review, 20(2): 404-437.

Kuratko, D.F, Ireland, R.D, Covin, J.G., & Honsby, J.S. 2005. A Model of Middle Level Managers Entrepreneurial Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(6): 699-716.

Lapointe, M-J., Paquin, A., Roy, J., & Tremblay, B. 2003. Les rapports de responsabilité sociale de l'entreprise : un tour d'horizon international, HEC Montréal, Centres d'études Desjardins en Gestion des coopératives de services financiers.

Leger-Jarniou, C. 2005. Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? Réflexions sur un paradoxe et propositions, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Lisein, O., & De Zanet, F. 2013. Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises, Revue Française de Gestion, 4(233): 141-160.

Logsdon, J.M., Thomas, D.E., & Van Burren III, Harry, J. 2006. Corporate Social Responsibility in Large Mexican Firms, Journal of Corporate Citizenship, (21): 51-60.

Menard, S. 1991. Longitudinal Research, Newbury Park, Sage Publications.

Mercier, S. 1999. L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La découverte.

Messeghem, K. 2003. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME's, International Small Business Journal, 21(2): 177-212.

Miles M.B., & Huberman M. 2003. Analyse des données qualitatives (2ème édition). Bruxelles, De Boeck.

Miller, D. 2011. Miller, D. 1983. revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future, Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5): 873-894.

Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée, Dans M-F. Turcotte & A. Salmon (dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, (p. 112-143), Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.

Paturel, R., & Masmoudi, R. 2005. Les structures d'appui à la création d'entreprise : Contribution en vue de l'évaluation de leurs performances, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Penrose, E. 1959. The Theory of the growth of the Firm, Oxford University Press.

Pesqueux, Y. 2011. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, Innovations, 1(34): 37-55.

Pettigrew, A.M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, Organization Science, 1(3): 267-292.

Quairel-Lanoizelee, F., & Auberger, M. N. 2005. Les PME sont-elles socialement responsables ?, Dans J.C Dupuis (dir.), Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?, Paris, Economica.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future, Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3): 761-787.

Ring, P.S., & Van De Ven, A.H. 1994. Developmental Processus of Cooperative interorganizational relationships, Academy of Management Review, 19(1): 90-118.

Ronteau, S., & Durand, T. 2009. Comment certaines organisations innovent dans la durée, Revue Française de Gestion, 111-138.

Schuler, D.A., & Cording, M.A. 2006. A Corporate Social Performance - Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers, Academy Management Review, 31(3):540-558.

Torres, O. 2007. Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de Proximité. Dans L.J. Filion (dir.), Management des PME : de la création à la croissance, (p. 23-34), Québec, Pearson.

Torres, O., & Julien, P.A. 2005. Specificity and denaturing of small business, International Small Business Journal, 23(4): 355-377.

Vandangeon-Derumez, Grimand, A., & Schafer, Ph. 2013. Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste, AIMS, 29 p.

Wolff, D. 2011. Tableau de bord et pilotage d'une politique DD dans le contexte de la PME, Congrès du RIODD, Luxembourg.

Woods, D.J., & Jones, R.E. 1995. Stakeholder mismatching a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, International Journal of Organizational Analysis, 3(3): 229-267.

Yin, R.K. 2003. Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'impact des pratiques RSE sur la relation entre repreneur et salariés : une analyse par la légitimité du repreneur

Lyes MAZARI
Laboratoire COACTIS, Université Jean Monnet
Adresse : 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne
E-mail : Lyes.mazari@emse.fr

Sandrine BERGER-DOUCE
Laboratoire COACTIS, École des mines de Saint-Étienne
Adresse : 158 cours Fauriel – 42023 Saint-Etienne cedex 02
E-mail : bergerdouce@emse.fr

Bérangère DESCHAMPS
Laboratoire LED, Université Paris 8
Adresse : UFR AES - 2, rue de la liberté. 93526 SAINT DENIS Cedex
E-mail: berangere.deschamps02@univ-paris8.fr

Résumé

Cette recherche à visée exploratoire, s'intéresse aux pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) introduites par le repreneur d'une PME. Son objectif consiste à étudier l'impact de la mise en place de pratiques de RSE par le repreneur sur les relations qu'il entretient avec ses salariés. Cet impact est notamment appréhendé à travers le prisme de la légitimité. Les premiers résultats obtenus auprès de neuf PME permettent de rendre compte de l'impact positif de la RSE sur la légitimité du repreneur et la qualité des relations qu'il entretient avec ses salariés. Cet impact positif se mesure par sa capacité à favoriser la perception de la justice organisationnelle auprès des salariés et la satisfaction de leurs intérêts individuels.

Mots clés : RSE, PME, reprise de PME, légitimité, perception de la RSE.

Abstract

This exploratory study examines the CSR practices introduced by external successors of SMEs. It aims to study the implementation of CSR by the external successor and assess its impact on his relationships with his employees, through the lens of legitimacy. The first results from nine SMEs takeovers show the positive impact of CSR on the legitimacy of the external successors and the quality of his relationship with his employees. This is measured by promoting organizational justice among employee and the satisfaction of their individual interests.

Keywords: CSR, SMEs, external business transfers, legitimacy, CSR perceptions

Introduction

Ce travail de recherche combine par son objet d'étude, deux des défis majeurs auxquels sont confrontées les PME françaises, à savoir: la reprise d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (KPMG, 2012). La reprise d'entreprise est au cœur de l'actualité d'un nombre important d'entreprises françaises, 60000 seraient concernées annuellement (KPMG, 2012). Transférer une entreprise, par les nombreuses problématiques que cela implique, constitue l'une des périodes les plus délicates, car il en va de sa survie. Ces propos sont illustrés par les résultats de l'étude réalisée par OSEO-BDPME (2005), estimant à 20% le nombre d'entreprises qui déposent le bilan dans les six ans qui suivent l'opération de reprise. Parallèlement, les questions sociales, sociétales et environnementales deviennent des préoccupations majeures, largement partagées par des acteurs étatiques et non-étatiques aux quatre coins du globe. La récente COP21 en témoigne, réunissant les représentants de 195 états, et quelque 25,000 délégués officiels venant des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des agences de l'UN, des ONG, et de la société civile[1].

Cette nouvelle configuration de l'environnement dans lequel évoluent les PME s'est traduit par une multitude de pressions les invitant à se conformer aux exigences de la RSE (Jenkins, 2009 ; Courrent, 2012). Les PME sont de plus en plus nombreuses à emprunter la voie de la RSE (Baromètre RSE des PME, 2013 ; Baromètre GENERALI CSA RSE, 2011). Cependant, les travaux sur la RSE dans les PME restent peu nombreux (Paradas, 2008; Le Bas et Poussing, 2010). Ce constat est encore plus prégnant en contexte de transmission-reprise d'entreprise. En effet, notre revue de littérature ne nous a permis de relever qu'une seule étude exploratoire dédiée à la RSE en contexte de succession familiale, celle de Berger-Douce et Deschamps, (2012). Pourtant l'arrivée d'un nouveau propriétaire-dirigeant externe

[1] Informations recueillies sur le site officiel de la COP 21.

à la tête d'une entreprise qu'il n'a pas créée, et qui a déjà fonctionné sans lui à sa tête (Deschamps et Paturel, 2009), constitue une situation de gestion « spécifique » (Deschamps 2000 ; Rollin, 2006 ; Boussaguet 2005, 2007, 2008), car elle représente une source de perturbation à l'intérieur de l'entreprise, et crée un climat de méfiance auprès de ses salariés, qui s'interrogent sur ses compétences et la manière dont sera gérée l'entreprise dans le futur (Bastié et al, 2010). L'introduction par un repreneur de pratiques RSE, qui représentent une source importante de changement (Fray et Soparnot, 2007 ; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010), soulève de nombreuses questions relatives à la perception qu'en auront les salariés et ses répercussions sur sa relation avec ses salariés : les évolutions relatives à la RSE sont-elles considérées comme des changements supplémentaires qui viennent s'additionner à ceux déjà introduits par l'arrivée du repreneur? Par conséquent, accentuer leurs anxiétés ? Au contraire, sont-ils appréciés par les salariés car induisant une meilleure prise en compte de leurs attentes (Scott et Lane, 2000), une amélioration de leur bien-être et de leur sécurité au travail (El Abboubi et Cornet, 2012) ? En résumé, quel est l'impact des pratiques RSE introduites par un repreneur sur sa relation avec ses salariés ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons d'étudier la perception de la RSE par les salariés et d'en évaluer l'impact sur la légitimité du repreneur. La légitimité du repreneur vis-à-vis de ses salariés a été retenue comme un aspect déterminant de la qualité des relations repreneur-salariés, pour ses multiples impacts positifs sur celle-ci. En effet, la légitimité est positivement liée à l'acceptation du dirigeant et de ses décisions par les salariés (Tyler et Schuller, 1990). La légitimité accroit également le respect et la loyauté des salariés vis-à-vis de leur dirigeant (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006). Enfin, la légitimé a été identifiée comme un moyen de rassurer, de sécuriser, et de mobiliser les salariés autour du projet du dirigeant (Boussaguet, 2008).

Le cadrage théorique aborde deux thèmes principaux : d'une part nous proposons un retour sur les notions de reprise, et de légitimité d'un dirigeant ; d'autre part, nous verrons par quels mécanismes la RSE est susceptible d'accroitre la légitimité du repreneur. Les aspects méthodologiques et le terrain d'investigation sont présentés dans la deuxième partie. Nous détaillons et discutons les résultats de notre étude dans la troisième partie.

1: Revue de littérature

Nous commencerons cette revue de littérature par la mise en avant de l'importance que revêt la légitimé pour un dirigeant de PME (1.1). Les éléments relatifs à la traduction de la RSE au sein des PME et sa perception par les salariés (1.2) sont exposés ensuite. Nous terminerons cette partie par mettre en évidence l'existence de proximités entre les déterminants de la légitimité et les pratiques RSE en contexte de reprise d'entreprise.

1.1: La légitimité d'un dirigeant de PME

1.1.1 L'importance de la légitimité pour un repreneur d'une PME

La transmission-reprise externe s'apparente à un processus comportant quatre principales phases : la réflexion personnelle, la mise en œuvre du projet, la transition et la nouvelle direction (Cadieux et Deschamps, 2011). Nous nous intéresserons ici à la dernière phase du processus, celle-ci se caractérise par le retrait du cédant et l'entrée en fonction du repreneur dans sa nouvelle propriété (Rollin, 2006). La conquête du pouvoir se révèle particulièrement critique pour un individu qui vient de l'extérieur (Boussaguet, 2008) . En effet, le repreneur devient le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, d'une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui et sans lui à sa tête (Deschamps et Paturel, 2009). Les salariés qui s'interrogent sur les compétences du repreneur et la manière dont sera gérée l'entreprise dans le futur (Bastié et al, 2010) peuvent manifester des comportements de résistance au

changement, un rejet du repreneur et de son projet, voire quittent l'entreprise (Thevenard-Puthod et Picard, 2006). Pour désamorcer les anxiétés des salariés et réussir sa prise de fonction à la tête de l'entreprise qu'il vient d'acquérir, le repreneur en tant qu'utilisateur d'un système de domination doit légitimer son pouvoir auprès des salariés en place (Cullière, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009). Appréhendée comme une acceptation sociale du pouvoir du dirigeant par les salariés, la légitimité est définie par Petit and Mari (2009 : p.2) comme « la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance des dites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise ». Plus le pouvoir du dirigeant est reconnu comme légitime, plus celui-ci gagnera en efficacité via l'acceptation des décisions du dirigeant par les salariés (Tyler et Schuller, 1990) et leur adhésion et engagement dans son projet (Tyler, 1997; Petit et Mari, 2009). La légitimité permet également au dirigeant de se faire reconnaitre dans sa position de chef, de gagner le respect et la loyauté de ses salariés (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) et de réduire leur intention de quitter l'entreprise (Tyler et Schuller, 1990). En contexte de reprise, les travaux de Boussaguet et al, (2004) et Boussaguet, (2008) montrent que la légitimité acquise par un repreneur lui permet de rassurer et de mobiliser ses salariés autour de son projet et de faciliter son acceptation par ces derniers. Maintenant que le rôle central de la légitimité dans la conduite de la phase «la nouvelle direction » est mis en évidence, il est important de s'interroger sur les moyens à disposition du repreneur pour légitimer son pouvoir.

1.1.2 Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant

Pour comprendre comment s'acquiert la légitimité d'un repreneur (un individu) du point de vue de ses salariés (parties prenantes internes) nous avons fait appel aux travaux menés en psychologie des organisations, plus spécifiquement ceux dédiés à la psychologie de la légitimité. Ces derniers explorent les dynamiques psychologiques sous-jacentes à l'acceptation et l'obéissance volontaire aux décisions d'un pouvoir légitime. Dans ce sens, deux modèles sont proposés : le modèle instrumental et le modèle relationnel.

Selon le modèle instrumental , l'attribution de la légitimité se fait à l'aune de trois critères : la capacité du dirigeant à promouvoir les intérêts matériels des individus qui l'évaluent (Hollander, 1980 ; Tyler, 1997) ; l'équité dont il fera preuve lors de la redistribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise. Dans ce sens, une étude empirique menée par Tyler et Schuller, (1990) a établi un lien positif entre la justice distributive et la légitimité du dirigeant. La troisième source de légitimité identifiée par Tyler (1997), est le degré de contrôle que peuvent avoir les salariés sur les décisions de gestion avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner. Selon ces auteurs, associer les salariés aux décisions de gestion est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

Contrairement au modèle instrumental, le modèle relationnel suggère que les individus n'évaluent pas leur dirigeant sur la base de ce qu'ils gagnent ou perdent dans leurs interactions avec leur dirigeant, mais plutôt au regard de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec lui et l'équité dont il fait preuve dans la pratique du pouvoir. Dans ce modèle, l'attribution de la légitimité est reliée à des préoccupations en matière d'identité sociale et d'estime de soi (Tost, 2011). En s'inspirant des travaux sur l'identité sociale et la justice organisationnelle, Tyler (1997) a identifié trois sources potentielles de légitimité : la

bienveillance du dirigeant, qui renvoie à l'intérêt qu'il porte aux besoins de ses salariés et la prise en compte de leurs attentes (Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997) ; sa neutralité, qui fait référence à son honnêteté, à son impartialité et à l'utilisation de faits, et non d'opinions personnelles, dans la prise des décisions et enfin, la manière dont il traite ses salariés. En effet, le fait de traiter les salariés avec respect et dignité développe parmi eux un sentiment de justice, qui est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

Alors que la plupart des travaux dédiés à l'étude de la psychologie de la légitimité a focalisé sur les perspectives instrumentales et relationnelles, des études plus récentes ont exploré la dimension morale de la légitimité (Skitka et al, 2009 ; Leach et al, 2007). De ce point de vue, un dirigeant est jugé légitime par ses salariés, lorsque ses décisions sont en phase avec leurs valeurs morales et éthiques (Tost, 2011).

1.2: La RSE mise en œuvre par un dirigeant de PME

1.2.1 Le concept de RSE appliqué aux PME : enjeux

L'intégration de la RSE par une entreprise se traduit par une redéfinition de son rôle dans la société, qui est appelée à devenir un acteur social engagé (Imbs, 2005). Le champ de responsabilité de l'entreprise se trouve ainsi élargi pour épouser de nouvelles responsabilités : « une responsabilité communautaire » et une « responsabilité environnementale » (Stites et Michael, 2011). Sur le terrain les initiatives dans ce domaine sont nombreuses, les PME comme les grandes entreprises s'inscrivent dans cette mouvance (ACFCI, 2006 ; Berger-Douce 2008 ; Bon et al, 2013 ; Oueghlissi, 2013). En passant en revue quelques travaux menés en contexte de PME (Berger-Douce, 2008, 2014 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Bon et al, 2013), nous avons recensé des exemples sur les formes potentielles que peuvent

prendre ces nouvelles responsabilités imputées à l'entreprise. La responsabilité environnementale peut se traduire par des efforts portant sur la réduction et le recyclage des déchets ; la réduction de la consommation d'énergie ; la prévention de la pollution ; la préservation de l'environnement naturel. L'engagement communautaire se traduit quant à lui par des pratiques telles que le sponsoring d'activités externes à l'entreprise, le mécénat humanitaire ou social, la participation à des projets de réinsertion professionnelle, voire de partenariat de long terme avec une association de type ONG etc. À travers son pilier social, la RSE redéfinit également la relation entre l'entreprise et ses employés, en orientant les pratiques RH vers plus d'équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue : l'estime, le respect des droits des employés, les rétributions monétaires, les perspectives de santé et de sécurité au travail, le sentiment de compétence (Beaupré et al, 2008). En contexte de PME, parmi les pratiques RH-RSE, les plus récurrentes on retrouve : l'amélioration de la communication et la prise en compte des attentes des salariés ; la prévention de la santé-sécurité au travail ; l'équilibre vie de famille-travail ; le développement des compétences des salariés (Berger-Douce, 2008, 2014 ; Bon et al, 2013 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012).

1.2.2 La perception des pratiques RSE par les salariés

Les salariés, en tant que membres de l'organisation, sont préoccupés, contribuent à, et réagissent à l'évolution du rôle social de l'entreprise et aux différentes actions et pratiques qui en découlent (Rupp et al, 2006 ; Aguilera et al, 2007). L'étude de l'impact de la RSE sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés a fait l'objet de nombreux articles de recherche. Plusieurs facettes du comportement organisationnel des salariés ont été étudiées : l'engagement organisationnel (Brammer, 2007 ; Maignan et al, 1999) ;

l'identification organisationnelle (Sen et al, 2006), l'intention de quitter l'entreprise (Hansen et al, 2011), la satisfaction au travail (Closon et Leys, 2011),…etc. Il ressort de ces études que les actions RSE initiées par une entreprise qu'elles soient sociales ou l'entreprise et aux différentes actions et pratiques qui en découlent (Rupp et al, 2006 ; Aguilera et al, 2007) environnementales, destinées aux parties prenantes internes (salariés) ou externes (clients, communauté,...etc.), sont positivement liées aux émotions, aux attitudes et aux comportements organisationnels des salariés. Cropanzano et al, (2001) ; Rupp et al, (2006) et Aguilera et al, (2007) proposent une explication de l'impact positif qu'exerce la RSE sur les comportements organisationnels des salariés par trois facteurs : (1) instrumental, en donnant aux salariés le sentiment d'une capacité de contrôle ou d'influence sur les décisions en lien avec leurs intérêts économiques ; (2) relationnel, en renforçant leur sentiment d'estime de soi et d'appartenance à l'entreprise ; (3) moral, pour les vertus morales qu'elle véhicule.

Nous proposons une relecture des articles articulant la RSE et les comportements organisationnels des salariés autour de ces trois facteurs.

- *Les pratiques « RSE externe »*[2]

-*Motif relationnel*

Dans la perspective relationnelle, l'impact positif des pratiques «RSE externe» sur les comportements organisationnels des salariés (Brammer et al, 2007 ; Closon et Leys, 2011) peut être expliqué de deux manières : (1) La façon dont l'entreprise traite ses parties prenantes externes envoie aux salariés un signal sur comment leur entreprise pourrait se comporter avec ses parties prenantes internes (Rupp, 2011), ainsi les pratiques « RSE externe » sont

[2] C'est-à-dire toutes les pratiques initiées par une entreprise à destination de ses parties prenantes externes (clients, communauté au sens large, environnement)

positivement liées à la perception de la justice interactionnelle[3] par les salariés (Aguilera et al, 2007 ; De Roeck et al, 2014) et augmentent la confiance qu'ils accordent à leur entreprise (Hansen et al, 2011) et leur satisfaction au travail (De Roeck et al, 2014) ; (2) Par ailleurs, parce qu'elles portent sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, les pratiques «RSE externe» redorent la réputation de l'entreprise (Igalens, 2012) et augmentent la fierté des employés (Boiral, 2001). Par conséquent, ces derniers développent un sentiment d'estime de soi en s'identifiant à celle-ci (El Akremi et al, 2007).

-Motif moral

Dans une perspective morale, des chercheurs se sont récemment intéressés au modèle déontique de la justice pour expliquer l'impact positif qu'exerce la « RSE externe » sur le comportement des salariés. Selon ce modèle, les salariés ressentent souvent l'obligation morale d'agir justement et de traiter avec dignité les autres acteurs de leur environnement (Cropanzano et al, 2001). Un acteur qui transgresse ces règles morales s'expose à ce que Folger et al, (2005) appellent des réactions (déontique), dont l'objectif est de punir le transgresseur.

En appliquant les principes de cette théorie à l'analyse des pratiques « RSE externe » (Rupp et al, (2006) ; Aguilera et al, (2007) ; Hansen et al, (2011) suggèrent qu'un salarié aurait tendance à manifester des comportements négatifs au travail (sabotage, démotivation,… etc.) s'il perçoit que son entreprise agit d'une manière socialement irresponsable (détérioration de l'environnement, abus sur populations vulnérables etc.). Inversement, une société qui agit de

[3] La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies & Moag, 1986)

manière socialement responsable recevra le soutien de ses salariés à travers une meilleure productivité et implication au travail.

-Les pratiques « RSE interne »[4]

L'impact positif des pratiques « RSE interne » sur le comportement organisationnel des salariés peut être également expliqué par les trois facteurs (instrumental, relationnel, moral) proposés par Cropanzano et al, (2001) ; Rupp et al, (2006) ; Aguilera et al, (2007)

-Motif instrumental

Une gestion des ressources humaines qui s'imprègne des principes de la RSE (GRH-RSE) induit l'instauration d'un espace de dialogue et d'échanges (Fraisse et Guerfel-Henda, 2005) et la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes, en impliquant notamment, les salariés dans les décisions, au-delà des processus classiques de représentation des employés (syndicats)(Comeau et Davister, 2008). Cela leur donne l'opportunité d'exprimer leurs attentes et leurs points de vue sur le projet de l'entreprise, par conséquent d'avoir le sentiment de contrôle sur les décisions de l'entreprise. La GRH-RSE se traduit également par une meilleure association des salariés aux bénéfices de l'entreprise et l'introduction des formules d'actionnariat (Tahri, 2010).

-Motif relationnel

La GRH-RSE se reflète également dans plusieurs pratiques telles que: «l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes et femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la diversité des ressources humaines, et la parentalité» (Tahri 2010 : p. 213). De telles pratiques sont perçues par le personnel comme une forme de respect (Comeau

[4] Les pratiques RSE initiées par une entreprise à destination de ses salariés

et Davister, 2008), améliorent leur satisfaction au travail (Closon, 2010), leur identification à l'entreprise (Tahri, 2010 ; De Roeck et al, 2014) et diffusent auprès d'eux l'image d'un «dirigeant bienveillant», qui s'intéresse à leur bien-être.

-*Motif moral*

Plusieurs chercheurs ont identifié une relation positive entre la perception par les salariés d'un traitement équitable de la part de leur entreprise et leur tendance à développer des comportements organisationnels citoyens (Closon et Leys, 2011 ; Peterson, 2004 ; Brammer et al, 2007 ; De Roeck et al, 2014). Du point de vue moral, cette relation peut être expliquée par le principe de réciprocité de Gouldner (1960) qui suggère qu'un individu considère qu'il a l'obligation morale d'aider ceux qui l'ont aidé, ou pour le moins, d'éviter de leur nuire.

Problématique : Le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur ?

Les éléments développés dans cette revue de littérature nous permettent de constater que la RSE diffuse auprès des salariés l'image d'une entreprise juste, qui agit dans le sens de leurs intérêts économiques individuels. La RSE est positivement liée au bien-être des salariés et à leur identification à l'entreprise. Enfin il a été mis en évidence que les principes de la RSE sont en phase avec les valeurs morales et éthiques des salariés. Tous ces éléments sont proposés par des chercheurs en psychologie de la légitimité comme des déterminants de la légitimité d'un dirigeant (Hollander, 1980 ; Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997 ; Skitka et al, 2009 ; Tost, 2011). Il apparait également à travers notre revue de littérature que ces deux courants de recherche partagent le même ancrage théorique. En effet, les théories de la justice et de l'identification organisationnelle, ainsi que la théorie de l'échange social sont mobilisées à la fois par des chercheurs en psychologie de la légitimité pour identifier les sources de la légitimité d'un dirigeant, mais également dans les travaux sur le comportement

organisationnel des salariés pour expliquer les impacts positifs de la RSE sur les comportements des salariés au travail.

Ces proximités qui existent entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant, nous conduisent à nous interroger sur le potentiel de la RSE comme une source de légitimité du repreneur.

2 : Méthodologie

Afin de cerner l'impact de l'introduction de la RSE sur la légitimité acquise par un repreneur auprès de ses salariés, nous avons opté pour une recherche qualitative exploratoire et avons retenu la stratégie de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Ce choix nous semble être approprié dans la mesure où nous nous situons dans un contexte quasiment vierge en termes de connaissances (Grenier et Josserand, 1999) : à savoir l'analyse du lien entre la RSE et la légitimité du repreneur ?

L'étude du lien entre la RSE et la légitimité du repreneur se fera en combinant deux approches complémentaires : la première approche consiste à étudier l'impact des pratiques RSE sur les effets de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ces collaborateurs[5]. Concrètement, nous opérationnalisons la notion de légitimité du repreneur suivant les variables suivantes : le respect, la loyauté et la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant de la PME (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) ; l'acceptation du repreneur et de ses décisions (Tyler and Schuller, 1990) ; l'envie des salariés de suivre le repreneur et d'adhérer volontairement à son projet (Tyler, 1997 ; Petit et Mari ,2009). La deuxième approche s'appuie sur l'étude de l'impact des pratiques RSE sur les déterminants de la légitimité.

[5] Cette méthode a été utilisée par Verstraeten and Thery (2013) dans leur étude qui porte sur la construction d'un modèle multidimensionnel de la légitimité d'un chef d'entreprise vis-à-vis de ses subordonnées.

Conformément aux travaux de recherches menés en psychologie de la légitimité(Hollander, 1980 ; Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997 ; Leach, et al, 2007 ; Skitka, et al, 2009 ; Tost, 2011) ,nous avons retenus trois déterminants de la légitimité : instrumental, relationnel, et moral. Nous opérationnalisons ainsi la notion de légitimité suivant ces trois déterminants.

Le choix des PME étudiées s'est fait suivant les critères d'échantillonnage suivants : secteurs manufacturier ou de service, effectif entre 9 et 250 salariés, l'entreprise est acquise par une personne physique externe, le processus de reprise est achevé, c'est-à-dire que le repreneur a déjà pris ses fonctions à la tête de la PME acquise ; le repreneur a mis en place des pratiques RSE après la reprise de la PME. Le tableau suivant présente quelques informations sur les neuf PME étudiées, qui sont toutes localisées dans la région Rhône-Alpes.

N° PME	Année de reprise	Effectif actuel	Nombre de salariés rencontrés	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Les activités de la PME
1	2015	7	7	1.5	Création et édition de mobilier
2	2009	9	2	2	Fabrication et entretiens de pompes à chaleur et climatiseurs
3	2010	17	3	1	Paysagisme
4	2012	6	2	0.7	Electricité, chauffage, plomberie
5	2012	11	2	0.6	Paysagisme
6	2013	50	1	9	Emballage industriel en bois
7	2009	8	1	0.9	Electricité, chauffage, plomberie
8	2014	17	2	2.7	Menuiserie
9	2015	30	2	5.8	Fabrication d'étiquettes

-La collecte des données

La collecte des données a été réalisée entre juillet 2014 et novembre 2015. Les données présentées ont été obtenues grâce à des entretiens semi-directifs menés auprès des repreneurs des 9 PME, et de 22 salariés ayant travaillé avec l'ancien propriétaire-dirigeant et ayant vécu l'arrivée du nouveau propriétaire-dirigeant.

Les entretiens réalisés auprès des repreneurs avaient une durée moyenne de deux heures[6]. Le guide d'entretien s'est structuré autour des rubriques suivantes: **(1)** la présentation de l'entreprise (activité, effectif, spécificités, etc.) ; **(2)** le repreneur (parcours professionnel antérieur, décision d'acquérir la PME) ; **(3)** les pratiques de RSE (volet environnemental, volet social, volet sociétal) et **(4)** le lien perçu entre les pratiques RSE et la légitimité. Ces entretiens avaient pour objectif de cerner les perceptions que se font les repreneurs de la RSE, pour mieux comprendre la manière dont ils l'ont introduite, ainsi que son impact sur leur légitimité acquise auprès des salariés.

Deux raisons nous ont conduits à compléter notre étude par des entretiens semi-directifs auprès des salariés. La première, est méthodologique, elle est liée à notre ambition de renforcer la fiabilité et la validité de nos résultats, par la triangulation de nos sources de donnés (Denzin, 1978). La deuxième, est conceptuelle, elle est liée à la nature subjective de la légitimité du dirigeant. À ce sujet, Zimmerman et Zeitz, (2002), soulignent que la légitimité n'est qu'un jugement social qui n'existe qu'à travers la vision de celui qui l'évalue, en l'occurrence, les salariés dans notre cas. Les entretiens semi-directifs menés auprès de 22 salariés avaient une durée moyenne de 40 minutes. Le guide d'entretien-salarié comporte quatre parties : **(1)** des informations sur le salarié (poste occupé, ancienneté dans l'entreprise

[6] Nous avons mené deux entretiens d'une durée moyenne d'une heure auprès des repreneurs des PME n° 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 et un entretien d'une durée moyenne de deux heures avec les repreneurs des PME 8 et 9

…etc.) ; **(2)** son expérience de la période de transition ; **(3)** sa perception des pratiques RSE; **(4)** l'impact des pratiques RSE sur les déterminants de la légitimité et de ses effets vis-à-vis des salariés. L'objectif de ces entretiens menés auprès des salariés était de comprendre comment ces derniers perçoivent les pratiques RSE initiées par le repreneur, mais également d'évaluer leurs impacts sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits afin de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Des extraits issus de ces entretiens sont repris dans la suite de la communication.

3: Résultats et discussion

Avant de présenter et de discuter l'impact des pratiques RSE sur la légitimité du repreneur, il est important de rappeler que la légitimité du dirigeant est un concept difficilement opérationnalisable. Dans ce sens, Verstraeten et Thery (2013 : p.9) soulignent que « simplement demander à un travailleur d'évoquer ce qui, selon lui, joue sur la légitimité d'un chef ne donnerait pas de matériel empirique exploitable ». Afin de pallier cette difficulté, nous l'avons approché de deux manières: sous l'angle de ses déterminants ; mais également du point de vue de ses effets vis-à-vis des salariés. Par conséquent, la présentation et la discussion de nos résultats se structureront autour de ces deux aspects.

3.1: Le volet social de la RSE initié par le repreneur

Le volet social de la RSE se traduit par différentes pratiques, que nous avons regroupées dans quatre points :

3.1.1 Le partage de vision, le contact permanent et une meilleure écoute des salariés

À travers son pilier social, la RSE oriente les principes d'échanges et les interactions entre le repreneur et les salariés vers plus de transparence, plus d'écoute. Le partage par le repreneur de sa vision avec ses salariés leur donnent envie d'adhérer à son projet. De plus, une telle pratique le rapproche davantage de ses salariés, comme en atteste les propos du salarié 2 de la PME 5 « *Il est très proche des ouvriers, il discute très facilement…… on est au courant de ce qui se passe, c'est bien aussi, je veux dire on sait comment l'entreprise évolue, on participe plus à l'entreprise qu'avant, on a des relations qui sont plus proches entre patron et ouvriers qu'on n'avait pas avant*».

Le partage par le repreneur de sa vision avec ses salariés est également associé par les salariés à la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant et l'envie de rester dans l'entreprise, tel qu'illustré par les propos du salarié 4 de la PME 1 « *Elle est à l'écoute, je lui dis toujours merci, c'est une vraie patronne….. Elle assume bien son poste, elle est franche, elle te parle de tout, elle ne te cache rien, c'est ça qui donne envie de rester* ….». Enfin, nos résultats montrent qu'en étant proche de ses salariés et en faisant preuve d'écoute, le repreneur crée les conditions propices à l'émergence d'une relation de respect mutuel entre lui et ses salariés, comme on peut le constater à travers les propos du salarié 1 de la PME 9, qui en répondant à notre question sur les déterminants d'une relation de respect entre le repreneur et ses salariés, souligne « *déjà tout simplement quand il arrive il dit bonjour à chacun de ses employés, après je pense c'est le respect mutuel à avoir, si il est respectueux envers les gens, les gens le seront aussi envers lui, il faut être à l'écoute aussi des personnes* »

Conformément aux propositions d'Aiguilera et al (2007) et Rupp et al (2006) notre travail établit un lien entre la RSE et la perception de la justice interactionnelle par les salariés de la

PME, ce qui représente selon le modèle relationnelle de légitimité, une source importante de légitimité pour le repreneur (Tyler, 1997 ; Tyler et Lind, 1992). Notre travail établit également un lien positif entre l'écoute et le partage de la vision avec quatre effets de la légitimité du dirigeant vis-à-vis des salariés : envie de suivre le repreneur, reconnaissance du repreneur dans sa position du leader, respect du repreneur, envie de rester dans l'entreprise (Tyler, 1997 ; Tyler, 2006 ; Levi et al, 2009 ; Petit et Mari, 2009).

3.1.2 La valorisation des idées des salariés et la prise en compte de leurs attentes

La RSE se traduit également par une meilleure prise en compte des attentes des salariés et l'implication de ces derniers dans les processus de prise de décision. L'une des pratiques initiée par les repreneurs dans ce sens est l'organisation de réunions de travail avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, ce qui est rendu possible par leur petite taille. L'objectif de ces réunions est souvent d'échanger sur les projets et les problématiques de l'entreprise. Parce qu'elles prônent un esprit d'échange constructif et la prise en compte des propositions et des idées des salariés, ces réunions sont valorisantes aux yeux des salariés, et leur donnent envie d'adhérer au projet du repreneur, comme en atteste les propos du salarié n°2 de la PME1 «*Faire ces réunions ça nous implique et on se dit c'est bien, c'est valorisant……c'est bien de faire le point et si on a un soucis par exemple avec un client ou avec un fonctionnement ces réunions, ça permet de voir tout le monde au même temps et d'en discuter tous ensemble et justement d'élucider le problème …….donc sa rapproche bien, on est beaucoup en relation avec l'atelier*».

Les réunions sont également perçues par les salariés comme un source d'identification à l'entreprise, comme nous pouvons le constater à travers les propos du salariés 4 de la PME 1 *« Quand on se réunit comme ça, j'ai l'impression de faire partie d'une petite famille, elle nous dit les*

problèmes qu'elle rencontre dans le bureau et nous on lui dit les problèmes qu'on rencontre dans l'atelier et ça tisse des liens ». Ces résultats convergent avec ceux de la recherche empirique de Sen et al, (2006). En renforçant l'identification des salariés au projet du repreneur, l'échange et la prise en compte des idées des salariés accroissent la légitimité du repreneur (selon le modèle relationnel de la légitimité).

Enfin, selon le modèle instrumental de la légitimité, la prise en compte des propositions et des idées des salariés, représente un déterminant important de la légitimité du dirigeant (Tyler, 1997).

3.1.3 Le bien-être des salariés

Le bien-être des salariés, passe essentiellement par la santé au travail, comme l'achat d'un matériel électrique avec moins de nuisances sonores et moins de troubles musculo-squelettiques pour les PME (3 et 5) ; l'organisation d'événement festifs pour les PME (2, 4, 5,6) ; l'aménagement d'un espace de détente et le réagencement des ateliers afin de les rendre plus agréables et moins pénibles (PME 1, 4 et 9). À titre d'exemple, à son arrivée, le repreneur de la PME 9 a organisé une grande journée, durant laquelle tous les salariés de l'entreprise y compris ceux des bureaux ont nettoyé et réaménagé l'atelier. L'implication personnelle du repreneur lors de cette journée est perçue par les salariés comme un signe d'un dirigeant qui veut s'impliquer dans l'entreprise, ce qui leur a donné envie de le suivre « *on a fait un grand nettoyage, il était là du matin au soir pour nettoyer avec des gens comme nous, donc c'est quelqu'un qui, c'est son entreprise, ce n'est pas j'ai de l'argent à placer comme pourraient faire des industriels, donc non, il est très investi dans la société et du coup, c'est rassurant et ça donne envie de partir avec lui, de voir jusqu'où on peut aller* » (salarié 1 de la PME 9).

3.1.4 Une politique de rémunération « équitable »

Le volet social est également perçu à travers une politique salariale associant davantage les salariés aux résultats de l'entreprise, notamment via des mécanismes comme : les primes, l'association des salariés au capital de l'entreprise et l'intéressement, ce qu'illustrent bien les propos du repreneur de la PME 8 *«Ce qui est important pour moi, c'est d'avoir une politique salariale qui soit attractive pour les salariés, qui les aide à bénéficier des résultats que l'entreprise va éventuellement avoir»*.

Les salariés des 9 PME étudiées sont particulièrement sensibles aux décisions relatives à ce qu'ils gagnent ou peuvent gagner dans le futur. L'équité dont fait preuve le repreneur dans la distribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise est fortement associée par les salariés à l'évaluation du repreneur et à la légitimité qu'ils lui accordent «*Quand un nouveau repreneur arrive et vous dit toutes les heures supplémentaires sont payées, c'est déjà une bonne chose……. On sait que si un jour on a une heure de plus sur le chantier, on sait qu'on ne va pas la faire pour le plaisir, mais on aura une rémunération, alors c'est tout un tas de petites choses qui sont importantes pour moi et qui m'ont mis en confiance pour dire « oui on a trouvé un bon repreneur*»

Ce résultat corrobore les propositions d'Aiguilera et al (2007) et Rupp et al (2006) qui établissent un lien entre la RSE et la justice distributive. Dans ce sens, la RSE représente un déterminant de légitimité du repreneur (Tyler, 1997).

3.2 : Le volet sociétal de la RSE initié par le repreneur

Tous les repreneurs rencontrés considèrent, à des degrés différents, qu'en tant que chef d'entreprise, ils ont une responsabilité et un rôle sociétal à jouer. Les différentes actions initiées dans ce domaine sont regroupées en cinq principales catégories

3.2.1 Un engagement auprès du monde du handicap

Le repreneur de la PME (3) travaille en étroite collaboration avec un ESAT (Établissement pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en handicap). Le repreneur de la PME (2) soutient des associations qui s'occupent d'enfants handicapés et organisent des manifestations sportives pour ces personnes.

3.2.2 Le travail avec la mission locale

L'accompagnement de personnes en marge de la société, est une cause à laquelle le repreneur de la PME (3) adhère totalement. Animé par la conviction profonde que tout le monde mérite d'avoir la chance de travailler, d'exister et de s'épanouir, l'acquéreur de la PME (3) est adhérent de la Fondation Agir contre l'Exclusion.

3.2.3 Le renforcement des liens entreprise/système éducatif,

Pour les 9 repreneurs rencontrés, l'accueil de stagiaires et l'intervention auprès de lycées professionnels dans le but de témoigner de leurs expériences, et de sensibiliser les jeunes au métier de l'entrepreneur, représente, un bon moyen de maintenir et de développer le tissu industriel local.

3.2.4 L'accompagnement de repreneurs et de créateurs d'entreprises

Les repreneurs sont tous soit adhérents d'associations de chefs d'entreprises (réseau entreprendre, CRA, CJD), ou bien adhérents de chambres consulaires (CCI, CRA), et se déclarent par conséquent prêts à consacrer du temps et à aider de futurs créateurs et/ ou repreneurs d'entreprise. Dans ce sens, le repreneur de la PME (2) déclare : «*J'aide régulièrement des gens qui me sollicitent par les amis, par les réseaux, à créer ou à reprendre des entreprises*».

3.2.5 Le soutien d'associations « d'intérêt général »

La petite taille de son entreprise n'empêche pas le repreneur de la PME (5) d'avoir une vision « globale » de la RSE, puisque ce dernier vient en aide, financièrement, à une association agissant pour l'accès à l'enseignement de populations vulnérables au Madagascar. Ce même repreneur soutient financièrement une association qui s'occupe des personnes atteintes de la maladie de «chorée de Huntington».

L'appréciation des pratiques sociétales par les salariés se fait au regard de trois facteurs : moral, relationnel et instrumental.

-*Dans une perspective morale*. Nos résultats confirment empiriquement la proposition de la théorie déontique, qui postule que les salariés sont sensibles aux autres acteurs de leur environnement et ressentent l'obligation morale d'agir justement et de les traiter avec dignité (Cropanzano et al, 2001). En effet, il ressort de nos échanges avec les salariés des 9 PME, que ces derniers sont favorables aux actions RSE à destination de la communauté. Les propos du salarié 2 de la PME (9) au sujet du financement par son dirigeant d'une association au Madagascar sont assez éloquents «*Moi personnellement je trouve que c'est bien, je veux dire si on peut aider quelqu'un qui est un peu dans le besoin, je suis partant. Déjà quelqu'un qui reprend une boîte et qui fait ça il est humain et beaucoup plus proche des gens. Moi je trouve que c'est très bien. Si on peut aider quelqu'un qui est dans la misère, moi je suis partant tout de suite* ». En agissant en conformité avec les valeurs morales et éthiques des salariés, les actions RSE initiées par le repreneur, sont acceptées par les salariés et représentent une source de légitimité pour le repreneur (Tost, 2011).

-*Dans une perspective relationnelle.* Nos résultats montrent qu'un repreneur sensible aux personnes handicapées et/ou aux personnes ayant besoin de formation et/ou de travail[7], est perçu par ses salariés comme une personne bien et juste. Ce sentiment de justice rassure les salariés et accroît la légitimité qu'ils accordent à leur repreneur, comme le confirment les propos du salarié 2 de la PME (2) qui établissent un lien positif entre l'aide de personnes handicapées par leur repreneur et deux effets de la légitimité : le respect, l'envie de suivre le repreneur *« le fait qu'il aide des personnes handicapées, ça nous motive, et j'ai plus de respect pour lui, plus envie de le soutenir, plus envie de le suivre, je me dis une personne, qui pense à des personnes handicapés, je me dis logiquement c'est quelqu'un de bien»*.

-*Dans une perspective instrumentale*. Parce qu'elles sont susceptibles de générer des retombées économiques «*ça m'a ouvert un marché, c'était le marché du conseil général qui était un marché réservé et comme j'étais avec l'ESAT on a pu répondre ensemble» (repreneur PME 3)*, les pratiques sociétales accroissent la légitimité du repreneur «*C'est un bon patron, parce qu'il nous cherche du travail, il démarche, il cherche beaucoup de nouveaux clients, et ça, ça le rend un peu plus légitime» (salarié 1 de la PME 3).*

3.3 : Le volet environnemental initié par le repreneur

L'environnement est une préoccupation importante pour les 9 repreneurs interviewés. L'engagement RSE sur cet aspect se décline en quatre points :

[7] Besoin de formation pour les stagiaires ; besoin de travail pour les personnes exclues du circuit classique du travail.

3.3.1 L'utilisation d'un matériel et des produits avec un faible impact sur l'environnement

Les repreneurs des PME (1, 9, 6, 8) utilisent du bois certifié FCS. Les PME (3,5) ont investi dans du matériel électrique. La PME (5) a également arrêté l'utilisation des produits phytosanitaires, jugés nocifs pour l'environnement.

3.3.2 Les économies d'énergie constituent un véritable enjeu pour les repreneurs. Le repreneur de la PME (3) a déterminé des zones géographiques et chaque chef de secteur agit sur sa zone, ce qui permet d'économiser chaque année des centaines de kilomètres inutiles. Ce même repreneur a fait suivre une formation en éco-conduite à ses salariés. Le bâtiment de la PME(7) est très proche des normes HQE© (Haute Qualité Environnementale), utilisant comme système de chauffage des pompes à chaleur « eau/eau » qui est la technologie la plus performante en termes de rendement. Ce bâtiment est également équipé de panneaux solaires photovoltaïques pour couvrir la consommation d'électricité de l'entreprise. Le repreneur de la PME (1) a investi quant à lui, dans un compensateur d'énergie pour réduire sa consommation d'énergie.

3.3.3 La gestion et la valorisation des déchets

Les actions initiées dans ce domaine sont : la réduction des déchets par l'optimisation des processus de production pour les PME (8, 9). Pour y parvenir la PME (9) a mis en place un système de gestion informatisé de ses préparations d'ancres pour éviter le gaspillage ; la valorisation des déchets, est un véritable enjeu pour les PME (1, 3, 6, 7, 8, 9). La PME (3) achemine ses déchets verts, comme l'herbe vers des agriculteurs locaux, avec lesquels elle collabore de façon régulière. La PME (8) utilise ses déchets en bois pour le chauffage ; le tri des déchets est une pratique courante dans les différentes PME.

3.3.4 La certification

Pour élargir son offre de produit la PME (7) s'est faite certifiée Qualipac et Qualisol, ce qui l'autorise à installer les panneaux solaires, les pompes à chaleur aérothermiques et géothermiques. Les PME (3 et 6) sont certifiées ISO14000. La PME (3) est la seule entreprise du paysagisme à être certifiée ISO 14001 dans la Loire Sud, et se considère comme étant avant-gardiste sur les questions du respect de l'environnement. Elle est également certifiée « Certiphyto », qui atteste de connaissances suffisantes pour utiliser les pesticides en sécurité et en réduire leur usage.

Il ressort de nos échanges avec les salariés que les pratiques environnementales sont essentiellement associées à des motivations instrumentales, ce qui converge avec les résultats de Glavas et Kelley (2014). En effet, les salariés perçoivent les pratiques environnementales comme un moyen de faire des économies « *c'est un gain financier au même temps, parce que ça fait faire des économies. Donc c'est un petit investissement au départ et après tu récupères vite, et tout le monde en bénéficie, que ce soit l'entreprise ou au niveau financier* » (salarié 1 de PME 1). Les pratiques environnementales sont également perçues comme un facteur de différenciation de la concurrence et d'accès à de nouveaux marchés « *l'environnement ! C'est pour se démarquer par rapport aux entreprises. Par exemple, quand on postule sur des sites de la ville de Saint-Etienne ben ! ça c'est quelque chose qu'il faut mettre en avant, parce que l'Europe est tournée aussi là-dessus* ». (Salarié 1 de la PME3). Enfin, pour d'autres salariés, l'engagement dans l'environnement c'est respecter la loi et permettre à l'entreprise de pouvoir continuer à exercer ses activités « *aujourd'hui, ne pas respecter l'environnement, c'est un risque législatif énorme pour le dirigeant …. »* (Salarié 1 de l'entreprise 6).

Ces développements mettent en évidence le potentiel des pratiques environnementales à promouvoir les intérêts économiques des salariés, représentant ainsi une source de légitimité pour le repreneur (Hollander, 1980 ; Tyler, 1997).

Conclusion

L'une des principales contributions de cette communication est de clarifier comment la RSE est en mesure de favoriser la légitimité du repreneur face à ses salariés. En ce sens, nous avons identifié les différents mécanismes psychologiques à travers lesquels les pratiques RSE agissent à la fois sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un dirigeant sur ses salariés, qui ont été retenus pour opérationnaliser le concept de légitimité. Il a été mis en évidence un lien positif entre les trois volets de la RSE et la légitimité du repreneur.

Sur le plan théorique, aborder la problématique de reprise d'entreprise sous l'angle de l'entrepreneuriat responsable est en soi une contribution, en raison de la rareté des travaux qui s'y sont intéressés. Notre étude a permis d'apporter un premier éclairage sur l'impact que peut avoir une forme de « repreneuriat » orientée RSE sur le déroulement de la dernière phase du processus de reprise.

Sur le plan pratique, cette étude lève le voile sur le processus d'introduction de la RSE par les repreneurs et le moyen d'en faire un outil d'acquisition de la légitimité. Les repreneurs potentiels, où ceux qui ont récemment repris une PME peuvent s'inspirer de nos résultats pour choisir les pratiques RSE à introduire, et adapter leurs styles de management en fonction des conditions leur permettant d'accroitre leur légitimité auprès de leurs salariés. Nos résultats peuvent également intéresser les organismes qui interviennent auprès d'acquéreurs (CCI, Réseau Entreprendre, Association nationale pour la transmission d'entreprise (CRA)...etc.) et les sensibiliser davantage à l'importance de la RSE et de la légitimité, de manière à les introduire dans leurs programmes d'accompagnement.

La limite de cette recherche concerne le nombre réduit des cas analysés, même s'il est inhérent à son caractère exploratoire. Aussi, nous proposons de travailler dans de futures recherches sur l'étude de l'impact des pratiques RSE sur d'autres enjeux inhérents au processus de reprise d'une PME, comme la socialisation de l'acquéreur (Boussaguet, 2005, 2007,2008) ou sa capacité à instaurer un climat de confiance (De Freyman et Richomme-Huet, 2009). Il serait également intéressant de multiplier les acteurs interrogés au sein d'une même entreprise de manière à avoir une vision plus large et complète concernant l'impact des pratiques RSE introduites par le repreneur sur le déroulement du processus de transfert d'une PME.

Bibliographie

Aguilera R. V. Rupp D. E. Williams, C. A.et Ganapathi J. (2007), «Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations», *Academy of management review*, vol.32, n°3, p.836-863.

Backhaus K. B. Stone B. A. et Heiner K. (2002), «Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness», *Business & Society*, vol. 41, n°3,p. 292-318.

Baromètre RSE des PME (2013).

Bastié F. Cieply S. et Cussy P. (2010), « Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholders », *Revue d'économie industrielle*, n°132, p.9-30.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et Pratiques de RSE En Milieu PME Premiers Résultats D'une Étude Française », *Management & Avenir n°1*, p.9–29.

Berger-Douce S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? » *Revue Française de Gestion*, n°6, p. 147–166.

Berger-Douce S. et Bérangère D. (2012), « La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale? » *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.25, n°1, p.75–91.

Blau P.M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.

Boussaguet S.2008, « prise de fonction d'un repreneur de PME: repérage de conditions de facilitation et d'activation ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.7, n°1, p.39–61.

Boussagueti S. Louartz P. et Mantione-Valeroï G. 2004, mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur.

Brammer S. Millington A.et Rayton, B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*», vol.18, n°10, p. 1701-1719.

Cadieux L., Deschamps B., (2011), *Le duo cédant-repreneur: Pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec.

Closon C. (2010), « L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs », *La Revue Des Sciences de Gestion, n*°1, p.67–73.

Closon C. et Leys C. (2011) « relation entre les Perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes ». *In Actes Du 22ème Congrès AGRH de Marrakech. Jean-Michel Plane.*

Comeau Y. et Davister C. 2008, « La GRH en économie sociale: l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable». *Revue Internationale de Psychosociologie, vol.14, n*°33, p. 203–223.

Courrent J.M., (2012), *RSE et Développement Durable En PME: Comprendre Pour Agir*, De Boeck.

Cropanzano R. Byrne Z. S. Bobocel D. R.et Rupp, D. E. (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice», *Journal of Vocational Behavior*, vol.*58, n*°2, p.164-209.

De Roeck K. Marique G. Stinglhamber F.et Swaen V. (2014), «Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification» *The international journal of human resource management*, vol.*25*, n°1, p. 91-112.

Deschamps B., Paturel R., (2009), *Reprendre une entreprise … de l'intention à l'intégration*, Dunod, Collection Entrepreneurs, Paris, 3ème édition.

Eisenhardt K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of management review*, vol.*14*, n°4, p. 532-550.

Folger R., Cropanzano R., Goldman B. (2005), « What is the relationship between justice and morality? », in *Handbook of organizational justice*, coordonné par J. Greenberg et J. A. Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, p. 215-245.

Fray A. M. et Soparnot R. (2007), « La RSE comme levier de changements organisationnels: une analyse des repésentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, vol.24, n°6, p. 163-178.

GlavasA.et Kelley K. (2014) «The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes», *Business Ethics Quarterly*, vol.24, n°02, p.165-202.

Gouldner A. W. (1960), «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American sociological review*, p. 161-178.

Grenier C.et Josserand E. (2003), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », *in Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.104-136.

Hansen S. D. Dunford B. B., Boss A. D. Boss R. W. et Angermeier I. (2011), «Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective», *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n°1,p. 29-45.

Hollander E. P., (1980), *Leadership and social exchange processes* (pp. 103-118), Springer.

Imbs P., (2005), *L'entreprise Exposée À Des Responsabilités Élargies*, Éditions EMS

Jenkins H. (2009), A «business opportunity" model of corporate social responsibility for Small-and Medium-Sized Enterprises Business Ethics », *A European Review, vol.18,n°1,p.21-36*

Levi M. Sacks A.et Tyler T. (2009), « Conceptualizing legitimacy, measuring legitimating beliefs», *American Behavioral Scientist*, vol.53, n°3, p. 354-375.

Lind E. A. et Tyler T. R. (1992), « A relational model of authority in groups», *Advances in experimental social psychology*, vol.25,p. 115-92.

Oueghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion*, vol.7, p.163–180.

Paradas A. (2008), «La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale», Revue de L'organisation Responsable, vol 3, n°1, p. 39–52.

Peterson D. K. (2004), «The Relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment», *Business & Society*, vol.43, n°3, p. 296–319.

Petit V. et Mari I. (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes: une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », *Cahier de recherche de l'EDHEC*.

PICARD C. et Thévenard-Puthod C. (2006), « La reprise externe d'entreprise: quelles difficultés pour quels repreneurs? », *Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.

Quairel-Lanoizelée F., Capron M., (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, Paris

Rollin M., (2006), *Reprise/Rachat D'entreprise: Les 100 Premiers Jours, Comment Les Réussir?*, Editions Maxima.

Rupp D. E. (2011), «An employee-centered model of organizational justice and social responsibility », Organizational *Psychology Review*, vol.1, p. 72-94.

Rupp D. E. Ganapathi J. Aguilera R. V. et Williams C. A. (2006), « Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework », *Journal of Organizational Behavior*, vol.*27*, n°4, p.537-543.

Salzmann O. Ionescu-Somers A.et Steger U. (2005), « The business case for corporate sustainability: literature review and research options », *European Management Journal*, vol.23, n°1, p. 27-36.

Scott S. G.et LaneV. R. (2000), «A stakeholder approach to organizational identity», Academy *of Management review*, *25*(1), 43-62.

Sen S. Bhattacharya C. B.et Korschun D. (2006), «The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment», *Journal of the Academy of Marketing science*, *34*(2), 158-166.

Stites, J. P.et Michael J. H. (2011), « Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance, *Business & Society*, vol. *50*, n°1, p. 50-70.

Tahri N. (2010), « Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail », Revue Internationale de Psychosociologie, vol.16, n°38, p. 209–228.

Thevenard-Puthod, C. et Picard C. (2006), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, p.99-113.

Tost L. P. (2011), « An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*», vol.*36, n*°4, p. 686-710.

Tyler, T. R. (1997), «The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities», *Personality and social psychology review*, vol. 1, n°4, p. 323-345.

Tyler, T. R. 2006 «Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation », Annu. Rev. Psychol, vol. 57, p.375–400.

Tyler T. R.et Schuller R. (1990) « A relational model of authority in work organizations: The psychology of procedural justice», *Unpublished manuscript, American Bar Foundation*.

Verstraeten M. et Thery A. (2013), « Légitimité des chefs: construction et validation d'un modèle multidimensionnel », *Working Papers CEB 13.*

Zimmerman M. A. et Zeitz, G. J. (2002), «Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy», Academy *of Management Review*, vol.*27*, n°3,p. 414-431.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine

Christine MORIN-ESTEVES
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: christine.morin-esteves@icn-groupe.fr

Corinne GENDRON
ESG UQAM, École des sciences de la gestion
Adresse : École des sciences de la gestion, 315, rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H2X 3X2
Courriel: gendron.corinne@uqam.ca

Olga IVANOVA
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: olga.ivanova@icn-groupe.fr

Kamel MNISRI
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: kamel.mnisri@icn-groupe.fr

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'intéresse plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de 25 PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude permet d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Mots-clés : Valeurs, Développement durable, Responsabilité sociale, PME, Région Lorraine

Abstract

The main goal of this research is to study the values of the Lorraine's region SME leaders to explain how they are rooted in the region and how they look at their responsibility for its development. This research focuses specifically to representations that leaders share a common set of key values in their business management and sustainable development of the region, whether these values are personal or professional. This study was based on a survey conducted with 25 SMEs in the Lorraine region between 2014 and 2015. It provides a glimpse of the commitment of SME managers to sustainable development and their participation in the structuring of a Lorraine's green economy.

Key-words: Values, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, SMEs,

Lorraine Region

Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'intéresse plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude permet d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Introduction

Le développement durable formalise aujourd'hui un modèle de développement auquel tous les acteurs sont invités à contribuer, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des collectivités, des individus ou des entreprises. Depuis les rapports Meadows (1972) et Bruntland (1987), la prise de conscience des limites de la croissance et la nécessité d'orienter nos sociétés vers un mode de développement plus soutenable n'ont cessé de croître. En 1999 à l'occasion du forum mondial de Davos, Kofi Annan avait plus spécifiquement interpellé les entreprises face

aux défis planétaires environnementaux et sociaux, donnant naissance au Global Compact. Des travaux récents ont placé au cœur du débat public les notions de qualité de la croissance, de performance économique et de progrès social, de développement humain ou encore de bien-être (Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi, rapports du Comité Economique Social et Environnemental, Better life Index de l'OCDE, …). Au plan national et international, l'année 2015 a été une année de transition avec notamment la tenue de la COP 21 en décembre à Paris qui a abouti à la signature d'un traité international limitant le réchauffement climatique à + 2°C. Depuis, de nombreuses entreprises se sont engagées en faveur de la protection de l'environnement, des droits humains ou des conditions de travail.

Parallèlement, plusieurs territoires ont entamé une démarche de développement durable, qu'elles s'inscrivent ou non dans le sillage des initiatives internationales telles que les agendas 21 locaux. Cet engagement pose des enjeux particuliers aux régions traditionnellement industrielles, comme la Lorraine[1].

L'économie lorraine s'est développée à partir de l'industrie lourde : mines, aciéries, fonderies. Ce secteur reste important, même si c'est le secteur tertiaire qui fournit le plus d'emplois (près de 70%)[2]. Mais avec le déclin des métiers traditionnels, la région fait face à un chômage structurel et son taux de pauvreté est l'un des plus élevés de France. Déjà affaiblie par la crise de la sidérurgie des années 1980, la Lorraine a subi une nouvelle période de désindustrialisation depuis les années 2000. La Lorraine est également au cœur d'une fracture nationale avec une France à deux vitesses : 12 régions dont la Lorraine qui se situent au nord

[1] Depuis la réforme territoriale de janvier 2016, la France compte 13 régions au lieu de 22. La Lorraine est associée à la région Champagne Ardennes et à la région Alsace.

[2] http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel_lorr-2.pdf Réindustrialisation écologique Le développement durable en Lorraine Archipel des régions. Numéro 06 – Avril 2012

d'une ligne Le Havre – Grenoble connaissent une croissance démographique et des emplois très faible. La Lorraine « … doit accompagner les reconversions de son économie (…) », elle est à la croisée des chemins[3]. Sa reconversion économique est donc vitale, mais la région ne peut se projeter dans l'avenir sans tenir compte de ce passé industriel qui pose d'importants défis sur les plans écologique et social.

La Lorraine s'est inscrite depuis 2013 dans une démarche « d'indicateurs territoriaux du développement durable » qui participe de la reconnaissance des enjeux du développement durable[4]. Cette démarche a quelques spécificités : elle est partenariale (CESEL, Conseil Régional, INSEE, …), comparative pour se situer par rapport aux autres régions du territoire français, elle est un état des lieux de la situation et des évolutions au regard des objectifs de la Stratégie Nationale du Développement Durable et elle met en exergue des enjeux et opportunités pour la Lorraine. Les indicateurs retenus concernent la production et la consommation durable, la société de la connaissance (formation, R&D, …), la gouvernance, le changement climatique et les énergies, le transport et les mobilités durables, la conservation et la gestion durables de la biodiversité et des ressources naturelles, la santé publique, la prévention et la gestion des risques, la démographie et l'inclusion sociale (chômage, dépendance, …). Un certain nombre d'indicateurs démontrent l'engagement de la région Lorraine en faveur d'un développement durable : l'effort de rénovation énergétique des logements (4° région sur 22), les investissements environnementaux (5° région sur 22), l'utilisation des transports en commun pour les déplacements domicile-travail (10° région sur 22) et la présence de pesticides (concentration inférieure au taux légal) dans les eaux

[3] Conseil Economique Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine, Février 2013, p. 9
[4] Conseil Economique Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine, Avril 2015

souterraines (3° région sur 22). Mais les indicateurs en lien avec la croissance économique restent décevants : le taux de pauvreté[5] en Lorraine était de 14,7% en 2011 alors qu'il était de 13% en France métropolitaine ; le taux de chômage[6] était de 10,5% au 1er trimestre 2015 contre 10% en France métropolitaine. Le rapport du CESEL précise que « d'une manière générale, les territoires affichant les plus importants taux de chômage sont ceux qui ont le plus subi la désindustrialisation ».

Si les grandes entreprises sont mobilisées dans cet effort de reconversion, il passera aussi par l'engagement des nombreuses PME qui œuvrent sur le territoire. Or, les ressorts d'un engagement des PME en matière de développement durable diffèrent de ceux de la grande entreprise. Il est donc utile de les comprendre afin de voir jusqu'à quel point les PME peuvent jouer un rôle moteur dans une reconversion économique axée sur le développement durable.

Plus encore que chez les grandes entreprises, le dirigeant joue un rôle déterminant dans la stratégie et l'engagement d'une PME. Il est donc impératif de comprendre ses logiques et cet article s'intéresse précisément aux représentations sociales des dirigeants de PME concernant leurs valeurs, leur gestion et les acteurs avec lesquels ils sont en relation. Plus spécifiquement, nous présentons les résultats d'une enquête menée auprès des PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015.

[5] Est dite pauvre toute personne dont les revenus sont inférieurs à 60% du revenu médian, CESEL, opcit, p. 50

[6] http://alsace-champagne-ardenne-lorraine.direccte.gouv.fr/sites/alsace-champagne-ardenne-lorraine.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/taux_chomage_2015t1_dept_ze_.pdf, Taux de chômage localisé par département et zone d'emploi, Situation au 1er trimestre 2015, avril 2015

1 Cadre théorique de l'étude : PME et développement durable : le rôle central des valeurs du dirigeant

1.1 Le rôle central du dirigeant de PME

De nombreuses recherches s'intéressent à la responsabilité sociale et à l'engagement des entreprises pour le développement durable. Mais ces recherches concernent pour beaucoup les grandes entreprises (Observatoire des PME européennes, CEC, p. 52) ce qui n'étonne guère : parce qu'elles structurent des pans entiers de l'économie, ou tout simplement en raison du volume de leurs activités, les grandes entreprises sont un acteur incontournable des politiques de développement durable. Les PME occupent néanmoins une place importante dans l'économie; la France compte plus de 3,5 millions d'entreprises œuvrant dans les secteurs marchands non agricoles et la quasi-totalité relève de la catégorie des PME, y compris les microentreprises. Ces PME représentent près de la moitié des emplois et de la valeur ajoutée des entreprises[7]. Et s'il est moins aisé de les cibler compte tenu de leur nombre et de leur diversité, elles sont tout autant sollicitées pour contribuer à la modernisation de l'économie. Il est donc essentiel de combler le déficit de recherches menées auprès des PME remarqué dès 1991 par Kenner Thompson et Smith. Des auteurs s'y attellent depuis déjà quelques années et cherchent à comprendre comment les PME peuvent s'engager vis-à-vis du développement durable (voir notamment Dupuis, Haned et Le Bas, 2007 ou Paradas, 2007).

Comme l'ont déjà démontré maintes recherches, les modèles de gestion et les modes d'action des PME diffèrent de ceux des grandes entreprises (Fisher, 2009 ; Jenkins, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2010). Leur système de gestion est global, de telle manière que les buts, l'environnement, l'organisation et les activités ne peuvent être analysés séparément

[7] Observatoire des PME, 2015

(Marchesnay, 1991 et 2004). Par ailleurs, dans les PME, l'entrepreneur joue un rôle prédominant ; c'est-à-dire que plus l'entreprise est petite, moins la gestion est formalisée et plus les décisions sont centralisées au niveau de l'entrepreneur. Ainsi que le souligne Agnès Paradas (2007, p.45), « l'étude de la RSE dans les petites entreprises renvoie donc à la présence très forte de dirigeants liés à leur organisation de manière presque fusionnelle ». Ceux-ci partagent leurs visées avec leurs collaborateurs, que ce soit à travers une vision paternaliste ou une vision adhocratique[8].

L'engagement d'une PME en matière de développement durable est donc tributaire du positionnement de son dirigeant à l'égard de la question. Ainsi, la personnalité des dirigeants, leurs croyances de même que leurs perceptions de l'environnement déterminent la stratégie de l'entreprise et orientent les décisions (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2006 ; Paradas, 2007, p. 45 ; Labelle et St-Pierre, 2010, p. 4).

Reynaud et Richebé (2011) expliquent que les valeurs occupent une place centrale dans la stratégie d'entreprise. A fortiori, puisque les convictions du dirigeant sont plus déterminantes encore en contexte de PME[9], on peut affirmer à l'instar de Paradas (2007) qu'elles sont le moteur de leur engagement en matière de développement durable.

L'Observatoire des PME européennes (2002) indique que l'éthique est, dans 60 % des cas, la raison pour laquelle l'entreprise s'engage dans des actions sociales et environnementales. Dupuis et al. (2006) parlent d'une « *majorité écrasante d'entreprises* » ayant comme facteurs

[8] Le terme "adhocratie" est un néologisme qui désigne un mode de travail dans une entreprise ou une organisation qui utilise des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour conduire des missions précises ou réaliser des projets

[9]Cela vient conforter l'idée selon laquelle « *plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004)

déclencheurs les valeurs personnelles du dirigeant. Cela vient conforter l'idée selon laquelle «*plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004; Paradas, 2006, p. 34). Il est donc pertinent de s'interroger sur les valeurs propres aux dirigeants de PME. Encore faut-il d'abord préciser ce que nous entendons par « valeurs ».

1.2 Tentatives de définitions des valeurs

Si plusieurs études font référence à la notion de valeurs, rares sont celles qui en proposent une définition détaillée, et pour cause ; cette notion est complexe et sa signification varie selon les contextes, les auteurs et les traditions philosophiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Or, c'est précisément en raison de son ambiguïté, voire de sa polysémie, qu'il nous semble impératif de préciser ce que nous entendons ici par valeurs.

Les valeurs sont des préférences partagées ; elles émergent dans l'interaction et dans l'action collective (Reynaud et Richebé, 2011). Dans son article de l' *Encyclopædia Universalis,* Pharo explique que les valeurs renvoient à : des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération. (…) La tradition sociologique a fait du prédicat de valeur, originellement attaché à un sujet individuel – par exemple la valeur d'un homme au combat –, une sorte d'entité souveraine reconnue comme telle par une collectivité humaine (2008).

La valeur s'exprime dans l'évaluation que nous faisons d'une chose, d'une situation ou d'un acte ; elle intervient là où nous distinguons l'important de l'accessoire et le justifié de l'injustifiable (Martin, p. 579). Elle désigne « ce qui anime nos démarches dans l'action à partir du moment où celles-ci ne sont pas simplement guidées par une nécessité qui ne laisse guère de place au choix et où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité

entre les choses » (Martin, p. 579). Elle suppose le jugement, et exprime la préférence (de Lastic, 2011, p. 3). Les valeurs agissent comme « des entités *sui generis*, comme des idéaux doués d'une existence propre » (Polin, 1977). Mais si elles s'incarnent dans notre expérience individuelle, elles font écho à une construction sociale :

[la valeur] dépasse chaque individu, car elle exige une reconnaissance collective, conditionne le jugement individuel et correspond en fin de compte à des normes imposées à chacun par l'autorité morale de la société correspondante (Martin, p. 579).

La valeur suppose donc la reconnaissance par un collectif, mais elle se distingue pourtant de la norme sociale (de Lastic, 2011, p. 3). Selon Ogien et Tappolet, la norme relève du registre de l'obligation, de l'interdiction ou de la permission, tandis que les valeurs fixent ce qui est bien ou désirable (2008, p. 37-44).

On évoque souvent la crise des valeurs, tandis que le dialogue des cultures rend plus palpable une relativité déjà induite par l'histoire. Selon Lastic (2011), c'est en affirmant que « Dieu est mort » que Nietzsche explique la perte du fondement métaphysique de notre système de valeurs. Or, l'homme est destiné au surhomme dès l'instant où il découvre, à la lumière du nihilisme, qu'il n'a pas d'essence préétablie mais que la définition de son être doit jaillir de sa propre volonté de puissance démiurgique. C'est alors que Nietzsche enracine la valeur dans la vie elle-même. Une vie qui doit être dionysiaque et pleine d'élan créateur pour ne pas sombrer dans la morosité de l'absurde. Plus de tergiversations, de fuites vers des mondes religieux, de dualisme moral (…) Il y a donc chez Nietzsche un dépassement du nihilisme par l'affirmation puissante de la vie, valeur suprême dont découlent toutes les autres (de Lastic, p. 5-6).

Le fondement des valeurs reste pourtant une question problématique (Polin, 1977), mais c'est un débat qui dépasse largement l'objet de notre recherche. En effet, plutôt que d'en expliquer

l'origine, nous souhaitons découvrir dans cet article quelles sont les valeurs partagées par les dirigeants de PME afin de les mettre en relation avec leur engagement, celui de leur entreprise et celui de la collectivité pour un développement durable.

1.3 Les valeurs partagées par les dirigeants de PME

Paradas a choisi de se pencher plus spécifiquement sur les valeurs personnelles des dirigeants compte tenu de leur importance dans l'engagement des PME vis-à-vis du développement durable (Paradas, 2007 p. 46). Ses analyses révèlent que ce sont celles liées à la liberté d'action qui semblent les plus importantes (choix des clients ou de l'organisation du travail, temps libre, autonomie …), suivies par celles liées au plaisir, à la satisfaction ou au bien-être (bonne humeur, qualité des contacts humains, l'amour de la nature, satisfaction personnelle..). Viennent ensuite les valeurs relevant de la connaissance et de l'expérience (qualification, compétences des salariés, expérience..) ainsi que les dimensions financières (facilités d'encaissement, rentabilité, dépenses raisonnées..) et enfin, les éléments factuels et liés à la performance (Paradas, 2007, p. 59).

Paradas en conclut que le succès financier de l'entreprise n'apparait pas comme un résultat pour le dirigeant de PME, mais bien comme un moyen au service d'autres ambitions : celles du plaisir et de la liberté : (…) il apparaît clairement que les aspects liés *au plaisir* et surtout à *la liberté* sont au cœur des préoccupations et des processus cognitifs. Il semble important toutefois de constater qu'ils ne constituent pas seulement une influence, mais sont également entrainés dans des boucles récursives (…). Ils représentent donc des valeurs prépondérantes pour le dirigeant et sont à la fois facteurs d'influence et influencés par d'autres (Paradas, 2007, p. 61).

Les composantes affectives sont donc centrales dans la gestion des PME et « Tout ce qui viendra en opposition des convictions profondes risque de ne pas fonctionner » (Ibidem). Par conséquent, l'engagement vis-à-vis du développement durable n'est possible que s'il est déjà ancré dans les convictions profondes du dirigeant, c'est-à-dire qu'il s'inscrit au nombre de ses valeurs (Paradas, 2007, p. 61 et concept d'Egotrophie pour Torres, 2008).

Compte tenu de leur rôle incontournable, plusieurs auteurs se sont penchés sur les déterminants de l'engagement des PME en matière de développement durable.

1.4 Le développement durable et les dirigeants de PME

Labelle et St-Pierre (2010) ont mené une enquête auprès de dirigeants de PME du Québec afin d'identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminants de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. D'une part, la localisation influe davantage sur la sensibilité aux enjeux sociaux plutôt qu'à celle des aspects environnementaux. La taille est déterminante de l'engagement, ce que les auteurs expliquent à la fois par la disponibilité de ressources humaines susceptibles d'être affectées au dossier, et par la recherche d'une notoriété utile au recrutement, mais là encore il s'agit davantage des enjeux sociaux que des enjeux environnementaux. Les PME plus innovantes sont également plus sensibles aux différentes dimensions du développement durable. Enfin, à l'échelle individuelle, les femmes et les dirigeants plus âgés seraient plus sensibles au développement durable.

Nous retenons la définition institutionnelle du développement durable (DD) précisée en 1987 par le rapport Bruntland : un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. L'approche du développement durable repose sur une conception tripolaire (Gendron et Revéret, 2000), à

savoir l'arbitrage entre les trois piliers économique, social/sociétal et environnemental. Pour l'entreprise, l'engagement vis-à-vis du développement durable se traduit par la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ou de l'Organisation (RSO) (ISO 26000). En effet, la RSE concrétise, au niveau de l'entreprise (ou de l'organisation en général), l'engagement à l'égard des valeurs du développement durable (Capron et Quairel, 2004). La norme internationale ISO 26000 la définit comme :

la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- Contribue au DD, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La notion de parties prenantes internes et externes est intégrée dans cette définition (pour Freeman (1984), Tang et Tang (2012) et Courrent et Omri (2014), la théorie des parties prenantes est centrale en DD et en RSE).

D'après Paradas (2006), les dirigeants interrogés dans son étude connaissaient pour la moitié d'entre eux le terme de développement durable, certainement du fait de la communication qui est faite autour du concept, de la législation et des efforts entrepris par les organisations et institutions engagées. Toutefois, cette connaissance ne signifie pas forcément engagement (Paradas, 2011). L'engagement du dirigeant de PME va être fonction des croyances fondamentales ayant trait à la façon dont il pense devoir agir afin d'atteindre les buts qu'il

juge importants (Paradas, 2011). Ainsi si les valeurs sont « des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération », quelles sont les valeurs du développement durable ?

1-5 Les valeurs du développement durable (DD)

La littérature contient de nombreux apports sur les valeurs des dirigeants de PME, le plus souvent cartographiées. Elle contient moins d'éléments sur les valeurs intrinsèques du développement durable envers lesquels les dirigeants de PME seraient susceptibles de s'engager.

Afin d'identifier ces valeurs, nous avons mené une analyse croisée textuelle des définitions du DD contenues dans le rapport Bruntland, la norme ISO 26000 et quelques textes de références (Gendron et Reveret, 2000). Cette analyse nous a permis de dégager six valeurs centrales insérées dans la colonne gauche de ce tableau : Respect, Honnêteté, Ethique, Transparence, Intégrité et Equité.

Tableau 1: Champ d'application des valeurs du développement durable

Parties Prenantes / Valeurs	L'entreprise	Le Collaborateur	Le client	L'environnement naturel	Le fournisseur
Respect	X	X	X	X	
Honnêteté	X	X	X		
Ethique	X	X	X		X
Transparence	X	X	X		
Intégrité	X	X			
Equité	X	X			

Ces valeurs ont servi de guide de référence afin de mettre en perspective les valeurs identifiées par les dirigeants de PME et de voir si celles-ci sont compatibles ou peuvent même porter un engagement envers le développement durable.

2 Les représentations des dirigeants de 25 PME Lorraines et les valeurs du développement durable

2.1 Méthodologie

Notre recherche sur les représentations sociales des dirigeants de PME mobilise une méthodologie qualitative. Pour Jodelet (2003), le label *méthode qualitative* est une expression qui couvre l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. La méthode qualitative se justifie lorsqu'il s'agit de comprendre la manière dont les différents éléments se sont articulés pour aboutir à une situation ou plus largement à un objet de recherche. Wacheux (1996) explique que les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées aux recherches visant à saisir les raisons qui ont conduit à un événement. Cette démarche s'inscrit dans une optique compréhensive de recherche sur le contenu. L'objectif principal de cette démarche est l'accumulation de connaissances sur les valeurs des dirigeants dans les PME de la région Lorraine. Une enquête sur les valeurs consiste à « rechercher les conceptions que les agents se font des meilleures fins et de s'en servir comme un moyen d'expliquer ou au moins d'éclaircir les conduites réelles » (Pharo, p. 2004, p. 363).

L'entretien semi-directif s'avère particulièrement adapté à l'analyse des représentations sociales. Wacheux (1996) souligne d'ailleurs que les entretiens représentent un instrument

puissant dans un projet de recherche. Selon Wacheux (1996), l'entretien a pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs. Lors de l'entretien semi-directif, le chercheur mène les débats grâce à un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Le chercheur sait d'où il part et où il va. Dans ce contexte, la personne interrogée est libre de ses réponses et de l'ordre dans lequel elle aborde les différents thèmes. Le chercheur veille simplement à ce que tous les thèmes de son guide d'entretien soient abordés.

Pour conduire les entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien sur la base des thèmes de recherche préalablement définis. Pour tester sa pertinence, l'équipe de recherche a procédé à une phase test de 9 entretiens. Ces 9 entretiens nous ont permis de nous rendre compte que le questionnaire était bien adapté au public, d'une durée suffisante et contenant un vocabulaire et une terminologie adéquats à l'exception d'un ou deux concepts, tel que le leadership, notion qui pour une majorité des chefs d'entreprise ne signifiait rien. Les entretiens ont été individuels et ont duré entre une heure et une heure trente. Selon Savall et Zardet (2003), cette durée s'explique par le fait que ce sont des entretiens semi-directifs : l'intervenant qui conduit l'entretien est « soumis » à un flux désordonné d'informations de la part de son interlocuteur. Les 25 entretiens ont eu lieu auprès de 25 chefs d'entreprises, hommes (2/3) et femmes (1/3), majoritairement originaires de la région Lorraine et de 45 ans de moyenne d'âge. Les secteurs d'activités représentés sont les Ressources Humaines (1), Expertise comptable (1), Communication (5), BTP (3), Industrie (6), Mobilier (3), Conseils et bureaux d'études (4), Services à la personne (2).

L'échantillon a été constitué à partir de plusieurs listes d'entreprises. Les chefs d'entreprises ont été contactés via divers réseaux d'entreprises tels qu'Artem Entreprises et le Centre des

Jeunes Dirigeants (CJD) qui ont eux-mêmes indiqué d'autres chefs d'entreprises à interviewer (technique dite de « la boule de neige »). Le phénomène de saturation a eu lieu à 25 entretiens ce qui nous décidé à stopper les interviews : en échangeant avec les autres chercheurs, nous nous rendions compte que nous n'apprenions plus d'informations nouvelles. La collecte de données s'est donc arrêtée car les nouvelles données n'ajoutaient pas de nouveau sens à ce qui était déjà compris.

Chaque entretien a été transcrit par des doctorants du laboratoire de gestion CEREFIGE puis ont été « codés » en utilisant le logiciel Atlas. La codification s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons identifié les principaux codes suite aux premières entrevues que nous avons intégrés dans une liste centrale cohérente. Dans un second temps, nous avons codé tous les entretiens avec une vérification croisée par chacun des chercheurs. À travers ce processus, chaque code retenu a fait l'objet de discussions et d'analyses croisées. Une fois la codification terminée, l'équipe a construit une série de familles susceptibles d'être mobilisées dans l'analyse. Les trois chercheurs ont chacun pour leur sujet de recherche créé une famille de codes qui s'est construite selon une logique de pertinence, de fréquence et de codes en lien avec la thématique. Cet article focalise sur la famille dite Valeurs composée des valeurs du développement durable.

La famille Valeurs a fait l'objet d'un rapport de codification permettant d'analyser les verbatims issus des interviews des chefs d'entreprises. Un rapport de codification répertorie tous les codes de la famille retenue et en analyse les cooccurrences avec les autres codes contenus dans les interviews.

Tableau 2: Codes de la famille Valeurs avec leur fréquence

Codes	Fréquence
Valeurs	152
Responsabilité	131
Respect	39
Honnêteté	18
Ethique	17
Transparence	10
Intégrité	2
Equité	1

Les verbatims ont ensuite fait l'objet d'analyses et ont permis d'étudier le champ d'application de ces valeurs.

2.2 Le champ d'application des valeurs du développement durable par les dirigeants de PME Lorraines

De manière générale, les dirigeants ne font pas de distinction entre les valeurs personnelles et les valeurs professionnelles. Ils les considèrent simplement comme des valeurs « humaines ». Sur le plan terminologique, ils parlent de leur valeur fondamentale ou première valeur et utilisent le mot Responsabilité comme synonyme du mot Valeur. En effet, les dirigeants n'utilisent pas les adjectifs « personnel » ou « professionnel » pour parler de valeur. Ils évoquent uniquement les convictions qui sont les leurs sans faire de distinction.

Contrairement aux résultats de Paradas (2007), leur première responsabilité encore appelée valeur n'est pas la recherche de plaisir, de satisfaction et de bien-être. La première des valeurs est la recherche de pérennité de leur entreprise : « pérenniser et assurer le développement de mon entreprise, rester en vie ». Cette différence d'objectif peut s'expliquer par la situation

géographique de la région Lorraine, qui tel qu'indiqué dans l'introduction, figure parmi les régions les moins attractives de France avec un des taux de chômage les plus élevés. La période durant laquelle l'enquête fut réalisée est également fortement marquée par la crise économique, ce qui était moins le cas au moment du recueil des données pour l'enquête menée par Agnès Paradas.

Dans un deuxième temps et immédiatement après l'objectif économique, les dirigeants évoquent « le respect des clients, fournisseurs, salariés, … ». Ils parlent d'un éco-système respectueux d'un certain nombre de parties prenantes dans un souci de « performance globale » (Berger Douce, 2014) intégrant à la fois la recherche de résultats financiers et le respect de valeurs humaines. La crise économique ne semble pas devoir remettre en cause le respect de ces valeurs vues comme des « refuges » auxquelles les dirigeants « jurent fidélité ».

Dans le système de gestion de l'entreprise, les dirigeants de PME affirment incarner les valeurs de l'entreprise, insistant sur l'alignement entre les valeurs du dirigeant et celles de l'entreprise et la confusion entre l'entreprise et le dirigeant (Torres, 2008). Ils ont un double rôle : ancrer ces valeurs dans la culture d'entreprise afin de donner une légitimité à la structure et partager ces principes et croyances fondamentaux avec l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes. Ce partage a vocation à mettre ces valeurs en action, à créer de la cohésion au sein des équipes dans le but de les faire grandir. Le respect de ces valeurs, affirment-ils, a un impact sur les résultats de l'entreprise : la perte de valeur entraine la perte de confiance et la perte de clientèle.

Il est intéressant de constater que pour ces PME, les parties prenantes concernées par les valeurs répertoriées se limitent à l'entreprise elle-même, aux collaborateurs, aux clients, aux

fournisseurs et à l'environnement naturel (ct tableau 1). Une analyse détaillée de ces valeurs permettra de s'en rendre compte.

2.3 Mise en lumière des valeurs du développement durable des dirigeants de PME Lorraines

Les valeurs du DD qui viennent d'être identifiées vont maintenant faire l'objet d'une analyse afin de déterminer la manière dont le dirigeant se positionne par rapport à celles-ci.

Le constat selon lequel chaque valeur s'applique à l'entreprise elle-même illustre la valeur prioritaire des dirigeants, à savoir rendre la structure pérenne et durable au sens financier du terme en lui inculquant des valeurs d'entreprise partagées par l'équipe.

La valeur *respect* est associée à l'ensemble des parties prenantes citées par les dirigeants, à commencer par le client. Un client se sentira respecté s'il ressent que la notion de valeur est bien intégrée dans l'entreprise (par exemple, sont cités le fait de respecter le consommateur dans le processus de transaction, respecter les termes du contrat, fournir une prestation de qualité, …). Une autre priorité est le respect du collaborateur en assurant sa rémunération (aspect légal), en appliquant des règles de bonne conduite, d'éducation, de bonne entente, un climat convivial, un partage, une confiance,… Le respect de l'environnement naturel est abordé mais sans la même insistance.

La valeur *honnêteté* est vue comme une valeur morale, qu'elle concerne l'entreprise elle-même, le collaborateur ou le client. L'idée générale est que l'entreprise et le chef d'entreprise ne font qu'un. L'alignement des valeurs personnelles du chef d'entreprise avec celles de l'entreprise accroit la lisibilité du fonctionnement de la structure tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Le critère de l'honnêteté prime sur celui de la performance en matière de

recrutement de collaborateur. De plus, les salariés seront d'autant plus impliqués que la direction aura été honnête quant à la situation financière de l'entreprise. Quant au client, l'honnêteté passe par le fait de respecter ses valeurs et son éthique, c'est-à-dire qu'il recherche l'exemplarité chez l'entreprise.

La valeur *éthique* rejoint la valeur respect et tend à intégrer toutes les autres valeurs. Les dirigeants affirment que l'éthique doit prendre le pas sur la recherche d'intérêt financier, car à long terme, cette posture « paie ». Cependant, une minorité de dirigeants de PME interviewés reconnait que la logique court-termiste et opportuniste peut venir questionner l'éthique de l'entreprise. L'éthique semble être plus qu'une valeur, à savoir une méta-valeur englobant toutes les autres au risque parfois d'être trop globale et difficilement assimilable. Elle est pourtant la seule à s'intéresser au fournisseur.

La valeur *transparence* apparait comme une vertu propice à la remise en cause et à la stabilité. Elle est évoquée vis-à-vis des clients : elle ne rime pas toujours avec rentabilité, mais sur le long terme, elle permet de remettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise créant une dynamique servant le management. Quant au collaborateur, le fait pour le dirigeant de communiquer sur les résultats de l'entreprise et la performance économique entraine un meilleur investissement des salariés, une réduction du turn over et l'amélioration de la qualité des produits. Cette transparence se doit d'être sociale, opérationnelle, environnementale et économique.

Quant aux valeurs *intégrité et équité*, moins fréquemment citées, elles ne semblent concerner que l'entreprise elle-même et le collaborateur. Elles impactent ce dernier au niveau de la politique de gestion des compétences, via des actions immatérielles telles que l'écoute, la compréhension, …et des actions matérielles telles que la sécurité et le bien-être au travail. Un

management équitable des collaborateurs favorisera le leadership du dirigeant engendrant une relation de confiance, de la motivation au travail et des résultats.

Ces 6 valeurs présentes dans les diverses acceptions et définitions du DD et de la RSE et dans les discours des 25 dirigeants de PME Lorraines interrogés permettent d'affirmer que les croyances et convictions du DD et de la RSE sont également celles de ces dirigeants. Ces 6 valeurs ne sont ni strictement personnelles, ni strictement professionnelles. Elles sont simplement des valeurs humaines simples et abordables par toutes et tous, mais qui malheureusement, en ce qui concerne cette étude, ne peuvent trouver écho dans l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'est intéressée plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude a permis d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Les recherches ont permis de mettre en évidence que les dirigeants de PME véhiculent leurs propres valeurs qu'ils incarnent et partagent avec leurs équipes. Une analyse des valeurs

attachées au DD et à la RSE met en avant l'existence pratique de ces valeurs dans les discours de ces dirigeants.

Les interviews ont donné un éclairage complémentaire en permettant de faire le constat que les valeurs s'appliquent quasi uniquement au profit des deux parties prenantes que représentent le « collaborateur » (aspects sociaux) et le « client » (recherche de résultats financiers dans le respect de valeurs).

A également été souligné le fait que les valeurs concernent très peu l'environnement naturel et l'aspect sociétal du DD et de la RSE, signe que certaines parties prenantes ne représentent pas une priorité pour les dirigeants de PME de cette étude, notamment les collectivités territoriales.

Ces constats confirment que les valeurs du DD sont intégrées au discours des dirigeants de PME. Mais respecter ces valeurs ne signifie pas forcément pour eux s'engager dans des actions de DD et notamment de développement de leur région. Ces chefs d'entreprises ont la conscience de tenir le cap de la survie et de la pérennité de leur structure et de respecter un certain nombre de valeurs pour atteindre ces objectifs. On peut donc affirmer que les dirigeants font du DD ou de la RSE, mais qu'ils n'ont pas conscience d'en faire.

Mais la RSE s'entend comme une responsabilité vis-à-vis de parties prenantes (Freeman (1984), Tang et Tang (2012) et Courrent et Omri (2014)). Dans cette étude, les diverses parties prenantes ne sont pas considérées avec la même force et intensité. Certaines d'entre elles sont même parfois inexistantes.

La question de la place de la région Lorraine et de la nécessite de sa restructuration se pose ici de manière drastique[10]. L'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la restructuration de la région Lorraine requièrent des améliorations et approfondissements. La transformation d'une région qui se désindustrialise passe par le déploiement des PME, moteurs de l'activité économique. La collaboration entre les pouvoirs publics et les PME dans le but d'accroitre les richesses des uns et des autres est incontournable (Labelle, St Pierre, 2015). Des moyens sont donc à mettre en place afin que la rencontre ait lieu.

[10] CESEL 2015

Bibliographie

Entreprises et Carrières (2004), Responsabilité sociale. Les PME aussi, n°713, Avril.

Berger Douce, S., (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2014/3 (n° 12)

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris

Courrent, JM., Omri W., (2014), Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes ?, 12° Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Agadir

De Lastic A., (2011), Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ? » in Gouvernance et responsabilité. Propositions pour un développement humain et solidaire, http://ccfd-terresolidaire.org/colloques/gouvernanceresponsabilite/pdf/Valeurs-delastic.pdf

Dupuis, J-C., Haned, N. et C. Le Bas (2006), La responsabilité sociale des entreprises en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, *Electronic Working Paper*, GEMO, ESDES, n° 2006-02, www.esdes.org.

Dupuis, J-C., Haned, N. et C. Le Bas (2007), Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises. Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.20, n°3-4, 2007, p.147-164.

Fisher, K., Geene, J., Jurcevic, M., McClintock, K. et G. Davis (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: a European Review*, 18(1), 66-82.

Freeman, RE, (1984), Strategic Management : a stakeholder approach. Pitman, Boston

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.

Kenner Thompson, J. et H.L. Smith (1991), Social Responsibility and small business : suggestions for research, Journal of Small Business Management, janvier, vol. 29, n° 1, p.30-44.

Labelle F. et St-Pierre J. (2010), Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, dans les *Actes du 10e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre 2010.

Labelle, F., St Pierre, J., (2015), La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, Revue internationale PME, Volume 28, numéro 1, p. 157-189

Marchesnay, M. (1991), La PME : une gestion spécifique. In: Économie rurale. N°206. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17.

Marchesnay, M. (2004), Management stratégique, Editions de l'ADREG, septembre, <asso.nordnet.fr/adreg/>.

Martin H.-J. (2008), Aux sources de la civilisation européenne, Paris

Observatoire des PME Européennes CEC (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », *Publication DG Entreprises*, 2002/n°4, Commission Européenne, www.europa.eu.int.

Observatoire des PME (2015), 11° rapport annuel sur l'évolution des PME de l'Observatoire des PME de BpiFrance

Ogien, R., et Tappolet, C., (2008), *Les concepts de l'éthique. Faut-il être conséquentialiste ?* Herman, Paris, 2008, 233 p.

Paradas, A. (2006), « Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises », Bulletin Oeconomia Humana, Edition spéciale sur la RSE et les PME, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM, Décembre.

Paradas, A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », Revue Internationale PME, Numéro spécial : « Les PME et la responsabilité sociale des entreprises », Vol 20, n°3-4, p. 43-67.

Paradas, A., (2011), Développement durable en petites entreprises. De la sensibilisation à l'engagement. Revue des Sciences de Gestion, n° 247-248, p. 129-137.

Pharo P., (2008), « VALEURS, *sociologie* », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 6 septembre 2015. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/valeurs-sociologie/

Pharo P., (2004) L'enquête en sociologie morale, L'Année sociologique 2004/2, Vol. 54, p. 359-388.

Polin R, (1977), La Création des valeurs, Vrin, 3e éd.

Reynaud Jean-Daniel, Richebé Nathalie, (2011) Valeurs, action collective et projet d'entreprise, Humanisme et Entreprise, 2011/4, n° 304, pp. 65-72

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., et Ondoua Biwolé, V., (2006), Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement, Congrès RIODD, ESA Paris XII, décembre.

Spence, M. (2007) « PME et Développement Durable », in *Management des PME. De la création à la croissance*, sous la direction J. Filion, Pearsons Education, p. 415-427.

Torres, O., (2008), Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité, in Filion LJ (dir.), Management des PME, Pearson Education

Reporting / Evaluation

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Analyse du processus de structuration d'un reporting extra-financier : dépasser un nœud de contraintes contradictoires

Pierre BARET
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
CEREGE (Poitiers)
Adresse : 102 rue de Coureilles, Les Minimes, 17 000 La Rochelle, France

E-mail : baretp@esc-larochelle.fr

Vincent HELFRICH
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
IRIST (Strasbourg)
Adresse : 102 rue de Coureilles, Les Minimes, 17 000 La Rochelle, France

E-mail : helfrichv@esc-larochelle.fr

Résumé

Cette communication vise à analyser dans quelle mesure le processus de structuration (fiabilisation et standardisation) d'un reporting extra-financier permet de dépasser les multiples contraintes auxquelles il se heurte. Pour ce faire, nous montrons qu'il existe trois grande catégories de contraintes : 1°) celles liées à la complexité, la variabilité et la diversité de la RSE ; 2°) celles liées aux enjeux intrinsèques du processus de reporting (redevabilité, légitimité, standardisation) ; 3°) celles liées aux attentes de l'entreprise (apprentissage de la RSE, faisabilité et stabilisation de la méthodologie). Nous identifions les points de convergences et de frictions constitutifs de ce « nœud de contraintes » au sein duquel l'outil de reporting-extra financier doit s'inscrire. Finalement, nous analysons comment, empiriquement, l'outil développé par le Groupe Rémy Cointreau se heurte à ces contraintes et en lève certaines. De là, nous formulons des préconisations managériales.

Mots-clés : Reporting extra-financier, complexité, contrainte, théorie de l'agence élargie

Analyse du processus de structuration d'un reporting extra-financier : dépasser un nœud de contraintes contradictoires

Introduction

Le 24 avril 2012 est entré en vigueur le décret 2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale[1]. Il vise à l'application de l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 » du 12 juillet 2010 pour les sociétés cotées de plus de 500 salariés. Il concerne donc le Groupe Remy Cointreau (1726 collaborateurs répartis dans 24 sociétés pour un CA de 1.031 milliard d'Euros en 2014). Ce dernier a initié sa démarche responsable dès 2003 en adhérant à la Charte *Global Compact*. Depuis, il l'a continuellement renforcée en s'appuyant sur des références internationales –type ISO 26000- qu'il adapte aux enjeux spécifiques du secteur des vins et spiritueux. Ce faisant, le Groupe a acquis une maturité certaine en matière de RSE et de *reporting* extra-financier (Baret, Helfrich, 2016). De fait, les indicateurs imposés par le décret 2012-557 ne sont pas nouveaux pour Remy Cointreau (désormais RC) qui les intégrait déjà dans son *reporting* RSE (ainsi que d'autres informations non-demandées). Les nouvelles contraintes induites par la Loi Grenelle 2 se limitent donc à trois points pour RC. Premièrement, il s'agit de faire un *reporting* consolidé sur l'ensemble des enjeux RSE qui intègre les 24 sociétés (au paravent, seules les principales étaient entièrement couvertes). Deuxièmement, les données extra-financières doivent être vérifiée par un organisme tiers indépendant. Troisièmement, la méthodologie du *reporting* doit être explicité par un document de protocole afin de permettre la vérification externe par le Commissaire aux Comptes.

[1] JORF n°0099 du 26 avril 2012 (p.7439, texte n°18) consultable sur legifrance.gouv.fr.

Avec l'entrée en vigueur du décret 2012-557, la Direction Générale de RC a eu la volonté de structurer un outil de *reporting* RSE qui réponde exactement aux mêmes exigences de fiabilité que le *reporting* financier. Ceci est en adéquation avec la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) qui veut que le rapport de gestion traite de manière cohérente les données financières et extra-financières. Malgré sa maturité en matière de RSE et l'importance des moyens engagés (au-delà de la Direction Développement Durable, mobilisation forte de la Direction Générale, de la Direction de la Communication Financière, de la Direction des Ressources Humaines, des services informatiques et d'une SS2I externe), RC s'est heurté à un nœud de contraintes contradictoires. Analyser dans quelle mesure le processus de structuration (fiabilisation et standardisation) d'un *reporting* extra-financier permet de les dépasser constituera la problématique du présent article.

Afin de traiter cette problématique nous montrerons que coexistent trois ordres de contraintes : 1°) celles liées à la complexité, la variabilité et la diversité de la RSE ; 2°) celles liées aux enjeux intrinsèques du processus de *reporting* (redevabilité, légitimité, standardisation) ; 3°) celles liées aux attentes de l'entreprise (apprentissage de la RSE, faisabilité et stabilisation de la méthodologie). Nous identifierons les points de convergences et de frictions constitutifs de ce « nœud de contraintes » au sein duquel l'outil de *reporting*-extra financier doit s'inscrire. Finalement, nous analyserons comment l'outil développé par RC permet de lever une partie de ces contradictions mais conserve certaines limites. De là, nous formulerons des préconisations managériales, bouclant ainsi notre approche par abduction.

Remarquons que cette recherche nécessite de mobiliser conjointement plusieurs cadres théoriques. Cela se justifie par une double complexité : celle de la RSE en général[2] et celle de la structuration du reporting en particulier. L'approche théorique que nous mobiliserons pour appréhender cette complexité et ses propriétés sera celle des *systèmes complexes,* initié par Simon 1962. Ce faisant, nous inscrivons notre travail dans la longue tradition émergentiste de la philosophie des sciences, initiée par Mill (1843) et de Lewes (1875). Celle-ci rejette les approches réductionnistes pour aborder la complexité dans une perspective holiste ou le tout ne peut se résumer à la simple somme des parties. Disposer d'éclairages complémentaires, induisant le recours à des cadres théoriques distincts, s'imposent alors comme une nécessité.

1 : Contraintes liées à la complexité, la variabilité et la diversité de la RSE

1.1 : Complexité et multiplicité des enjeux RSE

En s'appuyant sur la définition des *systèmes complexes* d'Herbert Simon et sur ses développements dans d'autres travaux en théorie de la connaissance, nous attribuons à la RSE le qualificatif de sujet complexe. Plusieurs aspects de la RSE permettent de faire ce lien, que ce soit sur les thématiques multiples et variées de cette dernière ou sur les acteurs hétérogènes, tant sur le plan cognitif et institutionnel, que cette dernière mobilise. En effet, les acteurs, les sujets et les institutions mobilisés dans le cadre de la RSE peuvent être analysés comme constituant d'un *réseau sociocognitif complexe*[3] au sens d'Ancori 2008, dont il sera difficile d'aborder les nuances à travers un outil de reporting. Cela est d'autant plus important

[2] Multiplicité et hétérogénéité -tant sur le plan cognitif, qu'institutionnel- des parties prenantes, de leurs attentes, des interactions qu'elles entretiennent, des enjeux…

[3] Cette approche constitue une synthèse de plusieurs développements en sciences humaines issus des systèmes complexes, qui sont ici complétés des approches d'hybridité de la *sociologie de la traduction* (Callon 1991) ou de la *modularité productive, organisationnelle et cognitive* (Langlois 2002, Cohendet et al. 2005). Cette synthèse permet de justifier notre utilisation des systèmes complexes comme grille d'analyse théorique de la RSE et d'en percevoir les caractéristiques cognitives et institutionnelles constitutives de sa complexité

que cet outil a pour finalité de codifier une partie de ce système en informations et d'assurer le transfert de ces dernières aux acteurs de ce système, contribuant ainsi aux principes de redevabilité et de transparence envers les parties prenantes.

Herbert Simon définit un système complexe ainsi : « *Roughly, by a complex system I mean one made up of a large number of parts that interact in a nonsimple way. In such systems, the whole is more than the sum of the parts, not in an ultimate, metaphysical sense, but in the important pragmatic sense that, given the properties of the parts and the laws of their interaction, it is not a trivial matter to infer the properties of the whole.* » (Simon 1962 p. 468).

A partir de cette définition riche, nous pouvons dégager une typologie de la complexité en trois points, qui est applicable à la RSE. Premièrement, la complexité d'un système repose sur l'existence d'une multiplicité d'acteurs et de sujets (parties du système). En RSE, cette propriété prend forme dans l'hétérogénéité des parties prenantes, dont il est souvent difficile d'établir des classifications ou des hiérarchisations (Mitchell et al. 1997). Elle prend également forme à travers la multiplicité des sujets portés par la RSE, à l'image des domaines d'action identifiés par la norme ISO 26000. Deuxièmement, la complexité repose sur la multiplicité des interactions entre ces acteurs. Les développements autour de la théorie des parties prenantes (voir Mitchell et al. 1997 et Frooman 1999) ou les développements parallèles de la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones 1992), illustre cela en matière de RSE. Troisièmement, le cœur de la définition d'Herbert Simon accorde à un système complexe une propriété holistique d'un tout qui serait plus complexe que la somme des

parties. Cette propriété caractérise en fait le phénomène d'émergence[4], au sens de la philosophie des sciences, qui se concrétise également autour du concept de développement durable (débats sur les perceptions des piliers de la durabilité) ou de la RSE (approche holistique de la RSE dans l'ISO 26000).

1.2 : La part irréductible du qualitatif

Les caractéristiques de complexité de la RSE ont des conséquences sur la nature du processus de reporting. Pour répondre de manière satisfaisante à ces caractéristiques, ce dernier ne peut se réduire à une approche purement quantitative (ex: série d'indicateurs). Il doit également intégrer des aspects qualitatifs. Plus précisément, les éléments qualitatifs du reporting peuvent avoir deux origines. Soit, ils correspondent à des sujets qui ne seront jamais quantifiables, comme l'énoncé des valeurs et de la vision de l'entreprise. On parlera dans ce cas de la *part irréductible du qualitatif* des informations de reporting. Soit, ils correspondent à des sujets que l'entreprise ne sait pas, n'a pas les moyen, voire ne veut pas quantifier, comme les externalités ou la performance globale. On parlera dans ce cas, d'informations potentiellement quantifiables, mais qui pour l'heure sont exclusivement qualitatives. Comme nous le verrons dans la section 3.1, la part irréductible du qualitatif des informations es nécessaire pour éviter de réduire irrémédiablement la RSE et son reporting à une « conception technique», qui consisterait simplement à fournir une liste d'indicateur, sans forcément les intégrer à une analyse globale.

[4] L'émergentisme est un courant de philosophie des sciences qui puise ses bases dans les réflexions épistémologiques au cœur des œuvres de John Stuart Mill (1843) et de George Henry Lewes (1875). Ce courant analyse notamment les phénomènes émergents d'un système, en opposition aux phénomènes résultants des propriétés des parties de ce système (voir Kim 2006, pp 34-35). L'opposition entre émergent et résultant vient de Lewes, alors que Mill oppose des lois hétéropathiques à des lois homopathiques sans utiliser les termes d'émergence ou de résultante. Bien que les premières réflexions du courant émergentiste portaient sur les sciences de la nature et s'opposaient notamment aux approchent purement réductionnistes des savoirs, elles ont aussi trouvé un écho dans les sciences sociales.

1.3 : La dynamique des enjeux de RSE

L'observation des grandes étapes de la régulation autour du développement durable et de la RSE, ainsi que les grands évènements économiques, sociaux et environnementaux qui ont ponctué, voire influencé cette régulation, permet d'illustrer la variabilité des enjeux de la RSE. Cette dynamique semble même s'accélérer depuis une dizaine d'année, à l'image de la publication d'ISO 26000, de la loi Grenelle en France, mais aussi de l'accélération des signaux d'insoutenabilité de certaines activités humaines. Cette mutation des enjeux et des régulations associées a aussi un impact sur la manière d'aborder cela en entreprise et d'en rendre compte. Ainsi, le dispositif de reporting doit intégrer cela en se réadaptant constamment (intégrer les nouveaux enjeux, les nouvelles contraintes, les nouvelles méthodes de mesure), afin de permettre à l'entreprise d'être pro-active.

Cet aspect peut également être rattaché à notre grille théorique sur la complexité. En effet, cette dynamique des enjeux va caractériser l'*environnement* dans lequel le système complexe évolue. Cohendet et al. (2005) évoquent l'importance de la nature de l'environnement (statique *vs* dynamique) sur le fonctionnement du système, établissant au passage des liens avec la parabole des horlogers[5] de Simon (1962, p. 470) ou l'analyse de Mintzberg (1982) sur l'environnent (simple ou complexe) de la firme.

[5] Dans cette parabole, deux horlogers construisent chacun une montre (système complexe) selon deux méthodes différentes (par étapes autonomes ou d'un bloc). Les deux sont fréquemment dérangés par le téléphone, ce qui a des impacts différents sur l'aboutissement de la fabrication de la montre. Pour Cohendet et al. (2005), l'environnement dans la parabole de Simon est représenté par les appels téléphoniques qui vont impacter le travail des horlogers.

2 : Contraintes liées aux enjeux intrinsèques du processus de reporting

2.1 : La redevabilité envers les parties prenantes

La redevabilité envers les parties prenantes consiste principalement en un *reporting* extra-financier. Rappelons que la finalité du reporting est de réduire l'asymétrie d'information (Akerlof, 1970) qui existe entre les dirigeants d'entreprises et leurs actionnaires (reporting « financier ») ou leurs parties prenantes (reporting « extra-financier »). Ceci peut se comprendre au prisme de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), voire de la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992).

Rappelons que dès les travaux fondateurs de l'économie, sont identifiés les dangers associés à une situation où propriété et direction sont séparés. Ainsi, Smith (1776) dénonçait le possible laxisme du dirigeant[6]. Prolongeant cette perspective, Bearle et Meals (1932) soulignaient un risque d'accaparement du pouvoir dans l'entreprise par une certaine oligarchie managériale. *Via* la relation principal-agent, Jensen et Meckling (1976) précisaient la nature du conflit d'intérêt. Schématiquement, les apporteurs de capitaux (le principal) n'ont pas le temps et/ou les compétences pour gérer, au quotidien, l'entreprise. En conséquence, ils confient cette mission à un dirigeant (l'agent). Ce dernier a donc pour responsabilité de gérer l'entreprise aux mieux des intérêts du principal (les actionnaires).

Cependant, l'agent bénéficie d'un double asymétrie d'information, qui lui permet, éventuellement de se comporter de manière opportuniste, au détriment du principal : d'une

[6] « Les dirigeants (…) de compagnie étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds » Smith A., (1776), (traduction française Garnier, 1983).

part, du fait de sa fonction, il est le mieux informé de ce qui se passe effectivement au sein de l'entreprise ; d'autre part, du fait de ses qualifications, il est mieux à même de comprendre et d'analyser cette information. Dès lors, s'il n'est pas contrôlé, l'agent à la latitude d'utiliser les fonds de l'entreprise à ses propres fins[7] plutôt qu'à sa mission (servir l'intérêt du principal). Dans cette perspective, comme l'a souligné Friedman (1970), la seule et unique responsabilité sociale du dirigeant est de ne pas se comporter de manière opportuniste, donc d'assurer sa mission de maximisation de l'intérêt des actionnaires.

Afin de prévenir ce risque d'opportunisme du dirigeant, au détriment des actionnaires, des « *règles* » de gouvernance ont progressivement émergé. Elles visent à pallier à l'asymétrie d'information entre le dirigeant et les actionnaires[8] ou à réduire la divergence d'intérêt entre le principal et l'agent[9]. Dans la mesure où il s'agit de protéger l'intérêt des actionnaires, on parle de « *shareholder model* » (Freeman et Reed, 1983 ; Hill et Jones, 1992 ; Smith, 2003) ou de « *modèle actionnarial* » (Charreaux, Desbrières, 1998). Le *reporting* financier, imposée par le législateur, s'inscrit dans cette logique. Il oblige la direction à fournir une information certifiée conforme aux normes comptable et financières en vigueur par un organisme tiers indépendant, le Commissaire aux comptes. Même si des biais demeurent, l'asymétrie d'information sur la manière dont est effectivement gérée l'entreprise est, ainsi, réduite.

Berle et Means (1932) avaient vu plus loin en anticipant que les dirigeants avaient une responsabilité, non seulement envers leurs actionnaires, mais, plus largement auprès de tous ceux dont le bien-être est susceptible d'être affecté par les activités de l'entreprise. D'où la

[7] Ce comportement opportuniste du dirigeant peut s'inscrire dans un cadre légal (ex. : choix d'affectation des bénéfices), mais aussi illégal (ex. : abus de bien social).
[8] Obligation de reddition des comptes, certifiés conformes par un commissaire aux comptes ; conseil d'administration, etc.
[9] En faisant du dirigeant un actionnaire via des stock option, par exemple.

nécessité de l'émergence d'un contrôle « neutre » veillant à l'équilibre des intérêts des différents groupes de la communauté. Cette perspective fût ensuite approfondie par Bowen (1953), puis par Freeman (1984) qui reprend et popularise le néologisme de « *stakeholder* » inventé par Ansoff et Stewart[10], généralement traduit par « parties prenantes » dans les travaux francophones.

Freeman (1984) diffuse donc l'idée que la finalité de l'entreprise ne peut se réduire à la seule préservation de l'intérêt des actionnaires. Emerge ainsi la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*). En réalité, il serait plus exact d'évoquer « les » théories des parties prenantes. Dès 1995, Donaldson et Preston en distinguent trois versions : une descriptive, une instrumentale et une normative. A la suite de Phillips *et al.* (2003), Gond et Mercier (2006) soulignent que cette diversité résulte de la multiplicité des définitions de la notion de « parties prenantes » (acceptions larges, étroites, intermédiaires…)[11]. Cette prolifération de définitions a perduré jusqu'à une période récente, même s'il semble qu'avec l'avènement de l'ISO 26000 en 2010, le phénomène tende à se stabiliser. Un autre facteur explicatif de cette diversité de théories des parties prenantes s'explique par l'évolution dans le temps des approches de la RSE. Cela peut s'observer depuis les années cinquante où le couplage entre performance économique et RSE s'affirme progressivement (Lee, 2008)[12] ;voire même de manière beaucoup plus ancienne, en soulignant les évolutions socio-historiques qui ont marqué le

[10] En 1963, au sein du Stanford Research Institute.
[11] Sans être exhaustifs, Gond et Mercier (2006) distinguent 13 définitions auxquelles il est possible d'ajouter celle de Jones (1980) qui inspire celle de la Commission Européenne de 2001.
[12] Lee (2008) identifie plusieurs grandes périodes : les années 1950-60, inspirées par Bowen (1953), qui se focalisent sur les « Ethic and social obligation of business » ; les années soixante-dix, influencées par les travaux de Wallich et Mc Gowan (1970), sur l' « *Enlightened Self-Interest* » ; les années quatre-vingt, autour des travaux de Caroll (1979), Watrick et Cochran (1985) ou encore Wood (1991) sur le « *corporate social performance model* » ; et, enfin, les années quatre-vingt-dix marquées par les travaux de Freeman (1984), Clarkson (1995) et Hart (1997) qui donnent lieu au « *stakeholder approach and strategic management* ».

monde, ainsi que celles de la notion même de responsabilité, depuis la fin du 18ème siècle (Capron et Quairel, 2015).

Dans la mesure où aucune conception « orthodoxe » (Capron et Quairel, 2015) n'a émergé en matière de RSE, que la multiplicité des définitions de la notion de « partie prenante » perdure et, qu'en conséquence, co-existent plusieurs « théories des parties prenantes », nous adopterons une conception « minimaliste » de la théorie des parties prenante. Nous l'assimilerons à un amendement à la théorie de l'agence qui vise à élargir les obligations de l'agent envers le principal à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (ces dernières étant conçues dans leur acception large, proposée par Freeman (1984)[13] qui nous semble, sinon faire consensus, du moins constituer un dénominateur commun). Dès lors, le « *shareholder model* » (ou « *modèle actionnarial* ») qui renvoie à la conception classique de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) doit être remplacé par un « *stakeholder model* » (Freeman, 1984) ou « *modèle partenarial* » (Charreau et Desbrières, 1998) qui renvoie à une théorie de l'agence « élargie » (Hill et Jones, 1992). Dans cette perspective, les règles de gouvernance doivent être adaptées pour protéger l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, et non plus les seuls actionnaires.

L'obligation de *reporting extra-financier* imposée par l'article 225 de la Loi « Grenelle 2 » participe pleinement de cette logique. Elle vise à réduire l'asymétrie d'information entre l'agent (la direction de l'entreprise) et non plus simplement le principal (l'actionnaire), mais l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

[13] « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (Freeman, 1984, p.46). Par contre, nous excluons clairement le management (les dirigeants) des parties prenantes de l'entreprise (contrairement à Evan et Freeman, 1983), car, comme le remarque Cazal (2011) l'entreprise serait « vidée de sa substance ». En outre, replacé dans le cadre théorique de la théorie de l'agence « élargie », cela impliquerait que l'agent rende des comptes à lui-même et s'auto-gouverne partiellement.

Ainsi, la puissance publique impose aux entreprises cotées de rendre compte de leurs activités, sur le plan social et environnemental, afin que leurs parties prenantes soient informées des impacts avérés ou potentiels de l'activité de l'entreprise sur le bien-être, à court, comme à long terme. Comme nous le verrons, ce *reporting* social et environnemental doit porter sur l'ensemble du Groupe (soit les 24 sociétés du Groupe Remy Cointreau) et être certifié conforme par un organisme tiers indépendant (OTI) ayant un rôle de commissariat aux comptes dédié à la RSE (ici, Ernst & Young). Pour s'assurer de la validité de l'audit extra-financier –que ce soit en terme de compétence ou pour prévenir un conflit d'intérêt-, l'OIT doit obtenir une accréditation spécifique délivrée par l'Organisme Accréditeur national (le Cofrac).

Précisons, à ce niveau que, pour fiabiliser l'audit de l'OTI, l'entreprise a l'obligation de fournir un document de protocole. Ce dernier explique la méthodologie du *reporting* extra-financier adoptée par l'entreprise car il n'existe pas de conventions d'évaluation et de mesure des aspects sociaux et environnementaux. En effet, il existe des normes comptables et financières qui, si elles demeurent imparfaites, ont l'avantage de standardiser les calculs d'une entreprise à l'autre. L'OTI en charge de l'audit comptable et financier les connaît. En matière extra-financière, même si l'article 225 du Grenelle de l'Environnement précise les différents indicateurs RSE, de nombreuses variations d'interprétation et de mesure sont susceptibles de perdurer entre les entreprises. L'OTI doit donc pouvoir disposer d'un document qui lui permet de comprendre le plus exactement possible la construction et la mesure des indicateurs. Ce document doit obéir aux principes généraux que sont la pertinence, l'exhaustivité, la fiabilité,

la neutralité et la clarté. C'est l'objet du protocole de *reporting*, qui est un document interne destiné à la vérification externe par le Commissaire aux Comptes.

Bien sûr, malgré toutes ces mesures, une certaine asymétrie d'information perdure : le *reporting* est forcément incomplet (même si l'entreprise s'efforce de faire honnêtement et scrupuleusement son *reporting*, les indicateurs ne peuvent appréhender l'ensemble des aspects extra-financiers et l'appréciation de certains points demeure discutable), la plupart des parties prenantes ne consultent pas les documents extra-financier, celles qui les consultent n'ont pas forcément les compétences pour les analyser. En outre, nombre de parties prenantes ne s'investissent pas dans ce rôle de « contrôle » car, contrairement à l'actionnaire, dans le modèle principal-agent « standard » elle n'ont pas de pouvoir effectif sur le dirigeant pour défendre leurs intérêts. Bien sûr, elles peuvent se regrouper en association, s'appuyer sur des ONG existantes, faire appel aux pouvoirs publics, voir aux médias. Mais cela implique, au-delà des coûts d'agence, des couts de coordination entre parties prenantes « faibles », donc des coûts de transactions (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985). Dans de nombreux cas, du fait de la dissémination de ces parties prenantes faibles, les coûts de transaction sont tels, au regard des gains attendus, qu'ils dissuadent ces parties prenantes d'agir pour défendre leurs intérêts[14].

[14] Dans le cadre de cet article, nous ne creuserons pas ce point qui ouvre un nouveau pan de recherche : notre objet était, ici, simplement, de souligner les limites de l'impact du reporting extra-financier.

2.2 : Le besoin de coordination, de fiabilisation et de standardisation du reporting RSE

Le reporting RSE peut être analysé comme une somme d'informations sur les pratiques responsables de l'entreprise que les parties prenantes devront analyser pour affiner leur perception[15] de l'entreprise en question. La sélection de ces informations, la fiabilisation de leur collecte et de leur hiérarchisation représentent des défis importants pour la RSE selon Bénabou et Tirole (2010 p. 14). En effet, il subsiste ici un *besoin de coordination* des acteurs (entreprises et parties prenantes) sur ces défis, contrairement aux conventions en place entre les entreprises et leurs financeurs à propos des données financières. Cette problématique est typiquement l'affaire de la théorie des conventions[16], et plus particulièrement de la question de la *genèse des conventions*.

La question de la genèse des conventions n'a été traitée que partiellement par les deux courants de la théorie des conventions (i.e. l'*approche stratégique*[17] et l'*approche interprétative*[18]), comme le souligne Ancori (2005). Ce dernier propose donc d'affiner cette analyse à l'aide des réseaux sociocognitifs complexes, en intégrant l'importance des interactions collectives dans ce processus. Cette modélisation permet d'éclairer les mécanismes qui agissent pour constituer les conventions, en insistant sur le rôle des acteurs *premiers adoptants* de *conventions locales*, qui précèdent la stabilisation d'une

[15] Selon les parties prenantes cette perception conduira à faire des choix éclairés d'interactions avec l'entreprise (investir, acheter, soutenir, etc.).
[16] Pour une synthèse voir Batifoulier (2001).
[17] La genèse des conventions n'est pas évoquée dans la formalisation initiale du concept par Lewis (1969) même si elle est présente dans la notion de « précédents ». Cette notion est d'ailleurs la base des modèles de théorie des jeux évolutionnistes (ex : Young 1996), qui ne dépassent pas le cadre de l'analyse individuelle. De manière générale, la genèse des conventions est formalisée en théorie des jeux évolutionnistes sur la base de l'état initial du système et de la « masse critique » permettant d'aboutir à la convention. Cette formalisation permet davantage de « prédire » la stabilisation d'un équilibre (et donc d'une convention) que de formaliser son origine.
[18] L'approche interprétative, issue des travaux de Keynes (1936, pp. 167 et 219) et des développements comme Dupuy (1989), reste davantage axée sur l'importance du collectif (mimétismes) dans l'origine des conventions, sans pour autant analyser ses déterminants.

convention plus globale. Ces conventions locales se forment entre acteurs ayant une proximité cognitive et donc une propension à communiquer plus forte. De proche en proche, la convention globale va ainsi se constituer par l'action collective. Ce type d'approche fait écho à d'autres travaux sur la prise de décisions en groupe, comme ceux de Caillaud et Tirole (2007), qui soulignent l'importance des *stratégies de persuasion en cascade* dans la construction d'un consensus. Rappelons que la convention est par essence un consensus de ce type.

Dans le cadre du reporting RSE, la convention locale peut prendre forme dans les pratiques de certains acteurs, qui partagent une même approche du reporting RSE (proximité cognitive). Ces derniers ont ensuite inspirés[19] la formulation de la loi grenelle 2 (convention locale), qui elle-même va influencer les entreprises ciblées comme Remy Cointreau. Ce processus peut ensuite aboutir à un verrouillage conventionnelle, dans lequel les informations RSE et la forme de leur présentation feront l'objet d'un savoir commun (*Common Knowledge* au sens de Lewis 1969). On retrouve ici des mécanismes de persuasion en cascade comme ceux décrits par Caillaud et Tirole (2007). La question est de savoir si la stabilité de ce savoir commun peut un jour égaler celle formée par le reporting financier. On entre ici dans la quête de légitimité d'une approche standardisée, qui constitue aussi une question pour la théorie des conventions.

[19] Certains acteurs à l'origine de la loi grenelle 2 ont été aussi présents dans d'autres instances ou projets en lien avec la RSE (ex : élaboration d'ISO 26000, GRI) et ont pu s'inspirer de ces travaux pour constituer le texte de loi.

2.2 : Quête de légitimité du reporting RSE

Le reporting RSE souffre d'un manque de légitimité au regard du reporting financier « standard » qui, lui, bénéficie déjà de ce statut conventionnel. Pour construire cette légitimité, le reporting extra-financier peut se structurer par mimétisme sur les pratiques du reporting financier. Nous examinons, ici, dans quel mesure l'outil de reporting développé par le Groupe Rémy Cointreau peut permettre de cristalliser ce processus de légitimation.

Afin de gérer le risque de non-fiabilité de son reporting RSE sur ses 24 sites, le groupe Rémi Cointreau a décidé de construire un outil informatique de collecte et de traitement des informations RSE. L'outil proposé s'inspire de celui déjà utilisé pour les données financières et l'esprit général de ce projet est de placer le reporting RSE aux mêmes niveaux d'exigence que le reporting financier. L'outil de reporting couvre environ 50 indicateurs, dont la construction est précisée dans le document de protocole de reporting à destination des vérificateurs. Le périmètre de ce reporting couvre les indicateurs requis par la loi Grenelle II, ainsi qu'une série d'indicateurs propres aux activités du groupe et son secteur d'activité. D'un point de vue technique, le logiciel est verrouillé comme un logiciel comptable (limitation des droits, historique des modifications, clôture des exercices), il assure lui-même les conversions nécessaires (ex : harmonisation des unités de mesure entre les sites), il signale toute variation anormale d'un indicateur et il peut fournir des données consolidées brutes ou corrigeant les effets de la variation de la taille du groupe (comparabilité).

L'ensemble de ces précautions permet de renforcer la crédibilité du reporting RSE du groupe Rémi Cointreau et envoie un signal positif aux parties prenantes destinataires. Cette bonne pratique peut constituer les bases d'une convention locale (cf. Ancori 2005) qui peut amorcer,

avec celles d'autres entreprises, un processus de légitimation du reporting RSE. Par contre, il faut noter que ce logiciel est le résultat d'un projet plus global, qui dépend de la maturité de l'entreprise en matière de RSE et de sa co-construction en interne. Ces éléments nous poussent à examiner plus en détail les contraintes internes à l'entreprise.

3 : Contraintes liées aux attentes de l'entreprise

3.1 : Contribution de l'outil à l'apprentissage de la RSE

En nous appuyant sur les théories de l'apprentissage organisationnel, nous examinerons si l'outil de reporting peut contribuer à un apprentissage de la RSE au sein de l'entreprise, ou si, au contraire, il risque de cantonner les acteurs dans une RSE « réglementaire », voire « technique ».

3.2 : Conception et utilisation de l'outil de reporting

Sur la base des travaux sur les outils de gestion nous examinerons les conditions dans lesquelles le Groupe Rémy Cointreau a pu créer son outil, l'adapter aux spécificités de l'organisation, sans perdre du vue les attentes du législateur.

3.3 : Le besoin de stabilisation du reporting RSE

Les développements très riches de la littérature sur les *routines organisationnelles*[20] peuvent nous permettre d'aborder les tensions autour de la stabilisation du reporting RSE. Le concept de *routine* est à considérer ici comme un « *terme général pour tous les modèles de comportement réguliers et prévisibles* [en entreprise] » (traduction de Nelson et Winter 1982

[20] Pour une synthèse de cette littérature voir Becker (2004)

p.14). Ce terme générique regroupe des activités et comportements très vastes selon Nelson et Winter (1982). Ces auteurs soulignent de surcroît que certaines routines sont parfaitement compatibles avec situations non-routinières comme l'innovation.

Ces réflexions mettent en lumière l'existence d'un dilemme potentiel entre le besoin de stabilisation et de routinisation du reporting RSE (pour des questions de praticité et de comparabilité) et le risque d'obsolescence que cela peut engendrer. Nous sommes ici face à l'opposition classique entre la *stratégie d'exploration* et la *stratégie d'exploitation* (March 1991), dans laquelle les routines prennent une place ambiguë.

Dans le cadre du reporting RSE, la stratégie d'exploration et la stratégie d'exploitation sont nécessaire. Nous pouvons illustrer cela avec le cas de Remi Cointreau. Dans ce dernier, la construction de l'outil a constitué une phase d'exploration pour répondre à un défi lancé par la loi Grenelle 2. En même temps, ce dernier a été relevé grâce à la maturité de l'entreprise en matière de RSE, ce qui constitue une heuristique d'innovation basée sur des pratiques routinières (Nelson et Winter 1982 p.128). Ensuite, la stabilisation de l'outil peut instaurer de nouvelles routines, en lien avec son utilisation (phase d'exploitation). Cette étape est néanmoins conditionnée par le succès de l'apprentissage organisationnel autour de l'outil et le fait qu'il ne soit pas rejeté par les acteurs, sur la base d'autres routines déjà ancrées dans l'organisation et malmenées par l'outil. Enfin, les contextes changeants de la RSE et de l'entreprise vont constituer des points de flexibilité obligatoire pour l'outil, qui devra s'adapter aux changements de l'entreprise et aux évolutions de la nature d'un reporting RSE. Cela rappelle que la RSE est par nature un sujet propice aux stratégies exploratoires, pour lesquelles toutes les routines organisationnelles ne sont pas adaptées.

4 : Le reporting RSE au cœur d'un nœud de contraintes

Les développements précédents permettent d'identifier un « nœud de contraintes » au sein duquel l'outil de reporting RSE peut s'inscrire, plus ou moins efficacement. Cela correspond à une gestion des points de convergence et de friction entre ces différentes contraintes. Après avoir présenté ce nœud de contraintes, nous analyserons comment le Groupe Rémy Cointreau géré ce dernier, afin de formuler des préconisations applicables par ailleurs. Par-là, nous bouclons notre approche par abduction par des implications terrains, issues de nos conjectures théoriques.

4.1 : Le nœud de contrainte autour du reporting RSE

La figure 1 est un diagramme de Venn qui représente les différentes contraintes, que nous avons identifiées autour du reporting RSE. Le premier sous-ensemble matérialise les critères de complexité de la RSE (multi-dimensions, pluralité d'acteurs, irréductibilité du qualitatif, approche dynamique). Le second sous-ensemble rappelle les contraintes de l'entreprise, qui vont influencer ses capacités d'apprentissage, le rôle ambigu des routines organisationnelles, l'efficacité des outils de gestion, etc. Enfin, le troisième sous-ensemble cristallise les contraintes intrinsèques au reporting, comme son objectif de redevabilité, sa quête de légitimité et d'efficacité (verrouillage conventionnel).

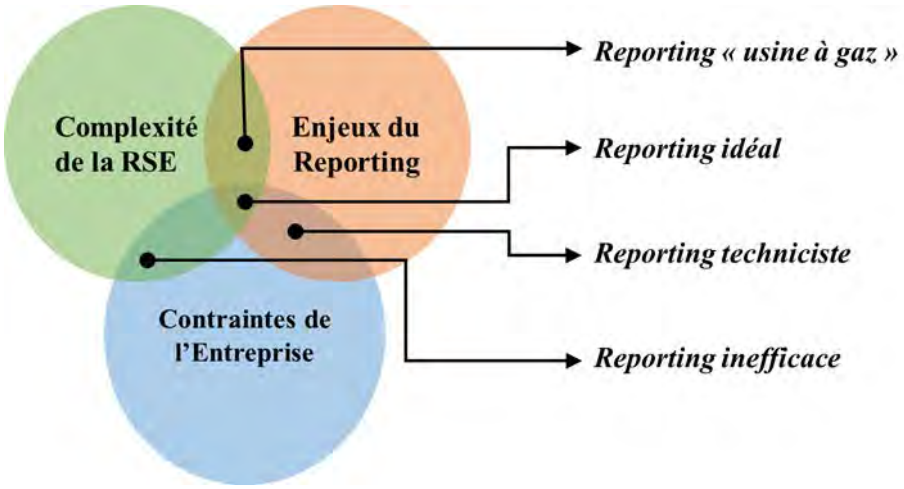


Figure 1 : Nœud de contraintes et stratégies de reporting RSE

A partir de la figure 1, nous pouvons identifier plusieurs formes de stratégies de reporting, qui peuvent concilier deux à trois sous-ensembles de contraintes.

Le *reporting usine à gaz* intègre bien la complexité de la RSE et les enjeux du reporting, mais il ne fait pas l'objet d'une co-construction dans l'entreprise. Dans ce cas, le reporting sera porté par une poignée d'acteurs, mais il ne va pas engendrer de processus d'apprentissage de la RSE au-delà de ce groupe d'initiés (direction RSE par exemple). Cette stratégie de reporting peut aussi illustrer le fait que la stratégie RSE est aussi totalement déconnectée de la véritable stratégie d'entreprise. Ce type de stratégie de reporting peut très vite conduire à une impasse sur le plan de l'applicabilité en entreprise.

Le *reporting inefficace* ne prend pas suffisamment en compte les enjeux intrinsèques du reporting. Il sort des cadres conventionnels, qui semblent s'imposer aux acteurs, au risque de ne pas remplir son rôle de redevabilité, voire de favoriser le greenwashing. Cette stratégie de reporting peut convenir à des petites structures, qui veulent communiquer sur leur engagement responsable sans cadre véritable. Il peut même permettre de mieux aborder la RSE et de

favoriser la diffusion de ses valeurs dans l'entreprise, à court terme. Par contre, il ne sera pas satisfaisant pour respecter les principes de comparabilité et de redevabilité.

Le *reporting techniciste* permet de restituer une RSE technique, plutôt quantitative. Il est cohérent avec des exigences légales quantitatives, comme la loi grenelle 2 et il peut facilement instaurer des routines organisationnelles pour sa mise en œuvre. Par contre, ses effets sur l'apprentissage de la RSE dans l'organisation et sur le dialogue avec les parties prenantes sont plus incertains.

Le *reportnig idéal*, comme son mon l'indique, est peut-être davantage théorique, voire utopique. Ce dernier permet de faire la synthèse du nœud de contrainte pour répondre efficacement à l'objectif de redevabilité avec une mise en œuvre co-construite, gage d'appropriation du dispositif et plus largement de la RSE. Le respect de ce triple équilibre est un enjeu fort pour l'entreprise. Il sous-entend également une certaine maturité en matière de RSE.

4.2 : L'outil de reporting de Remy Cointreau : vers un reporting idéal ?

Dans cette dernière section, nous allons aborder le cas de la structuration du reporting de Remy Cointreau, comme bonne pratique pour approcher un équilibre entre les contraintes du reporting RSE

Bibliographie

Akerlof G., 1970 « The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, 1970, p. 488-500

Ancori B. (2008), « Espace-temps d'un réseau sociocognitif complexe. Jalons pour une épistémologie naturalisée et évolutionnaire. I. Propension à communiquer et présent spécieux », *Nouvelles perspectivesen sciences sociales. Revue internationale d'analyse complexe et d'études relationnelles*, Vol. 3, n° 2, p.113-181.

Ancori B. (2005), « Réseau complexe et genèse des conventions », CD Rom des Actes du 6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, 19-22 septembre.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité ». In : *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations* - CONDOR - II -. p. 205 232.

Batifoulier, P. (2001), *Théorie des Conventions*, Paris : Economica.

Becker M. C. (2004), « Organizational routines: a review of the literature », *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press (OUP), pp.643-677

Bénabou R., Tirole J. (2010), « Individual and Corporate Social Responsibility », *Economica* 77, 1–19.

Berle A.A., Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.

Caillaud B., Tirole J. (2007), « Consensus Building: How to Persuade a Group », *American Economic Review*, 97(5): 1877-1900.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique.* Paris : La Découverte.

Cazal D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 9 | 1er semestre / Spring 2011 http://regulation.revues.org/9173

Charreaux, G., Desbrieres Ph., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.

Chiapello, E. et P. G., (2013), *Sociologie Des Outils de Gestion. Introduction À L'analyse Sociale de L'instrumentation de Gestion*. Grands Repères Manuels. Paris: La Découverte

Cohendet, P, Diani, M., Lerch C., (2005), « Stratégie modulaire dans la conception. Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion*, Vol. 5, No 158, p. 121-143.

Donaldson T., Preston L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.

Dupuy J-P (1989), « Convention et common knowledge », *Revue Économique*, 40 2, pp. 361-400.

Freeman R. E., Reed D. L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25 (3), spring, p. 88-106.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.

Friedman, M., (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24, 2, pp. 191-205.

Gond J-P., MERCIER S. (2006), "La théorie des parties prenantes", avec Jean-Pascal Gond, in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2e édition, Vuibert, p. 917-925.

Hill C.W.L., Jones T.M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies* 29:2 March 1992, p.131-154.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility, revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3): p.59-67.

Keynes J. M. (1936), *Théorie général de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris, 1936 (édition de 1942).

Langlois R.N. (2002). « Modularity in technology and organization ». *Journal of economic behavior & organization.* (49): pp. 19-37.

Lee, M-D.P., (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, N°1, pp.53-73.

Lewes, G. H. (1874), *Problems of life and mind*. Boston: Osgood.

Lewis, D. K. (1969), *Convention a philosophical study*. Harvard University Press.

Mill J. S. (1843), *Système de logique déductive et inductive : Livre III de l'induction*, Edition numérique "Les classiques des sciences sociales" UQAC.

Mintzberg H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886.

Moisdon, J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris: Seli Arslan

Nelson, R. et Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press Harvard University Press.

Phillips, R. A., Freeman, R. E. & Wicks A. C. (2003). "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.

Senge, P.M., (1992), *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*, London, Century Business.

Simon H. (1962), *The architecture of complexity, Proceedings of the American Philosophy Society, vol. 106, 1962, pp. 467-482.*

Smith A. (1776) « The Wealth of Nations », Traduction française de Germain Garnier, La Richesse des Nations, Paris, 1983.

Smith, H.J., (2003), « The Shareholders vs. Stakeholders Debate », *MIT Sloan Management Review,* Vol. 44, No. 4, pp. 85–90, Summer.

Young H. P. (1996), « The Economics of Convention », *Journal of Economic Perspectives*, 10, pp. 105-122.

La valeur du travail comme contribution à la vie bonne
Revue et programme de recherche à partir des capacités

Cécile EZVAN
CODEV «Entreprises et développement» au sein de l'ESSEC IRENE.
ESSEC Business School
Adresse : Centre Sèvres Facultés Jésuites de Paris, 35 Bis Rue de Sèvres, 75006 Paris, France
E-mail : cecileezvan@gmail.com

Résumé

A partir d'une revue des travaux récents en sociologie, philosophie et économie portant sur la définition et la mesure de la valeur du travail, cet article défend l'idée qu'il est possible de définir et de mesurer la valeur du travail, de façon à mieux traduire sa « valeur pour l'homme », en prenant comme cadre conceptuel l'approche par les capacités.

L'approche par les capacités repose en effet sur une anthropologie où les relations avec les autres et avec le monde jouent un rôle déterminant dans la qualité de la vie humaine. Elle propose aussi des concepts pertinents, pour construire une méthode d'évaluation, alternative aux approches purement instrumentales de la valeur.

Ce projet vise à expliciter les fondements philosophiques et les enjeux épistémologiques liés à la mesure des capacités et à proposer des pistes pour la recherche, tant au plan des méthodes d'évaluation, que de la mise en pratique dans les lieux de travail.

Mots-clés : vie bonne, développement humain, valeur, capacités relationnelles, indice de capacités relationnelles.

Abstract:

Inspired by recent research in philosophy, sociology and economics, we propose a "people centered definition" of economic value taking into account the impacts on human development and capabilities.

Our paper will contribute to closing a gap regarding the way diverse anthropologies underlying value definition highlight diverse visions of value measurement and their foundational principles. It also addresses epistemological issues at stakes when dealing with value measurement towards human development.

We analyse in depth a way to measure company 'impacts' on quality of life at work through a relational capability index (RCI) integrating affiliation and control over ones' environment. Regarding policy implications, a better understanding of the conditions of human flourishing will also help to measure the impact of any economic activity in a relevant and accountable manner (and define indicators and reporting accordingly).

Key words: flourishing life, human development, value assessment, relational capability, relational capability index

La valeur du travail comme contribution à la vie bonne
Revue et programme de recherche à partir des capacités

Introduction

Les définitions de la valeur en vigueur dans les entreprises ne reflètent pas nécessairement la « valeur pour l'homme », au sens de ce qui vaut pour chaque homme et pour l'humanité dans son ensemble. Certaines dimensions, pourtant essentielles aux hommes parce qu'elles contribuent à créer une société du bien vivre, ne sont pas suffisamment prises en compte dans les théories économiques de la valeur et les pratiques de gestion grâce auxquelles la valeur est effectivement mesurée.

L'ensemble de la valeur du travail d'un agriculteur, qui contribue à l'esthétique du paysage en entretenant les haies et les chemins, au maintien de la biodiversité en renouvelant les sols et en conservant un milieu favorable à la vie des animaux, aux relations sociales grâce au vente à la ferme, n'est pas traduite dans son résultat net d'exploitation, qui ne reflète que valeur strictement monétaire. Cette définition comptable et financière de la valeur économique créée par l'activité de l'agriculteur ne traduit que de façon très imparfaite sa contribution au bien vivre. De même, la rémunération d'un travail salarié ne correspond pas nécessairement à sa valeur pour la société, comme le montre la comparaison entre les métiers d'infirmière ou d'éboueurs, peu rémunérés même si la société ne peut s'en passer, et des traders ou des publicistes, nettement mieux rémunérés mais dont l'utilité sociale est souvent questionnées[2].

Comment définir la valeur créée par l'activité économique en général, et par le travail en particulier, de façon à mieux tenir compte de la « valeur pour l'homme » en termes de

[2] J. Gadrey, « L'éboueur devrait-il gagner plus que le trader ? » Revue Projet, novembre 2015

contribution à une « société du bien vivre »[3] ? Poser cette question revient à remettre invite à proposer d'autres manières de traduire tout ce qui a de la valeur pour l'homme dans un travail, y compris les dimensions qui semblent aujourd'hui échapper à la valorisation économique et financière. Le cadre théorique associé à la question, à la définition et à la mesure de la valeur économique est déjà extrêmement riche, il s'est étoffé dans les dernières décennies et ce en parallèle dans plusieurs disciplines académiques reposant sur des fondements épistémologique différents. Peut-on construire une définition de la valeur du travail, en tenant compte de ces contributions, issues de différents champs disciplinaires mais qui pour autant adressent des enjeux communs ?

Inspirée de la philosophie aristotélicienne[4] et formalisée notamment par l'économiste Amartya Sen et la philosophe Martha Nussbaum, l'approche par les capacités nous semble offrir un chemin pertinent, et ce pour au moins trois raisons. Tout d'abord, elle adopte d'emblée une perspective interdisciplinaire[5], associant des sociologues, des anthropologues, des économistes, des philosophes : elle ouvre ainsi la voie au dialogue interdisciplinaire sur cette question de la valeur. D'autre part, elle établit une critique de la pensée utilitariste qui inspire les méthodes de mesure de la valeur, telles que les approches subjectives du bien être ou les analyses coûts/bénéfices, qui sont en vigueur dans les entreprises mais qui ne parviennent pas toujours à bien traduire la valeur du travail. Enfin, chez certains auteurs, cette approche associe d'emblée ce qui vaut pour l'homme à la « la vie bonne », une vie accomplie étant intrinsèquement liés à la qualité des relations de chaque homme avec les

[3] P. Viveret : « C'est à cette perspective d'une société du « bien vivre » qu'oeuvrent des acteurs de l'économie solidaire qui cherchent dans le monde entier à sortir de l'obsession compétitive pour construire ces logiques collaboratives dont nous avons le plus urgent besoin pour affronter les défis colossaux du XXIème siècle ». Le monde, 12 novembre 2014.

[4] Aristote, *Ethique à Nicomaque*

[5] C'est dans cette optique pluridisciplinaire qu'œuvre l'association HDCA, Human Developpement and Capability approach, fondée par Sen et Nussbaum.

autres et avec la nature [6] et 2007).

A ce jour, cette approche par les capacités a davantage été appliquée aux champs macro-économiques et sociaux qu'au niveau micro-économique. Récemment étendue à l'analyse de l'entreprise[7], nous pensons que cette approche est fructueuse pour penser la valeur du travail, d'autant que les travaux en sciences de gestion portant sur cette question ont souvent privilégié une analyse instrumentale du travail, définie d'abord comme un moyen au service de la performance économique.

La thèse que nous souhaitons défendre ici est qu'il est possible de définir et de mesurer la valeur du travail, de façon à mieux traduire sa « valeur pour l'homme », en prenant comme cadre conceptuel l'approche par les capacités.

Notre contribution dans cet article est aussi de mettre en perspective plusieurs approches de la valeur du travail, fondées sur des principes épistémologiques différents, qu'il est intéressant de faire dialoguer pour saisir pourquoi leurs argumentations sont cohérentes, s'agissant de la dimension humaine de la valeur du travail.

Pour ce faire, nous procéderons de la manière suivante :

(1) nous expliquerons pourquoi l'approche par les capacités et permet d'analyser la valeur dans l'optique de la vie bonne,

(2) nous montrerons ensuite qu'elle offre ainsi une alternative aux définitions de la valeur du travail d'inspiration utilitariste, et permet de traduire ce qui vaut pour l'homme à travers

[6] Martha Nussbaum, *La fragilité du bien*, (1986) 2016

[7] C. P. Vogt, "Maximizing Human Potential: Capabilities Theory and the Professional Work Environment", *Journal of Business Ethics,* 2005, 58, p. 111-23; J. Bryson (dir.), *Beyond Skill: Institutions, Organizations and Human Capability*, Palgrave Macmillan, Londres, 2010 ; J. De Munck, B. Zimmermann, La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du liberalism, Editions de l'EHESS, Paris, 2008 ; D. Subramanian, J. M. Verd, J. Vero, B. Zimmermann, "Bringing the Capability Approach to Work and Human Resource Practices", *International Journal of Manpower,* 2013, 34 (4), p. 292-304.

certaines dimensions comme le choix, la qualité des relations humaines et la préservation des écosystèmes naturels et humains, qui sont également des conditions de la vie bonne,

(3) A partir de cette définition et en tirant partie d'une revue de quelques travaux déjà menés, nous proposerons une méthodologie pour mesurer la valeur du travail à partir des capacités.

1 : Développement des capacités et vie bonne

Pourquoi les capacités permettent de penser la valeur en termes de contribution au bien vivre ? Pour répondre à cette question, je m'appuierai sur Martha Nussbaum et Paul Ricoeur, deux philosophes dont l'éthique vise la « vie bonne » et qui intègrent l'approche par les capacités dans leur conception de l'homme et de la société. Ces deux dimensions, anthropologique et politique, sont en effet fondamentales pour comprendre ce qu'est la « vie bonne », au sens de la vie accomplie et tourné vers le bien, et la manière dont le travail peut y contribuer. Notre définition de la vie bonne s'inspire ici de l' « eudaimonia »[17] des philosophes grecs qui liaient l'accomplissement de soi au comportement éthique. Dans son ouvrage *Soi-même comme un autre*, Paul Ricoeur définit ce qu'il nomme sa « petite éthique » à partir de ces trois termes: « visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes », les deux premiers termes étant centrée sur la liberté et les relations, et le troisième ouvre vers une dimension politique et institutionnelle, reprise dans d'autres textes de Ricoeur[18]. Les deux ouvrages de Martha Nussbaum, la *Fragilité du bien* et *Femmes et développement humain*, éclairent la manière dont le développement humain s'appuie sur une éthique de la vulnérabilité et des relations.

1.1 : La vie bonne comme exercice des capacités humaines

La « vie bonne » représente d'abord la vie heureuse, accomplie, réussie. La notion d'accomplissement humain s'oppose d'abord à la définition bonheur à partir de la satisfaction

[17] L'eudémonisme vient du terme grec « eudaimonia » qui signifie bonheur, prospérité ou félicité. Les philosophes grecs, comme Platon, Aristote ou les Stoiciens, qui l'ont théorisée, associait la poursuite du bonheur avec la moralité ou la vertu.
[18] P. Ricoeur,"Capabilities and rights", *in* Séverine Deneulin, Mathias Nebel and Nicholas Sagovsky, eds, *Transforming unjust structure. The capability approach*, Springer, 2006, p.17-26.

des préférences subjectives, elle se distingue aussi d'une conception objective du bonheur, définie en fonction de biens objectifs ou substantiels. Il s'agit d'une critique des théories subjectives du bien être et des théories réduisant le bonheur aux biens matériels. Dans cette perspective, la valeur d'un travail n'est réductible ni à ce que disent les travailleurs de leur bien être, ni aux biens matériels qu'on retire du travail. Comme l'explique très bien Monique Canto Sperber, « Bonheur et épanouissement humain renvoient à deux catégories ontologiques différentes. Dans le premier cas, il s'agit d'une attitude de l'esprit, dans le second, celui de l'épanouissement, d'un mode de vie. Le concept de vie bonne se définit par la possession, la poursuite ou l'exercice des biens (qu'il s'agisse de la contemplation, de la richesse, de la sagesse ou de la vertu), tandis que le bonheur est défini par les états mentaux que procure la possession de ces biens »[19].

La théorie de la vie bonne que défend Martha Nussbaum est ainsi une théorie substantielle et normative au sens où elle est fondée sur une norme du bien et du développement humains qui peut être définie objectivement, indépendamment des préférences subjectives, celles-ci ne correspondant pas nécessairement au choix véritable de chacun. C'est ce qu'explique Martha Nussbaum en analysant les vies des travailleuses indiennes, qui s'adaptent aux situations qui leur sont imposées, même lorsque ceci va à l'encontre de leur accomplissement personnel. Dans *Femmes et Développement humain*, Nussbaum met le phénomènes des préférences adaptatives en évidence à travers le récit de vie de Vasanti, une femme indienne travailleuse indépendante affiliée au syndicat SEWA : « Même si elle ne s'était pas faite à la violence domestique, elle s'était adaptée à une vie où certaines des capabilités centrales de la liste lui

19 Monique CANTO-SPERBER, « BIEN, philosophie », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 6 juin 2016. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/bien-philosophie/

faisait défaut, jusqu'à ce qu'elle apprenne à voir leur valeur »[20]. Nussbaum utilise l'argument de l'adaptation des préférences, associé à celui de l'influence des institutions, et surtout de la valeur intrinsèque de certaines dimensions de l'existence, pour défendre l'idée de valeurs universelles de ce qui est bon et juste, et proposer une liste[21] de dix capacités centrales[22] qui constituent les conditions d'une vie humaine accomplie. Lorsque l'on passe en revue les dix 'capacités centrales' de la liste de Nussbaum, on s'aperçoit que toutes peuvent être mobilisées lorsque nous travaillons : les capacités physiques (vie, santé du corps), intellectuelles ou émotionnelles (sens, imagination, pensée, émotions, raison pratique) ou relationnelles (affiliation) sont mises en œuvre à travers les activités menées. Le contrôle sur son environnement est conditionné par le respect du droit du travail, le contrat et la rémunération. Même l'accès au jeu et la qualité des liens avec les proches sont conditionnés, d'une certaine manière, par le temps laissé disponible hors du travail.

Dès lors, évaluer la valeur d'un travail en termes de contribution au bien vivre pourrait consister à déterminer si les 'circonstances favorables' au niveau de l'environnement de travail et des dispositions individuelles sont réunies pour que chacun puisse mettre en œuvre dans la sphère du travail ses capacités. Le bien vivre au travail dépend en effet à la fois de facteurs liés à l'environnement (santé de l'entreprise, niveau de compétitivité du secteur, ...), à la nature du travail (difficulté physique, caractère plus ou moins répétitif des tâches, niveau de responsabilité, exigence de qualité...) et à son organisation (répartition de la charge,

[20] Nussbaum, M.C. 2012. *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, *op. cit.*, p. 82.
[21] Nussbaum M.C. 1993. Non-relative virtues: an Aristotelian approach. In *The Quality of Life*, Oxford Clarendon Press, p.242-269.
[22] Dix capacités centrales permettent le respect de la dignité humaine, la liste telle qu'établie par Nussbaum en 2011 sont : la vie, la santé du corps, l'intégrité du corps, les sens, l'imagination et la pensée, les émotions, la raison pratique, l'affiliation (être capable de vivre avec et pour les autres, avoir les bases sociales du respect de soi et de la non-humiliation), les autres espèces, le jeu, le contrôle sur son environnement (Politique, Matériel).

planification, horaires, types de contrats). Il dépend aussi de la manière dont l'individu au travail perçoit cet environnement et peut y agir en exerçant ses facultés de façon humaine.

Ceci nous amène à une première définition de la vie bonne comme *manière de vivre, associant une exigence de choix individuel et une attention aux conditions matérielles, sociales et psychologiques, nécessaires pour mettre en œuvre ses facultés humaines*.

1.2 : La liberté de choix et la qualité des relations, conditions de la vie bonne

Si Nussbaum qualifie en particulier deux de ces capacités d' « architectoniques », justement parce qu'elles permettent d'utiliser toutes les autres de façon humaine : « Parmi les capabilités, deux — la *raison pratique* et *l'affiliation*[23] — se distinguent par leur importance particulière, puisqu'elles organisent et imprègnent à la fois toutes les autres, en ce qu'elles rendent leur recherche véritablement humaine »[24]. Si Nussbaum les met ainsi en exergue, c'est parce qu'elle considère qu'elles permettent d'utiliser toutes les autres capacités de façon humaine et ainsi d'accéder à la vie pour laquelle l'homme est fait, à la vie bonne. Dans un article intitulé « Ethique et morale », Paul Ricoeur éclaire d'une manière comparable notre réflexion sur la valeur. Il écrit «ce qui est fondamentalement estimable en soi-même, ce sont deux choses : d'abord la capacité de choisir pour des raisons, de préférer ceci à cela, bref, la capacité d'agir intentionnellement ; c'est ensuite la capacité d'introduire des changements dans le cours des choses, de commencer quelque chose dans le monde, bref, la capacité

[23] Nussbaum, M.C. 2008. *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, *op. cit.*, p. 56-57 :
6. La raison pratique. Etre capable de se former et de participer à une réflexion critique sur sa propre vie. (Cela suppose la protection de la liberté de conscience et du culte).
7. L'affiliation (A). Etre capable de vivre avec et pour les autres, de reconnaître et d'être attentif à d'autres êtres humains, de prendre part à différents types d'interactions sociales, être capable d'imaginer la situation d'autrui. (B) Avoir les bases sociales du respect de soi et de la non-humiliation, être capable d'être traité avec dignité et dont la valeur est égale à celle des autres. Cela suppose des dispositions pour interdire les discriminations fondées sur la race, le sexe, l'orientation sexuelle, l'ethnicité, la caste, la religion, l'origine nationale.

[24] Nussbaum, M.C. 2008. *Femmes et développement humain*, *op.cit.* p. 125

d'initiative ». Mais cette capacité d'agir n'est pas exclusivement centré sur soi, elle renvoie également aux autres, comme le précise Ricœur un peu plus loin dans le même : « Mais le souci de soi est-il un bon point de départ ? Ne vaudrait-il pas mieux partir du souci de l'autre ? »[31]. Il s'agit certes bien vivre mais en aucun cas sans les autres. C'est ainsi qu'estime de soi et sollicitude sont aussi chez Paul Ricoeur deux dimensions essentielles de la vie bonne.

Dans le contexte du travail, ces deux dimensions que son la liberté de choisir et d'agir d'une part, et la qualité des relations d'autre part, jouent un rôle particulièrement fructueux pour permettre à la personne de faire de son environnement un lieu de développement personnel qu'elle valorise : elles se traduisent notamment par la capacité à s'impliquer dans son travail[33], au niveau d'autonomie et de responsabilisation rendu possible par l'organisation du travail mais aussi à l'intégration dans des réseaux[34] et par la capacité à s'engager dans ceux-ci et à coopérer. Au niveau collectif de l'entreprise, la qualité des relations, en interne mais aussi avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes, conditionnent aussi en partie la qualité de vie des collaborateurs. Dans *Femmes et développement humain*, Nussbaum précise au sujet de l'affiliation et de la manière dont cette capacité doit pouvoir s'exercer sur le lieu de travail :

«Au travail, avoir les moyens de travailler comme un être humain, en exerçant sa raison pratique et en entretenant des relations constructives de reconnaissance mutuelle avec les autres travailleurs»[35].

Ces deux dimensions que sont la capacité de choisir et d'agir et la qualité des relations, sont d'ailleurs fortement développées dans les nouveaux modèles d'organisation du travail dans

[31] Paul Ricœur, *Lecture 1*, « Ethique et morale », Paris, Seuil, 1999, p. 261
[33] Getz, I. et Carney, B. 2012. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises,* Fayard.
[34] Boltanski L. & Chiapello E. Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, éd. Gallimard.
[35] *ibid*., p. 122

les entreprises dites « libérées »[36], souvent citées en exemple pour la qualité de vie des employés. C'est le cas de Leroy Merlin, par exemple, qui construit sa stratégie en mobilisant l'ensemble des équipes et qui attache une importance particulière aux qualités relationnelles dans le recrutement de ses employés.

1.3 : Capacités collectives et bien vivre ensemble

L'approche par les capacités de Nussbaum s'appuie également sur une théorie de la justice, pour défendre non seulement l'égale dignité en droit, mais aussi un égal accès dans les faits 'aux capacités partie-prenantes d'une vie digne d'être vécue'[37]. C'est aussi la position que défend Bénédicte Zimmerman lorsqu'elle définit la capacité au travail à partir de trois composantes, la *liberté de choisir*, la *liberté d'accomplir* et un *engagement social* qui permettent de garantir cette liberté à tous, conformément à un principe de justice qui fait de l'égale liberté d'agir son étalon[38]. C'est aussi d'une certaine manière le principe d'organisation des entreprises dites libérées, qui donnent aux ouvriers ou aux employés responsables de la production beaucoup de marges de manœuvre et de liberté d'initiative pour adapter l'organisation selon ce qu'ils jugent le plus efficaces. En articulant la liberté de choix individuel et les exigences du collectif, cette approche par les capacités nous invite à aussi définir la valeur du travail comme un moyen pour mener à bien un projet collectif, celui de l'entreprise, qui doit être au service des hommes et de l'intérêt général[39]. Ainsi, l'approche

[36] Getz, I. et Carney, B. 2012. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises,* Fayard. Parmi les entreprises libérées souvent cités : la fonderie FAVI, les biscuiteries Poult, Bretagne Ateliers.
[37] Nussbaum, M.C. 2012. *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, *op. cit.* p. 59-60
[38] A. K. Sen, *L'idée de justice, op. cit.*
[39] A noter que la réécriture de l'article 1833 du Code civil français (Projet de Loi dit « Macron », art. 83) s'inscrit dans cette optique en ajoutant après « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés » : « Elle doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental ». Cf. également, Daniel Hurstel, « Organiser la société commerciale à partir du projet d'entreprise plutôt qu'à partir du profit », *in* Gaël Giraud et Cécile Renouard (dir.), *20 propositions pour réformer le capitalisme*, Champs, 2012, p.45-60.

par les capacités exige de dépasser les relations interpersonnelles pour s'intéresser à ce qui nous lie les uns aux autres au sein d'une communauté, et à la dimension institutionnelle et politique du vivre ensemble. Ici, les « institutions » s'apparentent à toutes les structures du « vivre-ensemble ». D'après Paul Ricoeur, le rapport que j'ai avec les autres est au fondement de mon rapport avec le monde. Ricœur illustre cette idée en rappelant que « la charité n'est pas forcément là où elle s'exhibe ; elle est aussi cachée dans l'humble service abstrait des postes, de la sécurité sociale ; elle est bien souvent le caché du social»[40].

Cette perspective invite à poser la question du bien vivre au travail et de la valeur du travail, en sortant du cadre stricte du lieu de travail, et en considérant les autres sphères de l'existence sur lequel le travail a des effets : dans *Frontiers of Justice*, M.C. Nussbaum analyse ainsi la corrélation entre le travail à plein temps, les heures supplémentaires et la promotion dans les entreprises. Elle en montre les limites, du point de vue du développement humain, lorsque cela conduit les travailleurs à limiter leurs activités hors du travail et à ne plus pouvoir prendre suffisamment soin de leurs enfants ou de leurs parents âgés par exemple[41]. De même, l'approche par les capacités invite à ajuster les normes de l'entreprise et à utiliser la flexibilité spatio-temporelle offerte par les nouvelles technologies d'une manière plus humaine, en la mettant au service du développement des capacités à un niveau global, et pas seulement au service de la performance de l'entreprise[42].

Elle implique aussi de situer le travail dans un contexte politique, social et institutionnel. Pour ne donner qu'un exemple, souvent pris par Nussbaum, le développement des capacités des

[40] Paul Ricœur, « Le socius et le prochain » dans *Histoire et vérité*, Paris, Seuil, 1955, p. 107.
[41] Nussbaum, M.C. 2005. *Frontiers of justice*, p.215
[42] *Idem.*

femmes y compris dans la sphère du travail, est conditionné par les institutions et l'organisation de la vie sociale :

« Pour beaucoup de femmes dans le monde, la 'double journée', le travail à l'extérieur suivi du travail à l'intérieur, y compris le soin aux enfants et aux ainés, représente un poids écrasant, qui fait obstacles à de nombreuses autres capacités de la liste : possibilité d'emploi, participation politique, santé physique et émotionnelle, relations amicales» [43].

Ceci nous amène à une définition de la vie bonne complétée de cette dimension relationnelle et institutionnelle, inspirée de Paul Ricoeur et Martha Nussbaum : la vie bonne comme capacité à mettre en œuvre ses facultés humaines, mais aussi à vivre avec et pour les autres, au sein de structures sociales, économiques et politiques justes.

1.4 : Capacités et responsabilités

Même si la plupart des capacités sont protégées en principe par le droit (droit international du travail, droits humains), les études récentes de l'Organisation Internationales du Travail sur les chaines de valeur globales [44] montrent à quel point elles sont inégalement réparties, l'atteinte des seuils d'accès aux capacités pour tous étant loin d'être acquise. Les controverses récurrentes portant sur les protocoles et les résultats des audits sociaux [45] montrent également à quel point la mesure de la qualité des conditions de travail, y compris lorsqu'il s'agit des plus vulnérables dont les capacités sont menacées, est une question délicate. En étudiant l'audit social, Pauline Barraud de Lagerie montre comment les acteurs responsables ou

[43] Nussbaum, M.C. 2012. *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, *op. cit.*, p. 59-60.
[44] Herr, M. et Muzira, T. Le développement de la chaîne de valeur chaînes de valeur au service du travail décent : *Guide à l'usage des praticiens du développement, des gouvernements et des entreprises privées/* Genève: Bureau international du Travail, 2012.
[45] Pauline Barraud de Lagerie, « Objectiver la qualité sociale » p.229-245, in Vatin F. (dir.). 2009. Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques »

impliqués dans les audits (concepteurs, codeurs, évalués et usagers) s'interrogent sur le sens de la mesure sans trouver de réponse évidente à leurs questions.

En définissant l'atteinte de ces seuils pour chaque individu et pour chaque capacité comme un 'impératif catégorique' [46], Nussbaum nous invite à nous interroger plutôt sur nos responsabilités, en tant que dirigeant d'entreprise, chef d'équipe ou travailleur, vis à vis des plus vulnérables, dont les capacités sont menacées ou peu protégées dans la sphère ou nous travaillons. Ce questionnement sur nos responsabilités concerne chaque personne, quelque soit son poste, sa fonction, son métier.

En quoi sommes nous responsables ? Les décisions que nous prenons et les actions que nous menons dans le cadre de notre travail peuvent avoir un effet sur les capacités de nombreuses personnes : les autres membres de l'entreprise dans laquelle nous travaillons, mais aussi d'autres partie-prenantes comme les sous-traitants, les clients ou les citoyens, ceux qui vivent à proximité des sites industriels des entreprises ou ceux plus éloignés dans le temps comme dans l'espace. Ainsi, certaines activités industrielles liés au travail humain accélèrent le changement climatique et détériorent ainsi les capacités des générations futures à contrôler leur environnement ou à vivre en bonne santé, même si ses effets ne sont pas mesurables immédiatement.

Cette responsabilité est aussi du ressort de l'organisation collective qu'est l'entreprise. Pourquoi l'entreprise devrait se préoccuper du développement humain et de celui des autres espèces ? L'argumentaire de Nussbaum pour justifier le rôle des institutions politiques dans l'allocation des capabilités s'applique selon nous aussi bien aux Etats qu'à toutes les

[46] Kant définit comme impératif toute détermination de la volonté prenant la forme d'une contrainte et s'exprimant par le verbe *devoir*, mais il distingue les impératifs hypothétiques ou conditionnels, soumis à l'intérêt ou à des règles techniques ou de prudence, des commandements de la moralité ou impératifs moraux qui se réduisent à impératif catégorique unique : « Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir qu'elle devienne en même temps une loi universelle », *Fondements de la métaphysique des mœurs*, 2ème section.

organisations collectives qui dont les actions ont des effets sur les capacités humaines : elles sont impliquées dans les « actions collectives liées aux capabilités », il est 'juste' qu'elles contribuent à respecter et promouvoir les capabilités qu'elles emploient pour leurs activités (comme le capital humain, mais aussi les capabilités collectives comme l'accès infrastructures, à l'eau, à l'énergie, ...), et surtout, elles ont « une connaissance et une capacité d'action que n'ont ni les individus ni les Etats pour répartir les responsabilités »[55].

Ainsi, la valeur d'un travail dans l'optique de la vie bonne pourra correspondre à la manière dont il contribue à protéger et promouvoir les capabilités humaines sur lesquels il a des effets aujourd'hui et demain. Ceci nous amène à une définition de la vie bonne comme capacité à mettre en œuvre ses facultés humaines, mais aussi à vivre avec et pour les autres, au sein de structures sociales, économiques et politiques justes, et en préservant les écosystèmes et les capacités des générations futures.

Ceci nous invite à définir la valeur de façon à mieux prendre en compte ses dimensions qui participent de la vie bonne, en partant de l'analyse des capacités mises en jeu.

[55] Martha Nussbaum. 2005. *Frontiers of justice*, pp. 307– 309:« they are also involved in the *collective action problem* regarding capabilities » ... « it is *fair* that they contribute to respect and promote the capabilities they use for their business »; multinationals have "both cognitive and causal powers, that individuals do not have, powers that are pertinent to the allocation of responsibilities" (Nussbaum is referring to global warming here, against which a nation or a corporation can play a causal role, with much more impact than that possible from each individual)

2 : Pour une définition de la valeur du travail sous le prisme des capacités

Nous proposons ici, en nous appuyant sur ce qui précède et d'autres travaux liés à l'approche des capacités, une définition de la valeur du travail pour l'homme qui soit compatible avec la vie bonne et qui traduisent mieux en quoi le travail peut y contribuer. Nous prenons ici le point de vue du travailleur pour distinguer ce qui, dans son travail, est pour lui de valeur, mais ceci est évidemment à relier avec la valeur du travail à l'échelle de l'entreprise et pour la société, dans une perspective plus globale.

2.1 : Valeur du travail et finalités humaines

Lorsque A. Sen affirme que l'objectif ultime de l'activité économique n'est pas la simple production de biens et de services, mais la création d'opportunités sociales et la contribution au bien-être des individus, il pose d'emblée la question de la valeur du travail en termes de finalités pour l'homme : « On ne saurait réduire les êtres humains à des moyens de production. Ils sont aussi la finalité » nous rappelle-t-il [57]. La sociologue Bénédicte Zimmerman, en s'inspirant de l'approche par les capacités de Sen, met bien en évidence les différentes finalités que l'homme peut donner à son travail et les conceptions de l'homme associées : la production de valeur économique (homo economicus), l'activité créatrice (homo faber) et l'affirmation d'une position sociale (homo sociologicus) sont autant de fins que les personnes peuvent viser en travaillant [58]. Dans un article écrit avec Jean de Munck [59], Zimmerman explique aussi que ces finalités peuvent évoluer selon les sociétés, les individus, et même les périodes de la vie. Ainsi, il n'y a pas de réponse unique à ce qui fait la valeur

[57] A. K. Sen, *Un nouveau modèle économique, op. cit.*, p. 386.
[58] B. Zimmermann, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, Paris, 2014 (2e éd.).
[59] De Munck, J., & Zimmermann, B. (2015). Evaluation as Practical Judgment. Human Studies, 38(1), 113-135.

d'un travail : la même personne peut valoriser au début de sa carrière un travail extrêmement prenant qui lui permet d'acquérir de l'expérience, qui est bien rémunéré et qui présente des opportunités, et préférer un peu plus tard, un travail à temps partiel qui lui permet de s'occuper de ses enfants ou d'autres proches, de prendre d'autres engagements sociaux, ou d'avoir une activité artistique ou sportive. Mais, la diversité des fins visées ne remet pas pour autant en question le fait que la valeur du travail soit intimement liée au choix des personnes. En s'appuyant sur cette approche des capacités, centrée justement sur ce qui a de la valeur pour les personnes, Zimmermann défend l'idée selon laquelle la « valeur doit traduire la finalité que chaque personne donne à son travail, de sorte qu'il n'est pas possible de définir la valeur du travail en se référant aux seuls besoins de l'entreprise, indépendamment des finalités que les salariés attribuent eux-mêmes au travail et à leurs vies actives »[60].

2.2 : Contre une métrique unique, les dimensions qualitatives de la valeur 2

L'approche par les capacités lorsqu'elle est initiée par Amartya Sen et Martha Nussbaum[61] vise à dénoncer une mesure de la qualité de vie fondée sur une métrique strictement monétaire, et prône la prise en compte de données complémentaires, comme les opportunités sociales[62], le choix ou la qualité des relations[63]. Sen et Nussbaum adoptent une définition large de l'économie, définie comme une « science morale » qui s'appuie sur les « données humaines »[64] et sur la vie réelle que mènent les gens. Dans un premier temps, c'est en en

[60] B. Zimmermann, « Le développement professionnel au prisme des capacités », p.188 in Qu'est ce que « bien vivre » ? Penser le développement dans les lieux de travail, à partir de l'approche par les capacités de Martha Nussbaum, Médiasèvres 2016 Philosophie n°188
[61] Martha Nussbaum et A. K. Sen (dir.), *The Quality of Life*, Oxford University Press, Oxford, 1993.
[62] Amartya Sen, *On Ethics and Economics*, Blackwell Publishers, Oxford, 1991
[63] Marha Nussbaum, Fragilité du bien, chapitre 12 sur les biens relationnels
[64] Martha Nussbaum, l'Art d'être juste, Climat, 2015

s'inspirant des vertus décrites par Aristote dans *Ethique à Nicomaque*[65] que Nussbaum établit huit 'sphères d'expérience humaines essentielles' : la mortalité, le corps, le plaisir et la peine, les capacités cognitives, la raison pratique, l'éducation des jeunes enfants, l'affiliation et l'humour[66]. Lorsque l'on se réfère à la liste des capacités centrales, la dimension matérielle est également présente, mais elle est toujours associée à d'autres dimensions émotionnelles, relationnelles, qui participent du bien vivre. Sur le terrain, Sabina Alkire [67] applique l'approche par les capacités auprès d'entrepreneurs au Pakistan et met en évidence que la valeur d'un travail du point de vue de celui qui l'entreprend, ne tient pas seulement au revenu économique généré, mais également à d'autres dimensions de l'activité, qui lui permettent de rester en bonne santé en ayant accès à de la nourriture ou de s'occuper de ses proches.

L'approche par les capacités critique les définition de la valeur inspirées de l'utilitarisme et qui implique de définir une mesure unique à partir de laquelle comparer les valeurs des coûts et des avantages, ou des satisfactions, au risque de donner plus de poids aux éléments que l'on peut quantifier facilement, au détriment d'autres dimensions pourtant tout aussi essentielles pour les personnes, mais qui sont difficilement mesurables suivant la même métrique :

« En un mot, l'approche utilitariste semble se soucier des individus, mais cette attention est superficielle : en adoptant une métrique unique, elle occulte une bonne part de ce que les individus recherchent et apprécient de leur vie »[68].

[65] cf. Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Vrin, traduction J. Tricot, Livres III à V où Aristote définit les différentes vertus humaines et Nussbaum M.C. 1993. « Non-relative virtues: an Aristotelian approach ». In *The Quality of Life*, Oxford Clarendon Press, p.246 où Nussbaum les reprend.

[66] Martha Nussbaum M.C. 1993. « Non-relative virtues: an Aristotelian approach ». In *The Quality of Life*, Oxford Clarendon Press, p.263-64

[67] Alkire, S. 2002. Valuing Freedoms, Oxford: Oxford University Press

[68] Nussbaum, M.C. 2012. *Capabilités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* [« Creating capabilities : The Human Development approach » (2011)], Climat, p.79.

Cette critique peut évidemment s'appliquer au champs du travail et au méthode d'évaluation du bien être au travail qui consistent à agréger des dimensions qualitatives hétérogènes – la confiance au sein des équipes et le confort des bureaux par exemple – ayant des valeurs plurielles et incommensurable. Cette conception multidimensionnelle et qualitative de la valeur du travail, que l'on peut défendre à partir de l'approche par les capacités, est cohérente celle de François Vatin[69] dans le *Travail et ses valeurs*, lorsqu'il questionne la pertinence d'une analyse scientifique de la mesure du travail et met en évidence les limites des expérimentations menées depuis la fin du 18ème siècle par des sciences aussi diverses que la physique, la mécanique industrielle, ou la biologie pour tenter de mesurer le travail : ceci se vérifie en particulier lorsqu'on les applique à la réalité du travail aujourd'hui et permet de démontrer que le concept de valeur même réduit à celui de la productivité du travail n'est pas pensable en termes de dépense d'énergie ou d'effort fourni. Ceci rejoint les travaux de nombreux sociologues du travail, et en particulier à ceux de Yves Clot[70], Christophe Dejours, Philippe d'Iribarne[71] qui ont mis en évidence que ce que l'homme valorisait dans son travail relevait aussi du sens, de la reconnaissance[72], ou d'une logique de l'honneur propres à certains métiers, autant de dimensions qu'il est difficile d'appréhender de façon purement quantitative. Comment dès lors mesurer ce qui fait la valeur d'un travail pour celui qui l'exerce ?

[69] François Vatin, 2008. Le travail et ses valeurs, Albin Michel, bibliothèque des idées
[70] Yves Clot, « L'aspiration au travail bien fait », Le journal de l'école de Paris du management 2013/1 (N° 99), p. 23-28.
[71] Philippe d'Irribarne, La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil, Paris, 1989
[72] Christophe Dejours, Travail, usure mentale, Bayard, Paris, 2003, p. 225

2.3 : Le primat des relations sur les grandeurs : les biens relationnels

Pour appréhender ces dimensions qui sont de valeur pour l'homme dans son travail mais qu'il n'est pas possible de comprendre à partir d'une métrique quantitative, il nous semble intéressant de nous appuyer sur le concept de « biens relationnels » que Martha Nussbaum définit la *Fragilité du bien*, pour mettre en évidence la valeur des relations[73] comme condition de l'accomplissement de chaque homme. Martha Nussbaum cite en particulier « l'amitié, l'amour réciproque et l'engagement civique comme trois biens relationnels typiques », qu'elle définit comme des biens en eux même, se référant ici à l'anthropologie et à l'éthique Aristotélicienne. La valeur des biens relationnels ne dépend pas de leur utilité et ils ne sont pas de même nature que les biens matériels. Luigino Bruni (2006, pp. 84-87 et 2010[74]) résume ainsi leurs caractéristiques : ils sont liés à l'identité des personnes en relation, qui en jouissent sur le mode de la réciprocité et de la simultanéité, la relation étant considérée comme une fin, non comme un moyen, vécue gratuitement pour elle-même, sans recherche de contrepartie. Un exemple de bien relationnel que prend Bruni pour illustrer son propos est celui de la fête entre amis, organisée et vécue ensemble, pour elle même. Cette dimension relationnelle des biens s'inscrit aussi dans la durée : Dans *Ethique et Entreprise*, Cécile Renouard définit ainsi la capacité relationnelle comme « l'aptitude, de chaque personne, à entrer en relation durable et de qualité dans des réseaux librement choisis »[75], de façon tout à fait cohérente avec la

[73] Martha Nussbaum, M.C. 2016. *La fragilité du bien, fortune et éthique dans la tragédie et la philosophie grecques* [« Fragility of Goodness. Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy » (1986), (2001) Cambridge University press], Edition de l'éclat, chapitre 12 – La vulnérabilité de la vie humaine bonne : les biens relationnels p. 423-461.
[74] Luigino Bruni, « Éros, Philia et Agapè. Pour une théorie de la réciprocité, plurielle et pluraliste », Revue du MAUSS 2010/1 (n° 35), p. 389-413 et BRUNI, L., SMERILLI, A., « Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoriaeconomica », Nuova umanit.165-166, 2006, pp. 367-384.
[75] Cécile Renouard, *Ethique et Entreprise*, L'Atelier, 2015, p102,

Martha Nussbaum lorsqu'elle donne « l'affiliation » un rôle « architectonique »[76], c'est à dire fructueux pour les autres dimensions du développement humain.

Cette analyse des capacités et des biens relationnels fait évidemment écho aux travaux du sociologue Norbert Alter, d'autant qu'il interprète justement la disparition des fêtes[77] en entreprise comme un signe que les pratiques évoluent et refusent de célébrer les dons gratuits entre les salariés et l'entreprise : Alter[78] montre que ne pas rendre manifeste – par la parole, le regard ou le comportement – le fait que l'on reçoit un don, ou refuser de participer à la « dramatisation » de ce même don, à travers une fête par exemple, « revient à transformer un cadeau en service, une offrande en simple acte de coopération Technique »[79]. Ceci revient aussi à réduire le travail à un échange de valeurs d'ordre matériel, et à nier l'existence des biens relationnels dont parle Nussbaum, alors même que ce sont ces derniers qui donnent souvent au travail tout son sens, son fondement, sa valeur pour celui qui l'exerce. Ceci peut être mis en perspective avec ambition d'André Orléans[80] lorsqu'il proposer un cadre permettant de penser l'activité marchande et la valeur de façon autonome, sans la faire dépendre de notions, dont il démontre par ailleurs les limites comme l'utilité, la rareté, ou toute autre finalité. Sa critique consiste notamment à contester la généralité de l'utilité: en effet, l'utilité ne constitue qu'un rapport particulier de l'homme aux objets, elle ne saurait définir parfaitement leur valeur. Les biens relationnels sont une bonne illustration du fait qu'il existe d'autres rapports, et que la valeur ne peut se réduire aux biens matériels qu'il est possible de monétiser.

[76] Martha Nussbaum, *Capacités, comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* Climat, 2012
[77] Norbert Alter, « Travail et déni du don », Revue du MAUSS 2010/1 (n° 35), p. 188.
[78] Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, chapitre 3 et 4.
[79] Norbert Alter, « Travail et déni du don », Revue du MAUSS 2010/1 (n° 35), p. 188.
[80] Orléans, A. 2006. *L'empire de la valeur, Refonder l'économie*, Paris, Seuil, p. 231.

Mais, la valeur du travail définie sous le prisme des capacités n'est pas pour autant déconnectée du monde réel et matériel: elle s'attache autant aux moyens substantiels, nécessaires à la mise en œuvre des capacités qu'aux fins, librement choisies par chacun.

Après avoir défendu l'idée, dans un premier temps, que les capacités étaient un cadre pertinent pour penser la vie bonne, nous avons montré ensuite comment le cadre des capacités permettait d'éclairer la valeur du travail du point de vue de celui qui l'exerce en mettant en évidence l'importance du sens, du choix, et de la qualité des relations, parmi les dimensions que l'homme valorise dans son travail. Dans ce troisième temps, nous voulons montrer comment l'approche des capacités peut être utilisée pour définir et mesurer la valeur du travail en termes de contribution au bien vivre.

3 : Le sens de la mesure de la valeur du travail à partir des capacités

Dans cette dernière partie, nous allons présenter nos travaux sur la mesure des capacités relationnelles, en expliquant à la fois notre méthodologie, ses fondements et les conditions suivant lesquelles il est possible de définir la valeur du travail en termes de contribution au bien vivre.

3.1 : Défendre une conception inclusive de la valeur du travail

L'optique des capacités invite à considérer l'ensemble des personnes sur lesquelles le travail a des effets. A l'échelle d'une entreprise, cela suppose d'identifier l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, investisseurs, communautés touchées par l'activité de l'entreprise, y compris dans les générations futures) et les effets des activités de l'entreprises sur leurs capacités, et en particulier celles des plus vulnérables qui sont menacées. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les travaux du programme de recherche CODEV, étudiant les effets de l'activité des multinationales sur différents types de partie-prenantes, qu'il s'agisse des usagers d'un service d'accès à l'eau potable dans les bidonvilles d'Inde[81], les communautés locales vivant dans les champs de pétrole du delta du Niger[82], ou les chiffonniers mexicains sous-traitant de Danone pour le recyclage des bouteilles d'eau[83]. Dans tous ces cas, les équipes de CODEV ont étudié les impacts des projets sur les capacités des personnes liées aux activités de l'entreprise.

---

[81] Bommier, S., Giraud, G., Renouard, C., Zerah, M.H. and Zimmer, A. 2012. "Veolia's Project in Nagpur: water supply in slums and stakeholder engagement." *ESSEC IRENE Institute Research Program "CODEV - Companies and Development" in partnership with CSH*. New Delhi: Centre de Sciences Humaines.

[82] Renouard, C. 2015. "Pétrole et lien social. Pour une responsabilité politique de l'entreprise." *Revue française de socio-économie*, Hors-série, 16: 89–104.

[83] L'Huillier, H. et Renouard, C. 2016. "Can social innovation drive business transformation? The case of a waste-picker empowerment project in Mexico" (soumis pour publication)

Selon Nussbaum, l'accès aux capabilités des plus vulnérables est un impératif éthique prioritaire par rapport à tout autre objectif, y compris les objectifs économiques : « Nous choisissons d'inclure les personnes ayant un handicap dans la communauté, parce qu'il est juste de faire ainsi, que ce soit efficace ou non d'un point de vue économique »[84] .

Nous défendons l'idée selon laquelle l'entreprise est responsable vis à vis du développement humain[85] et qu'elle doit discerner les options – éventuellement non accessibles à court terme mais vers lesquelles elle pourrait se diriger à long terme – qui permettraient de mieux protéger et développer toutes capacités humaines mises en jeu dans le cadre du travail, quitte à transformer l'organisation du travail, la gouvernance, la production et la répartition de la valeur pour mieux protéger les capacités des plus vulnérables lorsqu'elle le peut (Pogge, 2002 [86] et Nussbaum, 2006). Dans un article intitulé « Le coût de la tragédie : quelques limites morales de l'analyse coûts bénéfices »[87], Nussbaum invite à dépasser les alternatives qui n'offrent que des options inacceptables d'un point de vue moral et à transformer la situation pour atteindre une situation plus juste, où les capacités des plus vulnérables seront protégées.

Cette perspective orientée vers les capacités humaines, personnelles et collectives, est très différente, et parfois opposée, à la perspective instrumentale dans laquelle sont placés les gestionnaires qui organisent le travail des salariés en entreprise. Comme l'explique Zimmerman, l'approche par les capacités invite en effet à « à mettre les exigences qui pèsent sur les personnes au travail – être performant, prendre des risques, assumer des

[84] Nussbaum, M.C. 2007. *Frontiers of justice*, p. 121 "We choose to respect and include people with impairments because it is good in itself to do so, whether it is economically efficient or not"
[85] Renouard C. et Ezvan C., 2015. Corporate social responsibility towards human development: Why philanthropy and the power of the law are not sufficient (soumis pour publication)
[86] Pogge, T. 2002. World Poverty and Human Rights. Cambridge: Cambridge Polity Press.
[87] Nussbaum, M.C. 2010, The costs of tragedy: some moral limits of cost-benefit analysis. *The Journal of Legal Studies* 29: 1005-1035

responsabilités, développer leurs compétences et leur employabilité… – à l'épreuve des opportunités et des moyens qui leur sont accessibles à cette fin dans une entreprise donnée »[88]. Il ne s'agit pas simplement d'analyser la performance de ressources humaines en comparant ce qu'elles coûtent et ce qu'elle rapportent à l'entreprise, mais d'examiner dans quelle mesure les personnes ont « le pouvoir effectif d'accomplir ce que l'on attend d'elles »[89]. En effet, l'optique des capacités met bien en évidence que l'agir ne dépend pas de la seule volonté individuelle mais résulte de l'interaction entre une personne et son environnement. Dans cette optique, développer les capacités des salariés est autant une affaire de responsabilité de l'entreprise que de responsabilité individuelle ; « c'est une responsabilité conjointe », selon les mots de Zimmermann.

3.2 : Mesurer la valeur du travail à partir des capacités relationnelles

L'indice de capacités relationnelles[90] (ou Relational Capability Index, RCI) établi par Cécile Renouard, Gaël Giraud et l'équipe de chercheurs du programme CODEV évalue l'intégration dans des réseaux, les relations privées, et l'engagement civique pour traduire la qualité du lien social dans une communauté donnée. Cet indicateur a été appliqué, à travers plusieurs variantes, à la mesure de l'impact d'entreprises internationales sur les communautés locales et aux enquêtes nationales (Afrobarometer, Gallup, etc.). Il est utilisé comme critère pour évaluer si une action ou un projet économique contribue à améliorer ou à dégrader la qualité

[88] B. Zimmermann, « Le développement professionnel au prisme des capacités », p.190 in Qu'est ce que « bien vivre » ? Penser le développement dans les lieux de travail, à partir de l'approche par les capacités de Martha Nussbaum, Médiasèvres 2016 Philosophie n°188

[89] ibid. p190

[90] L'indicateur de capacités relationnelles ou Relational capability index (RCI) mesure la qualité des relations entre les personnes et le niveau de leur autonomisation relationnelle. Ses modalités de construction sont explicitées dans Gaël Giraud, Cécile Renouard, Hélène Lhuillier, Raphaëlle de la Martinière, Camille Sutter, « Relational Capability : a Multidimensional Approach », ESSEC Working Paper 1306, 2013. Il a déjà été utilisé dans plusieurs projets pour des entreprises internationales en Afrique, en Asie et en Amérique Centrale.

du lien social – la capacité d'affiliation selon la terminologie de Nussbaum - à l'intérieur d'un groupe et entre les groupes humains, sur lesquels l'action ou le projet en question a des effets.

Cet indice s'inspire de l'approche par les capacités de Nussbaum à plusieurs titres : tout d'abord, il se fonde sur une anthropologie relationnelle intégrant l'exigence de justice et pas seulement la poursuite d'un avantage mutuel comme principe des relations humaines. Ensuite, il reprend trois des capacités centrales de Nussbaum, la raison pratique et l'affiliation dans les seconde et troisième dimensions et le contrôle sur son environnement dans certaines variables de la troisième. Enfin, en définissant des seuils en deçà desquels les personnes sont privées de leurs capacités relationnelles, nous défendons l'idée suivant laquelle il s'agit de définir des seuils minimaux pour chaque dimension et faire en sorte que chacun y ait accès.

Tableau 1: Dimensions, variables, pondération et seuils minimaux de l'indicateur de capacités relationnelles[91]

Dimension	**Variable**	**Poids**	**Seuil** (La personne en est privée si…)
Intégration dans les réseaux	Statut professionnel	1/12	N'a pas d'emploi stable ni de relation professionnelles régulière
	Accès au transport	1/12	N'a pas accès aux transports
	Accès aux télécommunication	1/12	Utilise le téléphone, l'ordinateur ou Internet moins d'une fois par semaine
	Accès à l'information	1/12	A accès à l'information moins d'une fois par semaine
Relations privés	Taille du foyer	1/15	Vit seul
	Liens familiaux	1/15	N'a pas confiance dans les membres de sa famille
	Amis proches, soutien émotionnel	1/15	N'a pas d'amis proches proposant un soutien psychologique ou émotionnel
	Soutien financier	1/15	N'a pas de soutien financier de la part de ses proches ou de ses relations

[91] Cette version du RCI est issue d'un chapitre d'ouvrage contenant une synthèse des travaux à partir de cet indicateur est proposé : Cécile Renouard, Hélène L'Huillier, Cécile Ezvan, "Measuring relational capabilities: A relational view of the firm" (2016, soumis pour publication). Traduction des éléments du RCI par mes soins.

	Confiance dans la communauté	1/15	Ne fait pas confiance aux personnes de sa communauté
Engagement civique	Engagement dans un groupe	1/15	N'est engagé dans aucun gros (religion, syndicat et/ou associations professionnelles)
	Action collective	1/15	Ne participe pas à l'action politique (réunions pétitions, boycott, manifestation)
	Vote	1/15	Ne vote pas
	Solidarité	1/15	Pas d'implication dans un groupe d'intérêt général
	Confiance en les autres	1/15	Pas de confiance en les inconnus

Dans la version du RCI que nous avons adaptée pour mesurer la qualité des relations au travail, nous sommes partis des mêmes principes. Même si, comme nous l'avons mentionné plus haut, toutes les capacités peuvent être dégradées ou au contraire développées par les activités de l'entreprise, nous avons travaillé sur les capacités relationnelles parce qu'elles sont mobilisées au travail et sont aussi des conditions du bien vivre.

Nous proposons de définir la qualité des relations à travers trois dimensions principales présentées dans le second tableau ci-après : (1) l'accès aux conditions socio-économiques du lien social, (2) la qualité des relations privées au sein de l'entreprise, (3) le sens, les engagements, et les relations avec le reste de la société civile.

Tableau 2: Dimensions et variables de l'indicateur de capacités relationnelles au travail [92]

Dimension	**Variable**
Accès aux conditions socio-économiques du lien social	Nature du contrat de travail
	Niveau de rémunération
	Couverture sociale (assurances santé, retraite, chômage)
	Respect de chacun / accueil de la diversité
	Prise en compte des situations de vulnérabilité
	Politique d'accompagnement post-licenciement
	Syndicat ou autre mode de représentation collective dans l'entreprise

[92] Cette version du RCI est issue d'un chapitre d'ouvrage contenant une synthèse des travaux à partir de cet indicateur est proposé : Cécile Renouard, Hélène L'Huillier, Cécile Ezvan, "Measuring relational capabilities: A relational view of the firm" (2016, soumis pour publication). Traduction des éléments du RCI par mes soins.

Relations privées au sein de l'entreprise	Confiance dans les dirigeants, collègues, collaborateurs
	Confiance reçue par les dirigeants, collègues, membres de l'équipes
	Qualité des relations avec les dirigeants, collègues, collaborateurs
	Liens fort et durables au sein de l'entreprise
	Relations d'amitiés
	Recommandation de l'entreprise à des amis
	Entraide
Sens, engagements, relations avec le reste de la société civile	Sens du travail
	Temps passé dans l'entreprise/durée de l'engagement
	Qualité et équité des relations les clients, les fournisseurs, les partenaires, les prestataires de service (4 questions)
	Existence d'actions de solidarité
	Actions de solidarité menée sur le temps de travail
	Temps disponible hors du travail pour des engagements sociaux
	Accompagnement en cas de licenciement

3.3 : Une valeur du travail définie à partir d'un dialogue sur les finalités

Mais notre optique n'est pas de mesurer pour mesurer. L'approche par les capacités nous place dans une optique d'évaluation qui vise, non pas seulement à calculer des indicateurs, mais à définir la juste mesure de chaque dimension de ce qui vaut pour l'homme d'une façon démocratique. C'est en ce sens que nous proposons d'utiliser la liste de Nussbaum, comme elle nous y incite:

« Puisque la conception intuitive du fonctionnement humain et de la capabilité réclame une réflexion continue et la mise à l'épreuve de nos intuitions, nous devrions voir toute version donnée de la liste comme une proposition avancée sur un mode socratique pour être éprouvée contre nos intuitions les plus sûres, au fur et à mesure que nous essayons de parvenir à une sorte d'équilibre réfléchi à des fins politiques ».

La définition d'un indicateur, en s'appuyant sur une démarche collective impliquant les dirigeants et les salariés de l'entreprise, est aussi l'occasion de construire un espace de discussion sur les finalités des activités menées au travail et sur le projet de l'entreprise – défini notamment par son objet social – qui en tant que tel conditionne le sens du travail, pour

mieux saisir les composantes de la valeur travail. Nous sommes ici en ligne avec la perspective de François Vatin[93], qui prône l'aspect démocratique de la mesure, contre une opposition entre « ceux qui font le format et ceux qui le subissent ».

Du point de vue de la méthode, ceci nécessite d'associer la définition d'indicateurs à une démarche plus qualitative à travers des entretiens longs et des groupes de travail, d'abord pour définir les seuils pertinents dans le contexte particulier dans lequel se situe l'entreprise, puis pour interpréter les résultats en tenant compte des circonstances et de la culture d'entreprise notamment.

Dans le *Politique* (284e), Platon distingue deux parties dans l'art de mesurer : « Dans une partie de cet art, nous placerions l'ensemble entier de tous les arts où l'on mesure par rapport à leurs opposés, un nombre, une longueur, une profondeur, une vitesse, dans l'autre partie, tous les arts en vue de la juste mesure (*to metrion*), le convenable (*to prepon*), l'opportun (*o kairos*), l'obligatoire, et, d'une façon générale, tout ce qui est venu fixer sa résidence en ce qui tient le milieu entre deux extrêmes ». Platon éclaire notre réflexion sur la mesure en mettant en évidence qu'au delà du calcul de la performance et du classement des entreprises en fonction d'un score, il s'agit tout d'abord de protéger, promouvoir, développer les capacités humaines mises en jeu dans le travail, et d'inciter les entreprises à évoluer pour mieux y parvenir : mesurer au sens de calculer consiste à considérer comme une valeur cible celle qui correspond à l'avantage maximum et au coût minimum mesurés dans une situation donnée, mais cela n'incite pas à transformer cette situation dans l'optique du développement humain, conçu comme un horizon dont il faut se rapprocher.

[93] Francois Vatin (dir.). 2009. Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques ». Chapitre sur le sens de la mesure.

Conclusion

Nous avons défini dans cet article une conception de la valeur du travail centrée sur « ce qui vaut pour l'homme », et en particulier sur les dimensions du travail liées au choix, à la qualité des relations et au sens, en prenant comme cadre conceptuel l'approche par les capacités. Ce faisant, nous avons montré comment cette approche rejoignait, tant dans ses principes, ses finalités et sa méthode, d'autres conceptions de la valeur du travail issues de la sociologie et de l'économie, proposant des alternatives aux approches instrumentales en vigueur dans les entreprises.

La perspective des capacités implique un modèle d'entreprise au service du développement humain et du lien social et cohérent avec la visée de la vie bonne. Ce modèle est évidemment assez radicalement différent de celui des entreprises ayant pour objectif principal ou exclusif la profitabilité économique. Il implique une transformation profonde qui concerne notamment les modes de création et de partage de la valeur associées au travail, l'évaluation de la performance des entreprises (intégration des logiques long-terme et multidimensionnelles du développement humain), et leur gouvernance (représentations des intérêts de tous les hommes dont les capacités sont touchées par les activités de l'entreprise).

Cet article ouvre aussi la voie à d'autres recherches sur les transformations nécessaires des entreprises si elles considèrent que le développement humain est un horizon dont elles veulent se rapprocher pour contribuer à la vie bonne.

Bibliographie

Alkire, S. 2002. Valuing Freedoms, Oxford: Oxford University Press

Aristotle (-384-322; 2014 a), Ethique à Nicomaque

Boltanski L. & Chiapello E. Le nouvel esprit du capitalisme, 1999, éd. Gallimard.

Kant, I. 1785. Fondements de la métaphysique des moeurs

Getz I. & Carneyr B.M.2012. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard, 2012.

Mill J.S. 1848. Principes d'économie politique.

Nussbaum, M.C. 2007. Frontiers of Justice. Cambridge: Harvard University Press.

Nussbaum, M.C. et A. Sen, A. The quality of life. 1993. Oxford university press.

Nussbaum, M.C. 2010. The costs of tragedy: some moral limits of cost-benefit analysis. The Journal of Legal Studies, 29: 1005-1035.

Nussbaum M. 2012. Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?, Paris, Flammarion.

Orléans, A. 2006. L'empire de la valeur, Refonder l'économie, Paris, Seuil

Renouard C. (2013), Ethique et entreprise, 2015. Paris, Atelier, édition de poche.

Sen, A.K. 2001. Ethique et économie, PUF

Vatin F. (dir.). 2009. Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure, Presses universitaires du Mirail, coll. « Socio-logiques »

Woolcock M. and Narayan D. 2000. « Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy ». The World Bank Research Observer, Vol. 15, No. 2 (Aug., 2000), pp. 225-249 Published by: Oxford University Press

Zimmermann, Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels, Economica, Paris, 2014 (2e éd.).

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Influence du cadre institutionnel sur les comportements des organisations : le cas des véhicules hors d'usage

Amine ZIZI
Université Paris 8, Laboratoire d'économie dionysien (LED)
E-mail : Amine.modz@gmail.com

Faouzi BENSEBAA
Université Paris 8, Laboratoire d'économie dionysien (LED)
E-mail : Faouzi.bensebaa@wanadoo.fr

Résumé

L'évolution du cadre institutionnel européen pousse à questionner l'influence de ce cadre sur les pratiques organisationnelles et partant, sur le comportement organisationnel. Cette évolution est mise à l'épreuve dans le domaine des déchets et particulièrement dans le secteur des véhicules en fin de vie en France et en Belgique. S'appuyant sur une méthodologie qualitative et utilisant des données primaires et des données secondaires, la recherche vise à montrer dans quelle mesure et de quelle manière un cadre institutionnel coercitif et normatif est susceptible d'influencer les logiques collectives sous-jacentes aux comportements socialement responsables.

Mots-clés : cadre institutionnel, comportement organisationnel, véhicules en fin de vie, responsabilité sociétale et environnementale

Abstract

The evolution of the European institutional framework governing waste management raises questions about the influence of this frame on organizational practices and behavior. This evolution is being tested in field of waste, particularly in end-of life vehicles sector in France and Belgium. Relying on qualitative method and using primary and secondary data, the research aims to show how far and how a normative and coercive institutional framework could influence the collective logic underlying socially responsible behavior.

Key-words: coercive institutional framework, normative, organizational behavior, the vehicles at the end of life, social and environmental responsibility

Influence du cadre institutionnel sur les comportements des organisations : le cas des véhicules hors d'usage

Introduction

Les institutions – entendues comme pouvoirs publics, associations professionnelles, organismes de financement, partenaires cruciaux, etc. (Hoffman, 1999) – évoluent de manière continue. Leur évolution affecte les comportements des organisations. Les relations qui existent entre celles-ci et l'environnement sont appréhendées à travers le concept de champ organisationnel. Celui-ci est défini comme un ensemble d'organisations qui s'influencent mutuellement et qui constituent, grâce à leurs interactions sociales autour d'une chaine de valeurs ou d'une thématique (la protection de l'environnement par exemple), une aire de vie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Dans ce champ organisationnel, les acteurs sont soumis à trois types de pressions institutionnelles : coercitives - exercées par les autorités et les régulateurs -, normatives - exercées par les professionnels (tels que les associations de certification) - et mimétiques - qui poussent les organisations à s'imiter dans des situations d'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983). Ces pressions émanent en outre d'institutions qui disposent du pouvoir, conscient ou inconscient, de maintien de l'ordre dans le champ organisationnel à travers un système de règles. Dans cette perspective, ces institutions s'affichent comme « agences de régulation » (Greenwood *et al.*, 2002). L'examen du champ organisationnel consiste dès lors à accorder son attention à l'influence

des règles formelles et informelles, socialement reconnues et émanant d'institutions, que les organisations sont censées adopter pour maintenir leur légitimité (Brunsson, 2012).

Ces institutions sont susceptibles d'être identifiées par la théorie des parties prenantes (Freeman, 1994) qui s'intéresse au premier chef aux comportements organisationnels socialement responsables, à savoir aux comportements répondant aux attentes des entités affectant les organisations ou susceptibles d'être affectées par elles. La prise en compte et la gestion de ces entités posent des défis conséquents aux organisations en raison de leur possible multitude, de leurs attentes contradictoires et de leurs intérêts antinomiques (St-Hilaire et Gérard, 2011). Face à ces entités, deux positions extrêmes des organisations peuvent être mises en évidence. La première - fondée sur *l'homo economicus* - indique que la finalité des organisations serait de faire des affaires sans se soucier de leurs responsabilités éthiques et morales envers les parties prenantes. La seconde - axée sur *l'homo moralis* - laisse entendre que l'appréhension de la responsabilité organisationnelle à l'égard de l'intérêt économique des organisations passerait par la prise en compte des questions de responsabilités morales et éthiques (St-Hilaire et Gérard, 2011).

Plus globalement, les recherches académiques, à l'instar de celles d'Oliver (1991), de Rowley (1997) et de de Sethi (1975), montrent que les organisations, interagissant avec l'environnement, s'adapteraient aux pressions institutionnelles selon deux modalités essentielles : la réaction ou la proaction. Dès lors, certaines organisations réagissent aux pressions qui s'exercent sur elles en optant pour l'évitement ou la résilience. D'autres organisations anticipent ces exigences et adoptent un comportement proactif.

L'objectif de cette recherche vise justement à approfondir la compréhension des interactions entre les organisations et l'environnement en étudiant les voies empruntées par les organisations pour tenir compte des exigences règlementaires imposées par l'environnement institutionnel. De manière plus précise, il s'agit d'étudier l'acceptation ou le refus de la règlementation par les acteurs du champ organisationnel.

Pour répondre à cet objectif, les propos qui suivent sont structurés en deux parties. La première partie porte sur les fondements théoriques relatifs aux liens entre cadre institutionnel et comportements organisationnels. La seconde partie présente le champ d'observation et le mode de collecte des données. Cette partie expose et discute également les résultats obtenus.

1 : Cadre institutionnel et comportement organisationnel : fondements théoriques

Trois points sont abordés dans cette première partie : les caractéristiques clés du courant néo-institutionnaliste (1.1.) ; les différents comportements organisationnels issus des pressions institutionnelles (1.2.) ; la responsabilité sociétale comme moyen d'intégrer ces pressions (1.3.).

1.1 : L'environnement institutionnel et son impact sur les organisations

Pour les institutionnalistes Meyer et Rowan (1977), l'environnement institutionnel qui encadre les organisations est un ensemble de valeurs, de modèles, de normes, qui vont influencer leurs modes d'organisation. Ces valeurs, ces modèles et ces normes peuvent être

issus d'acteurs influents. Ces acteurs sont constitués de la société civile organisée, des organisations non gouvernementales (ONG) et des autres parties prenantes importantes dans l'environnement de l'organisation. Cet environnement est défini par North (1971, pp. 6-7) comme « l'ensemble des éléments politiques, juridiques et sociaux qui servent de cadre à la production, aux échanges et à la répartition ». Pour leur part, Capron et Quairel-Lanoizelé (2007) estiment que l'environnement contribue à institutionnaliser le champ organisationnel et à fonder un isomorphisme des organisations constituant ce champ. Quant à DiMaggio et Powell (1983), ils appréhendent cet environnement à travers les pressions que celui-ci exerce. Ces pressions se traduisent par de l'isomorphisme qui prend trois formes, à savoir l'isomorphisme

coercitif (appréhendé via des lois ou des sanctions), l'isomorphisme mimétique (saisi au moyen des croyances dominantes et établies) et l'isomorphisme normatif (représentant par exemple les normes de certification ou d'accréditation).

Ces propos soulignent les liens établis par les théoriciens néo-institutionnalistes entre

l'environnement institutionnel et les organisations. De surcroît, en mettant l'accent sur les valeurs, ils font ressortir la notion de légitimité dont cherchent à se prévaloir les acteurs organisationnels. Cette légitimité est étudiée par des auteurs, comme Suchman (1995) et Scott (2003), qui cherchent à comprendre la manière dont l'environnement contraint et façonne les

organisations, ce qui conduit à l'émergence de différents groupes d'organisations et de plusieurs types de structures organisationnelles.

Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle saisit également l'environnement institutionnel par le biais des coûts de transaction. Dans cette veine, des chercheurs comme North (1990) et Williamson (1991) s'intéressent à la manière dont les structures et les choix organisationnels sont élaborés et modélisés par les arrangements institutionnels. De manière plus précise, Williamson (1979), s'appuyant sur les apports de North et de Ronald Coase (1937), étudie la façon dont l'environnement institutionnel influence les coûts de transaction3 et détermine les règles du jeu pour le choix des modes de contrat entre les organisations (Saussier et Yvrande Billon, 2007). Ce qui conduit au développement de différentes configurations, susceptibles d'être retenues par les organisations (tableau 1).

Fréquence des	Spécificité des actifs ou caractéristiques d'investissement		
	Faible	Moyenne	Forte
Faible	Marché (contrat classique)	Contrat trilatéral	Contrat trilatéral
Forte		Contrat bilatéral personnalisé (Partenariat, sous-traitance…)	Internalisation

Tableau 1 - Différentes formes de contractualisation entre les organisations (adapté de Williamson, 1991)

Ce tableau présente les pratiques contractuelles adoptées par les firmes face aux pressions institutionnelles. Un contrat classique est ainsi choisi lorsque les transactions sont occasionnelles, fréquentes et faisant appel à des actifs peu spécifiques. Ce contrat caractérise le marché. Les organisations optent pour un contrat bilatéral lorsque les transactions

sont récurrentes et nécessitent des actifs (ou investissements) moyennement spécifiques. En revanche, un contrat trilatéral est réservé pour les transactions occasionnelles et hautement spécifiques, dans ce cas, la solution du marché n'est pas satisfaisante, étant donné les limites du droit classique des contrats pour soutenir de telles transactions (Williamson, 1991). Enfin, lorsque les transactions sont fréquentes et les actifs très spécifiques, l'internalisation de l'activité est privilégiée.

Ces considérations font ressortir l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations qui réagissent en adoptant divers comportements.

1.2 : Les modèles de comportement organisationnel face aux différentes pressions institutionnelles

Ces comportements sont pris en compte dans plusieurs modèles dont ceux de Sethi (1975), d'Oliver (1991) et de Rowley (1997). Ainsi, Sethi (1975) appréhende le comportement des organisations à travers trois formes. La première forme, le comportement coercitif, a trait au respect des contraintes réglementaires, à la transparence informationnelle, etc. La deuxième forme, le comportement socialement responsable, apparait comme une réponse aux différentes obligations sociales, ce qui signifie que les organisations déploient des stratégies qui prennent en considération les conséquences de leurs actions sur la société. En d'autres termes, ce comportement induit une régulation dans un champ organisationnel. La troisième forme est relative au comportement proactif, caractérisé par l'anticipation et la planification des besoins sociaux. Ce qui laisse entendre que les organisations s'engagent dans un processus long afin de plaider pour des comportements éthiques au détriment de leurs intérêts économiques.

Pour Oliver (1991), la théorie institutionnelle est en mesure de formuler un cadre adéquat pour l'étude des comportements afin de prédire l'occurrence des stratégies de substitution. Cette occurrence est rendue possible par l'élargissement des perspectives de la théorie institutionnelle. Cet élargissement se traduirait notamment par l'admission que les réponses des organisations aux contraintes externes ne sont pas invariables en toutes circonstances institutionnelles. En d'autres termes, les stratégies retenues ne doivent pas conduire à la conformité.

Le tableau 2 ci-dessous présente une typologie de stratégies que les organisations adoptent face aux pressions institutionnelles.

Stratégies	**Tactiques**	**Types de comportement**
Se soumettre	Avoir des habitudes	Suivre des normes invisibles et des comportements socialement acceptés : reproduire des comportements acquis.
	Imiter	Copier des modèles institutionnels, reproduire des comportements qui fonctionnent (Isomorphisme mimétique).
	Se conformer	Obéir à des règles et des normes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Transiger	Équilibrer	Égaliser les attentes des différents acteurs : rechercher l'équité entre les différentes parties prenantes et les intérêts internes.
	Apaiser	Accorder différents éléments institutionnels. Se conformer au minimum.
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes (plus actif que les deux tactiques précédentes).
Éviter	Dissimuler	Masquer sa non-conformité derrière une façade de soumission.
	Protéger	Relâcher les liens institutionnels : limiter les évaluations extérieures.
	Esquiver	Changer d'objectifs, d'activités ou de domaines : l'organisation quitte le champ où s'exercent des pressions.
	Rejeter	Ignorer des valeurs et normes explicites
	Contester	Contester des règles et des exigences

Défier	Attaquer	Agir contre les sources de pressions institutionnelles.
Manipuler	Coopter	Importer des acteurs influents au sein de l'organisation : persuader des parties prenantes de rejoindre l'organisation.
	Influencer	Façonner les valeurs et les critères.
	Contrôler	Dominer les acteurs institutionnels et les procédures pour les contrôler.

Tableau 2 - Les comportements des organisations face aux pressions institutionnelles (adapté d'Oliver, 1991).

Quant à Rowley (1997), il expose quatre types de comportements que les organisations choisissent face aux pressions institutionnelles. Ces comportements sont fortement liés à la densité du réseau des parties prenantes et à la position de l'organisation concernée au sein de ce réseau.

Le premier comportement est issu d'un environnement institutionnel d'une densité élevée de parties prenantes et d'une organisation très centralisée, celle-ci adopte un rôle conciliateur et opte pour la négociation avec ses parties prenantes. Ce comportement suppose que ces dernières sont en mesure de contraindre les organisations à respecter les règles. Pour Rowley (1997), cette formulation incite les organisations à négocier dans le but de trouver des solutions qui donnent une satisfaction à l'ensemble des acteurs.

Le deuxième comportement porte sur un environnement institutionnel caractérisé par une faible densité des parties prenantes et une centralité d'un niveau élevé, l'organisation adopte un comportement de commandement et contrôle l'ensemble des attentes des parties prenantes qui sont en position de faiblesse et partant, dans l'incapacité d'élaborer des normes partagées et d'exercer des pressions sur l'organisation concernée. En revanche, cette dernière est dans une position de forte centralité, ce qui lui procure un pouvoir sur ses parties prenantes et un contrôle de toute action formulée par ces dernières.

Le troisième comportement est caractérisé par un environnement d'une forte densité de parties prenantes et avec une organisation de niveau faible de centralité, l'organisation concernée adoptera un comportement de subordonné et cherchera à se conformer aux attentes des parties prenantes. Dans ce cas, la structure du réseau de ces dernières possède une forte capacité de construction de nomes, d'influence également sur l'organisation en question. Cette dernière, vu sa place sur le réseau, elle sera dans l'obligation de respecter les normes et les attentes qui lui sont demandées.

Le quatrième comportement se définit par un environnement caractérisé par une faible densité de parties prenantes et une organisation avec une faible centralité. Cette organisation adoptera un rôle solitaire et essaiera d'éviter les pressions de ses parties prenantes. Ce dernier comportement décrit une organisation qui d'une part, n'a pas les moyens d'influencer les normes, d'autre part, est très peu confrontée à des pressions institutionnelles car elle a très peu de relations avec les acteurs institutionnels. En d'autres termes, elle est isolée du réseau social.

Le tableau 3 ci-dessous regroupe les différents comportements évoqués ci-dessus.

		Centralité de la position de l'organisation concernée	
		Élevée	Faible
Densité du réseau des parties prenantes	Élevée	Conciliateur	Subordonné
	Faible	Commandant	Solitaire

Tableau 3 - L'influence de la densité des parties prenantes et le positionnement de l'organisation sur le comportement de celle-ci (adapté de Rowley, 1997)

1.1 : Le rôle des parties prenantes en matière de responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par la commission européenne comme « un concept qui est non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (CRIFO, 2013, pp.3).

Cette définition met l'accent sur les impacts des activités des organisations sur leur environnement naturel et humain. Elle reconnait également que la RSE est le résultat de démarches déterministes (le respect des législations nationales) et de démarches volontaires. En d'autres termes, la RSE se définit comme la convergence nécessaire des normes

collectivement déterminées par les institutions et les initiatives volontaires des entreprises (Lépineux et al, 2010). Cependant, l'émergence en 2010 de la norme sociétale ISO 26000, norme volontaire pour les organisations, offre l'opportunité à ces dernières de prouver leur respect des lois et des préceptes internationaux et/ou universels. En d'autres termes, la norme - bien que seulement volontaire - leur donne la possibilité de faire preuve de comportements éthiques, en toute transparence, dans leur environnement et/ou leur sphère d'influence (Bensebaa, 2001). Cette norme place de surcroît la relation entre les organisations et les parties prenantes au cœur du progrès social. Dans cette veine, les organisations qui souscrivent aux principes de la norme ISO 26000 se veulent à la fois des organisations qui limitent les impacts négatifs de leurs activités et des organisations qui maximisent les impacts positifs sur la société qui les entourent (Brun, 2011).

Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), la théorie des parties prenantes est estimée comme le cadre le plus approprié pour modéliser le concept de RSE, particulièrement en matière de reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Gond et Mullenbach (2004) considèrent pour leur part que la RSE est un moyen de réponse aux pressions institutionnelles de certaines parties prenantes. Pour leur part, Donaldson et Preston (1995) considèrent que la théorie des parties prenantes propose des outils, des comportements et des actions que la firmes doivent prendre en compte afin d'accroitre leur performance organisationnelle. Ils laissent entendre en outre que la théorie des parties prenantes comporte trois dimensions essentielles, à savoir la dimension descriptive, la dimension instrumentale et la dimension normative. Pour ces auteurs, ces dimensions sont complémentaires. La dimension descriptive représente les attentes des parties prenantes et décrit le comportement

de l'entreprise à leur égard. La dimension instrumentale met en avant les différentes relations entre les parties prenantes. Enfin, la dimension normative concilie les logiques économiques et éthiques, qui participent au management stratégique des entreprises.

De ce qui précède, il se dégage une influence substantielle de l'environnement institutionnel (normes, valeurs, lois, règlementations, rôle des parties prenantes, types de contrats ; etc.) sur les organisations. Les réactions de celles-ci sont multiples : attitude proactive ; conformité ; fuite ; respect des normes ; quête de la légitimité ; volontarisme ; etc. Certaines de ces réactions conduisent les organisations à s'intégrer de manière adéquate dans leur environnement institutionnel et/ou leur octroient de la légitimité ; d'autres réactions sont susceptibles de réduire de manière forte l'influence de l'environnement institutionnel, voire de le façonner dans l'intérêt des organisations.

2 : Champ d'observation et résultats obtenus

Cette seconde partie expose les caractéristiques du terrain empirique retenu (2.1.), justifie ce terrain et décrit la manière dont les données sont collectées et analysées (2.2.) et discute les résultats obtenus (3.3.).

2.1 : Caractéristiques du terrain empirique

Les véhicules hors d'usage (VHU) constituent le terrain empirique de cette recherche. En Europe, près de 10 millions de véhicules en fin de vie arrivent chaque année. En France, 1,5 millions de véhicules deviennent hors d'usage, autrement dit, 2,8 véhicules se transforment en hors d'usage toutes les minutes. Ces VHU contiennent des déchets dangereux (liquides et solides) qui peuvent nuire à l'environnement (Rogaume, 2015). Cependant, pour saisir la

manière dont les VHU sont traités par les constructeurs automobiles, il semble qu'il serait fructueux de revenir à la manière dont ont été pris en compte les VHU en relation avec l'environnement.

La prise en compte de l'importance de la protection de l'environnement s'est manifestée en Europe à la fin des années 1960 et a concerné dans un premier temps essentiellement la pollution de proximité, c'est-à-dire située dans une aire localisée (Verdure, 2014).

Cette prise de conscience a porté sur plusieurs domaines tels que les déchets appréhendés via une politique dont le développement s'est réalisé de manière graduelle. En effet, il a fallu attendre la crise pétrolière de 1972 pour que la préservation des ressources naturelles soit examinée par le législateur européen. Cette prise en compte des déchets et de leur gestion s'est concrétisée par la création à la fin des années 70 des institutions notamment les premiers ministères de l'environnement en Europe. Ces derniers sont devenus le reflet d'une réelle institutionnalisation de l'environnement (Falque et al., 2006).

Face à cette prise de conscience, le développement de la réglementation sur les déchets d'une part, et les exigences fortes imposées aux municipalités au niveau économique et en matière des compétences d'autre part, ont provoqué une décentralisation de la responsabilité de gestion et traitement des déchets des collectivités territoriales à des acteurs non étatiques, ce qui a conduit à la naissance du principe de responsabilité élargie du producteur instauré par l'OCDE en 1972 (Van Lang, 2011).

Le secteur automobile est concerné au premier chef par cette prise de conscience environnementale en tant qu'acteur industriel de grande échelle. La filière des VHU relève de

la règlementation qui découle du principe de responsabilité élargie du producteur (REP). Les pressions exercées sur ce secteur sont issues de la directive européenne 2000/53/CE qui contraint les constructeurs au contrôle du taux de valorisation de leurs véhicules. En 2007, les objectifs à atteindre pour l'année 2015 seront la valorisation de véhicules à 95% et la conception de véhicules recyclables à 85% en masse (Rogaume, 2015).

Cette directive européenne transposée de diverses manières au sein des États membres de l'Union Européenne a suscité une prise de conscience chez les institutions locales et les producteurs qui sont confrontés à trouver un consensus concernant la transposition de l'application de la directive.

Cette directive relative aux véhicules en fin de vie incite les constructeurs automobiles à mieux choisir leurs parties prenantes et à intégrer de manière effective les principes du développement durable, en d'autres termes, l'économique, le social et l'environnemental.

De ce fait, le positionnement des producteurs automobiles par rapport à la société a ainsi connu une modification significative en matière de leurs comportements. Ces constructeurs cherchent à prendre davantage en compte les problèmes qui vont au-delà de la sphère économique, tels que la prise en compte de leurs véhicules en fin de de vie afin de nuire de moins en moins à l'environnement, le recyclage, moins de consommation de ressource, etc.

L'accumulation du capital est bien ce que nous attendons des firmes et des secteurs économiques, mais elle ne constitue plus une fin justifiant tous les moyens. En d'autres termes, la réussite et la soutenabilité des constructeurs d'aujourd'hui dépendraient tant des valeurs économiques que des valeurs sociétales (Van Lang, 2011).

Au cœur de ces défis, la thématique de la responsabilité sociétale de l'entreprise est depuis un peu plus de deux décennies une des préoccupations majeures de la communauté académique, de la communauté professionnelle et des pouvoirs publics (Windsor, 2013).

Au regard de leurs effets dangereux pour l'environnement, les véhicules hors d'usage (VHU) font l'objet d'une règlementation spécifique. Un véhicule hors d'usage (VHU) est défini comme un véhicule dont son détenteur remet à un tiers pour qu'il le détruise ou qu'il ait l'obligation de le détruire. Les VHU ne peuvent être remis qu'à des centres VHU agréés.

Au-delà de cette règlementation, les constructeurs automobiles sont confrontés d'une part, à l'augmentation de la quantité des déchets issus de leur industrie, et d'autre part à la forte baisse des prix de matières premières. En l'occurrence, chaque constructeur s'interroge sur une meilleure stratégie de gestion des véhicules hors d'usage.

La responsabilité élargie du producteur est définie comme « une stratégie environnementale visant à rendre le metteur sur le marché responsable du cycle de vie du produit » (Lindhqvist,

2000, pp. 5). L'avènement de ce principe revient à la directive cadre 75/442/CEE relative aux déchets, qui prévoit que « conformément au principe du pollueur payeur, le coût de l'élimination des déchets doit être supporté par le détenteur qui remet des déchets à un ramasseur ou à une entreprise, et/ou les détenteurs antérieurs ou le producteur du produit générateur de déchets ». La directive cadre 2008/98/CE, qui abroge celle de 1975, confirme la référence au principe pollueur payeur en matière de déchets et y ajoute le principe de la responsabilité élargie du producteur (REP). La première initiative d'application du principe a été dans la filière des emballages conformément à la directive de décembre 1994. De ce fait

des filières REP visant à favoriser la collecte des flux importants, se sont multipliées (Van Lang, 2011).

Cette responsabilité est exercée de diverses façons dans les États membres de l'Union Européenne, notamment en France qui a mis en œuvre ce principe dans huit filières avec comme objectifs environnementaux la réduction à la source des matières premières, l'évitement de l'enfouissement des déchets et la réutilisation des matières (Verdure, 2014).

Le principe de REP s'applique sous deux formes, la première est individuelle où les producteurs gèrent eux-mêmes la fin de vie de leurs déchets et la seconde responsabilité est collective. En matière de responsabilité collective, les producteurs se regroupent dans un éco-organisme pour mutualiser la gestion de leurs déchets. Un éco-organisme est défini comme une instance à qui les producteurs délèguent leur responsabilité en matière de gestion des déchets. Cette institution est centrale. Elle est l'interface des transactions financières entre les collectivités locales, les producteurs, et les opérateurs de traitement des déchets. La responsabilité collective est en revanche plus économique à mettre en place mais avec une gestion des déchets moins efficiente que la responsabilité individuelle (Falque et al., 2006) qui, en revanche, sous-entend des coûts de transaction importants de gestion des produits en fin de vie.

Les VHU produisent des déchets au cours de leur processus de déconstruction et de broyage. Cependant, ils sont soumis aux mêmes procédures qu'un autre type de déchet relevant de la réglementation liée à la REP, en l'occurrence la hiérarchie de traitement des déchets. Cette hiérarchie instaurée par l'Union Européenne en 1972 sous-tend que le déchet doit être traité selon les concepts des trois R : réduire, réutiliser, et recycler. Le plus haut niveau de la

hiérarchie est la prévention des déchets, suivie par la réutilisation des produits, le recyclage du matériel, la récupération de l'énergie et l'enfouissement qui est l'ultime étape, la moins souhaitable (Lacoste et Chalmin, 2006).

2.2 : Choix du terrain empirique et *design* méthodologique

La première raison qui justifie le choix du terrain empirique est que c'est une filière qui prend en compte la REP. Celle-ci est individuelle en France et collective en Belgique, ce qui permet d'explorer les différentes attitudes en matière de traitement de la fin de vie des produits. La seconde raison qui justifie ce choix a trait à la rareté des recherches en sciences de gestion sur ce champ empirique. Par ailleurs, le choix du second pays, à savoir la Belgique, est fondé sur le fait que parmi les acteurs organisationnels retenus, certains opèrent tant en France qu'en Belgique.

Le tableau 4 ci-dessous synthétise les parties prenantes que nous avons consultées.

Les parties prenantes consultées	Nombre d'entretiens semi directifs
Associations environnementales	1
Centres de traitement des VHU	3
Éco-organisme	1
Institutions étatiques	2
Producteurs d'automobiles	3

Tableau 4 – Les types de parties prenantes consultées (source : auteurs)

Le tableau 5 ci-dessous détaille les entretiens menés dans le secteur VHU dans chaque catégorie de parties prenantes.

Codes	Nom	Fonction	Date
Producteur 1	Jean-Philippe-Hermine	Directeur plan environnement et stratégie environnement chez Renault	23 Février 2016
Institution Étatique 1 (IE 1)	Bertrand Bohain	Délégué général du cercle national du recyclage	24 Février 2016
Producteur 2	Eric Consigny	Responsable valorisation des véhicules en fin de vie du Groupe Peugeot Citroën	17 Mars 2016
Institution Étatique 2 (IE 2)	Bruno Miraval	Chargé de missions au ministère de l'environnement et du développement durable	18 Mars 2016
Importateur 1	Constantin Voluntaru	Responsable environnement et véhicule hors d'usage	29 Mars 2016
Économie sociale et solidaire (ESS1)	Catherine Rolin	Chargée de missions filières et prévention des déchets « France	07 Avril 2016
Centre VHU	Fabrice Henriot	PDG du groupe Allocasseauto	9 Avril 2016
Gestionnaire et distributeur	Olivier Gaudeau	Directeur ingénierie et HSE chez INDRA, gestionnaire distributeur	20 Avril 2016
Broyeur (Broy 1)	Olivier François	Directeur du développement des marchés chez Gallo environnement	03 Mai 2016
Febelauto (Éco 1)	Fredericq Peigneux	Directeur par intérim de l'Éco-organisme Febelauto	27 Mai 2016

Tableau 5 - Noms et fonctions des personnes interrogées et dates des entretiens (source : auteurs)

Le processus de collecte des données s'est déroulé comme suit. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs, réalisés sur Paris et dans d'autres villes (en France et Belgique), et dont la durée s'étale d'une heure et demie à trois heures. Ces entretiens ont été menés au cours de la période s'étalant de février 2016 à mai 2016.

L'analyse des données issues des entretiens a été effectuée par le biais du logiciel qualitatif Nvivo 11, cela nous a permis de construire une arborescence basée sur notre guide d'entretien. Un premier codage a mis en évidence les concepts suivants : Directive VHU, définition d'un VHU *vs* déchet, environnement institutionnel de la filière, la REP en France, la réglementation VHU en France, réseau, animation réseau, cadre normatif, comportement

de contournement, comportement normatif, comportement coercitif, culture du producteur Renault, culture du producteur Peugeot Citroën, culture de l'importateur groupe Volkswagen France, différence entre importateur et producteur, dynamique de la filière, stratégies des producteurs, procédés des producteurs, les manques règlementaires, spécificité de chaque réseau, le marché des VHU en Europe, l'écoconception, filière agréée, filière non agréée ou illégale, la REP en Belgique, la règlementation VHU en Belgique.

Un second codage a conduit à regrouper les concepts issus de la première étape de codage en cinq thèmes principaux. Le premier thème porte sur la définition d'un VHU par rapport à un déchet sur le plan règlementaire et ses conséquences sur les pratiques des acteurs au sein de la filière, le deuxième a trait au cadre règlementaire européen et aux différentes facettes de transposition notamment en France et en Belgique, le troisième thème concerne les raisons pour lesquelles les organisations ont opté pour une REP individuelle et non collective, le quatrième thème est relatif aux différentes stratégies des constructeurs automobiles pour répondre à leurs obligations règlementaires, les pratiques normatives, proactives, et de contournement, et le dernier thème repose sur les principales différences institutionnelles de la filière VHU entre la France et la Belgique.

La figure 1 ci-dessous détaille le processus par lequel un VHU passe par les différentes parties prenantes de la filière.

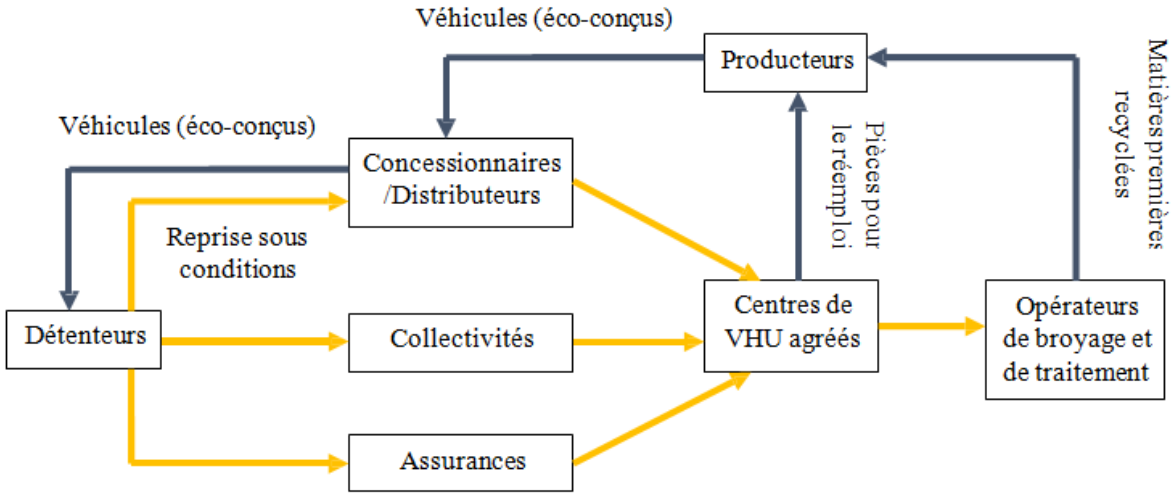


Figure 1 - Organisation de la filière VHU
(source : auteurs)

Le détenteur du véhicule en fin de vie peut s'en débarrasser à travers trois possibilités. D'abord, il peut le rendre au producteur en contrepartie d'une remise s'il a l'intention d'acquérir un nouveau véhicule. Ensuite, le détenteur peut abandonner son véhicule auprès d'un centre VHU agréé qui a l'obligation de le reprendre dans le cas d'un véhicule qui n'a aucune valeur. Enfin, en cas d'accident, la compagnie d'assurances reprend après expertise le véhicule accidenté et le revend à un centre VHU agréé. Celui-ci dépollue le véhicule, extrait et trie les pièces destinées à être réutilisées. Ces pièces peuvent être soit transmises au producteur que celui-ci remet dans son propre réseau de distribution, soit les revend aux particuliers. Certaines matières plastiques et métaux non ferreux sont parfois revendus aux producteurs. Enfin, le centre VHU réduit le volume de la carrosserie et la transmet au broyeur. Ce dernier transforme le véhicule en résidus légers et lourds. Une fois effectué le tri de ces derniers, certains résidus finissent au recyclage, d'autres sont enfouis ou incinérés.

2.3 : Analyse et discussion des résultats

Une directive VHU controversée par les acteurs de la filière

La directive VHU 2000 a été pensée par les États membres de l'Union Européenne durant les années 90. L'objectif principal de cette directive « à cette époque était d'arrêter la mise en décharge, on ne réfléchissait pas en termes de matières et ressources au niveau européen, les matières premières étaient bon marché. » (Producteur 1). Cette directive indique également que les États membres doivent atteindre un taux minimum de 85% de réutilisation et de recyclage et un taux 95% de valorisation avant Janvier 2015 (ADEME, 2015).

Cette directive définit un VHU comme étant un déchet au sens du premier article de la directive cadre de 1975, (CE, 2000). En d'autres termes, la directive VHU renvoie à la directive cadre de 1975 qui a conduit à une quantité substantielle de règlementations sur l'environnement les années qui ont suivi. Cette directive définit la notion de déchet par l'abandon. « Cette définition ne marche pas du tout pour les objets qui ont une durée de vie longue, en l'occurrence la voiture, car cette dernière passe par différentes étapes d'échanges au cours de sa durée de vie, cela pourrait s'appliquer à un emballage mais pour le cas de l'automobile c'est une vie complexe » (Broy 1, Éco 1). Cela sous-entend qu'il y a un point qui n'a pas été pris en compte pour cette définition qui est la notion de durée de vie. L'absence de cette notion de durée de vie du véhicule laisse entendre que dans le domaine automobile, il n'y a pas de VHU mais des véhicules d'occasions. Pour le producteur 1, « si on devait réécrire la directive VHU, on la ferait différemment, car l'enjeu aujourd'hui c'est la compétitivité de l'Europe et de l'industrie Européenne par rapport à la ressource ».

La transposition de la directive 2000 relative aux VHU n'est pas transcrite de la même manière dans tous les États membres de l'Union Européenne, « ce qui fait lorsqu'on se trouve en commission VHU, on ne peut guère coopérer car il y a un vrai écart en matière de lois transcrites au niveau de chaque pays membre » (Importateur 1).

Cas des différences de transposition de la directive VHU

Le mode de transposition de la directive VHU diffère d'un pays à un autre au sein de l'Union Européenne. Cette différence donne lieu à des divergences en matière de règlementation nationale et donc sur le plan de la gestion des véhicules en fin de vie entre les pays membres. Certains États transcrivent différemment la directive entre une région et une autre au sein du même pays en l'occurrence la Belgique. Cette dernière définit sa politique environnementale via trois régions (Bruxelles, Flandre, Wallonie), une convention environnementale renouvelable tous les cinq ans est signée par l'ensemble des parties prenantes de la filière automobile des trois régions afin de remplir leurs obligations réglementaires (Eco 1). Des différences de contexte économique existent entre chaque région principalement entre « la région Flandre où sont concentrées la plupart des opérateurs économiques et la région Wallonie qui est presque dans un désastre industriel dû à l'effondrement de l'industrie du charbon, de l'acier et du textile » (Broy 1).

Pour le cas de la France, la directive VHU a été transposée à deux reprises, la première transposition de 2002 a été contestée par le syndicat des centres VHU, elle prévoyait « *un principe de double entrée, c'est-à-dire que les véhicules en fin de vie pouvaient aussi bien rentrer chez les centres VHU par la suite chez les broyeurs, mais ils pouvaient être orientés directement chez les broyeurs. Cela faisait la part trop belle pour les broyeurs* » (Broy 1).

Ce principe a été remis en cause par le syndicat des centres VHU et celui-ci a déposé plainte auprès de la cour de justice Européenne. Pour l'importateur 1 « *le syndicat des centres VHU justifiait ses revendications en mettant en avant que la profession des broyeurs n'est pas de déconstruire une voiture mais de broyer les carcasses* ». De plus, les producteurs n'avaient aucune obligation de contribuer financièrement en cas de déficit de la filière. De ce fait, la France a été condamnée en 2010 en raison d'une mauvaise transposition de la directive VHU. Cette condamnation a contraint le gouvernement français à modifier la loi en imposant aux constructeurs le financement du secteur VHU en cas de déficit, amenant *de facto* les producteurs à s'impliquer dans la création d'un réseau de centres VHU ayant l'obligation de reprendre gratuitement les véhicules que leur rapportent les détenteurs conformément au décret publié en 2011 (ADEME, 2015).

Les spécificités de la REP

Le principe de la REP est issu du principe « Pollueur-payeur » introduit par Pigou en 1920. Il a été ensuite repris par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) en 1990 pour résoudre le problème de l'augmentation croissante des déchets. La REP représente « *l'internalisation du coût environnemental pour les metteurs sur les marchés »* (IE 1).

Le secteur des véhicules en fin de vie a été institutionnalisé en tant que filière REP en 2000 par la directive Européenne nommée « directive VHU ». Sa mise en application n'a été effectuée que deux ans après étant donné que la règlementation stipule que les États membres de l'Union Européenne ont un délai de deux ans pour fonder une filière REP.

Le choix de mise en œuvre de cette filière REP, c'est-à-dire individuelle ou collective, a été longuement discuté entre les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles. Le choix

d'une REP collective qui sous-entend la délégation de la responsabilité à un éco-organisme a été appliqué dans l'ensemble des filières relevant d'une législation REP, excepté le secteur automobile en France. Un éco-organisme de type financier est administré par les producteurs actionnaires. Sa principale fonctionnalité est de regrouper les contributions financières des producteurs d'un secteur donné et les redistribuer aux organisations de recyclage de cette même filière dans le but d'atteindre les objectifs règlementaires.

Les parties prenantes primaires de la filière VHU en France notamment, tels que les constructeurs automobiles, les centres VHU et les broyeurs, se sont mobilisés contre l'idée d'introduire un éco-organisme dans la filière. Pour le producteur 1, « *Nous sommes contre ce genre d'organisation dans la filière VHU car un éco-organisme ne permet pas vraiment une réelle traçabilité de la ressource financière de chaque adhérent dans l'organisation de la filière* ». Pour le producteur 2, « *Nous n'avons pas voulu un éco-organisme pour deux raisons, la première c'est que nous considérons que c'est une filière qui est rentable et que donc nous n'avons pas besoin d'avoir une sorte d'éco-contribution avec un acteur intermédiaire qui "collecterait de l'argent" et on ne sait pas très bien comment et où c'est reversé et avec aucun moyen d'avoir des explications pour les metteurs sur le marché, et le deuxième point était que les organisations qui étaient déjà en place faisaient qu'il y avait plutôt intérêt à promouvoir ce qui a déjà été élaboré plutôt que de partir d'une feuille blanche parce que le secteur de l'automobile est peut-être le secteur qui est " le plus sain "dans le traitement des déchets, cela ne veut pas dire que c'est exemplaire mais par rapport à ce qui n y'avait pas sur l'emballage , le sanitaire ou sur les pneus, mais pour ces derniers il y'avait quelque chose de bien, ce qui n'était pas le cas pour d'autres secteurs où il n' y*

avait aucun système de gestion des déchets. Donc mettre en place un éco-organisme avait du sens parce qu'il fallait créer la filière. La filière VHU existait, et du point de vue du constructeur que nous sommes et c'était partagé par tout le monde à cette époque ». Pour les opérateurs de traitements des VHU, introduire un éco- organisme est préjudiciable pour leur avenir en matière de développement d'ingénierie de traitement des VHU car cela engendrera une certaine dépendance financière envers les constructeurs automobiles. Ils considèrent qu'« *un éco-organisme est un monopole créé par l'État et que ce dernier supporte ce monopole* » (Broy 1, et IE 1). Les organisations de traitement des déchets de petite taille « *ne feront que subir les pressions de ce monopole* » (Broy 1) car cet éco-organisme « *se considèrera comme percepteur d'une filière* » (IE 1).

De ce fait, chaque producteur a opté pour une stratégie individuelle propre à lui pour exercer la législation REP.

En revanche, en Belgique, la filière VHU est organisée autour d'un éco-organisme dénommé « Febelauto » créé en 1999. Cet organisme a pour objectif d'harmoniser les politiques environnementales des trois régions notamment Bruxelles, Flandre et Wallonie. Cet éco-organisme « *regroupe les différents opérateurs du secteur automobile installés en Belgique* » (importateur 1). Febelauto est un éco-organisme qui a le statut d'une association à but non lucratif. Sa gouvernance est pilotée par les représentants des trois régions et les acteurs de la filière automobile « *nous portons la voix de la chaine de valeur qui est les producteurs importateurs, les centres VHU, les recycleurs et les représentants de chaque région* » (Eco 1). Il est agréé par le ministère fédéral des affaires économiques. Il a un rôle central dans la certification des centres VHU « *nous avons une norme qui a pour objectif de mettre un seuil de fonctionnement qui est le même pour tous les centres VHU agréés et éviter que les distorsions*

apparaissent sur le marché. Cette norme est discutée par l'ensemble des parties prenantes » (Eco 1). Cette institution perçoit des cotisations et des contributions de la part de la fédération des producteurs importateurs d'automobiles. Ces contributions ne font pas l'objet des frais des centres de traitement des VHU mais des frais de fonctionnement de cet éco-organisme. L'éco1 justifie que « *le fait que nous ne touchions pas des éco-contributions pour le traitement des VHU comme d'autres éco-organismes est un résultat de lobby de la part de la fédération des importateurs* ».

La convention environnementale stipule que la filière VHU s'autofinance, par conséquent, il n'est guère nécessaire d'imposer un mode de financement particulier. « *La convention environnement est un contrat qui est négocié entre le secteur automobile et les autorités. Sa particularité est que nous avions listé dans ce contrat l'ensemble des parties prenantes agréées du secteur automobile qui sont : la fédération des recycleurs, la fédération des importateurs, la fédération des distributeurs et les représentants de chaque région* » (Eco 1).

Nous pouvons déduire que les autorités belges ont réussi à mettre au sein de la filière automobile un éco-organisme mais ce dernier n'a aucun pouvoir d'exercer une pression sur la fédération des importateurs ou des recycleurs. Il a comme principale fonctionnalité d'établir les chiffres pour l'ensemble des parties prenantes (Broy 1). Par conséquent, il ne correspond à aucun type d'éco-organisme défini dans la législation REP.

Le tableau 6 ci-dessous synthétise les principales différences entre les deux pays.

Pays / Caractéristiques de la filière	France	Belgique
Transposition de la directive VHU (2000)	Transposée sur le territoire national	Transposée de façon différente sur les trois régions
Système REP	Individuel pour chaque producteur	Unique pour l'ensemble des importateurs
Existence d'un Éco-organisme	Aucun	FEBELAUTO

Tableau 6 - Caractéristiques de la Filière REP en France et en Belgique (source : auteurs)

Les différentes stratégies des firmes automobiles pour répondre à cette législation REP

Le refus des constructeurs automobiles et importateurs en France d'une REP *via* un éco-organisme a conduit à une offre de compensation aux pouvoirs publics. Les producteurs ont ainsi, à titre illustratif, « *établi une stratégie propre afin d'animer un réseau avec les parties prenantes choisies* » (Producteur 2). De même, comme les obligations réglementaires requièrent des producteurs un maillage du territoire national, chaque opérateur y a répondu par le biais d'un modèle organisationnel mais différent de celui des concurrents, à l'image du producteur 1 qui a fait le choix d'une stratégie de *joint-venture* avec Sita environnement pour le rachat d'un gestionnaire distributeur Indra qui a des partenariats commerciaux avec un nombre important de centres VHU. « *Nous avons choisi de s'associer avec l'opérateur de traitement des déchets pour gérer un des leadeurs de la gestion de fin de vie des véhicul*es » (Producteur 1). Chaque constructeur a mis en place un outil de gestion pour fédérer les parties prenantes de la filière qui sont les concessionnaires, les centres VHU, les broyeurs, et lui-même. Le producteur 1 a mis en place un outil dénommé MOS (*Minimum Opérating Standard*) qui a pour but de dynamiser et de motiver le réseau à travers un système

de récompenses tout en respectant des critères basés sur le niveau d'équipement de l'organisation, le traitement des déchets (verre, plastiques), et le transfert de certaines matières vers le gestionnaire 1. « *Nous achetons le VHU au constructeur et nous le facturons au centre VHU au même prix d'achat. Ce montant est transféré par la suite au constructeur et nous appliquons des frais de gestion aux deux parties prenantes* » (Gestionnaire 1). Le producteur 2 a opté pour des partenariats commerciaux avec deux gestionnaires distributeurs de VHU qui ont des accords avec un nombre important de centres VHU sur l'ensemble du territoire. « *Nous avons fait le choix d'établir des partenariats commerciaux car nous considérons que ce n'est pas notre cœur de métier mais celui du centre de VHU* » (Producteur 2). Ce constructeur a mis en place un outil informatique dénommé « Place-Nette » administré par deux personnes sous le statut de groupement d'intérêt économique, « *Le GIE-Place-Nette perçoit des contributions de tous les concessionnaires pour chaque véhicule vendu et gère leurs demandes d'enlèvement des VHU par le biais des gestionnaires distributeurs ÉCO-VHU et Valorauto. Ces derniers facturent au centre VHU le véhicule et transfèrent le prix d'achat au GIE-Place-Nette qui le renvoie au concessionnaire sous forme de prime* » (Producteur 2). Ce système vise à inciter le concessionnaire à transférer les VHU vers les opérateurs de traitement.

L'importateur 1 a également préféré établir des partenariats commerciaux avec deux gestionnaires distributeurs (Traçauto et Autoeco). « *Nous avons fait ce choix car nous sommes un importateur et non un constructeur local* » (Import 1). Il relie l'ensemble de ses parties prenantes relatives aux VHU à travers un système d'ÉCOPOINTS, introduit après la deuxième transposition Française. « *Nous versons deux sortes de primes à travers notre système d'ÉCOPOINTS administré par le gestionnaire distributeur Traçauto. La*

première est destinée au concessionnaire et la deuxième est sous forme de points au centre VHU qui prend en charge le véhicule » (Import 1).

Le tableau 7 synthétise les choix stratégiques des trois constructeurs automobiles présentés

Les metteurs sur le marché / Choix d'acteurs et de stratégie	Producteur 1	Producteur 2	Importateur 1
Choix de stratégie	*Joint-venture*	Partenariats	Partenariats
Types de parties prenantes	Indra (Gestionnaire et distributeur) racheté par SITA-Environnement et le producteur 1	Valoroauto et Eco-VHU (Gestionnaires et distributeurs)	Autoeco et Traçauto (Gestionnaires et distributeurs)
Outils mis en en place entre les parties prenantes	MOS (*Minimum Opérating Standard*)	GIE Place Nette (Groupement d'intérêt économique)	ECOPOINTS

Tableau 7 - Synthèse des stratégies des principaux metteurs sur le marché en France (source : auteurs)

Les différentes stratégies choisies par les constructeurs amènent un certain nombre d'observations. Le producteur 1 s'est rapproché des opérateurs de traitement de la filière. En revanche, le producteur 2 et l'importateur 1 ont fait le choix d'animer le réseau des centres VHU selon la règlementation en vigueur. Pour le broyeur 1, « chaque stratégie choisie est due à une culture ancienne du constructeur » notamment pour « le producteur 1 qui est une entreprise qui ne sous-traite pas beaucoup, elle a une tradition ancienne qui est de faire des investissements qui ne sont pas forcément en lien avec son cœur de métier, exemple : l'entreprise fabriquait ses propres plaques d'égouts. Elle est un peu loin des théories libérales naissantes » (Broy 1). En ce qui concerne le producteur 2, « nous avons un relationnel étroit

avec nos partenaires concessionnaires ». Pour l'importateur 1, le coût de l'environnement pour chaque véhicule est inclus dans les provisions du prix vente de ce véhicule, « l'ancien président allemand de l'importateur 1 était un visionnaire et donc il a établi une provision dans chaque véhicule neuf qui représente un coût pour l'environnement » (Importateur 1).

Les importateurs belges ont retenu un réseau unique reflété par l'eco 1. Ce réseau regroupe l'ensemble des opérateurs agréés. « La stratégie politique des producteurs importateurs de la gestion de la filière VHU est commune et est discutée au sein de notre organisation et c'est cette dernière qui est le porte-parole du secteur automobile » (Eco 1). Par ailleurs, le système qui incite les concessionnaires à remettre un VHU à une filière agréée relève de la convention environnementale qui oblige les concessionnaires de céder tout véhicule récupéré lors d'un achat d'un nouveau véhicule à transférer celui qui est usagé à un centre VHU agréé. Pour l'éco 1, « Nous n'avons pas d'animation de réseau, le concessionnaire est contrôlé mais en contrepartie les primes que l'importateur donne au concessionnaire sont généralement d'une valeur supérieure à l'épave du véhicule. Cette prime est versée lorsque l'opérateur de traitement agréé et le concessionnaire transfèrent le certificat de destruction via une plateforme à l'importateur ». En d'autres termes, les importateurs belges et l'éco 1 obligent les concessionnaires à remettre les VHU aux centres VHU agréés avec qui ils sont partenaires.

Les travaux de Williamson (1991) sur les choix de la firme face à son environnement institutionnel permettent de saisir que la stratégie choisie par le producteur 1 est une forme d'internalisation car celui-ci a mobilisé un actif important pour s'occuper de la fin de vie de ses produits et sa fréquence des transactions avec ses parties prenantes est très forte.

En revanche, le producteur 2 et l'importateur 1 ont choisi pour des contrats classiques avec leurs principales parties prenantes. Ce genre de contrat correspond selon Williamson (1991) à une situation où l'organisation centrale ne déploie pas assez de moyens financiers pour répondre aux pressions institutionnelles mais la fréquence des transactions avec les parties prenantes est forte. De même, en Belgique, les importateurs automobiles ont opté pour un contrat classique qui apporte un consensus à l'ensemble des parties prenantes de la filière. Ce contrat a trait à la convention environnementale qui rassemble les acteurs du secteur automobile.

Les différents comportements au sein de la filière

Dans le secteur automobile, nous sommes confrontés à divers comportements induits par les différentes situations dans lesquelles les organisations de la filière se retrouvent.

Le dispositif institutionnel mis en place par les pouvoirs publics est censé favoriser les comportements socialement responsables. Mais l'histoire de la transposition de la directive en France a montré qu'il y avait un certain comportement de manipulation de la part des constructeurs pour sauvegarder leurs intérêts, à savoir éliminer la concurrence que les centres VHU leur font sur la pièce de réemploi. Pour l'IE 1, « Nous pouvons voir l'influence du cadre institutionnel sur les comportements des organisations comme suit : nous avons une influence de l'État sur le dispositif, d'une part, en donnant des orientations par rapport aux lois et décrets, d'autre part, en définissant des objectifs de couverture de coût et des objectifs de recyclage sans sanctions. Les organisations influencent le dispositif dans la réalisation des objectifs réglementaires à travers les parlementaires ». Comme l'indique Oliver (1991), les

organisations peuvent manipuler les acteurs institutionnels et les procédures de transposition d'une règlementation afin de sauvegarder leurs intérêts.

Certaines organisations optent pour la proaction tel que le producteur 1 qui a adopté un comportement proactif du fait qu'il a déployé un actif spécifique (Williamson, 1991) consacré à la prise en compte de la fin de vie de ces produits. Cette attitude correspond parfaitement au comportement proactif décrit par Sethi (1975) en raison de l'engagement de l'organisation dans un processus long afin de soutenir un comportement éthique au détriment de ses intérêts économiques.

Les comportements coercitifs qui sous-entendent l'implication des parties prenantes concernées par le traitement des VHU trouvent leurs origines qui proviennent de l'amont de la filière. De manière plus claire, la directive impose aux constructeurs de produire des véhicules éco-conçus, de créer un réseau de collecte et de traitement avec les opérateurs de traitement agréés et d'apporter une aide financière à la filière en cas de déficit. Elle contraint les centres VHU agréés en partenariat avec les broyeurs agréés d'atteindre les taux minimums. Cela nous renvoie à Rowley (1997) qui définit un comportement conciliateur avec une exigence réglementaire partagée entre l'ensemble des parties prenantes y compris l'organisation centrale qui est le producteur.

Malgré toute la réglementation mise en place par les institutions règlementaires et les différentes stratégies des producteurs qui visent à contrôler la masse des VHU, un nombre important de VHU finit soit par être exporté sous le statut de véhicules d'occasion vers les pays en développement, « plus de 30% de VHU sont exportés hors Europe » (Producteur 1), soit vers la filière illégale qui représente les centres VHU non agréés, ces centres n'ont pas les conditions nécessaires pour dépolluer les VHU selon la règlementation en vigueur. En

2012, plus de 43% des gisements des VHU en France sont expédiés au profit de la filière illégale (Écogisements, 2015). Ces comportements socialement irresponsables sont dus à certains concessionnaires qui revendent les véhicules remis par les détenteurs finaux aux démarcheurs car ils considèrent que les sommes versées par le constructeur et le centre VHU ne sont pas assez importantes (Producteur 1, Broy 1, Eco 1). Le démarcheur les exporte pour maximiser son profit. Nous pouvons déduire que l'aspect économique prime sur l'aspect environnemental, en raison des limites des différents systèmes incitatifs instaurés par les constructeurs pour obliger les concessionnaires à remettre le véhicule dans une filière légale et d'un vide réglementaire dans la directive VHU qui néglige la notion de durée de vie du VHU dans le texte règlementaire. « Nous sommes face à un comportement de contournement, le concessionnaire transfère le VHU à un autre acteur qui lui offre plus d'argent que ces parties prenantes primaires, cet acteur généralement soit il l'exporte ou le déconstruit et met les pièces en vente sur un site de troc. Pour le concessionnaire, il fait cela en toute légalité car la directive VHU ne différencie pas un VHU par rapport à un véhicule d'occasion » (Broy 1). Pour l'IE 2, « Pour ce qui est des exportations des VHU, un VHU qui n'est pas passé par un centre de traitement, est un VHU qui n'est pas passé par le statut de déchet, donc il peut être exporté facilement » cela veut dire que pour contrer ce genre de comportement, il est indispensable de séparer la définition du VHU du statut de déchet.

En Belgique, la filière illégale ne représente que 30% du gisement des VHU qui partent chaque année au profit de la filière illégale (Eco 1). Le champ organisationnel du secteur automobile belge est composé d'une fédération regroupant l'ensemble des producteurs importateurs d'automobiles et d'autres parties prenantes d'une densité forte « nous arrivons toujours à trouver un consensus avec les autorités et les opérateurs de traitement pour le

renouvellement de la convention environnementale » (Eco 1). Cela confirme la contribution théorique de Rowley (1997).

Outre les comportements cités ci-dessus, nous avons d'autres pratiques qui échappent à la règlementation, en l'occurrence l'économie de fonctionnalité qui ne cesse de se développer (Importateur 1, Broy 1, Eco 1). L'avènement de cette économie a fait que le véhicule est passé entre les mains des financiers et que ces derniers ne s'intéressent qu'au profit et non à l'environnement. À titre illustratif « Nous avons constaté en 2014 que le système de leasing géré par le groupe importateur 1 finance a fait baisser nos chiffres en matière de VHU » (importateur 1). Ce système entraine la perte de main sur le véhicule en fin de vie, l'opérateur financier le revend à des marchands (Broy 1). Oliver (1991) interprète ce genre de pratiques comme un comportement d'évitement, l'organisation quitte le champ où s'exercent les pressions institutionnelles.

Conclusion

Ce travail porte sur l'influence de l'environnement institutionnel sur les comportements des organisations. Il s'intéresse empiriquement aux VHU en France et en Belgique et se focalise sur la façon dont les producteurs de véhicules répondent aux exigences règlementaires établies par l'Union Européenne. Ces exigences sont retranscrites au niveau national dans chaque pays.

Les résultats indiquent, d'une part, que le principe de REP en matière de VHU est exercé de façon différente. La responsabilité est collective pour les importateurs belges à travers un éco- organisme. Ce dernier n'a pas pour fonction de financer le marché des VHU mais seulement de le normaliser. La responsabilité est individuelle pour les constructeurs et

importateurs français. Ces derniers ont opté pour la construction d'un réseau individuel pour prendre en charge leurs VHU. Les résultats soulignent d'autre part que l'exercice de ce principe induit divers comportements. Ces derniers sont la conséquence des différentes stratégies établies par les organisations responsables et de la façon dont les autorités de chaque pays mettent en œuvre la directive VHU. De surcroît, la réglementation peut être source de comportements socialement irresponsables. En effet, la directive VHU définit ce dernier comme étant un déchet au sens du premier article de la directive cadre de 1975. Elle ne distingue pas un VHU par rapport à un véhicule d'occasion. Or, la durée de vie de cet objet est indispensable à inclure pour que nous puissions l'identifier en tant que VHU. Ces résultats montrent que les pressions institutionnelles sont acceptées de manière différenciée en France (chaque acteur agit de manière individuelle) et en Belgique (les acteurs opèrent de manière collective tout en exerçant un lobbying pour modifier le contenu de la convention environnementale).

Par ailleurs, un contexte économique difficile marqué par la chute des prix des matières premières a suscité comme conséquence une valeur très faible des matières extraites d'un VHU et partant, un prix bas de ce dernier. Cela a contribué à mettre en lumière les comportements socialement irresponsables du fait que certains concessionnaires automobiles privilégient la vente du VHU à d'autres organisations aux dépens de la remise de ce VHU à un opérateur de traitement car le constructeur auquel il est affilié ne l'incite guère par une vraie compensation financière consacrée à l'environnement. Nous remarquons que les producteurs d'automobiles des pays développés peuvent en effet transférer leur responsabilité en matière de traitement des véhicules en fin de vie à d'autres opérateurs des pays en

développement où les coûts environnementaux sont beaucoup plus faibles et les exigences règlementaires sont moins coercitives, ce qui va à l'encontre des principes de la RSE.

Les résultats montrent également que les constructeurs automobiles essaient d'atténuer les pressions provenant de l'environnement institutionnel en édictant des principes qui contrecarrent les règles établies par les autorités. Ce qui souligne le pouvoir discrétionnaire des firmes qui semblent en mesure de changer en leur faveur le jeu du champ organisationnel. Cependant, cette recherche n'est pas exempte de limites. La première est liée à la taille du second pays avec lequel nous avons comparé la France. En effet, la Belgique est un pays de petite taille par rapport à la France et par conséquent le gisement des VHU généré par le marché automobile est facilement maîtrisable et beaucoup moindre que celui de la France. De plus, c'est un pays qui n'a pas d'industrie automobile. La seconde limite de notre recherche est liée aux spécificités du secteur automobile. Ce dernier est détenu par des acteurs caractérisés par une intensité capitalistique élevée et partant, un pouvoir d'influence élevé sur les autorités en charge d'appliquer la règlementation et le contrôle.

Cette recherche laisse par ailleurs un certain nombre de questions ouvertes, susceptibles de constituer des voies de recherche futures. Nous avons ainsi « l'économie de fonctionnalité » qui ne cesse de se développer à travers par exemple le système de *leasing* Uber. Le développement de cette économie fait que le consommateur n'a plus besoin d'être propriétaire du véhicule et que celui-ci peut disparaitre des concessions. Le suivi de ce véhicule est passé entre les mains des financiers. De ce fait, si cette économie continue de croître, la notion de droit de propriété d'un objet en fin de vie va être différente de ce qui a été défini dans la réglementation. Les véhicules en fin de vie ne disparaitront pas dans la

nature, ils resteront propriété du producteur. En revanche, la REP risque de disparaître car sa raison d'être n'est plus fondée. Quel sera alors l'avenir de cette législation REP pour certains équipements tels que les véhicules ? Cette économie de fonctionnalité va-t-elle induire une mutation des comportements ?

La question de la transposition des directives européennes relatives aux déchets mérite également d'être explorée. Cette transposition est différente d'un pays à un autre, voire d'une région à une autre dans un même pays. Cela amène à une balkanisation de l'Europe qui se traduit par un cadre institutionnel européen induisant des comportements opportunistes. Dès lors se pose la question de l'investissement des opérateurs de traitement dans les problèmes de l'environnement à partir du moment où ces opérateurs se retrouvent face à une réglementation relativement hétérogène.

Bibliographie

ADEME (2015), Évaluation économique de la filière de traitement des véhicules hors d'usage, Angers. Arrow K. S. (1974), The Limits of Organisation, Norton.

Bensebaa F. (2001), Impact des sphères d'influence sur le comportment concurrentiel des firmes, Finance contrôle stratégie, vol. 4, n°2, p.33-61.

Brun. E (2011), Comprendre ISO 26000, La Plaine Saint-Denis, France : Afnor.

Brunsson N. (2012), Les grands inspirateurs de la théorie des organisations. Édité par Olivier Germain. Cormelles-le-Royal, France : Ed. EMS, Management et société.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010), La responsabilité sociale d'entreprise, Paris : La Découverte.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : La Découverte.

Commission européenne (2013), Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 35 pages.

Donaldson T. and Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65-91.

DiMaggio P. I. and Powell W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48, 147-160.

Freeman, R.E. (1994), The politics of stakeholder theory: some future directions, Business Ethics Quarterly, 4(4), 409-421.

Falque M, Lamotte. H, et Saglio J. (2006), Droits de propriété, économie et environnement. Bruxelles: Bruylant.

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R. (2002), Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, Academy of Management journal, vol. 45, n°1, pp. 58-80

Gond, J.P., et Mullenbach-Servayre, A. (2004), Les fondements théoriques de la Responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 204, 93-117.

Hoffman A. (1999), Institutional evolution and change : Environmentalism and the U.S. chemical industry, Academy of Management journal, vol. 42, pp. 351-371.

Lépineux F., Rosé J.J., Bonnani C. et Hudson S. (2010), La RSE : la responsabilité sociale des entreprises, Paris : Dunod.

Lindhqvist, T. (2000), Extended Producer Responsibility in Cleaner Production – Policy Principle to Promote Environmental Improvements of Product Systems. Lund University - The International Institute for Industrial Environmental Economics, Sweden.

Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology 83(2): 340-363.

North, D. C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, Cambridge University Press.

Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional process. Academy of Management Review, 16(1), 145-179.

Olivier E. Williamson (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.

Rogaume T. (2015), Gestion des déchets : réglementation, organisation, mise en œuvre, Edition ellipse, Paris.

Rowley, T.J. (1997), Moving beyond dyatic ties: A network theory of stakeholder influences.

Academy of Management Review, 22(4), 887-910.

St-Hilaire A. et Gérard W. (2011), L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Saussier, Stéphane, et Anne Yvrande-Billon (2007), Économie des coûts de transaction, Paris, France : La Découverte.

Scott, W. R. (2003), Organisations: Rational, Natural, and Open systems, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Scott S.G. et Lane V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, Academy of Management Review, 25, 1, 43-62.

Sethi, S.P. (1975), Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. California Management Review, 17(3), 58-64.

Suchman, M.C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.

Van Lang, Agathe (2011), Droit de l'environnement. 3e édition refondue. Paris : Presses universitaires de France. Print. Thémis.

Verdure C. et De Sadeleer N. (2014), La conciliation des enjeux économiques et environnementaux en droit de l'Union Européenne : analyse appliquée au secteur des déchets. Paris: Lextenso éditions. Droit et économie.

Windsor D. (2010), The role of dynamics in stakeholder thinking, Journal of Business Ethics, 96, S1, 79-87.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Comment évaluer la valeur sociale d'un bien ? De définitions substantielles à la construction d'une procédure de qualification

Mélodie CARATY
Centre de Recherche en Economie de Grenoble (CREG), Université Grenoble Alpes & ArcelorMittal Global R&D
Adresse : Voie Romaine, 57283 Maizières-les-Metz, France
E-mail : melodie.caraty@arcelormittal.com

Jean-Pierre CHANTEAU
Centre de Recherche en Economie de Grenoble (CREG), Université Grenoble Alpes
Adresse : BP47 F-38400 Grenoble cedex 9 - France
E-mail : jean-pierre.chanteau@upmf-grenoble.fr

Résumé

Les stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) conduisent certaines d'entre elles, comme ArcelorMittal, à se demander quelle est la 'valeur sociale' de ses produits. Pour définir ce qu'est la valeur sociale, nous nous appuyons sur la littérature scientifique en économie dans laquelle le concept de 'valeur' est une question canonique. Une définition objective de la valeur sociale ne peut être fournie puisqu'elle résulte d'un jugement collectif issu d'interactions sociales au sein d'un groupe (espace politique). C'est pourquoi, nous mobilisons le concept de 'going concern' de Commons ainsi que l'analyse d'Ostrom relative aux autorités politiques, lesquels révèlent la nécessité de construire une procédure politique de qualification des paramètres constituant la valeur sociale. Cette procédure se doit de faire sens auprès du going concern, c'est-à-dire auprès de ceux qui y participent. Nous proposons par conséquent une méthode scientifique pour opérationnaliser cette procédure politique dans le cadre d'une recherche action.

Mots-clés : Valeur sociale, Responsabilité sociale de l'entreprise, Going concern, Procédure politique, Recherche action

Abstract

How to assess the social value of a product ? From substantial definitions to the design of a qualifying procedure

Because of the corporate social responsibility (CSR) agendas, some firms, like ArcelorMittal, wish to know the 'social value' of their products. We therefore develop in this paper the scientific literature on the concept of value - which has been a canonic issue for economics - in order to define the concept of social value. The 'social value' cannot be defined as an 'objective' nature and refers instead to a collective judgment emerging from social interactions within a group (political sphere). We therefore use Commons' concept of 'going concern' and Ostrom's analysis of political authorities, which both reveal that defining the 'social value' of a product implies the design a political procedure for qualifying the variables. Such a procedure will make sense to the going concern, i.e the ones that will have a say in this procedure. We have finally design a scientific method in order to operationalize this political procedure on the field, which can be an aim to achieve for CSR strategies.

Key-words: Social value, Corporate social responsibility, Going concern, Political procedure, Action research

Introduction

Les stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) conduisent certaines d'entre elles, comme ArcelorMittal, à se demander quelle est la 'valeur sociale' de ses produits. Contrairement au 'PIB vert' et à d'autres indicateurs de développement, la valeur sociale ne devrait pas être considérée comme étant la valeur économique ajoutée de laquelle sont soustraits les dommages sociaux et environnementaux, mais devrait prendre en compte les contributions positives à la société. La présente communication propose une méthode scientifique permettant de qualifier et évaluer cette valeur sociale.

1 : La valeur sociale, un choix politique

La théorie de la valeur en économie vise à expliquer ce qui détermine la valeur d'un produit et ce que devrait être le prix « normal » de ce qui s'échange. Différents auteurs ont en effet tenté de répondre à la question centrale suivante: les biens sont-ils échangés à leur juste – c'est-à-dire exacte – valeur ? ou dit autrement, les prix du marché correspondent-ils à la valeur des produits échangés ? (puisque que les biens s'échangent en prix, et non en valeur). Cette

question les a conduits à tenter de définir la notion même de valeur. C'est ainsi que la théorie de la valeur propose des définitions variées, parfois même en contradiction les unes avec les autres. Il est néanmoins possible de les classer en deux conceptions principales: la valeur objective et la valeur subjective d'un produit.

1.1 : De la conception objective à la conception subjective de la valeur d'un produit

En tant que notion objective, la valeur peut être déterminée sur la base de critères incontestables (qu'ils soient naturels ou sociaux). La qualité d'un marché pourrait ainsi être appréciée en fonction de sa capacité à fixer un prix à un produit qui est très proche de sa valeur réelle. Dans cette conception, la valeur préexiste à tous les autres rapports sociaux [Orléan: 2011] et elle existe universellement par « nature » - lui conférant sa qualité de « conception objective de la valeur » - et la valeur d'un produit est censé déterminer le prix de celui-ci. De nombreux scientifiques ont donc essayé de trouver des critères objectifs heuristiques, tels que la rareté [Walras : 1874], l'utilité [Condillac : 1776; Turgot : 1769 ; Jevons: 1871], ou la quantité de travail [Smith: 1776; Ricardo : 1817 ; Marx : 1867], afin de développer et proposer une qualité sociale d'une telle valeur (comme par exemple, l'harmonie sociale de l'équilibre général des économistes classiques).

La conception subjective, quant à elle, considère que le prix d'un produit équivaut à sa valeur en ce qu'il résulte de l'agrégation des préférences individuelles. Autrement dit, dans cette conception, la valeur elle-même ne préexiste pas à son prix et qu'elle se forme uniquement par le biais d'interactions sociales [Orlean : 2011] ; [Chanteau : 2015].

Ces deux conceptions présentent respectivement des limites (lesquelles ne seront pas discutées dans le cadre de cette communication): d'une part, les contraintes dites « naturelles » sont déterminantes de la valeur d'un produit, mais ces critères font toujours l'objet d'une médiation sociale d'autre part : les acteurs ne réagissent pas mécaniquement à ces contraintes, mais en fonction des représentations sociales qu'ils en ont. En d'autres termes, la valeur sociale – c'est-à-dire la valeur acceptée par un groupe- est une construction sociale par ses membres qui interagissent au sein des structures sociales du groupe (facteurs endogènes) et par rapport à des facteurs exogènes- qui sont exogènes à chaque membre pris dans leur individualité (par exemple, les facteurs techniques) ou qui sont exogènes au groupe dans son ensemble (par exemple, les facteurs écologiques). Ainsi, on ne peut dissocier l'individu de ses relations au sein de structures sociales. En conséquence, l'universalisme (au sein d'un groupe ou pour tous les groupes au sein d'une société) n'est pas réalisable, la valeur, même la valeur économique, n'est pas une donnée technique et le scientifique seul, ne peut fournir une définition positiviste. C'est pourquoi, nous adoptons une approche constructiviste de la construction – et non de la définition - d'une valeur (valeur financière, économique ou sociale).

Cependant, la conception subjective doit faire face à d'autres difficultés: le scientifique ne peut se contenter de demander aux acteurs de révéler ce qu'ils considèrent comme étant la « valeur sociale » puisqu'une telle conception varie nécessairement d'un acteur et l'autre, ainsi que d'une transaction à l'autre, etc. En effet, le paradoxe de Condorcet nous apprend que le choix d'une valeur est toujours source de conflit, en ce qu'aucune décision ne peut satisfaire toutes les préférences de chacun à la fois- comme il l'a été mathématiquement prouvé par la suite [Arrow & Debreu: 1954 ; Granger: 1956].

En d'autres termes, la valeur ne peut être déterminée uniquement du seul point de vue individuel, en raison de la « nature sociale » de l'être humain [Aristote: 300 BC] qui ne peut être séparé de ses relations au sein de structures sociales. Par conséquent, les procédures d'agrégation des préférences individuelles relèvent d'une importance centrale pour expliquer quelle valeur sociale partagera le groupe auquel l'individu appartient [Ostrom: 2005; 2010]: c'est pourquoi nous l'appelons une approche « politique » de la valeur sociale.

Les limites de la conception subjective de la valeur - lorsque « subjective » renvoie à l'individu - révèlent également que le marché – défini ici comme le libre-échange dans lequel chaque individu exprime sa volonté d'acheter et de vendre - ne suffit pas, même pour déterminer la valeur d'un produit quand celui-ci répond à des besoins matériels, de sorte que le marché, pour être exister et être efficace, a besoin de règles [Thévenot: 1984; Eymard-Duvernay: 1989]. En effet, pour fournir une définition pour «valeur sociale», sont nécessaires les règles mais aussi les actions collectives [Tocqueville: 1840].

En conséquence, la « valeur sociale » d'un produit puisque la valeur est une notion, un jugement, issu(e) d'interactions sociales au sein d'un groupe spécifique, et ne se réfère pas à une essence universelle d'un produit. L'identification des paramètres constitutifs de cette valeur sociale entraînera donc des interactions sociales structurées au sein de chaque groupe: tout individu est reconnu comme un membre du groupe s'il/elle peut avoir « son mot à dire » lorsque le groupe établit ses propres règles et normes communes : le groupe va durer aussi longtemps que ces règles et normes sont considérées souhaitables par des individus ou, a minima, lorsque ceux détestant certaines règles ne se sentent ni niés et rejetés. En d'autres termes, la valeur sociale résulte d'une évaluation politique au sens habermassien [1962]:

"the process where the public, made up of individuals who use their reason, appropriates the public sphere controlled by the authority and transforms it into a sphere where criticism is directed against the power of the state".

La conception d'Habermas renvoie à la problématique de la régulation d'une nation entière, en ce que l'Etat est généralement considéré comme étant l'autorité politique. Toutefois, i) l'Etat est pas la seule autorité possible et efficace sur ces situations (voir par exemple les concepts d'Ostrom de communauté et polycentrisme [2005]; et ii) la même structure habermassienne des actions collectives peut être appliquée à d'autres domaines, comme les clubs, les communes ou les entreprises [Ostrom: 2010], comme nous le verrons dans le paragraphe suivant. Et ceci est particulièrement le cas, lorsque la direction d'une entreprise affirme qu'elle est une entreprise « citoyenne et responsable », assumant ainsi certains devoirs.

Si un produit a une valeur sociale, ceci implique qu'il existe nécessairement un groupe politique en tant que tel.

L'enjeu de notre recherche est non seulement liée à la qualité sociale d'un produit ou d'une entreprise[1], mais surtout à l'existence d'un groupe politique ainsi qu'à l'analyse de la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire du pouvoir de décision [Chanteau: 2013].

Cette redéfinition de la question posée initialement nous conduit à adopter une approche constructiviste en analysant les interactions sociales au sein d'un *going concern* [Commons: 1934], cadre conceptuel qui nous semble pouvoir apporter un élément de réponse.

[1] Bien que dans ce projet de recherche, les différentes conceptions existantes de la qualité sociale d'un produit ou d'une entreprise (e.g : OIT, OCDE, EUROSTAT, OMD, etc) font aussi l'objet d'une analyse à la lumière de la théorie de la valeur et que les résultats de la recherche action seront comparés à ces différentes conceptions.

2 : L'intégration de la dimension procédurale dans la structuration du dispositif de management RSE

Puisqu'il vient d'être démontré que la valeur sociale d'un produit ne peut être définie ex-ante par le chercheur, le rôle de ce dernier consiste à identifier le groupe politique de référence pertinent qui décidera des paramètres constituant la valeur sociale d'un produit, ou autrement dit, du groupe qui qualifiera la valeur sociale d'un produit.

2.1 : L' enjeu de l 'identification et de la constitution d'un groupe politique

Cet objectif met en évidence le fait que la théorie des parties prenantes utilisée dans la plupart des études en gestion [Freeman: 1984; Mitchell, Agle & Wood: 1997; Friedman & Miles: 2002

...] adopte un point de vue très partiel lorsqu'elles définissent la notion de « partie prenante » uniquement par rapport à leur intérêt dans les activités de l'entreprise: quel que soit le mode de relation à l'entreprise (c'est-à-dire une relation contractuelle formelle ou tout simplement parce qu'ils sont matériellement affectés par les activités de l'entreprise), ce point de vue « utilitariste

» souligne à juste titre les intérêts économiques, qui sont un élément de la vie sociale, mais ces intérêts ne sont pas un projet commun, une sphère politique, qui est l'essence même de la valeur sociale que nous recherchons dans ce projet. Il existe une difficulté particulière dans le

cas qui nous intéresse: il n'existe pas de groupe commun de parties prenantes – à l'exception de groupes spécifiques tels que les syndicats, ou certains résidents, ou encore des associations, des municipalités ou des « générations futures », etc.- de sorte que la procédure en vue de constituer un groupe politique de référence est centrale dans la procédure de construction de la valeur sociale, et ce notamment du fait d'un risque de biais dans la sélection des participants. C'est ainsi que la question posée initialement dans cette communication se retrouve reformulée de la manière suivante : ***quelle est la procédure d'identification ou de constitution d'un groupe politique au niveau d'une entreprise lorsque celui-ci ne s'est pas déclaré de lui- même ?***

2.2 : Le going concern, comme cadre d 'analyse pour l'identificati on d'un groupe politique

Afin d'atteindre cet objectif, il semble donc pertinent d'analyser le processus d'institutionnalisation des actions collectives. J.R. Commons [1934] propose en effet un cadre conceptuel et analytique afin de comprendre les interactions sociales au sein de ce qu'il nomme, les *going concerns*. Sa conception permet de savoir comment construire une action collective et quels modes d'action utiliser. En d'autres termes, le défi est de comprendre ce qu'un groupe politique pourrait être, lorsqu'il est défini au niveau d'une entreprise- et non d'une nation- quand il ne s'est pas encore lui-même déclaré.

S'inspirant de Dewey (« there are societies, associations, various groups, and each of them develop different connections ans institute different interests » [Dewey: 1927, p.100]), et comme Gislain [2010] l'a démontré, Commons considère que les individus existent seulement dans le cadre de leur implication dans différentes actions actions collectives organisées, qu'il appelle des *going concerns*. En d'autres termes, la société ne peut être concue ni comme une collection d'individus séparés, ni comme un tout, mais

comme des individus organisés en *nested holons* [Ostrom: 2010], puisqu'ils ne peuvent pas vivre en dehors d'une société (à cause des désirs entremêlés, ou de la nécessité de coopérer à des fins matérielles, etc.) ce qui les conduit à s'engager dans des actions collectives même s'ils ne partagent pas toujours des projets communs [Arrow, Condorcet].

À cet égard, JR Commons analyse l'entreprise, la *business firm,* comme un champ social où un pouvoir est exercé (comme dans tout autre *going concern*) et où sa dimension productive (*going plant)* et sa dimension commerciale (*going business*) sont en tension, car ils ne poursuivent pas le même objectif (et dans l'entreprise, le *going business* domine le *going plant*) [Dutraive & Bazzoli: 2002].

Ainsi, le pouvoir d'une organisation est régi par un *going concern* en tant que structure sociale produite par des individus (issus des structures existantes auxquelles ils appartiennent) qui sont impliqués dans la situation et qui produisent des institutions par le biais de *transaction*s de régulation, de sorte que l'état de "l'ordre "peut être maintenu et les droits et les devoirs des membres peuvent être définis; tandis que les personnes concernées ne partagent pas nécessairement la même vision sur le mode de régulation, mais s'engagent dans cette arène commune. Le *going concern* se réfère donc à un système de normes (droits, habitudes, rituels ...) socialement construits: les transactions sociales (c'est-à-dire, les interactions) entre les membres du *going concern*; mais aussi entre le *going plant* et le *going business* vont, ainsi qu'entre la *business firm* et la société dans son ensemble [Dutraive & Gloukoviezoff: 2010]. Par conséquent, une décision ne peut être ni le résultat de l'action d'un seul individu, ni de l'action dictatoriale d'un gouvernement [Ostrom: 2011], mais résulte d'interactions sociales entre ceux qui sont habilités à gouverner et les « autres », ainsi qu'avec d'autres structures sociales. Le pouvoir de régulation ne peut pas, de fait, être complètement décentralisée [Arrow, Condorcet] mais il ne peut pas non plus être

concentrée dans « les mains » d'un seul acteur: parler de régulateur désigne seulement un acteur qui est spécialisé dans cette activité sociale, la régulation n'étant pas un espace de pouvoir absolu [Chanteau: 2013] puisque ce pouvoir dépend des relations sociales instituant un système de règles d'action. Les relations de pouvoir sont de ce fait centrales dans notre analyse.

Le *going concern* est finalement l'espace où les *wills* se transforment en *joint willingness* [Dutraive & Bazzoli: 2002] qui, si elle existe, est par conséquent "animated by a common purpose, governed by common rules of its own making and the collective behaviour in attaining that purpose we distinguish as a *going business* » [Commons: 1934, p.145]. « It is a collective action in control of individual action that ca, restrain, liberate, or expand individual action ». [Commons: 1934, p.73]. C'est ainsi que Commons fournit une définition du concept d'institution.

2.3 : Le débat démocratique comme méthode de prise de décision collective

J.R. Commons reconnaît par conséquent l'existence d'inégalités de pouvoir entre les différents groupes et individus, et vise à comprendre pourquoi et comment, en dépit de ces inégalités, la situation peut durer et la *business firm* peut être une entité institutionnalisée, à travers la représentation et la participation de tous les membres du *going concern* dans la gouvernance d'entreprise. Il défend l'idée que tous les membres du *going concern* doivent être associés, d'une façon ou d'une autre, au processus de prise de décision, par le biais de leur participation à la création de règles (*working rules)* qui gouvernent leur vie. Ces règles permettent ainsi de régler un problème commun par un processus de négociation, de compréhension réciproque et de compromis entre les participants qui représentent différents

intérêts contradictoires, puisque ce problème devient une affaire publique au sens habermassien du terme et qu'il n'est plus une affaire privée.

Avec ce cadre théorique, J.R. Commons propose une conception participative et délibérative de la démocratie étendue à la vie économique, où la démocratie est considérée comme un champ social en faveur d'un contrôle collectif sur le pouvoir économique. La démocratie est l'espace de débat dans lequel la pluralité est reconnue et acceptée et où les conflits sont résolus [Billaudot: 2005]. L'objectif d'une stratégie RSE pourrait ainsi résider dans le fait d'étendre les *capabilities* des membres du *going concern* "to participate in, negotiate with, influence, control, and hold accountable institutions that affect their lives" [Narayan: 2002] en référence au processus d'*empowerment* au sens de Sen qui consacre également l'expansion et le rôle libérateur des institutions: "Capabilities are enlarged by institutions » [1985]. Par conséquent, un rééquilibrage du pouvoir est nécessaire pour parvenir à un « capitalisme raisonnable » permettant de concilier l'efficacité économique et la justice sociale afin de promouvoir une responsabilité des entreprises concernant les impacts sociaux des activités et des produits du *going business* [Bazzoli & Dutraive: 2014].

L'institution de règles, c'est-à-dire le choix des paramètres constituant la valeur sociale d'un produit, doit par conséquent être précédé d'un débat démocratique par les membres du *going concern,* que l'on appellera « scope group » compte tenu de l'objectif visé par notre recherche : celui de définir la valeur sociale de l'acier.

Nous avons donc vu que la transformation des institutions est centrale afin de favoriser l'*empowerment* des membres du *going concern*. Mais cet *empowerment*, une fois opérationnalisé, est également un moyen efficace pour changer les institutions et leur fonctionnement, ce qui constitue également l'un de nos principaux défis. Un cadre théorique, selon J.R. Commons, ne vise pas seulement à fournir une connaissance objective,

mais doit être également en mesure de produire des effets dans la « vraie vie » [Bazzoli & Dutraive: 2014].

À cet égard, nous avons prouvé la nécessité de concevoir une approche politique au niveau de l'entreprise, mais cette approche politique exige également d'être opérationnalisée sur le terrain. C'est pourquoi, une recherche action a été lancée.

3 : L'opérationnalisation de la construction sociale de la valeur sociale de l'acier dans le cadre d'une recherche action

J.R. Commons adopte une approche pragmatique puisque la démocratie est à la fois un idéal comme mode de gouvernance, mais également une méthode de recherche scientifique dans le but d'atteindre cet idéal. Les acteurs concernés doivent par conséquent nécessairement prendre part à la méthode de recherche dans le cadre d'un « scope group », qui serait donc un *going concern* pertinent pour définir ce qu'est la valeur sociale de l'acier.

Nous avons identifié la méthode des focus group comme étant adaptée aux besoins de notre recherche puisqu'elle favorise les interactions sociales et encourage le débat et les discussions entre les participants sur un concept, un projet, une décision, ou une politique donné(e) [Kitzinger: 1994, 1995]. Les conflits d'intérêts seraient donc résolus par des « transactions » sociales (c'est-à-dire les interactions) permettant de trouver un compromis sur la qualification des paramètres sociaux constituant la valeur sociale de l'acier.

Nous avons par conséquent commencé à analyser une liste non exhaustive d'une trentaine de « focus group » mis en œuvre dans le domaine du développement durable ou de la RSE en cherchant à identifier si la méthodologie utilisée répondait aux critères suivants: la représentativité des participants ; l'organisation d'un débat entre les participants et les normes fixées dans ce débat; la recherche d'un compromis à l'issue du

débat; ainsi que l'intégration de la décision de la construction d'un consensus au sein du fonctionnement de l'organisation.

A ce stade, nous avons exclu du champ de l'analyse les focus group qui impliquaient uniquement des experts : en effet, comme nous l'avons démontré ci-dessus, une valeur sociale ne peut être définie que du seul point de vue d'experts techniques [Trebeck: 2014] (ni même uniquement par les producteurs ou les fournisseurs eux-mêmes [Ostrom & Basurto : 2011]). En ce sens, la technique des conférences de citoyens nous a également semblé pertinente à étudier. Contrairement à ce que pouvait suggérer la définition des 'focus group", très peu d'exemples ont présenté les caractéristiques d'une construction politique comme nous l'avons précédemment défini, c'est-à-dire dans l'objectif d'un renforcement de la démocratie économique.

Nous avons décidé de réaliser la consultation d'un groupe d'« experts » (102 répondants), d'un groupe « citoyens » (en cours) ainsi que d'un groupe de « salariés dans l'industrie de l'acier » (en cours) à partir d'un questionnaire construit de manière telle qu'il permet aux répondants, de construire au fur et à mesure des questions, leur propre représentation de ce qu'est, pour eux, la valeur sociale (et plus spécifiquement celle d'un produit et de l'acier en particulier) – leur permettant ainsi de la qualifier – puisqu'il leur est systématiquement demandé d'argumenter leurs réponses. Ce faisant, le questionnaire expose les répondants à l'information [Manin : 2011], qui leur est nécessaire pour utiliser leur raison et ainsi fournir des arguments pour justifier sa réponse [Habermas : 1962], autant de conditions clés à réunir pour s'inscrire dans une démarche délibérative. Enfin, les réponses de chaque groupe consulté seront comparées.

La présentation au RIODD exposera plus en détails le contenu du questionnaire ainsi que les premiers résultats d'étape issus de la consultation des « experts ».

Bibliographie

Arrow K., Debreu G. (1954). "The Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy", Econometrica, vol. XXII, n°3, pp. 265-290.

Bazzoli, L. et Dutraive, V. (2015). « Sciences sociales, économie et démocratie: redécouvrir Dewey et Commons ». L'Economie politique, n°65, pp. 100-112

Bazzoli L., Dutraive V. (2014). « D'une démocratie créatrice à un capitalisme raisonnable : lecture croisée de la philosophie de J. Dewey et de l'économie de J.R. Commons », Revue économique, vol. 65, pp. 357-372.

Billaudot B. (2005). « Economique, justification marchande et démocratie », 4e colloque international PEKEA "Démocratie et économie", Rennes, 4-6 novembre, p.32.

Beaurain C., Maillefert M., Petit O. (2010). « Capitalisme raisonnable et développement durable : quels apports possibles à partir de l'institutionnalisme de John R. Commons », Interventions Economiques, n°42.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007). La responsabilité sociale des entreprises. Paris, France : La Découverte.

Chanteau, J.-P. (2015). "Le prix comme construction symbolique: l'épreuve de la marchandisation de produits 'équitables' ou 'responsables'", colloque international Recherche & Régulation 2015, Paris, France : Université Paris-Diderot.

Chanteau J.-P (2013). « Théorie de la régulation », in N. Postel et alii (dir.), Dictionnaire critique de la RSE, Lille : Septentrion, pp. 460-470.

Chanteau, J-P. (2011). « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste». Revue de la Régulation, n°9, 1er semestre.

Commons, J.R. (1934). Institutional Economics, Its Place in Political Economy, New Brunswick & London: Transaction Publishers (vol. II, 1990).

Dewey, J. (2011). La formation des valeurs. Paris, France : La Découverte, 238 p.

Dutraive V., Gloukoviezoff G. [2010] « Financiarisation et lien social : une analyse de l'exclusion bancaire à partir de l'institutionnalisme de J .R. Commons », Interventions économiques, n°42.

Dutraive V., Bazzoli L. [2002] « L'entreprise comme organisation et comme institution – Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R. Commons », Economie et Institutions, n°1, 2e semestre.

Eymard-Duvernay F. (1989). « Conventions de qualité et formes de coordination », Revue économique, Vol. 40, n°2, pp. 329-360.

Faucheux, S. et Nicolaï, I. (2004). « La responsabilité sociétale dans la construction d'indicateurs: l'expérience dans l'industrie européenne de l'aluminium ». Natures Sciences Sociétés, n°12, pp. 30-41.

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

Gadrey, J. et Jany-Catrice, F. (2012). Les nouveaux indicateurs de richesse, Paris, France : La Découverte (3e éd.).

Gislain J.-J. (2010). « Pourquoi l'économie est-elle nécessairement instituée ? Une réponse commonsienne à partir du concept de futurité », Interventions Economiques, n°42.

Granger G.G. (1956). La mathématique sociale du Marquis de Condorcet, Paris : PUF, 178 p.
Habermas, J. (1962). Strukturwandel der Öffentlichkeit : - Untersuchungen zu einer Kategorie der Bürgerlichen Gesellschaft. (French translation: L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise. Paris, France : Payot. 1986)

Jevons W.S. (1871). The Theory of political economy, London & New-York: Macmillan and Co (3e, ed. 1888).

Kitzinger, J. (1995). « Qualitative Research: Introducing Focus Groups ». British Journal of Management, vol.311, pp.299 302.

Kitzinger J. (1994). « The Methodology of Focus Groups: The Importance of interaction between research participants », Sociology of Health and Illness, vol.16, n°1, pp.103-121.

Manin B. (2011). « Comment promouvoir la délibération démocratique, Priorité du débat contradictoire sur la discussion », Raisons politiques, 2011/12, n°42, pp. 83-113

Narayan, D. (2002). Empowerment and Poverty Reduction: A sourcebook. Washington DC: World Bank.

Orlean, A. (2011). L'empire de la valeur: Refonder l'économie. Paris: Le Seuil.

Ostrom, E. (2005). Understanding institutional diversity. Princeton NJ: Princeton University Press.

Ostrom E., Basurto X. (2011). "Crafting analytical tools to study institutional change", Journal of Institutional Economics, 7(3), pp.317-343.

Pellegrin P. (1999). Aristote, Les Politiques, Paris : Flammarion.

Quairel-Lanoizelée, F. (2013). « Reporting », in Postel N., Sobel R. (dir), Dictionnaire critique de la RSE, Lille : Ed. du Septentrion, pp.409-415.

Sen A. (1985). Poverty and Famines: An essay on entitlement and depression

Simon H.A. (1976). « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », in S.J. Latsis (ed) Method and Appraisal in Economics. Cambridge GB : Cambridge University Press, pp.129-148

Smith A. (1776). Nature and Causes of the Wealth of nations (French translation: Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Paris : PUF, 1995).

Thevenot L. (1984). "Rules and implements: investment in forms", Social Science Information, vol.23, n°1, pp. 1-45.

Tocqueville A. (1840). De la Démocratie en Amérique, Paris: Gallimard (tome II, pp.507-1193, 1992).

Walras L. (1874). Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale, Paris : Economica (Tome XXVI, 1988).

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le concept de redevabilité au coeur de la relation entreprises-société

Michel CAPRON
Professeur émérite, Université Paris 8
E-mail : michelcapron8@gmail.com

Résumé
Face aux difficultés de comprendre la notion de « responsabilité dans le contexte de la RSE, le recours à la notion de « redevabilité » (*accountability* en anglais) qui est liée à l'idée de dette, permet de mieux cerner les relations entreprises-société. Elle permet sur le plan pratique de définir les comportements attendus des entreprises devant les exigences de la société et sur le plan théorique de réconcilier les conceptions éthiques et politiques de la RSE.

Mots-clés : RSE – responsabilité – redevabilité – dette – relations entreprise-société

Abstract : The concept of accountability in the heart of the business-society relationships
Facing difficulties to understand the notion of responsibility in the context of CSR, which is linked to the concept of debt (liability) using the notion of accountability allows to better tackle the business-society relationships. On a practical field, it allows to define the expected behavior from business facing the requirements of society and on a theoretical level to reconcile the business ethics and the political conceptions of CSR.

Key-words: CSR – responsibility- accountability – debt – business-society relationships

Le concept de redevabilité au coeur de la relation entreprises-société [1]

Résumé

Face aux difficultés de comprendre la notion de « responsabilité dans le contexte de la RSE, le recours à la notion de « redevabilité » (*accountability* en anglais) qui est liée à l'idée de dette, permet de mieux cerner les relations entreprises-société. Elle permet sur le plan pratique de définir les comportements attendus des entreprises devant les exigences de la société et sur le plan théorique de réconcilier les conceptions éthiques et politiques de la RSE.

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme expression des relations entreprises-société reste une notion floue, malgré une littérature abondante depuis des décennies (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2015) à moins que ce soit la profusion de cette littérature débridée, sans grande assise théorique, qui soit justement la cause des imprécisions et des confusions.

La notion s'est effet propagée dans le monde depuis une vingtaine d'années sans connaître d'acceptions communes, en étant portée par un mouvement aux multiples composantes (chercheurs, consultants, milieux d'affaires, syndicats et ONG, pouvoirs publics nationaux et organismes internationaux…).

Il en résulte une grande diversité d'approches, de représentations et d'interprétations et finalement beaucoup de points de vue qui cohabitent sans vraiment se comprendre. Certains s'inspirent de la conception nord-américaine du *business ethics* en puisant dans leurs traditions historiques et religieuses liées à différentes formes de paternalisme d'entreprise.

[1] Cette communication s'inspire et prolonge des idées émises dans Capron et Quairel-Lanoizelée (2015).

Une nouvelle génération issue de différents mouvements contestant la croissance productiviste ont joint la notion de RSE à celle de développement soutenable, lui donnant la coloration politique d'une amorce de changement de société. Tout en se référant au développement durable, d'autres n'y voient qu'un moyen de ressourcer la compétitivité d'entreprises mise à mal par le dumping social et environnemental de pays dits émergents et simultanément, de retrouver une légitimité perdue aux yeux de la société dans son ensemble.

S'éloigner des seules visions instrumentales et fonctionnelles est une nécessité pour essayer de donner un sens à la notion de responsabilité, dans ce contexte particulier d'entreprises agissant dans un champ non seulement économique (le marché), mais aussi au sein de la société.

La langue française étant assez pauvre dans ce domaine, nous proposons de nous tourner vers l'anglais qui offre plusieurs termes, en particulier le terme « *accountability* » sur lequel portera notre attention, avec sa traduction en français par « redevabilité ». Après avoir extrait ses différentes significations, nous examinerons les conséquences pratiques et théoriques de sa transposition en français.

1 : De la responsabilité à la redevabilité

L'absence de définition de la responsabilité dans les principales définitions de la RSE est patente. Elle résulte de la difficulté d'en saisir les multiples aspects et nous conduit à avoir recours à l'anglais.

1.1 Pourquoi une absence de définition de la responsabilité dans le contexte de la RSE

Aujourd'hui, un large consensus a vu le jour autour des définitions de la RSE à partir des lignes directrices ISO 26000 et de la communication d'octobre 2011 de la Commission de l'Union européenne. La Plateforme nationale française d'actions globales pour la RSE, en s'appuyant notamment sur ces deux textes n'a pas été plus explicite. Pourtant, aucun des deux ne définit la responsabilité dans ce contexte, ce qui donne des définitions à caractère tautologique :

ISO 26000 (novembre 2010) : « « *Responsabilité* d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique.., etc. »

Commission de l'Union européenne (octobre 2011) : « « *responsabilité* des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société (…)».

On peut comprendre ce refus d'élucider le terme « responsabilité » par le fait qu'il s'agit, selon les philosophes, d'une des notions les plus fuyantes et les plus instables (Neuberg, 1997). Mais il y a une autre raison : le mouvement de la RSE a contourné la question de la responsabilité en occultant celle du pouvoir des entreprises et des conséquences qui en découlent, c'est-à-dire leurs obligations. Or la responsabilité est liée à l'exercice d'un pouvoir : « Le pouvoir rend responsable ; on ne peut pas être responsable sans exercer de pouvoir » (Ewald, 1997, p. 66). S'inspirant des antécédents américains des dernières décennies du XX^{e} siècle, beaucoup d'acteurs du mouvement n'ont voulu voir qu'une responsabilité reposant sur le bon vouloir des entreprises, concrétisés par des initiatives volontaires et discrétionnaires de la part de leurs directions.

1.2 Les difficultés et les imprécisions de la notion de responsabilité

Victor Hugo écrivait : « La responsabilité peut être un labyrinthe » (*L'homme qui rit*, Gallimard, 2002). Les difficultés et les imprécisions de la notion de ce concept polymorphe ont leur origine dans les évolutions de l'idée depuis l'Antiquité. La connaissance (à grands traits) de son évolution historique éclaire les difficultés contemporaines d'acception commune.

La notion de responsabilité est assez récente puisque le mot n'apparaît en langue française que vers la fin du XVIII^{e} siècle, en étant dérivé de l'adjectif « responsable » présent depuis le XIII^{e} siècle ; ce qui ne signifie pas que l'idée n'ait pas existé antérieurement. Venant du latin *respondere,* il s'agit de répondre des ses actes, de tenir ses promesses : c'est une obligation, mais une obligation morale qui ne prendra une connotation juridique qu'avec le Code civil napoléonien (1804), en particulier ses définitions des articles 1304 à 1307 et 1382

Il s'agit d'une obligation qui vise quelqu'un devant répondre d'un acte devant quelqu'un d'autre (ou par rapport à lui-même). Cet acte est un acte passé (ou présent), ce qui distingue, à l'origine, la responsabilité de l'engagement qui porte sur l'avenir. D'une façon générale, « on est responsable lorsqu'on est l'auteur de l'acte et du dommage ou du bienfait qui en résulte » (Neuberg, 1997, p. 24). Le responsable à qui est imputé l'acte doit nécessairement être identifié personnellement.

1.3 Les trois évolutions majeures de la conception de la responsabilité depuis le Code civil

Depuis la fin du XVIIIè siècle, trois évolutions majeures de la conception de la responsabilité ont marqué son histoire : responsabilité collective et plus seulement individuelle (avec des variantes telles que « responsabilités communes mais différenciées »[2] et différents niveaux :

[2] Expression apparue au Sommet mondial du développement durable à Rio en 1992.

groupe, nation, humanité générationnelle…), responsabilité indépendante de la faute et responsabilité face à l'avenir et pas seulement par rapport au présent et au passé.

La notion juridique est, à l'origine, liée à la personne considérée comme un individu et elle est attachée à la faute de l'individu qui doit réparer le dommage causé : « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer » (article 1382 du Code civil).

L'idée de responsabilité subit une première évolution dans la seconde moitié du XIX^{e} siècle par l'attribution de la personnalité morale à une entité collective, une idée issue du droit canonique. Les sociétés commerciales deviennent ainsi des personnes morales. L'individu n'est plus seul à être considéré comme responsable et l'ultime aboutissement de cette extension aura lieu en 1994, lorsque le droit français reconnaîtra la possibilité d'une condamnation pénale d'une société commerciale.

Dans le courant du XIX^{e} siècle, la responsabilité se détache progressivement de la faute ; l'obligation de réparer un dommage causé à autrui n'est plus attachée à une faute ; ainsi, en 1898, le législateur français considère que l'employeur est responsable des accidents du travail survenus dans son entreprise, même s'il n'a commis aucune négligence. Cette responsabilité « sans faute » va gagner tous les aspects de la vie quotidienne et étendre largement la responsabilité civile, avec une focalisation sur la réparation des dommages causés aux victimes qui va prendre de plus en plus d'importance au fil du XXè siècle.

Durant le siècle dernier, l'idée emprunte une tournure plus philosophique et morale, voire politique : la responsabilité est également située face à l'avenir. Prévoyance, prévention et anticipation deviennent les maîtres mots : on passe d'une imputation de fautes passées à une imputation de comportements tournée vers l'avenir. Ricoeur parle d'une « mission confiée, sous la forme d'une tâche à accomplir selon des règles » (1991, p. 282).

Sous l'influence de Hans Jonas (1990), cette responsabilité face à l'avenir se double d'une perspective globale ; l'homme étant devenu capable de détruire son environnement naturel ou de le modifier de façon radicale, il a un nouveau devoir moral de sollicitude envers la nature. Face à l'insoutenabilité des actions humaines, la responsabilité devient sociale/sociétale, globale, au sens où la société est responsable d'elle-même (Vallaeys, 2013).

Les sociétés humaines sont non seulement débitrices du passé, mais aussi des générations futures auxquelles « elles empruntent la planète » ; elles sont responsables des catastrophes collectives qui menacent l'existence de l'espèce humaine. Ceux qui font courir des risques à d'autres qui n'ont rien décidé et qui doivent les subir ont une obligation de responsabilité dans leur sphère d'influence[3]. S'éloignant de la responsabilité pénale, cette responsabilité n'est pas non plus liée à l'intentionnalité qui était au 18ème siècle à l'origine du sens de la notion : on est responsable de n'avoir pas agi pour empêcher un mal.

Selon Ewald (1997), il y aurait ainsi trois âges du droit de la responsabilité qui se superposent : celui qui repose sur la faute personnelle et appelle à la prudence (XIXè siècle) ; celui de la solidarité sociale qui s'appuie sur la notion de risque et appelle à la prévention et à l'assurance (XXè siècle) et celui de l'exigence de sécurité qui tend à la fois à sanctionner et à indemniser, et qui appelle à la précaution pour éviter les menaces systémiques (XXIè siècle).

1.4 L'anglais au secours du français : l'*accountability*

Comment sortir de cette complexité contenue dans un seul mot ? La langue anglaise peut venir au secours du français avec trois termes distincts : *responsibility*, *liability* et surtout *accountability*. Bien que les deux termes soient parfois interchangeables, *responsibility* est

[3] Locution qui apparaît dans les années 2000 dans les négociations de l'ISO 26000 et dans la révision des lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

considéré comme vague et faible, alors que *accountability* est plus précis et plus fort. Ainsi, par exemple, l'*Oxford English Dictionary* (1989) définit l'*accountability* comme « *the quality of being accountable; liability to give account of, and answer for, discharge of duties of conduct* » (qualité d'être redevable, obligation de rendre compte, de répondre et de s'acquitter des devoirs d'une gestion » (notre traduction).

Comme le soulignent Joannidès et Jaumier (2013), ce concept trouve son origine dans les fondements de la démocratie américaine et s'intègre dans la philosophie du « vivre ensemble » théorisée par Tocqueville (1835). Le citoyen dispose d'un droit inaliénable à l'information pour juger les actions de ses dirigeants, de ce qu'ils ont fait pour le bien commun. Leur responsabilité (*liability)* est une obligation, une dette morale envers la société qui guide l'*accountability* et se traduit par un impératif de justification de la concordance de leurs actes avec les valeurs de la société et le bien commun.

A partir de cette vision, *accountability* et responsabilité sont consubstantielles et le devoir de rendre des comptes au citoyen est lié à l'exercice du pouvoir. Joannidès et Jaumier notent que l'ambiguïté et la difficile traduction de l'*accountability* en français tiennent à des conceptions sociopolitiques différentes. Ils remarquent également que, avec la montée du capitalisme, l'enjeu moral de la justification s'est transformé en un simple processus de reddition des comptes financiers formels.

Le *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière* (québécois) (Ménard, 2004) explique que le terme *accountability* a, en fait, deux sens:

- une obligation de rendre compte (acception bien connue des auditeurs comptables, traduite généralement par « reddition ») ;

- une obligation faite à une personne de s'acquitter d'une tâche et de répondre de son exécution, à son supérieur ou à l'autorité compétente, suivant des critères établis et auxquels elle a consenti.

Le second sens le rapproche de la *liability*, avec un contenu assez proche du sens pénal : si l'individu n'a pas satisfait à ses obligations ou à ses engagements, il sera passible d'une sanction ou, pour le moins, il sera tenu d'expliquer pourquoi il ne l'a pas fait (injonction que l'on retrouve désormais dans de nombreux textes relatifs à la RSE : *comply or explain*).

Longtemps embarrassés pour traduire *accountability* en français, les francophones en ont finalement trouvé une traduction dans la version française de la Norme ISO 26000 (2010) a avec le terme « redevabilité », qui correspond plutôt au second sens d'*accountability* et permet de faire la distinction avec le terme « responsabilité », ainsi qu'avec le terme « reddition », utilisé par les comptables.

En effet, parmi les 7 principes de la responsabilité sociétale, le chapitre 4 de l'ISO 26000 fait bien la distinction entre le principe d'*accountability* et le principe de *transparency*, ce dernier devant être mis en oeuvre par la diffusion d'informations sur les politiques, décisions et activités dont l'entreprise est responsable, c'est-à-dire la reddition. Une organisation peut en effet être transparente en se soumettant à un *reporting* social et environnemental sans pour autant avoir un comportement exemplaire (de redevabilité) dans les domaines faisant l'objet du rapport, c'est-à-dire le fait de répondre de ses actes et d'en assumer les conséquences.

La Norme fournit la définition suivante de la redevabilité : « État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes » (p. 2). Cette définition est assez faible et trop limitée, mais elle est plus précise dans le corps du texte

puisque celui-ci mentionne qu'il s'agit de la redevabilité des impacts et qu'elle « englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise » (p. 12).

La redevabilité implique donc une obligation de rendre des comptes, mais le principe est beaucoup plus exigeant qu'une simple reddition puisqu'il impose aux entreprises d'assumer toutes les conséquences de leurs décisions, de leurs actes et de leurs impacts. La reddition peut alors être considérée comme l'un des actes (ultimes éventuellement) de la redevabilité.

Même si les deux termes sont indissolublement liés et se recouvrent en partie, on doit donc veiller à ne pas confondre redevabilité et reddition, ce qui est encore trop souvent le cas, y compris dans les articles académiques. On ne peut qu'inviter les auteurs en comptabilité à relire les travaux de Robert Gray (notamment Gray et al., 1996) à la lumière de cette signification de l'*accountability*.

1.5: La redevabilité repose sur une imputation et l'idée de dette

La redevabilité repose sur une imputation, c'est-à-dire le fait que « d'autres » mettent quelque chose sur le compte de quelqu'un, en lui attribuant des actes dont il doit leur rendre compte. C'est un acteur extérieur qui rend un « autre » responsable des conséquences de son action. « On a trop souvent confondu responsabilité et imputabilité, si l'on entend par imputabilité la procédure par laquelle on identifie l'auteur d'une action, son agent » (Ricoeur, 1991, p. 282)[4] .

[4] Au Québec, *accountability* est souvent traduit par « imputabilité », surtout lorsqu'il s'agit d'un contexte politique (par exemple « l'imputabilité des députés »). D'après l'Association pour le soutien et l'usage de la langue française, cette traduction doit être bannie, car « imputabilité » signifie « le fait pour quelque chose de pouvoir être mis sur le compte de quelqu'un ». C'est donc la face inverse de la responsabilité ou de la redevabilité.

Qui attribue la redevabilité, qui est cet « autre » dont Levinas (1974) a fait un primat ? Dans le cas contemporain des entreprises, c'est la société dans son ensemble, c'est-à-dire des instances représentatives de celle-ci (pouvoirs publics et société civile organisée).

Ce sont en effet les valeurs diffuses au sein de la société civile qui constituent les fondements de l'imputation : plus précisément, la société civile organisée qui interpelle le monde économique (directement ou indirectement par l'intermédiaire des instances publiques) en faisant part de ses attentes, de ses exigences, et exerce des pressions pour que celui-ci soit en conformité avec les valeurs et les principes qui gouvernent la vie collective à une époque donnée. Mais la responsabilité n'implique pas nécessairement la culpabilité : lorsque la société attribue aux entreprises des faits supposés préjudiciables, elle impose ou réclame des comportements qui sont censés prévenir ou atténuer les conséquences négatives de leurs activités.

Cette responsabilité-imputation se distingue de la responsabilité-assomption[5] (Boutinet, 2005) qui est celle des démarches volontaires de RSE qui ignorent ou interprètent à leur manière les attentes des « autres » et leur vulnérabilité. Elle exprime une position de pouvoir qui, en principe, ne se partage pas. Les entreprises et les groupements professionnels qui prônent ces démarches et veulent éviter des mesures contraignantes, adoptent en conséquence des comportements dont ils pensent qu'ils sont susceptibles de répondre aux besoins des autres en étant en mesure de surmonter leur situation de vulnérabilité.

Ceci est de nature à expliquer l'opposition existant dans le mouvement de la RSE entre ceux, parmi les milieux d'affaires, qui acceptent d'intégrer des préoccupations sociales et

[5] Assomption : le fait d'assumer ses actes ; « je (ou nous) assume (assumons) ma (notre) responsabilité».

environnementales dans la conduite des entreprises, mais veulent en fixer les règles et les modalités d'exécution et ceux, dans la société civile, qui veulent pouvoir exercer un contrôle, voire imposer des contraintes sur leurs activités et leurs effets.

La redevabilité est liée à l'idée de dette. La dette s'insère dans un ensemble de relations sociales ; elle résulte généralement d'un contrat entre deux personnes physiques/morales ; l'un est redevable envers l'autre. Mais le contrat peut être moral et le bénéficiaire peut être un ensemble plus vaste : la société, la nature (Graeber, 2011) (par exemple, le « contrat naturel » proposé par M. Serres, 1990).

Si on se place dans une posture méthodologique holiste (et non individualiste), le concept de dette renvoie à l'idée d'une redevabilité diffuse au sein de la société, d'une obligation de lui « rendre » ce qu'elle a apporté à ses membres. Pourquoi l'entreprise aurait-elle une dette envers la société ? Pour trois raisons, si l'on considère toutefois au préalable que l'activité économique est encastrée dans la société (Polanyi,1944), même si, à certaines époques, elle a tendance à s'en détacher :

1) l'entreprise n'existe que par les institutions qui ont permis sa naissance, c'est-à-dire le travail accompli par les générations précédentes pour les construire et les développer et qui ont garanti ce bien commun qui constitue un don reçu par les générations suivantes ;

2) son activité n'existe et ne se développe que par les ressources communes (énergie et matières premières, forces de travail, infrastructures et superstructures, information…) que lui procurent la nature et la société et dont celle-ci admet un usage privatif sous certaines conditions (cf. *infra*) ;

3) l'entreprise provoque des effets sur l'humanité et la nature qui constituent des externalités négatives engendrant des coûts sociaux (Kapp, 1950) devant être compensés au bénéfice de la société dans son ensemble.

Dans ce cas, la dette est irréfragable et intarissable, car en reconnaissant son appartenance à la société, on reconnaît une obligation de rendre une contrepartie (qu'on pourrait appeler contre-don, selon la formule de Marcel Mauss) des avantages qui sont reçus de manière continue. La fiscalité est une forme (la plus courante) de cette contrepartie et c'est pourquoi le fait de payer ses impôts sans chercher à tricher, même d'une manière légale (« optimisation fiscale »), doit être considérée comme la première des responsabilités d'une entreprise.

La redevabilité n'est donc pas directement une dette financière, mais l'application du principe peut, le cas échéant, conduire à exiger d'une entreprise la réparation de préjudices causés à la société sous la forme de compensation financière (par exemple par la mise en œuvre du principe « pollueur-payeur). Cela renvoie, d'une manière générale, à la question de la ré-internalisation des coûts externés.

Puisqu'il s'agit d'une dette qui découle d'un devoir (moral ou juridique), l'entreprise s'acquitte de cette dette en rendant compte des ses comportements (transparence) et en assumant les actes et les impacts de son activité (redevabilité). A défaut, elle doit s'en expliquer (*comply or explain*) ou être passible de sanctions.

Il convient de déterminer plus précisément comment les entreprises vont s'acquitter de cette dette à l'égard de la société.

2. Les implications dans l'appréhension des relations entreprises-société

Quelles sont les conséquences pour le mouvement de la RSE de l'adoption du principe de redevabilité ? En quoi consiste la redevabilité des entreprises à l'égard de la société ?

2.1 : Sur le plan pratique : comment être redevable ?

Dans les pays anglo-saxons, une distinction importante est faite entre une *corporate responsibility* et une *corporate accountability*. D'après Bendell (2003, p. 18), la distinction s'opère selon que le pouvoir des entreprises est perçu, par les uns, comme un problème ou qu'il est, pour les autres, accepté ou considéré comme une opportunité.

Le mouvement de la *corporate responsibility* s'efforce de rendre les entreprises plus responsables sans remettre en cause leur pouvoir et même éventuellement avec l'idée de l'accroître. Le mouvement de la *corporate accountability* s'efforce de rendre les entreprises plus redevables en ayant comme perspective de donner plus de pouvoir à la société pour définir ce qui constitue des actions responsables pour les entreprises.

Le *corporate accountability movement* (CAM) s'est développé à partir des critiques des faiblesses de l'agenda de la RSE, jugé insuffisant pour promouvoir de manière effective la soutenabilité (Utting et Clapp, 2008). Cet agenda est également critiqué pour sa non-prise en compte des questions d'échelle et d'équité sociale et de répartition.

Contrairement à ce dernier qui s'appuie sur des approches d'autorégulation des entreprises, le CAM prône des obligations incluant des sanctions pour non-conformité aux objectifs de soutenabilité, mais les propositions qu'il porte sont plus larges que le renforcement des régulations gouvernementales ; elles incluent des formes alternatives de gouvernance, à

différents niveaux, entre ONG et entreprises de manière à reconnecter les initiatives volontaires à des politiques publiques.

Le pouvoir exercé sur les hommes et sur les choses rend garant des dommages causés, comme l'énonce clairement l'article 1384 du Code civil : « On est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde. » L'entreprise est, de toute évidence, concernée par ces obligations, notamment par rapport à ses salariés et par rapport aux choses de la nature qu'elle transforme en les détruisant.

La responsabilité est aujourd'hui liée au risque : accidents, menaces, dangers, vulnérabilités qui découlent d'une volonté de puissance assise sur les progrès de la science et de la technique mis en œuvre par les pouvoirs économiques (Beck, 2001). Ce risque est social en ce sens qu'il solidarise entre eux les individus et les structures collectives. Les entreprises encourent un devoir de vigilance afin que le risque ne se transforme pas en catastrophe.

Cette exigence de responsabilité à l'égard des entreprises mêle à la fois des considérants moraux et des déterminants juridiques sous l'effet des lois, de conventions internationales qui commencent à se développer et d'une jurisprudence en l'absence de législations nationales qui peinent à voir le jour.

Elle devient globalisée (au double sens de mondial et multidimensionnel), parce que les effets des activités économiques sont transnationaux, que leurs impacts sont susceptibles d'atteindre une multitude d'aspects de la vie humaine et de la nature ; les textes qui amorcent un droit international servent de références même pour les entreprises qui n'ont pas d'activité internationale.

Les tiers qui sont considérés comme les plus concernés par les activités des entreprises (*stakeholders*) sont ceux qui en subissent le plus fortement les impacts, qui en sont affectés ou

qui peuvent affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une mention spéciale doit être faite aux victimes qui chercheront à obtenir réparation pour les préjudices subis.

On peut ainsi dessiner quelques contours des objectifs caractéristiques de pratiques découlant d'une conception « redevabilité » :

- Réduire les impacts négatifs des entreprises et contribuer au bien commun en particulier à titre préventif : l'exigence de redevabilité suppose que l'entreprise prenne des mesures pour réduire ses impacts négatifs. Le devoir de vigilance exigé des entreprises, énoncé par des textes internationaux comme l'ISO 26000 et les principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits humains (2011) constituent une avancée importante dans la voie de la reconnaissance de la redevabilité.
- Dénoncer des comportements irresponsables : la dénonciation de comportements irresponsables est généralement le fait d'ONG et d'organisations syndicales (notamment par le biais de l'alerte éthique); mais rien n'empêcherait une entreprise de dénoncer des faits préjudiciables constatés par exemple chez un fournisseur, un sous-traitant ou un concurrent.

- Contribuer à renforcer des législations contraignantes, sans exclure des démarches volontaires : en général, les entreprises n'apprécient pas les mesures trop contraignantes, mais d'un point de vue holistique, on peut considérer que le soutien apporté à des mesures réglementaires va dans le sens d'un comportement responsable, alors qu'au contraire les actions de lobbying pour faire échouer des projets législatifs allant dans le sens de la redevabilité sont irresponsables (Vogel, 2005).

2.2 : Sur le plan théorique : une réconciliation possible entre conception éthique et conception politique de soutenabilité

Mettre l'accent sur la dette que les entreprises ont à l'égard de la société, grâce à la mise en valeur du concept de redevabilité peut permettre de réconcilier la conception éthique de la RSE et les approches politiques de soutenabilité.

Le courant *business ethics* repose sur des préceptes judéo-chrétiens prônant une attention particulière des hommes à leur environnement naturel et humain. Mais, en s'enfermant dans une vision culturaliste et en étant marquée par l'esprit WASP (*White, Anglo-Saxon, Protestant*), il n'a pas pu poser les termes d'une problématique autour d'une régulation institutionnelle entre la société et le monde économique. En s'appuyant uniquement sur une éthique personnelle et individualiste, il s'interdisait en effet d'avoir une vision systémique.

Le principe de *stewardship* auquel il fait référence relativise l'idée que la propriété est un droit absolu et universel : celle-ci n'est justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être d'une communauté. Toute personne propriétaire d'un bien a donc une obligation morale de se comporter en *steward* (intendant) administrant de façon responsable sa propriété sans porter atteinte aux droits des autres. Il est ainsi reconnu comme l'acceptation ou l'attribution d'une responsabilité destinée à surveiller et à protéger les biens des autres.

Dans la tradition chrétienne, la terre a été donnée à tout le genre humain pour qu'elle fasse vivre tous ses membres, sans exclure ni privilégier personne. Ce postulat appelé « destination

universelle des biens[6] » exige que, si tout le monde a la capacité de s'approprier et d'user de la nature en fonction de ses besoins, cet usage ne doive pas être prédateur et nuire à la satisfaction des besoins des autres. L'idée de Robespierre selon laquelle la liberté d'appropriation ne doit pas s'exercer aux dépens de ceux qui en sont dépourvus (Gross, 2009) va également dans le même sens.

Bien que le concept de développement durable (ou soutenable) soit flou, qu'il ait donné lieu à des milliers de définitions et de multiples interprétations, il repose sur des principes philosophiques sans attaches religieuses mais qui ne sont pas en contradiction avec les préceptes religieux sous-tendant le *business ethics*.

L'Encyclique papale Laudato Si (juin 2015) en est l'exemple contemporain le plus frappant : « Le principe de subordination de la propriété privée à la destination universelle des biens et, par conséquent, le droit universel à leur usage, est une « règle d'or » du comportement social, et « le principe de tout l'ordre éthico-social ». La tradition chrétienne n'a jamais reconnu comme absolu ou intouchable le droit à la propriété privée et elle a souligné la fonction sociale de toute forme de propriété privée » (p. 73). La RSE est d'ailleurs, de fait, une restriction de l'*usus* et de l'*abusus* du droit de propriété.

Les deux courants peuvent ainsi se rejoindre sur l'idée que l'éthique de la responsabilité impose à tout membre de la société, en tant qu'être social, de veiller à ne pas externaliser sur les autres le poids de son existence (d'après Ewald, 1997, p. 76).

Le couplage RSE/développement durable a certainement contribué à « laïciser » le concept RSE d'origine, mais il a conservé la perspective d'un contrôle social de l'entreprise dans

[6] Principe remis en valeur par l'Église catholique à la fin du XIX[e] siècle, avec l'encyclique *Rerum Novarum*, de manière à fonder sa doctrine sociale.

laquelle celle-ci est subordonnée à la société dont elle est débitrice. Les deux courants convergent vers la nécessité d'une régulation susceptible d'amener le système économique à un point où les individus ont un intérêt à une responsabilité globale (Vallaeys, 2013).

Ils convergent aussi avec la théorie du contrat social intégré développée par Preston et Post (1975), puis par Donaldson et Dunfee (1994) qui y voyaient deux entités liées par un contrat implicite et destinées idéalement à s'intégrer à long terme, la régulation étant effectuée par le contrôle de la société sur l'entreprise en attribuant à cette dernière la légitimation pour exercer son activité.

Approche normative, elle suppose que les entreprises ont une obligation éthique de contribuer au bien-être de la société et de satisfaire les intérêts de leurs parties prenantes tout en respectant les principes de justice ; elle implique de définir les obligations de l'entreprise au regard des avantages qu'elle tire de l'utilisation des biens communs. Le contrat naturel de Serres (1990), qui vise notamment à lier moralement les entreprises aux générations futures et les amener à adopter des stratégies conformes à une politique universelle de développement durable, converge avec cette théorie.

Nous voulions ainsi attirer l'attention sur le fait que les conceptions éthiques et politiques sont moins éloignées qu'il n'y paraît et que, en revanche, elles se distinguent très nettement des conceptions utilitaristes. Ces dernières donnent, au contraire, le primat à l'entreprise sur la société et reposent sur une foi aveugle en la capacité autorégulatrice du système économique et finalement n'offrent pas de perspective de mise en œuvre de responsabilité.

Conclusion

Les débats sur la responsabilité restent toujours ouverts car le concept mobilise une pluralité de conceptions du bien et du juste qui peuvent être contradictoires les unes avec les autres (Billaudot, 2010), ce qui empêcherait d'avoir une vision scientifiquement pertinente de la notion. Il nous semble que cette assertion mérite d'être discutée, si l'on prend soin de la resituer dans un univers contextualisé, c'est-à-dire, en ce qui concerne notre propos, dans le cadre du mouvement contemporain de la RSE et plus largement dans celui des relations entreprises-société.

Nous avons vu que la notion de redevabilité (*accountability*), associée à l'idée de dette, apporte plus de précisions quant aux obligations qui en découlent pour les entreprises, même si les contours restent encore aujourd'hui à approfondir dans le cadre d'un dialogue entre les parties concernées.

Dans une période où les entreprises sont à la recherche de regain de légitimité, leur faire reconnaître la nécessité de satisfaire à l'exigence de redevabilité permettrait de (re)trouver une congruence entre les attentes de la société et leurs activités.

Bibliographie

Beck U., (2001), *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, Paris. Bendell J. (2003), « Barricades and boardroom : a contemporary history of the corporate accountability movement », UNRISD, Programme on Technology, Business and Society, *Working Paper*, n° 13, Genève.

Billaudot B. (2010), « La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ? », *L'Économie politique*, n° 45, p. 99-112.

Boutinet, J.P. (2005), *Anthropologie du projet,* PUF, Paris.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2015), *L'entreprise dans la société – Une question politique*, Editions La Découverte, Paris.

Commission européenne (2011), « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM (2011) 681 final, Bruxelles.

Donaldson T. et Dunfee W. (1999), Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics, Harvard Business School Press, Boston.

Ewald F. (1997), « L'expérience de la responsabilité » in Neuberg M. et al., Qu'est-ce qu'être responsable ? Carré Seita-Sciences Humaines, Paris, p. 55-81.

Graeber D. (2011), Debt: the First Five Thousand Years, Melville House ; Dette : 5000 ans d'histoire (2013), Editions Les liens qui libèrent, Paris.

Gray R., Owen D. et Adams C. (1996), Accounting and accountability, Prentice Hall Europe, Hertfordshire.

Gross J.-P. (2009), « Le libéralisme égalitaire des Jacobins », Manière de voir, Le Monde diplomatique, n° 106, avril-septembre, p. 10-13.

ISO 26000 (2010), X30-026, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Afnor, novembre.

Johannides V. et Daumier S. (2013), « De la démocratie en Amérique du Nord à l'accountability à la française », Revue française de gestion, vol. 8, n°237, p. 99-116.

Jonas H. (1990), Le Principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique, Le Cerf, Paris.

Kapp W. (1950), The Social Cost of Private Enterprise, Harvard University Press., Cambridge.

Lettre Encyclique Laudato Si du Saint Père François sur la sauvegarde de la maison commune (2015), Libreria Editrice Vaticana.

Levinas E. (1974), Autrement qu'être ou au-delà de l'essence, Le Livre de poche, Paris.

Ménard L. (2004), Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, Montréal, ICCA, 2e édition.

Neuberg M. (1997), « La responsabilité : étude philosophique d'une notion incertaine », in Neuberg M. et al., Qu'est-ce qu'être responsable ? Carré Seita-Sciences Humaines, Paris, p. 21-54.

ONU, Conseil des droits de l'homme (2011), Rapport John Ruggie. Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer », www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/ruggie-principes-directeurs-21-mars-2011.pdf.

Polanyi K. (1944), The Great Transformation, Beacon Press, Boston ; La Grande Transformation (1983), Gallimard, Paris.

Preston L. E. et Post J.E. (1975), Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Ricoeur P. (1991), Lectures, tome 1, Autour du politique, Seuil, Paris.

Serres M. (1990), Le Contrat naturel, François Bourin, Paris.

Tocqueville A. de (1835), De la démocratie en Amérique, Garnier-Flammarion, Paris.

Utting P. et Clapp J. (dir.) (2008), Corporate Accountability and Sustainable Development, Oxford University Press, New Delhi.

Vallaeys F. (2013), Pour une vraie responsabilité sociale, PUF, Paris.

Vogel D. (2005), The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Brookings Institution Press, Washington DC ; Le Marché de la vertu (2008), Economica, Paris.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Evaluation comparée de deux innovations dans le commerce équitable : quel apport du concept de valeur perçue dans les modèles de co-branding ?

Jean-Louis PERNIN
LERASS (ERPURs) (EA 827)
Université de Toulouse Paul Sabatier - IUT de Tarbes
Adresse : IUT de Tarbes, 1 rue Lautréamont, 65000 Tarbes
E-mail : jean.louis.pernin(at)iut-tarbes.fr

Andreas ERIKSSON
LERASS (ERPURs) (EA 827)
Université de Toulouse Paul Sabatier - IUT de Tarbes
Adresse : IUT de Tarbes, 1 rue Lautréamont, 65000 Tarbes
E-mail : andreas.p.eriksson@gmail.com

Résumé

Les recherches sur l'évaluation des innovations durables font partie du champ du co-branding dès lors qu'il s'agit d'évaluer la création d'une association entre deux marques dont au moins une est durable. Le co-branding est classiquement basé sur les concepts d'attitude et de congruence. Ce modèle peut être mis en concurrence avec celui de la valeur perçue. La question d'un modèle de co-branding de la valeur est la question centrale de cette communication. D'un point de vue empirique, l'étude repose sur une enquête quantitative (n=429) en comparant deux innovations : l'une associant des attributs équitables et environnementaux et l'autre les attributs équitables, environnementaux et locaux. Les résultats montrent la supériorité d'un modèle basé sur la valeur perçue dans l'évaluation des deux innovations proposées que ce soit en termes de variance restituée de l'évaluation des innovations ou sur la valeur prédictive de ses antécédents, notamment de la pertinence perçue et des attributs environnementaux. C'est également le cas pour la prédiction des intentions d'achat. Des dispositifs innovants pour la protection de la biodiversité sont proposés ainsi que des pistes de recherche, notamment sur les liens entre le marketing de la valeur et la théorie du comportement planifié.

Mots-clés : Mots clés : Evaluation d'innovations durables, co-branding, valeur perçue, commerce équitable, parcs naturels

Abstract

The compared assessment of two fair trade innovations: what contribution of the Perceived Value in co-branding models?

The co-branding model is typically based on attitude and congruence concepts when assessing the association between two brands. When it comes to the assessment of sustainable innovations, this model can be challenged with the Perceived Value theory which is already used to study the feasibility of an innovation and the extension of a brand. The question of a co-branding model of value is the central issue of this communication. From an empirical point of view, the comparative study of two innovations relies on a quantitative investigation (n=429): one associating fair trade and environmental attributes and the other associating additionally a local attribute. The results show the pre-eminence of a model based on the Perceived Value in assessing an innovation or in predicting purchase intentions.

Key-words: Assessment of sustainable innovations; Co-branding; Perceived Value; Fair trade; Natural parks

Evaluation comparée de deux innovations dans le commerce équitable : quel apport du concept de valeur perçue dans les modèles de co-branding ?

L'objectif de cette communication est d'évaluer deux innovations au sein du commerce équitable (CE). Ces deux innovations tentent de répondre à certains des enjeux de ce champ. En effet, le CE est une innovation sociale qui vise à établir une certaine équité dans les échanges marchands et à promouvoir des modes de production respectueux de l'environnement. Le CE s'est historiquement fondé sur de meilleures conditions économiques pour les coopératives de producteurs et un développement des communautés qui y sont associées. Le pilier environnemental s'est progressivement développé et constitue, aujourd'hui, un enjeu majeur de sa légitimité. De fait, parmi les recherches sur les motivations d'achat de produits équitables (Shaw and al., 2000 ; Shaw and Shiu, 2002 ; Ozcaglar-Toulouse et al., 2006 ; pour une revue voir Andorfer and Liebe, 2012) certains travaux ont

montré l'importance du volet environnemental dans ces motivations (Connolly and Shaw, 2006 ; De Ferran, 2006 ; Tagbata, 2006).

Toutefois, au moins deux problèmes subsistent au sein de ce mouvement :

- un scepticisme toujours conséquent dans l'esprit des consommateurs (Sirieix et al., 2004 ; De Pelsmacker and Janssens, 2007 ; Pernin et Petitprêtre, 2012), scepticisme en partie lié au manque de visibilité de ses résultats ;

- un décalage, au niveau environnemental, entre les croyances des consommateurs et les règles effectives du CE, notamment en ce qui concerne la protection de la biodiversité. Ainsi, selon Pernin et Carimentrand (2012, p.11), 64,8% des consommateurs jugent probable que le critère du maintien de la biodiversité constitue une des règles environnementales du CE alors que l'analyse des principaux standards du CE (Fairtrade et Ecocert Equitable), au niveau de la production de café, montre peu de critères dédiés à cette protection et à la lutte contre la déforestation.

Le développement du CE Nord-Nord (dont celui des AMAP) et Sud-Sud pourrait, en partie, résoudre le problème de la visibilité des résultats en jouant sur la proximité des échanges mais n'apporte rien en ce qui concerne la protection de la biodiversité. Les deux innovations proposées et évaluées dans cette communication consistent à associer le CE et la protection de la biodiversité en proposant de certifier des produits équitables provenant de zones périphériques à des parcs naturels nationaux ; ceci afin d'augmenter les revenus des populations concernées et, ainsi, de réduire la tentation de braconnage dans les parcs des pays à faibles revenus. Deux propositions sont étudiées : des produits équitables provenant d'une zone périphérique au Parc National des Pyrénées (PNP) en France versus d'un parc national

au sein d'un pays à faibles revenus (PFR). Ces deux innovations ont, bien sûr, des limites et pourraient générer des effets contre-productifs que nous examinerons en conclusion.

D'un point de vue théorique, l'évaluation de ces innovations peut reposer sur les modèles de co-branding. En effet, ces modèles permettent d'évaluer des associations entre des images, des attributs portés par plusieurs marques (Bucklin and Sengupta, 1993; Rao and Ruekert, 1994; Park, Jun and Shocker, 1996; Simonin and Ruth, 1998, Cegarra et Michel, 2001, Methamem and Zghal, 2007; Ahn and al, 2009 ; Sénéchal and al., 2014). En marketing, ces modèles sont classiquement utilisés pour évaluer la création d'un produit co-marqué par deux marques, chacune apportant son lot d'attributs. Dans le cadre d'un « marketing durable », ces modèles ont été utilisés pour étudier l'association entre une marque commerciale et un label durable (Simmons and Becker-Olsen, 2006 ; Dickinson and Barker, 2007; Leitch and Davenport, 2007). Plus récemment, le co-branding a été utilisé pour étudier l'alliance entre des marques commerciales et les labels bio (Larceneux and al., 2012) ou équitable (Sénéchal and al., 2014). Plus généralement, les recherches sur l'association entre une marque et une cause, dans le cadre des travaux sur le cause-related marketing, reposent largement sur ces modèles (Robert, 2009).

Les modèles de co-branding sont basés sur le concept d'attitude envers la marque. Ces fondements peuvent être interrogés à l'aune de la montée en puissance du concept de valeur perçue dans les recherches actuelles en marketing (Holbrook, 1999 ; Aurier et al., 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012). L'intérêt de ce concept est qu'il s'intègre directement dans les recherches sur la fidélité des consommateurs (Lichtlé et Plichon, 2008, Rivière et Mencarelli, 2012), qu'il permet des études ex-ante et qu'il est utilisé de façon pertinente pour l'évaluation d'une innovation (Rivière, 2015). Ces divers avantages justifient une interrogation sur son

utilité au sein des modèles de co-branding, interrogation qui constitue le principal objectif théorique de cette communication. Un second objectif théorique, découlant du premier, pourra être traité. Il s'agira de vérifier si la prédiction de l'intention d'achat est mieux expliquée par la valeur perçue plutôt que par l'attitude (Rivière et Mencarelli, 2012), interrogeant ainsi la base paradigmatique des principales théories du comportement du consommateur et, notamment, celle de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991).

Nous traiterons, dans une première partie, du modèle de co-branding appliqué aux innovations proposées, de l'intégration du concept de valeur perçue et des hypothèses concernant la prédiction de l'intention d'achat. La méthodologie déployée y sera également présentée. Dans la seconde partie, nous présenterons les résultats des deux enquêtes. Nous conclurons sur une synthèse des apports, sur les perspectives opérationnelles pour la protection de la biodiversité et sur les limites et les travaux de recherche qui peuvent en découler.

1 : Vers un modèle de co-branding de la valeur

Cette partie traitera des hypothèses de la recherche et de la méthodologie déployée.

1.1 : Hypothèses théoriques

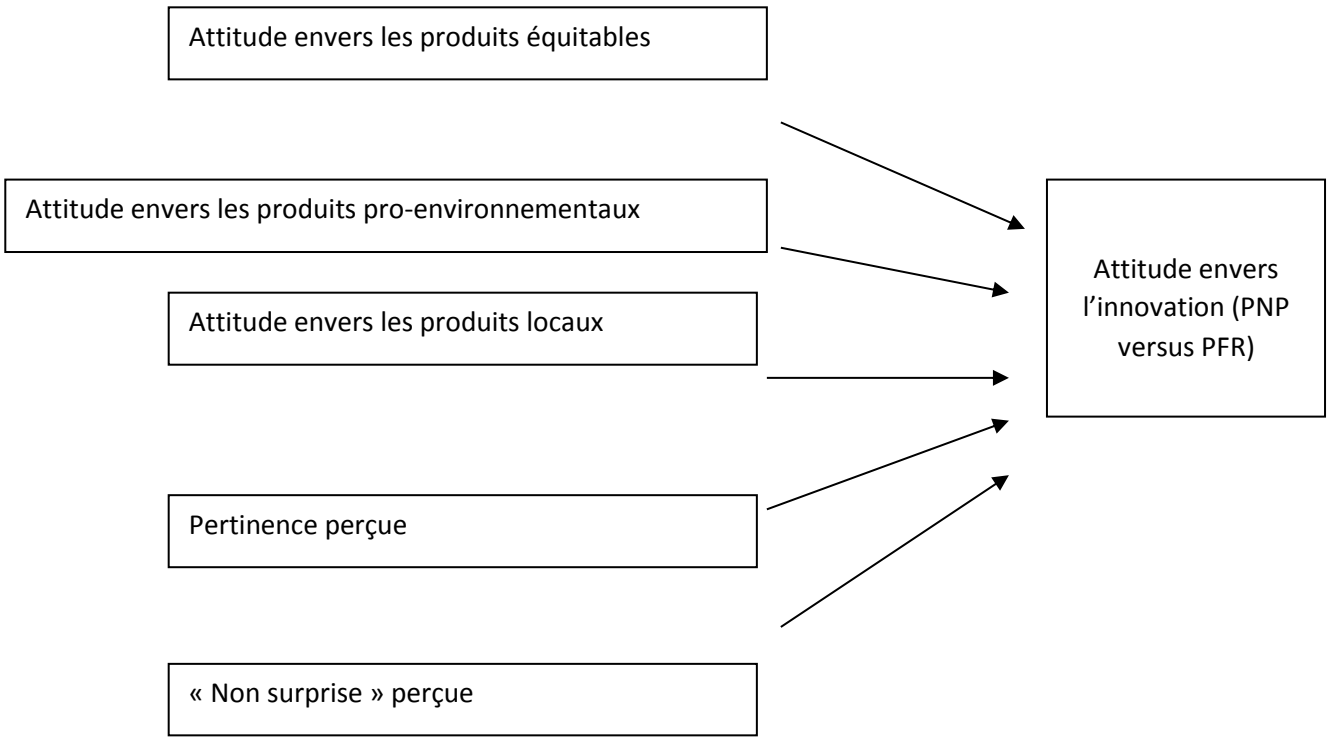
Le co-branding est une association de plusieurs marques pour le développement et/ou la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits qu'elles co-signent (Abratt and Motlana, 2002, Cegarra et Michel, 2001). En général on distingue une marque dite principale ou marque d'accueil et une marque invitée dont les attributs enrichissent le territoire de marque de la première. Les modèles de co-branding font partie d'une littérature plus vaste sur les extensions de marque (Cegarra et Merunka, 1993, Ladwein, 1998) dans lesquels le concept d'attitude, défini comme une prédisposition globale envers un objet telle qu'une

marque, est central. L'avantage de ces modèles, pour notre communication, est qu'ils permettent d'évaluer l'association entre divers attributs/images. Les deux innovations proposées associent deux ou trois attributs selon le cas : pour les produits équitables provenant d'une zone périphérique au PNP, il s'agit des attributs associés aux produits équitables, à ceux permettant la protection de l'environnement du fait du lien avec les parcs nationaux et d'un attribut lié à l'achat de produits locaux. Pour l'innovation « PFR » seuls les deux premiers attributs sont, à priori, mobilisés.

Les modèles de co-branding ont pour variable dépendante l'évaluation du produit co-marqué, mesurée à l'aide du concept d'attitude envers ce produit co-marqué (Bucklin and Sengupta, 1993; Rao and Ruekert, 1994; Park, Jun and Shocker, 1996; Simonin and Ruth, 1998, Cegarra et Michel, 2001, Methamem et Zghal, 2007; Ahn and al, 2009 ; Sénéchal et al., 2014). Les premières variables prédictives de cette variable dépendante sont les attitudes envers les marques impliquées dans l'opération de co-marquage. L'hypothèse est que si l'attitude envers chaque marque partenaire est positive, alors l'évaluation du produit co-marqué le sera également. Ces attitudes sont mesurées dans leurs trois dimensions classiques : conative, cognitive et affective. En ce qui nous concerne, il s'agira de l'attitude envers les produits équitables, envers ceux qui permettent la protection de l'environnement et envers les produits locaux.

Une autre variable prédictive de ces modèles réside dans le concept de congruence défini comme « le fait que deux entités ou plus aillent bien ensemble » (Fleck and Maille, 2010). Ce concept renvoi à l'évaluation de l'association sur deux dimensions : au niveau de sa pertinence et du point de vue de l'attente ou de la prévisibilité ou de la non surprise qu'il génère chez le consommateur (Heckler and Childers 1992). Plus récemment Fleck et al.

(2012) démontrèrent que ces deux dimensions (la pertinence et la « non surprise » perçue) de la congruence sont pertinentes dans le cadre d'un modèle de co-branding. C'est également la solution retenue par Sénéchal and al. (2014) dans leur étude sur l'association entre la marque Carte Noire et le label Max Havelaar. Le schéma des hypothèses du modèle de co-branding utilisé est alors le suivant :



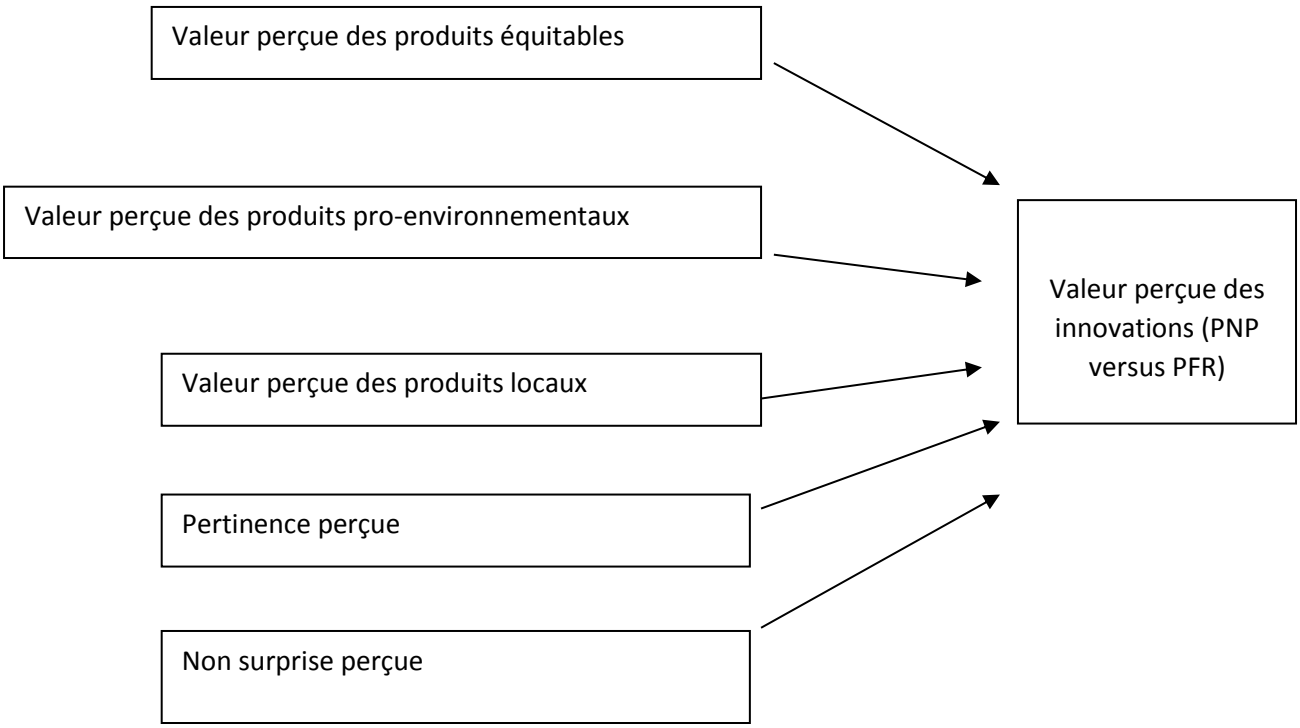
La différence entre les deux innovations proposées (l'une locale avec le PNP et l'autre internationale, l'innovation PFR) induit une hypothèse sur l'attribut local. Dans le cas de l'innovation PNP, il est supposé être prédictif de l'attitude envers l'innovation alors qu'il n'est pas supposé impacter l'évaluation de l'innovation PFR. Ceci amène à deux premières séries d'hypothèses :

H1 : a) l'attitude envers les produits équitables b) envers les produits pro-environnementaux c) envers les produits locaux d) la pertinence perçue et e) la non surprise perçue sont positivement et significativement prédictifs de l'attitude envers l'innovation PNP

H2 : a) l'attitude envers les produits équitables b) envers les produits pro-environnementaux c) la pertinence perçue et d) la non surprise perçue sont positivement et significativement prédictifs de l'attitude envers l'innovation PFR alors que e) l'attitude envers les produits locaux ne l'est pas.

Ce modèle classique de co-branding appliqué à l'évaluation des deux innovations proposées peut être mis en concurrence avec un modèle alternatif basé sur le concept de valeur perçue (Holbrook, 1999 ; Aurier et al., 2004 ; Rivière et Mencarelli, 2012). Ce concept suscite un intérêt remarqué dans les approches relationnelles de la fidélité (Lichtlé et Plichon, 2008), de l'engagement des consommateurs (Marbach et al., 2016), dans l'évaluation d'une innovation (Rivière, 2015) ou encore dans l'extension d'une marque (Rosa and al., 2011). Selon Rivière (2015, p.4) *« le choix de la valeur perçue comme prisme d'analyse (…) fournit une évaluation de l'innovation plus stable que les intentions d'achat*». La valeur perçue est définie selon l'approche de Lai (1995) et d'Aurier et al. (2004) comme l'évaluation du rapport entre les bénéfices et les sacrifices liés à l'adoption d'un comportement. De ce fait, la valeur perçue est une évaluation plus engageante que la seule attitude dans la mesure où elle intègre les freins perçus dans la réalisation du comportement, alors que l'attitude, dans ses dimensions cognitive et affective, découle uniquement des bénéfices espérés (Ajzen, 1991). La valeur perçue est alors un concept en aval de l'attitude dans le processus de prise de décision. Sa place dans ce processus et sa nature attitudinale le positionne comme une variable

potentiellement concurrente de l'attitude et peut, de ce fait, interroger sur l'intérêt d'un modèle de co-branding de la valeur. Le schéma des hypothèses de ce modèle alternatif est alors le suivant :



Les séries d'hypothèses liées à ce modèle alternatif sont similaires à celles des hypothèses 1 et 2 mais en substituant le concept d'attitude par celui de valeur perçue :

H3 : a) la valeur perçue des produits équitables b) des produits pro-environnementaux c) des produits locaux d) la pertinence perçue et e) la non surprise perçue sont positivement et significativement prédictifs de la valeur perçue de l'innovation PNP

H4 : a) la valeur perçue des produits équitables b) des produits pro-environnementaux c) la pertinence perçue et d) la non surprise perçue sont positivement et significativement prédictifs de la valeur perçue de l'innovation PFR alors que e) celle des produits locaux ne l'est pas.

L'évaluation de l'intérêt d'un modèle basé sur la valeur perçue conduit à l'hypothèse 5 :

H5 : la prédiction de l'évaluation a) de l'innovation PNP et b) de l'innovation PFR est significativement supérieure pour le modèle de la valeur par rapport à celui de l'attitude

Le deuxième objectif théorique de cette communication concerne la prédiction de l'intention d'achat. En effet, divers auteurs (Mazumdar, 1993 ; Kim, Chan and Gupta, 2007 ; Kleijnen, de Ruyter and Wetzels, 2007) ont montré que la valeur perçue « *présente un pouvoir prédictif de l'adoption plus élevé que l'attitude* » (Rivière, 2015, p.4). La méthodologie utilisée dans les enquêtes de cette recherche pourrait apporter une confirmation de ces travaux en traitant l'intention d'achat sur les cinq catégories de produits étudiés : l'achat de produits équitables, de produits pro-environnementaux, de produits locaux et sur l'intention d'achat des deux innovations proposées. Les conséquences des résultats portent sur l'ouverture de pistes de recherches concernant la fécondation mutuelle entre la théorie du comportement planifié (TCP), principal modèle utilisé pour étudier les comportements pro-environnementaux (Bamberg and Möser, 2007), dont l'achat de produits équitables ou biologiques, et les modèles de la valeur en marketing. Dans la TCP, c'est le concept d'attitude qui est au cœur de la théorie. Les dimensions cognitive et affective de l'attitude sont supposées être prédictives de sa dimension conative, l'intention d'achat (Ajzen, 1991). L'attitude peut être mise en concurrence avec le concept de valeur perçue au vue des arguments précédents même si l'objectif poursuivi est uniquement d'ouvrir la discussion sur des pistes de recherche pour l'étude de la faisabilité comme du suivi des innovations durables.

H6 : la valeur perçue est plus prédictive de l'intention d'achat que l'attitude en ce qui concerne a) les produits équitables b) les produits pro-environnementaux c) les produits locaux d) les produits de l'innovation PNP et e) les produits de l'innovation PFR.

Notons qu'une dernière hypothèse peut être formulée en ce qui concerne les scores de l'innovation PNP par rapport à ceux de l'innovation PFR. En effet, on peut supposer que les individus sont plus enclins à favoriser des achats qui permettent de soutenir l'économie locale que ceux dont les bénéfices profitent à des producteurs éloignés de leur région et dont ils peuvent, à priori, moins mesurer l'impact en termes de résultats.

H7 : l'évaluation de l'innovation PNP est significativement supérieure à celle de l'innovation PFR.

Si cette hypothèse est vérifiée, il faudra en tirer toutes les conclusions sur les dispositifs innovants qui permettraient de protéger la biodiversité là où elle est la plus importante et la plus vulnérable : les pays à faibles revenus.

1.2 : Méthodologie

D'un point de vue empirique, l'article repose sur la comparaison entre deux innovations virtuelles au sein du commerce équitable selon leur proximité géographique avec un parc naturel : des produits équitables provenant d'une zone autour d'un parc naturel menacé dans un pays à faibles revenus (PFR) versus autour d'un parc naturel français : le Parc National des Pyrénées (PNP). Chaque innovation a donné lieu à un questionnaire qui reprend toutes les variables testées. La méthodologie est quantitative avec un même questionnaire online administré, dans le cadre d'un module pédagogique, à des étudiants de première année de DUT commerce et à leur famille résidant dans les régions voisines du PNP (Hautes-Pyrénées et départements voisins). 429 observations sont utilisables : 244 pour l'innovation «PFR » et 185 pour l'innovation « PNP ».

Chacun des deux questionnaires débute par la mobilisation des ressources cognitives des répondants sur le sujet. Une série d'items propose de noter sur une échelle en 5 points (de pas du tout similaire à tout à fait similaire, avec une modalité neutre « ni-ni ») la similarité entre les labels « commerce équitable » et « commerce équitable provenant d'une zone autour du parc concerné ». Les diverses similarités portaient sur : les bénéfices économiques pour les agriculteurs concernés, l'amélioration des conditions de vie des communautés concernées, les bénéfices pour l'environnement, les bénéfices concernant la protection de la biodiversité, et finalement, en termes d'utilité globale. La non similarité peut être supposée être associée à la plus-value qu'apporte l'innovation mais l'essentiel reste dans la mobilisation de l'individu dans le sujet. Notons également qu'un item, au début du questionnaire sur l'innovation PNP, permettait de signaler aux répondants l'existence du commerce équitable Nord-Nord : « je savais que le commerce équitable s'appliquait aussi à des produits provenant de l'agriculture française (par le biais, par exemple, des AMAP et des gammes de produits solidaires) » avec trois modalités de réponses : oui, j'en ai entendu parler, non.

Chaque questionnaire inclus les mesures de l'attitude et de la valeur perçue envers les produits équitables, les produits pro-environnementaux, les produits locaux, l'innovation concernée et les deux dimensions de la congruence. Toutes ces mesures sont réalisées avec des échelles de Likert en 7 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Tous les items figurent dans le tableau 1.

Les mesures de l'attitude sont classiques et similaires pour tous les construits avec les items suivants pour l'évaluation de l'innovation (soit PFR soit PNP) : a) j'apprécierai (par exemple : de potentiels produits équitables provenant de zones autour de parcs naturels menacés dans les pays pauvres/autour du PNP), b) s'il existait…, j'en aurais une bonne image, c) à l'avenir,

j'aimerai qu'existent, dans mes magasins habituels, … , d) s'il existait … j'en achèterai très certainement. La mesure de l'attitude envers les produits équitables, pro-environnementaux et locaux sont du type : j'apprécie…, j'ai une bonne image …, j'aime l'idée d'acheter…, à l'avenir, je compte bien acheter … Les mesures de la valeur perçue globale sont empruntés à Aurier, Evrard, et N'goala (2004) avec deux items dupliqués sur chaque construit : globalement, les produits … ça vaut bien les sacrifices que je pourrais consentir ; globalement, je considère qu'acheter … ça vaut bien l'énergie que je pourrais y consacrer. Les mesures des deux dimensions de la congruence sont adaptées de Fleck et Quester (2007) et reprennent les items de Sénéchal and al. (2014) avec trois items pour chaque dimension. Les items de la pertinence perçue sont du type : c'est une bonne idée qu'il y ait un label "provenant d'une zone autour du Parc National des Pyrénées" pour les produits équitables. Ceux de la « non surprise perçue » sont du type : je ne suis pas surpris par la création d'un label "provenant d'une zone autour du Parc National des Pyrénées" pour les produits équitables.

L'échantillon est équilibré au niveau du genre (51,05 % de femmes). En termes d'âge, les moins de 20 ans sont, de façon attendue, prédominants avec 44,06 % de l'échantillon. Suivent les 20-40 ans et les 40-60 avec plus de 26 % chacun. D'autres variables signalétiques (niveau de diplôme obtenu, logement, revenus etc.) sont mesurées mais ne semblent pas utiles dans cette communication. Les différences entre les deux enquêtes montrent un pourcentage supérieur de moins de 20 ans pour l'enquête PFR (48.77 contre 37.84 %). L'analyse des statistiques descriptives permettra de vérifier si ce biais est conséquent ou non pour la comparaison des deux innovations.

2 : Résultats

Nous présenterons, dans un premier temps, les statistiques descriptives et la validité convergente des construits. Ces analyses permettront de traiter l'hypothèse sept qui concerne la présumée supériorité des scores de l'innovation PNP par rapport à ceux de l'innovation PFR. Les hypothèses H1 à H5, concernant la validité des modèles attitudinaux (H1 et H2) et de la valeur (H3 et H4) et la supériorité de ce dernier sur le premier (H5) seront, ensuite, traitées avec des comparaisons de régressions multiples pour les deux innovations. La dernière hypothèse (H6) sera traitée de la même façon.

2.1 : Statistiques descriptives, validité convergente des construits et test de l'hypothèse 7

Le tableau ci-dessous présente les résultats des scores (sur sept) au sein de chaque échelle de mesure pour les deux innovations, le test des différences entre elles, et les tests de validité convergente des construits.

Tableau 1 : échelles de mesure, statistiques descriptives et validité convergente des construits

construits	Statistiques descriptives : moyennes (sur 7) et écart-type (entre les parenthèses) sur les deux innovations ; test des différences sur chaque item : anova (test de Fisher : ** p<.01, * p<.05, ns : non significatif) Validité convergente des échelles pour chaque innovation. ACP : Loading, alpha de Cronbach, variance restituée (vr), valeur propre de l'axe (vp) ; anova : test de Fisher (** p<.01, * p<.05, ns : non significatif) Enoncés PNP : zone autour du Parc National des Pyrénées Enoncés PFR : zone autour d'un parc naturel menacé dans les pays pauvres					
		Statistiques descriptives			Validité convergente	
	Items	Enquête PNP	Enquête PFR	Différence	Enquête PNP	Enquête PFR
Attitude envers l'innovation	J'apprécierai de potentiels produits équitables provenant d'une zone autour …	**5.01** (0.96)	4.63 (1.19)	**F = 12,40****	0.840	0.864
	S'il existait des produits du commerce équitable provenant d'une zone autour …, j'en aurais une bonne image	**5.19** (1.09)	4.82 (1.36)	**F = 9,04****	0.827	0.836
	A l'avenir, j'aimerai qu'existent dans mes magasins	**5.03**	4.80	**F =**	0.859	0.876
					0.771	0.759

	habituels des produits équitables provenant d'une zone autour … S'il existait des produits équitables provenant d'une zone autour …, j'en achèterai très certainement	(1.17) **4.73** (1.30)	(1.21) 4.46 (1.41)	**3,85*** **F = 4,86***	Alpha : 0.83, Vr : 68 %, vp : 2.721	Alpha : 0.85, vr : 69.7%, vp : 2.790
Valeur perçue de l'innovation	Globalement, des produits équitables provenant d'une zone autour ça vaut bien les sacrifices que je pourrais consentir Globalement, je considère qu'acheter des produits équitables provenant d'une zone autour … ça vaut bien l'énergie que je pourrais y consacrer	4.41 (1.24) 4.59 (1.21)	4.46 (1.24) **4.74** (1.37)	ns F = 4,86*	Alpha : 0.79 F = 31,85**	Alpha : **0.71** F = 17,79**
Pertinence perçue	C'est une bonne idée qu'il y ait un label "provenant d'une zone autour …" pour les produits équitables Cela a du sens que le commerce équitable distingue les produits provenant d'une zone autour … Je trouve cela pertinent que le commerce équitable priorise les zones autour…	**5.13** (1.19) **4.98** (1.34) 4.74 (1.36)	4.87 (1.42) 4.69 (1.44) 4.82 (1.45)	F = 3,93* F = 4,65* ns	0.821 0.862 0.825 Alpha : 0.79 ; vr : 69.9 %, vp : 2.100	0.876 0.864 0.876 Alpha : 0.85, vr : 76 %, vp : 2.282
Non surprise perçue	Je ne suis pas surpris par la création d'un label "provenant d'une zone autour …" pour les produits équitables Il était prévisible que le commerce équitable distingue les produits provenant d'une zone autour … On pouvait s'attendre à ce que le commerce équitable priorise les zones autour …	4.57 (1.38) 4.64 (1.27) 4.49 (1.23)	4.59 (1.52) 4.48 (1.40) 4.54 (1.45)	ns	0.794 0.852 0.831 Alpha : 0.82 ; vr : 72.8%, vp : 2.1	0.762 0.846 0.820 **Alpha : 0.73,** vr : 65.6 %, vp : 1.969
Attitude envers produits équitables	J'ai une bonne image du commerce équitable J'apprécie les produits du commerce équitable J'aime l'idée d'acheter des produits du commerce équitable A l'avenir, je compte bien acheter des produits issus du commerce équitable	5.45 (1.08) 5.25 (1.10) 5.08 (1.30) 4.76 (1.35)	5.33 (1.33) 5.09 (1.33) 5.05 (1.30) 4.77 (1.40)	ns	0.869 0.909 0.879 0.762 Alpha : 0.87, vr : 73.3 %, vp : 2.936	0.844 0.908 0.893 0.800 Alpha : 0.88, vr : 74.3 %, vp : 2.974
Valeur perçue des produits équitables	Globalement, les produits du commerce équitable ça vaut bien les sacrifices que je pourrais consentir Globalement, je considère qu'acheter des produits du commerce équitable ça vaut bien l'énergie que je pourrais y consacrer	4.61 (1.31) 4.73 (1.30)	4.69 (1.21) 4.88 (1.26)	ns	Alpha : 0.82 F = 30,61**	Alpha : 0.83 F = 33,38**
Attitude envers les produits	J'ai une bonne image de la protection de l'environnement	5.62 (1.12)	5.48 (1.38)	ns	0.909	0.827

pro-environnementaux	J'apprécie la protection de l'environnement J'aime l'idée d'acheter des produits permettant la protection de l'environnement A l'avenir, je compte bien acheter des produits permettant de protéger l'environnement	**5.80** (1.10) 5.59 (1.12) 5.12 (1.20)	**5.71** (1.23) 5.47 (1.29) 5.05 (1.22)		0.901 0.914 0.748 Alpha : 0.89, vr : 75.8 %, vp : 3.0	0.887 0.896 0.745 Alpha : 0.86, vr : 70.7 %, vp : 2.830
Valeur perçue des produits pro-environnementaux	Globalement, les produits permettant de protéger l'environnement ça vaut bien les sacrifices que je pourrais consentir Globalement, je considère qu'acheter des produits permettant de protéger l'environnement ça vaut bien l'énergie que je pourrais y consacrer	4.92 (1.22) 5.08 (1.18)	4.96 (1.30) 5.25 (1.17)	ns	Alpha : 0.82 F = 34,86**	**Alpha : 0.74** F = 22,59**
Attitude envers les produits locaux	J'ai une bonne image des produits locaux J'apprécie les produits locaux J'aime l'idée d'acheter des produits locaux A l'avenir, je compte bien acheter des produits locaux	5.73 (1.11) **5.85** (1.08) 5.65 (1.16) 5.34 (1.19)	5.74 (1.16) **5.74** (1.29) 5.66 (1.12) 5.41 (1.18)	ns	0.883 0.899 0.896 0.765 Alpha : 0.89, vr : 74.4 %, vp : 2.978	0.871 0.885 0.876 0.775 Alpha : 0.85, vr : 72.7 %, vp : 0.911
Valeur perçue des produits locaux	Globalement, les produits locaux ça vaut bien les sacrifices que je pourrais consentir Globalement, je considère qu'acheter des produits locaux ça vaut bien l'énergie que je pourrais y consacrer	5.06 (1.30) 5.21 (1.23)	5.13 (1.25) 5.33 (1.15)	ns	Alpha : 0.89 F = 48,58**	Alpha : 0.80 F = 33,02**

Quelques points sont à remarquer dans les statistiques descriptives :

- les scores de chaque construit pour les deux innovations sont tous supérieurs à la moyenne allant de 4.41 au plus bas jusqu'à 5.85, notamment pour les produits pro-environnementaux et locaux.
- les scores des évaluations finales (attitude et valeur perçue) des deux innovations correspondent à une moyenne de 59.80 % de répondants étant d'accord (réponses 5, 6 et 7) ce qui atteste d'une bonne adhésion aux innovations proposées. Pour l'item « intention d'achat », en global, il y a 25.64 % des répondants pour les réponses 6 et

7 avec un avantage de 30.27 % pour l'innovation PNP contre 22.13 % pour l'innovation PFR.

- les items de l'attitude ont quasiment tous des moyennes supérieures à ceux de la valeur perçue, ce qui est cohérent avec la définition de cette dernière qui, contrairement à l'attitude, intègre les sacrifices perçus dans sa mesure.
- il n'y a pas de différences significatives entre les deux enquêtes pour les construits sur les attributs (produits CE, pro-environnementaux et produits locaux) ni sur la « non surprise ». Ceci permet de bonnes conditions méthodologiques pour la comparaison future des régressions multiples.

Vu la supériorité des moins de 20 ans dans l'enquête PFR, nous avons vérifié l'existence d'une différence significative des jeunes par rapport aux générations supérieures en ce qui concerne les divers construits. La seule différence provient de la génération la plus âgée, les « 40 ans et + », qui ont des scores significativement supérieurs aux autres sur trois items d'intention d'achat : l'intention d'achat de l'innovation (F = 4,44, 1-p = 98,77%), de produits équitables (F = 4,84, 1-p = 99,16%) et de produits pro-environnementaux (F = 4,02, 1-p = 98,16%). Le biais méthodologique est donc faible.

Notons que la désirabilité sociale peut se manifester sur ces différents construits et générer des scores surestimés mais que, pour le test à venir des hypothèses, ce biais est contournée à l'aide de la comparaison de régressions multiples ; en supposant, toutefois, que cette désirabilité ne s'exerce pas de façon significativement différente entre les deux innovations. Ceci constitue une limite de l'étude.

Les résultats des tests de validité convergente des échelles montrent des résultats satisfaisants sur tous les construits avec un bémol sur deux construits de la valeur perçue pour l'enquête PFR : celle envers l'innovation (alpha : 0.71) et envers les produits pro-environnementaux (0.74). L'échelle étant uniquement composée de deux items il est logique que ces alphas de Cronbach soient inférieurs à ceux de l'échelle attitudinale qui est composée de quatre items.

En effet, cet indicateur est sensible au nombre d'items dans l'échelle. La « non surprise » (ou l'attente, ou la prévisibilité) perçue montre également une faiblesse dans l'enquête PFR (0.73) contre 0.82 pour l'enquête PNP. Ces différences entre les deux dispositifs semblent montrer une instabilité plus forte des croyances pour l'enquête PFR, ce qui est cohérent avec sa dimension internationale et la plus grande difficulté à se projeter dans l'innovation PFR que dans l'innovation PNP. Cette dernière est en lien direct avec le vécu des répondants, avec leur territoire, d'où la possibilité d'utiliser davantage de ressources cognitives pour la formation des croyances. Ceci dit, toutes les ACP ont des pourcentages de variance restituée supérieurs à 60 % et les anovas sont toutes significatives ce qui permet d'attester de la fiabilité des construits pour les deux innovations.

Ce tableau permet, au final, de vérifier l'hypothèse H7 : l'évaluation de l'innovation PNP est significativement supérieure à celle de l'innovation PFR pour tous les items de l'attitude et de deux des trois items de la pertinence perçue. Toutefois, l'innovation PFR inverse la tendance et devient significativement supérieure pour l'un des deux items de la valeur perçue. Le local est préféré au « global » mais les scores sont inversés en ce qui concerne la valeur perçue de l'innovation. Ceci semble témoigner de l'existence d'un potentiel d'engagement plus important au profit de l'innovation PFR versus PNP chez les individus. Ce résultat amènera à la formulation de perspectives opérationnelles en conclusion.

2.2 : Test et validation des hypothèses H 1, 2, 3, 4 et 5

Le tableau 2 présente les résultats des régressions multiples dans chaque modèle, attitudinal (H1 et H2) et de la valeur perçue (H 3 et H4). Il est attendu, pour pouvoir apprécier la qualité de la méthodologie, une activation de l'attribut local uniquement dans l'innovation PNP.

Ces résultats montrent un écart conséquent de R2, au profit du modèle de la valeur, pour l'innovation PNP (+ 24.5 %). L'écart est nettement moindre pour l'innovation PFR (+ 5.8 %). L'hypothèse H5 concernant la supériorité d'un modèle de co-branding de la valeur peut s'appuyer sur ce résultat. Elle peut également être validée du fait d'une meilleure capacité à rendre compte de l'influence de l'attribut environnemental dans celle de l'évaluation des innovations. Cet attribut devient significatif dans le modèle de la valeur (béta de 0.11 et 0.18) alors qu'il est non ou peu significatif dans celui de l'attitude (ns et 0.09). Enfin, la pertinence perçue devient significative (0.30), elle aussi, dans le modèle de la valeur après un faible score (0.09) dans le modèle attitudinal pour l'innovation PNP (H1d non validée). Le modèle de la valeur présente donc de solides arguments face à celui de l'attitude.

Tableau 2 : Résultats des régressions multiples et validation des hypothèses H 1, 2, 3, 4 et 5

	H1 (PNP) et H2 (PFR) : béta		hypothèses du modèle attitudinal	H3 (PNP) et H4 (PFR) : béta		hypothèses du modèle de la valeur perçue
	PNP	PFR		PNP	PFR	
Attitude/valeur envers les produits équitables	0,43	0.38	H1a : oui H2a : oui	0.42	0.41	H3a : oui H4a : oui
Attitude/valeur envers les produits pro-environnementaux	n.s	0.09	**H1b : non** **H2b : partiel**	**0.11**	**0.18**	**H3b : oui** H4b : oui
Attitude/valeur envers les produits locaux	0,27	n.s	H1c : oui H2e : oui	0.17	n.s	H3c : oui H4e : oui
Pertinence perçue	0,09	0.13	**H1d : non** H2c : oui	**0.30**	0.22	**H3d : oui** H4c : oui
Non surprise perçue	0.07	0.31	**H1e : non**	n.s	0.17	**H3e : non**

			H2d : oui			H4d : oui
R2	55.8 %	58.4%		69.5 %	61.8%	
Ecart de R2	**PNP : 13.7 ; + 24.5 %** PFR : 3.4 ; + 5.8 %					

Pour ce qui est de la « non surprise » perçue, les résultats de ce construit sont similaires pour les deux modèles : non significatif pour l'innovation PNP contrairement à l'innovation PFR (bétas de 0.31 et 0.17). Cette double invalidation des hypothèses H1e et H3e n'est, elle-même, pas surprenante puisque l'on peut supposer que l'apport en termes de protection de la biodiversité de l'innovation PNP est bien moins important que celui de l'innovation PFR. Cette hypothèse est cohérente avec le poids supérieur de l'évaluation des produits pro-environnementaux pour cette dernière (0.18 contre 0.11 pour l'enquête PNP dans le modèle de la valeur) et, à l'inverse, on peut noter l'activation de l'attribut « local » pour la seule innovation PNP, ce qui était attendu du plan méthodologique.

2.3 : Test de l'hypothèse H6

L'hypothèse six porte sur la comparaison de la valeur prédictive de l'attitude versus de la valeur perçue sur l'intention d'achat en ce qui concerne a) l'achat de produits équitables b) l'achat de produits pro-environnementaux c) l'achat de produits locaux d) l'achat des produits de l'innovation PNP e) l'achat des produits de l'innovation PFR. Pour ce test, la variable attitude a été reconstruite en enlevant sa composante conative (l'intention d'achat) qui devient la variable dépendante des modèles testés.

Tableau 3 : Résultats des régressions multiples et validation de l'hypothèse H6

Intention d'achat de	produits équitables	produits pro-environnementaux	produits locaux	innovation PNP	innovation PFR
Valeur perçue	**0,60**	**0,57**	0.49	0,55	**0,60**
Attitude	0.35	0.25	0.34	0.43	0.28
R2	54.7%	48.5%	50.7%	50.0%	44.6%
Validation des hypothèses	H6a : oui	H6b : oui	H6c : oui	H6d : oui	H6e : oui

Les résultats montrent, d'une part, une bonne restitution de la variance de l'intention d'achat avec des R2 allant de 44.6 % à plus de 50 %. On constate une supériorité, dans toutes les catégories, de la valeur prédictive de la valeur perçue par rapport à l'attitude avec des valeurs remarquables pour les produits équitables (0.60 contre 0.35), les produits pro-environnementaux (0.57 contre 0.25) et l'innovation PFR (0.60 contre 0.28). L'hypothèse 6 paraît donc validée avec un léger bémol sur les catégories « produits locaux » et « innovation PNP » qui présentent des écarts de moindre importance, bien que toujours en faveur de la valeur perçue.

2.4 : Synthèse des apports, perspectives opérationnelles, limites et perspectives théoriques

2.4.1 Synthèse des apports

L'objectif de cette communication portait sur l'évaluation de deux innovations au sein du commerce équitable (CE). Deux modèles de co-branding sont testés, l'un basé sur le concept

d'attitude et l'autre sur celui de la valeur perçue. Le plan expérimental portait sur la différence entre deux innovations : l'une portant sur des produits équitables provenant d'une zone autour d'un parc français (PNP), l'autre d'un parc menacé dans un pays à faibles revenus (PFR). Les résultats montrent que l'attribut « local » s'active lors de l'évaluation de l'innovation « PNP » contrairement à « PFR », ce qui, au plan expérimental, était attendu de la comparaison. L'absence de différences significatives entre les deux innovations sur la mesure des attitudes et des valeurs perçues des divers attributs (équitable, pro-environnemental et local) est également un indicateur positif sur la qualité de la méthodologie.

Concernant les conclusions, il faut tout d'abord noter une bonne réception des deux propositions par les répondants. Les scores sur l'évaluation des deux innovations laissent envisager un potentiel significatif d'adoption par les individus si ces innovations étaient lancées. Ainsi, sur l'item « intention d'achat » de l'innovation, on compte, en moyenne, 25.64 % des répondants pour les réponses 6 et 7 (d'accord et tout à fait d'accord). Au niveau théorique, le modèle basé sur l'attitude semble moins fiable que celui de la valeur perçue dans l'expression des antécédents de l'évaluation des deux innovations. C'est le cas pour l'attribut «environnement » qui devient significatif dans le modèle de la valeur (béta : 0.11 pour l'innovation PNP et 0.18 pour l'innovation PFR) alors qu'il ne l'était pas ou peu dans le modèle attitudinal (béta : ns et 0.09) et pour le concept de pertinence perçue qui, dans le cadre de l'innovation PNP, devient significatif alors que, là encore, il était peu significatif dans le modèle attitudinal (béta : 0.30 contre 0.09). Ces résultats donnent un avantage significatif à un modèle de co-branding en termes de valeur perçue. Finalement, ce dernier permet un gain significatif (+ 24.5 %) dans l'explication de l'évaluation de l'innovation PNP. Le gain pour l'innovation PFR est moins important (+ 5.8 %).

Par ailleurs, l'hypothèse d'une meilleure valeur prédictive de la valeur perçue, versus de l'attitude, dans l'explication de l'intention d'achat a pu être validée, confirmant ainsi les travaux antérieurs sur le sujet (Mazumdar, 1993 ; Kim, Chan and Gupta, 2007 ; Kleijnen, de Ruyter and Wetzels, 2007). Ce résultat peut interroger les modèles de comportement du consommateur basés sur le paradigme attitudinal et, principalement, la théorie du comportement planifié (cf. infra).

2.4.2 Perspectives opérationnelles

Les deux innovations proposées semblent pertinentes au vue de leur évaluation par les consommateurs. Toutefois certaines critiques doivent être évoquées en ce qui concerne leurs champ d'application et leurs potentiels effets contre-productifs, notamment en ce qui concerne l'innovation PFR. Dans un premier temps il convient de souligner une limite conséquente : toutes les zones périphériques à des parcs « au sud » ne permettent pas la production de produits exportables. Cette innovation aurait donc une applicabilité réduite. Par ailleurs, la certification équitable sur ces zones pourrait entrainer a) des productions en monoculture au détriment des cultures vivrières avec des impacts écologiques contre-productifs et b) un effet d'aubaine entrainant un afflux de population, une densification des populations sur ces zones et de potentiels conflits d'intérêt dans les communautés. Une telle innovation devrait donc être, a minima, complétée par des dispositifs permettant de limiter ces effets. Toutefois, il semble plus pertinent d'envisager d'autres solutions moins génératrices d'effets contre-productifs et levant la limite évoquée sur son champ d'applicabilité.

L'hypothèse sept montre une supériorité significative de l'évaluation de l'innovation PNP bien que, sur la valeur perçue de l'innovation, le dispositif PFR inverse la situation. Le local

est préféré au global mais les résultats montrent que ce dernier apporte une meilleure valeur prédictive a) des attributs pro-environnementaux et b) de la non surprise perçue (prévisibilité/attente perçue) ce qui peut s'interpréter, en lien avec une forte valeur perçue, comme une capacité de l'innovation à la mobilisation, à l'engagement, de l'individu. De ce fait, il paraît utile d'avoir des dispositifs innovants qui permettent d'associer les deux innovations, d'associer le local et le global afin que l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement. Deux possibilités peuvent être évoquées :

1 - une marque des produits provenant des zones périphériques des parcs nationaux français pourrait inclure un dispositif visant à financer des opérations de protection de la biodiversité dans les pays à faibles revenus au titre du « Paiement pour Service Environnemental » (PSE)[1]. Il pourrait s'agir, par exemple, de financer des emplois d'assistants gardes forestiers ou, plus globalement, de permettre une meilleure politique d'implication des populations locales à la gestion des parcs. En effet, les travaux sur la protection des aires protégées (pour une méta-analyse voir Andrade and Rhodes, 2012) montrent que seule, parmi divers facteurs, cette implication des populations locales permet de meilleurs résultats pour la protection de ces aires naturelles. Il s'agirait donc d'une opération de co-branding ou de cause-related marketing. Notons que le développement récent, depuis 2015, de la marque des parcs nationaux français, « Esprit Parc », pourrait faciliter la mise en œuvre de cette solution. Elle pourrait également s'appuyer sur les marques des parcs régionaux qui se développent fortement. Cette proposition est à l'intersection des politiques de

[1] Les retours d'expérience des projets menés dans le cadre du « Paiement pour Service Environnemental » (PSE) pourraient être utiles pour cela. Voir, par exemple, la récente, publication du GRET sur le sujet : http://www.gret.org/2016/04/paiements-services-environnementaux-pse-de-theorie-a-pratique/ ou encore, le numéro spécial de la revue Développement Durable et Territoires (vol 7, n°1, avril 2016)

communication/commercialisation et des politiques de coopération internationale des parcs français.

2 - la seconde solution est directement en lien avec ces politiques de coopération internationale mais peut dépasser le cadre institutionnel des parcs et être, en même temps, un outil d'opérationnalisation de la Responsabilité Sociale (RS) qu'il s'agisse de celle des Entreprises ou des organisations en général (dont celle des Universités). Elle réside dans la possibilité de « jumelages territoriaux de conservation biodiversité » (JTCB), solution qui nous a été évoquée par un représentant camerounais de l'ONG RAFM (Réseau Africain des Forêts Modèles). Cette solution vise à créer des jumelages entre des organisations situées en périphérie des parcs étrangers et un territoire français avec, pour objectif, la mise en place de politiques d'implication des populations locales à la gestion des parcs « au sud », dont le financement d'emplois de garde assistant du parc. Ces jumelages pourraient être autant mis en œuvre par les parcs eux-mêmes que par tout type d'organisation située dans les territoires concernés. L'outil RS résiderait dans la possibilité, pour toute organisation, de mettre en place et/ou d'adhérer à ces jumelages afin de participer à leur financement (via des opérations de micro-don abondés par l'entreprise ou l'inscription du projet dans les objectifs des fondations/associations d'entreprise, par exemple) et à la diffusion de leurs résultats (infographie annuelle des bénéfices) auprès des publics concernés. En tant qu'outil d'opérationnalisation de la RS, les JTCB, doivent, toutefois, bénéficier d'un crédit confiance suffisant pour ne pas être perçu comme un outil de « greenwashing ». La question d'une certification des JTCB est donc à poser.

Ces jumelages pourraient s'appuyer sur les projets REDD+ (réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts) qui sont un des principaux outils permettant la

protection de la biodiversité au niveau international. Ces projets sont soumis à des méthodologies et évaluations approfondies de la part des organisations internationales. Ils pourraient donc servir de certification pour les jumelages. Si ces projets REDD+ disposent de tout le crédit nécessaire en termes d'évaluation, par contre ils n'ont aucune visibilité auprès des populations (au moins au nord) et ne prévoient pas la possibilité d'associations participatives citoyennes. Ils ne sont pas complètement valorisés en tant qu'outil d'engagement dans le développement durable. Associer un JTCB à un projet REDD+ serait donc un moyen pour valoriser ces derniers, pour donner la possibilité à tous les acteurs des territoires de s'engager efficacement pour la protection de la biodiversité au titre de leur RS. Ils sont censés permettre la mise en valeur des bénéfices non carbone des projets REDD+ en leur permettant :

- de disposer d'un surplus de financement afin de mettre en œuvre des projets collectifs complémentaires (accès à l'eau, à l'éducation, aux NTIC, etc.),
- de favoriser l'éducation à l'environnement et à la diversité culturelle,
- de créer de l'emploi : bilans et infographies annuels, animation des JTCB, assistants gardes forestiers, formation des gardes forestiers, etc.
- de lutter contre les fausses représentations des uns sur les autres,
- d'augmenter les capacités de MRV (Monitoring, Reporting & Verification) des pays du sud ; à l'aide de partenariats avec les universités afin de définir et de mettre en œuvre des modes d'évaluation non carbone
- de construire le capital marque REDD+ auprès des citoyens et des entreprises
- de participer à la mise en œuvre de la démocratie participative
- d'intégrer les associations de solidarité internationale des territoires concernés au sein de projets structurés et identifiés comme prioritaires au niveau de la protection de la biodiversité.

La certification REDD+ devient alors un outil pour attester de son engagement (protection de la biodiversité et la paix des peuples) dans la RS comme c'est déjà le cas en Californie. De leur côté, les JTCB pourraient autant être préparatoire à un projet REDD+ (insertion dans le cadre des projets "pipeline") ou source de valorisation d'un projet existant.

Les deux solutions proposées sont autant de potentielles recherches. On pourra traiter :

- de l'évaluation d'un co-branding potentiel entre des marques de parcs naturels (Esprit Parc, par exemple) et un projet REDD+ et/ou JTCB ;
- de la pertinence perçue et de la faisabilité d'un JTCB[2] en y intégrant des problématiques sur le potentiel de « greenwashing » perçu (ou, plus positivement, sa capacité à générer de la confiance envers les organisations en ce qui concerne leurs engagements en matière de RS) de chaque arrangement, association de marque/projets ;
- de la fidélité envers un JTCB ou de l'intention d'y participer que ce soit en tant que consommateur, travailleur, entrepreneurs, étudiants, etc.. Les antécédents, dans de telles problématiques, intègrent les sources de motivation des individus dont l'attitude (et/ou la valeur perçue) envers l'environnement. Des résultats sur les bénéfices des JTCB en ce qui concerne leur capacité à participer à l'éducation à l'environnement, par exemple, pourraient donc ressortir de telles recherches.

2.4.3 Limites et perspectives théoriques

Au niveau théorique, les résultats de la recherche montrent l'intérêt d'un modèle de co-branding fondé sur le concept de valeur perçue. Ils confirment les travaux d'ores et déjà entrepris sur l'évaluation d'une innovation (Rivière, 2015) ou sur l'étude de l'extension d'une marque à l'aide de ce concept (Rosa and al., 2011) et confirment, plus globalement, l'intérêt de ce concept dans les recherches en marketing. Un travail complémentaire pourrait être fait

[2] Un working paper sur le sujet est disponible sur le site researchgate (DOI: 10.13140/RG.2.1.1049.8168/1)

sur l'existence d'une courbe en U inversée entre la « non surprise » perçue et l'évaluation du produit co-marqué (Meyers-Levy and Tybout, 1989, Fleck and al., 2012), une hypothèse partiellement validée dans la recherche de Sénéchal and al. (2014) et qui n'a pas été testée ici. Par ailleurs, le concept de valeur peut, lui aussi, être considéré comme ayant deux dimensions, cognitive et affective (Gallarza and Saura, 2006), et, là encore, cette limite de la recherche ouvre des pistes. Une autre limite concerne le biais de désirabilité sociale, dont on a fait l'hypothèse qu'il n'est pas significativement différent entre les deux innovations. Cette limite peut générer des travaux intégrant, dans leur méthodologie, une échelle de mesure de la désirabilité sociale afin de mesurer la différence de ce biais sur les dispositifs innovants incorporés dans les comparaisons. Enfin, il conviendrait de confirmer les résultats sur d'autres dispositifs innovants, virtuels ou non.

En ce qui concerne la prédiction de l'intention d'achat (H6), la première limite provient de la mesure de l'attitude qui est plutôt de nature affective (J'apprécierai de …, …j'en aurais une bonne image, j'aimerai qu'existent…). La dimension cognitive de l'attitude n'a pas été clairement mesurée ce qui ouvre le besoin d'un complément de recherche. Une seconde limite concerne l'étendue de la comparaison « attitude versus valeur perçue » : les résultats tendent à interroger la base attitudinale de la théorie du comportement planifié (TCP) sans, toutefois, aller jusqu'à l'intégration du concept de valeur perçue dans la structure théorique complète de cette dernière. Il aurait fallu intégrer la variable « perception de contrôle sur le comportement » pour faire une comparaison plus rigoureuse. En effet, la valeur perçue intègre les sacrifices dans sa définition et sa mesure alors que l'attitude n'est censée provenir que des bénéfices espérés (Ajzen, 1991). Les sacrifices, dans la TCP, sont mesurés avec une évaluation intermédiaire (la perception de contrôle sur le comportement) positionnée comme antécédent de l'intention d'achat à côté de l'attitude et des normes subjectives (les bénéfices

sociaux). Ceci limite fortement les conclusions de l'hypothèse 6 mais ouvre le débat sur l'utilité d'un modèle de la valeur perçue pour l'étude de l'évaluation ex-ante d'une innovation pro-environnementale. A tout le moins, il parait nécessaire de s'interroger sur la potentielle fécondation mutuelle entre la TCP et l'approche marketing de la valeur ainsi que sur leurs différences et, en premier lieu, sur leur compatibilité.

La question principale concernant le rapprochement de ces deux modèles réside, finalement, sur la définition de l'évaluation attitudinale dépendante : l'intention d'achat pour le TCP (éventuellement étendue à l'intention comportementale par Bamberg, 2013), la fidélité attitudinale (Lichtlé et Plichon, 2008, Rivière et Mencarelli, 2012) ou l'engagement des consommateurs (Marbach et al., 2016), ou la valeur perçue globale (Aurier et al., 2004) pour le modèle de la valeur. La multiplicité de variables attitudinales dépendantes au sein du modèle de la valeur autorise plus de solutions. Elle enrichie fortement les possibilités de recherche et pourrait, dans le cadre de son concept de fidélité, amener une solution à une pierre d'achoppement au sein de la TCP : la place de l'identité personnelle dans le modèle.

En effet, de nombreuses recherches ont intégré l'identité personnelle dans la TCP depuis le début des années 1990 (Sparks and Shepherd, 1992, Rise and al., 1991, Terry and al., 1999) jusqu'à aujourd'hui, et cette variable semble poser quelques problèmes avec des corrélations très fortes qui conduisent souvent à masquer les autres antécédents de la TCP, notamment les normes subjectives (Shaw and al., 2000, Andorfer and Liebe, 2013, Chatzidakis and al., 2014). Le concept de fidélité attitudinale, engagement durable de l'individu envers un objet, n'a pas de problème avec l'identité personnelle. Cette dernière pourrait facilement être intégrée au sein de sa dimension affective, devenant une part de l'évaluation attitudinale dépendante (Pernin et al., 2016). Le fait de traiter de la fidélité attitudinale, par exemple la

fidélité envers l'idée d'acheter des produits équitables ou encore du « support » des consommateurs envers le mouvement du CE (Chatzidakis and al., 2014), permet d'utiliser le concept de fidélité attitudinale pour des études ex-ante. Le rapprochement de ces deux modèles soulève au moins deux questions théoriques :

1 la première concerne la place des bénéfices sociaux dans le modèle. D'un côté, dans la TCP, ces bénéfices sont mesurés par les normes subjectives et sont directement intégrés en tant qu'antécédents de l'intention d'achat alors que dans l'approche multidimensionnelle de la valeur (Holbrook, 1999 ; Rivière et Mencarelli, 2012), ils sont situés au même niveau que les autres sources de bénéfices (dont les bénéfices utilitaires et hédonistes) en tant qu'antécédents de la valeur perçue globale ;

2 la seconde concerne la « perception de contrôle sur le comportement », une évaluation globale des freins perçus, au sein de la TCP. Cette évaluation est supposée être prédictive à la fois de l'intention d'achat mais également du comportement passé. Le modèle de la valeur pourrait reprendre une telle évaluation pour enrichir la validité prédictive de sa mesure comportementale qui, comme pour la TCP, intègre le comportement passé dans sa mesure comportementale finale (la fidélité comportementale).

Finalement, la compatibilité et la richesse de ces deux modèles laisse suggérer de nombreuses recherches futures. Au niveau méthodologique, on peut noter que l'approche multidimensionnelle de la valeur a l'avantage de proposer une catégorisation des bénéfices en fonction des sources de motivation (Holbrook, 1999), alors que la TCP préconise seulement une approche qualitative exploratoire pour identifier ces bénéfices (Fishbein and Ajzen, 2010). Une double approche semble plus pertinente qu'une seule. Notons, enfin, que la confiance est un construit classique des modèles de marketing de la valeur (Rivière et

Mencarelli, 2012, Lichtlé et Plichon, 2008) et que, dans la TCP, plusieurs recherches l'ont intégré avec succès, notamment dans des travaux sur les produits biologiques (Vermeir and Verbeke, 2008 par exemple). Ce construit parait important dans l'évaluation d'une innovation, notamment dans son aptitude à permettre des engagements fiables et significatifs en matière de RS des organisations et des individus.

Pour conclure, notons que le test des configurations théoriques associant la TCP et les modèles de la valeur pourrait être réalisé à l'aune des comportements et des attitudes associés, censés capturer l'enchâssement social (Stets and Biga, 2003, Andorfer and Liebe, 2012, 2013) de l'individu dans ses engagements comportementaux et attitudinaux, comme autant de variables riches des identités de l'individu ; ceux de la consommation responsable par exemple (Lecompte et Valette-Florence, 2006) ou des comportements « verts » (Whitmarsh and O'Neill, 2010). Ces variables sont riches en préconisations managériales car elles captent une part de la mémoire autobiographique de l'individu, une part de ce qui lui procure une sensation de soi à travers un récit identitaire (Fivush and al. 2011), et leur valeur prédictive pourrait varier selon les configurations théoriques proposées.

Bibliographie

Aaker D.A., and Keller K.L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions, Journal of Marketing, 54 (1), 27-41.

Abratt, R., & Motlana, P. (2002). Managing co-branding strategies: Global brands into local markets. Business Horizons, 45(5), 43-50.

Ahn S., Kim H., and Forney J.A. (2009). Co-marketing alliances between heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels, Journal of Retailing and Consumer Services, 16, 477–485.

Ajzen, I., 1991: The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50: 179–211.

Andorfer, V.A. & U. Liebe, 2012: Research on Fair Trade Consumption—A Review. Journal of Business Ethics 106: 415–435.

Andorfer, V. A., & Liebe, U. (2013). Consumer behavior in moral markets. On the relevance of identity, justice beliefs, social norms, status, and trust in ethical consumption. European sociological review, jct014.

Andrade, G. S., & Rhodes, J. R. (2012). Protected areas and local communities: An inevitable partnership toward successful conservation strategies?. Ecology and Society, 17(4), 14.

Aurier, P., Evrard, Y., & N'goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. Recherche et applications en marketing, 19(3), 1-20.

Bamberg, S. (2013). Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. Journal of Environmental Psychology, 34, 151-159.

Bamberg, S., & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. Journal of environmental psychology, 27(1), 14-25.

Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. The Journal of Marketing, 32-46.

Cegarra, J. J., & Merunka, D. (1993). Les extensions de marque: concepts et modèles. Recherche et Applications en marketing, 8(1), 53-76.

Cegarra, J. J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. Recherche et Applications en marketing 16(4), 57-69.

Chatzidakis, A., Kastanakis, M., & Stathopoulou, A. (2014). Socio-Cognitive Determinants of Consumers' Support for the Fair Trade Movement. Journal of Business Ethics, 1-15.

Connolly, J., & Shaw, D. (2006). Identifying fair trade in consumption choice. Journal of strategic marketing, 14(4), 353-368.

De Pelsmacker, P., & Janssens, W. (2007), A Model for Fair Trade Buying Behaviour: The Role of Perceived Quantity and Quality of Information and of Product-specific Attitudes. Journal of Business Ethics 75(4), 361-380.

De Ferran, F. (2006). Les déterminants à l'achat de produits issus du commerce équitable: une approche par les chaînages cognitifs (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).

Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non- profit and commercial brand partners: the transfer of affect. International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing, 12(1), 75-89.

Fishbein M. & I Ajzen, 2010: Prediction and change of behavior: The reasoned action approach - New York: Psychology Press.

Fivush, R., Habermas, T., Waters, T. E., & Zaman, W. (2011). The making of autobiographical memory: Intersections of culture, narratives and identity. International Journal of Psychology, 46(5), 321-345.

Fleck N.D. and Maille V. (2010). Trente ans de travaux contradictoires sur l'influence de la congruence perçue par le consommateur : synthèse, limites et voies de recherché, Recherches et Applications en Marketing, 24, (4), 69-84.

Fleck, N. D., & Quester, P. (2007). Birds of a feather flock together… Definition, Role and Measure of Congruence: An Application to Sponsorship. Psychology & Marketing 24(11), 975-998.

Fleck, N. D., Michel, G., & Gatignon, H. (2012). The Dual Process of Co-branded New Products: Why Fit is Not All That Matters. Working paper, INSEAD, Fontainebleau, France, 42 p.

Gallarza, M. G., & Saura, I. G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. Tourism management, 27(3), 437-452.

Heckler, S. E., & Childers, T. L. (1992). The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: what is incongruency? Journal of Consumer Research 18(4), 475-492.

Holbrook M. B. (1999), Introduction to consumer value, in M. B. Holbrook (coord.), Consumer value: a framework for analysis and research, New-York, Routledge, 1-28.

Kim H. W., Chan H. C. et Gupta S. (2007), Value-based adoption of mobile Internet: an empirical investigation, Decision Support Systems, 43, 1, 111-126.

Kleijnen M., de Ruyter K. et Wetzels M. (2007), An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness, Journal of Retailing, 83, 1, 33-46.

Ladwein, R. (1998). Stratégies de marques et concepts de marques. Décisions Marketing, 17-24.

Lai, A. W. (1995). Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach. Advances in consumer research, 22(1).

Larceneux F., Benoit-Moreau F., and Renaudin V. (2012). Why Might Organic Labels Fail to Influence Consumer ? Journal of Consumer Policy, 35, 85 - 104

Lecompte, A. F., & Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. Décisions Marketing, 67-79.

Leitch, S., & Davenport, S. (2007). Corporate brands and social brands: co-branding GM-free and UK supermarkets. International Studies of Management & Organization, 37(4), 45-63.

Lichtlé, M. C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. Recherche et Applications en Marketing, 23(4), 121-141.

Lokhorst, A. M., Hoon, C., le Rutte, R., & de Snoo, G. (2014). There is an I in nature: The crucial role of the self in nature conservation. Land Use Policy, 39, 121-126.

Marbach, J., Lages, C. R., & Nunan, D. (2016). Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in online customer engagement. Journal of Marketing Management, 1-24.

Mazumdar T. (1993), A value-based orientation to new product planning, Journal of Consumer Marketing, 10, 1, 28-41.

Méthamem, R. B., & Zghal, M. (2007). L'alliance de marques: facteurs de succès et effets sur les marques partenaires. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, 42(223), 121.

Meyers-Levy, J., & Tybout, A. M. (1989). Schema congruity as a basis for product evaluation. Journal of consumer research, 39-54.

Ozcaglar-Toulouse N., Shiu E. and Shaw D. (2006) In search of fair trade: ethical consumer decision making in France, International Journal of Consumer Studies 30(5), 502-514.

Park, C. W., Jun, S., & Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects. Journal of Marketing Research 33(4), 453–466.

Pernin, J. L., & Carimentrand, A. (2013). Quels critères environnementaux pour le commerce équitable? Croyances et attentes chez les consommateurs. Mondes en développement, (4), 45-58.

Pernin, J. L., & Petitpretre, B. (2012). Commerce équitable et scepticisme Une typologie des consommateurs. Décisions marketing, (66), 47.

Rao, A. R. & Ruekert, R. W. (1994). Brand Alliances as Signals of Product Quality. Sloan Management Review 35 (Fall), 87-97.

Rise, J., Sheeran, P., & Hukkelberg, S. (2010). The Role of Self- identity in the Theory of Planned Behavior: A Meta- Analysis. Journal of Applied Social Psychology, 40(5), 1085-1105.

Rivière, A., & Mencarelli, R. 2012. Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. Recherche et Applications en Marketing, 27(3), 97-123.

Rivière, A. 2015. Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation: le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'adoption. Recherche et Applications en Marketing, 30(1), 5-27.

Robert, I. (2009). Le co-branding de solidarité: une réponse à la résistance des consommateurs?. Congrès du RIODD, Lille, France.

Rosa, E., Tafani, É., Michel, G., & Abric, J. C. (2011). Rôle du processus de catégorisation dans le fonctionnement des représentations sociales: une application dans le champ du marketing. Les cahiers internationaux de psychologie sociale, 91(3), 253-281.

Sénéchal, S., Georges, L., & Pernin, J. L. (2014). Alliances Between Corporate and Fair Trade Brands: Examining the Antecedents of Overall Evaluation of the Co-branded Product. Journal of Business Ethics, 124(3), 365-381.

Shaw D. and Shiu E. (2002) The Role of Ethical Obligation and Self-Identity in Ethical Consumer Choice, International Journal of Consumer Studies 26 (2), 109-116.

Shaw, D., Shiu, E., & Clarke, I. (2000). The contribution of ethical obligation and self-identity to the theory of planned behaviour: An exploration of ethical consumers. Journal of Marketing Management, 16(8), 879-894.

Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. Journal of Marketing, 70(4), 154-169.

Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spill-over effects of brand alliances on consumer brand attitudes. Journal of Marketing Research 35, 30-42.

Sirieix, L., Meunier, A., & Schaer, B. (2004). Les consommateurs et le commerce équitable : scepticisme, confiance accordée et disposition à s'engager. Economies et Sociétés-Série "Systèmes Agroalimentaires" 26(3), 571-590.

Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-identity and the theory of planned behavior: Assessing the role of identification with green consumerism. Social Psychology Quarterly, 55, 388–399.

Stets, J. E., & Biga, C. F. (2003). Bringing identity theory into environmental sociology. Sociological Theory, 21(4), 398-423.

Tagbata, W. D. (2006). Valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits: cas des produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable (Doctoral dissertation, Montpellier, ENSA).

Tarkianen A. et Sundqvist S. (2005), Subjective norms, attitudes and intentions of Finnish consumers in buying organic food, British Food journal, 107, 11, 808-822.

Terry, D. J., Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: Self-identity, social identity and group norms. British Journal of Social Psychology, 38, 225–244.

van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2013). The value of environmental self-identity: The relationship between biospheric values, environmental self-identity and environmental preferences, intentions and behaviour. Journal of Environmental Psychology, 34, 55-63.

Vermeir, I., & Verbeke, W. (2008). Sustainable food consumption among young adults in Belgium: Theory of planned behaviour and the role of confidence and values. Ecological economics, 64(3), 542-553.

Whitmarsh, L., & O'Neill, S. (2010). Green identity, green living? The role of pro-environmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. Journal of Environmental Psychology, 30(3), 305-314.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les rapports de développement durable: dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises

Christine MORIN-ESTEVES
Professeur Permanent, Département Environnement des Affaires
Chargée de mission DD et RSE, ICN Business School
E-mail : christine.morin-esteves@icn-groupe.fr

Corinne GENDRON
Professeure titulaire, CRSDD, ESG-UQAM
Professeure affiliée recherche, ICN Business School
E-mail : Gendron.corinne@uqam.ca

Agnès CECCARELLI
Professeur Permanent, Département Ressources Humaines et Comportement Organisationnel
Directrice du Programme Executive MBA
ICN Business School
E-mail : agnes.ceccarelli@icn-groupe.fr

Résumé

Bien qu'encadrés par des législations et des normes internationales, les rapports de responsabilité sociale et de développement durable ne correspondent pas encore à une pratique stabilisée au sein des entreprises. Selon une étude internationale longitudinale auprès des producteurs et des utilisateurs de rapports, ceci s'explique en partie par la pluralité de cette pratique, qui combine au moins trois démarches distinctes qui ne se rejoignent qu'en partie dans le rapport proprement dit : le suivi de gestion, la reddition de performance et le dialogue avec les parties prenantes. Par ailleurs, l'élaboration du rapport s'apparente à une construction de la responsabilité extrafinancière qui pose des défis organisationnels (connaissances, responsabilité et flux d'information) et techniques (la mesure).

Mots-clés : Reporting extrafinancier, reddition de performance sociale et environnementale, dialogue avec les parties prenantes.

Abstract

Even if they are sometimes regulated at the national and international levels, sustainability reporting is not yet a stabilized practice in businesses. The results of an international longitudinal study conducted with producers and users of sustanability reporting show that it is because such practice appears to be plural, and combine at least three distinctive demarche which join only partly in the sustanability report : management xxx, performance accountability and dialogue with stakeholders. Moreover, when making the reporting, social actors are defining the extrafinancial responsibility of the business and this poses organisational (knowledge, responsibilities and information) and technical (measurement) challenges.

Les rapports de développement durable: dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises

1 : Une recherche empirique à propos de la pratique du reporting

Pourquoi la pratique du reporting extrafinancier a du mal à se stabiliser au point de faire l'objet de controverses ? Souvent assimilé au reporting financier, le reporting extrafinancier est une pratique plurielle qui s'en distingue fondamentalement sous plusieurs chefs.

Le reporting extrafinancier est en débat sur plusieurs fronts. De quels sujets doit-on traiter, comment, avec quels indicateurs, à qui s'adresse le rapport? L'évolution et l'encadrement de la pratique, avec notamment le développement du rapport intégré, ne répondent qu'en partie à ces questions et en soulèvent de nouvelles.

La recherche repose sur une observation participante auprès d'un groupe de discussion réunissant des chercheurs, des utilisateurs et des producteurs de rapports. Nous nous sommes attardés à plusieurs questions: *pourquoi et comment* produire un rapport de performance extrafinancière ; à *qui* s'adressera ce rapport et *qui* sera impliqué dans sa conception ; de *quelles* informations il est composé et à quelles mesures se réfère-t-il. Des recherches antérieures menées au Québec démontrent une corrélation positive entre la rentabilité financière et la gestion des risques extrafinanciers. Le rapport s'adresse d'abord à l'actionnaire, mais aussi aux *communautés.* Le contenu du rapport reste un thème controversé malgré les rubriques imposées par certains cadres réglementaires ou normatifs. Et la mesure des performances extrafinancières suscitent de larges questionnements, au point de bloquer le suivi de certaines initiatives. Enfin, il existe toujours une ambivalence entre le souhait d'améliorer la performance extrafinancière générale du secteur économique et la volonté des entreprises de se démarquer de leurs semblables par une performance distinctive.

Les groupes de discussion mis sur pied en France dans le cadre de cette recherche font état à la fois d'une évolution de certains constats, et d'une persistance de certaines ambivalences. Malgré une maturation certaine de la pratique du reporting extrafinancier, la « matérialité », c'est-à-dire la pertinence des thèmes choisis dans les rapports et la difficulté de la mesure sont récurrentes. Mais le dialogue avec les parties prenantes prend une nouvelle dimension à travers les collaborations provoquées ou nourries par la pratique du reporting.

2 : Résultat des tables de discussion

Nous présentons ci-dessous les premiers résultats de ces groupes de discussions, qui confirment la pluralité de la pratique et comment elle sert de véhicule au dialogue entre l'entreprise et les associations.

2.1 : Reporting et comportement responsable

Les questions posées par le groupe sont les suivantes sur ce premier thème : Qu'est-ce qui est le plus important, qu'est-ce qui vient en premier : le reporting ou les pratiques ? Les pratiques ne doivent-elles pas se refléter dans le reporting ? Y a-t-il un impact : a-t-on des pratiques simplement pour pouvoir les rapporter ? Et ce que l'on rapporte, n'est-ce pas ce que l'on pense être important et qui doit être mis en évidence ?

On pense souvent que les entreprises en font moins que ce qu'elles disent. Mais pour certains, moins est dit que ce qui est fait. Prendre des initiatives de responsabilité sociale, c'est bien. Les faire connaître, c'est mieux. Le reporting consiste à rendre des comptes à la société, aux parties prenantes, non seulement en regard d'aujourd'hui mais aussi en regard des générations futures.

Les salariés et les clients doivent être au courant des initiatives, mais ce n'est pas le but premier de l'exercice. Ce qui importe, ce sont les engagements qui sont pris à l'égard de certains enjeux, comme les changements climatiques. Une entreprise de grande envergure ne peut pas vivre au milieu de la société sans rendre des comptes de manière concrète.

Le reporting RSE, ce n'est pas une fin en soi, c'est l'aboutissement d'un bilan des

mesures, des actions qu'on a pu mettre en œuvre. Cela permet d'évaluer les actions annuellement, de redéfinir ses objectifs et de construire à partir de ses objectifs de nouveaux plans d'action.

En France, il y a une obligation d'employer 6% de travailleurs handicapés. Les entreprises sont donc incitées à les comptabiliser puisqu'à défaut de remplir cet objectif, elles doivent verser des contributions élevées. Or, il y a souvent des erreurs dans les déclarations, les modes d'emploi, ou les définitions. Bien souvent, les entreprises n'arrivent pas à compter leurs propres travailleurs en raison de la complexité des critères qui ne sont pas toujours compris par tous, tout spécialement dans les entreprises multi-sites. De plus, l'objectif de 6% est trompeur au sens où il ne reflète pas nécessairement des efforts réussis d'insertion. Il peut s'agir d'entreprises qui ont énormément d'accident du travail, qui n'ont pas de politique de prévention, et qui donc génèrent leurs travailleurs handicapés.

Les indicateurs doivent être mis en perspective avec l'activité de l'entreprise et ses politiques. Par exemple, dans certains secteurs d'activités, 3% de travailleurs handicapés (notamment parce que l'entreprise a mis en place des politiques de prévention) peut s'avérer un excellent taux même si on exige 6%.

2.2 : L'utilisation du reporting

Les questions abordées dans la discussion furent les suivantes : Que fait-on avec les rapports extra-financiers ? Comment sont-ils diffusés ? Quelle est leur fréquence ? Sur quels supports sont-ils produits ? Quels sont les outils, les moyens de communication

utilisés ? Comment sont- ils utilisés par les entreprises, les ONG, les médias, les autorités publiques, ou par les chercheurs ? Le reporting a-t-il un impact sur l'entreprise et sur ses pratiques ? Quelles sont les parties prenantes les plus influencées par le reporting ? Quels en sont les premiers utilisateurs ?

Doit-on privilégier les syndicats, les associations internes, les gestionnaires ou les ONG avec lesquelles on travaille à l'extérieur ou plus largement les parties prenantes ? Quels sont les relayeurs du reporting ? Est-ce qu'on compte sur, entre autre, nos partenaires pour faire le relais ? Puis finalement qui doit procéder à la vérification et à l'évaluation de l'efficacité ou de la pertinence des mesures mises en place : des auditeurs externes ou des vérificateurs, ou des parties prenantes ?

Le reporting extrafinancier s'aligne sur le reporting financier, ce qui s'avère problématique dans le domaine du développement durable dans la mesure où celui-ci insiste sur le court terme et amène les entreprises à gérer de plus en plus à court terme.

Plutôt que de se baser sur des indicateurs, il vaudrait peut-être mieux vérifier si les engagements qui ont été pris en regard de certaines valeurs sont respectés. Par exemple, pour une entreprise qui s'engagerait à ce que ses sous-traitants n'emploient pas d'enfants, une ONG pourrait avoir fait un audit et confirmer si oui ou non c'est le cas. Plutôt que de tenter de mettre un prix sur cet enjeu, on peut simplement faire constater s'il y a eu des infractions par rapport aux engagements qui ont été pris et combien.

Ceux qui formulent les valeurs dans les rapports ne sont pas forcément ceux qui sont dans les pratiques ? En fonction de la taille de l'entreprise, ceux qui sont porteurs des

valeurs ou des pratiques sont souvent éloignés de ceux qui gèrent les statistiques divulguées dans le rapport.

2.3 : Identification et relations avec les parties prenantes

Qu'est-ce qu'une partie prenante, qui décide de qui est une partie prenante, ont-elles une place privilégiée dans le processus décisionnel, dans la préparation du reporting ? Comment peuvent- elles, comment devraient-elles contribuer au reporting ? Quelles sont les attentes de l'entreprise vis à vis des parties prenantes ? S'agit-il de soutenir ce qu'elles entreprennent ? De justifier, de valoriser leurs initiatives ? Comment mesure-t-on leur impact ? Faut-il mesurer l'impact des parties prenantes, s'agit-il d'un impact sur la réputation ? Ou s'il y a également un impact sur les ressources, un soutien aux actions de l'entreprise ? Et du côté des associations, quelles sont leurs attentes vis-à-vis des entreprises ?

Le milieu social de l'éducation populaire découvre les possibilités de travail avec les entreprises et la sphère économique. Sur quels projets l'associatif, du milieu social d'accompagnement des gens au quotidien, d'intégration sociale, culturelle pourrait travailler de concert avec les entreprises ? Sur quelles valeurs communes est-il possible de s'entendre, avec des moyens et des points de vue différents mais complémentaires, de manière à construire une richesse mutuelle pour la société ? Que la création de richesses soit alliée à la cohésion. La dynamique est récente et il reste encore de la place pour travailler en commun.

Il existe, même vis-à-vis des associations, une demande de justification croissante de ce qui est fait afin de vérifier l'efficacité des initiatives. Il faut donc évaluer des choses qui sont non- quantifiables, chiffrables, etc. Il n'y a pas que les entreprises qui s'interrogent sur la valorisation de leurs actions sociales et sociétales ; les associations doivent aussi se demander comment valoriser des éléments non-quantifiables. Cela peut-il se faire par les coûts évités par exemple ? La démarche des entreprises se répercute dans les associations qui sont généralement impactées par les mêmes mesures.

Les associations peuvent être mises à profit dans les initiatives sociales des entreprises qui relèvent de leur mission. Inversement, les entreprises peuvent mettre à disposition des associations de l'expertise et du matériel pour conforter leurs initiatives. L'association souhaite découvrir dans le rapport quelles sont les valeurs des entreprises et quelles sont celles qui sont communes avec sa propre mission.

Les associations doivent identifier les entreprises avec lesquelles elles peuvent travailler. Du côté des entreprises, on cherche des causes pertinentes. On peut se demander comment se fait le lien, si c'est à travers les employés, le journal interne, ou une idée de départ. Inversement, les ONG ou les associations ont-elle un document de présentation ?

Les associations ont aussi une stratégie, et se posent comme partie prenante, comme partenaire de l'entreprise. L'association n'est pas un sous-traitant, il faut qu'elle puisse œuvrer de concert avec l'entreprise. Il faut un dialogue, une imprégnation culturelle entre les structures qui sont dites économie sociale et solidaire et les structures dites purement économiques. Ce ne sont pas deux mondes différents, il faut conjuguer les choses et travailler ensemble. Il faut définir la stratégie de concert : quels sont les besoins,

comment est-ce qu'on peut y répondre ? C'est d'une telle démarche que peuvent émerger des reportings dignes d'intérêt, des reportings où les parties prenantes sont concernées.

La démarche de l'entreprise, sa volonté de travailler avec l'économie solidaire, avec une visée d'ancrage territorial, se traduit par du gagnant-gagnant, en travaillant avec l'association pour changer la vision des métiers, ou encore avoir des candidats pour travailler au sein de l'entreprise sur d'autres actions. C'est une démarche volontaire de l'entreprise. L'entreprise explique : « voilà ce dont j'ai besoin ». L'association répond : « voilà ce que je peux vous proposer ». Par la suite, et au delà du coup d'éclat, l'idée est de travailler sur le long terme.

L'entreprise cherche des partenaires qui soient des ressources de préférence locales, de manière à aider des gens à proximité. Cela répond à un besoin ; des clients, du personnel et de l'entreprise, car cela correspond à ses valeurs. L'entreprise est là où elle peut apporter quelque chose et où les personnes en face sont partenaires.

Conclusion

Les choses ont beaucoup évolué au cours de l'étude menée au Québec, et nous sommes toujours dans un cadre mouvant. De nouvelles lignes directrices ont été publiées. Le cadre réglementaire français est assez récent, sans compter la directive européenne.

La France est pionnière en matière de reporting extrafinancier. Beaucoup de chercheurs s'intéressent à ce qui y est expérimenté, à l'effectivité des dispositifs obligatoires. On a constaté notamment que l'arrivée du dispositif a eu un effet immédiat sur la pratique du

reporting, mais qu'après quelques années la pratique a stagné en volume comme en qualité. Peut-on anticiper un deuxième souffle ?

En ce qui concerne les publics cibles du reporting extrafinancier, un nouveau public se confirme : le secteur financier. Notamment avec les principes pour l'investissement responsable qui ont été adoptés en 2006, le secteur financier et notamment les investisseurs responsables intègrent de façon plus formalisée les risques dits « ESG », c'est-à-dire Environnement Social et Gouvernance. Cette formalisation du risque Social, Gouvernance et Environnemental à l'intérieur de l'évaluation globale du risque financier peut tendre vers un reporting intégré avec tout ce que cela comporte comme difficultés. Mais cela peut aussi favoriser une formalisation du rapport davantage dirigée vers le monde financier, au détriment des autres publics.

Pourra-t-on continuer à répondre avec cet outil aux autres publics s'il est formaté en réponse aux exigences du monde financier quant aux données à fournir ? Et quel est dans ce contexte le rôle et la place des parties prenantes et du dialogue avec l'entreprise ?

Quelle est la pratique du reporting par rapport au cadre règlementaire ? Cette question ne se pose pas au Canada où il n'existe pas de cadre réglementaire sauf dans quelques cas comme le secteur financier : les banques doivent soumettre une Déclaration Publique avec une série de rubriques à renseigner. Dans les autres cas, la pratique est libre. En France, le rapport au cadre réglementaire est intéressant à investiguer. L'entreprise se colle-t-elle sur ce qui est exigé, peut-elle innover, de quel espace dispose-t-elle pour créer par rapport à ce qui est normé quant aux indicateurs à renseigner ?

Quel est le rapport avec la maison mère dans la pratique du reporting ? Dans plusieurs cas, c'est la maison mère qui construit le cadre, et les filiales n'ont qu'à renseigner les rubriques en vue d'une intégration de données consolidées. Mais dans la mesure où beaucoup d'enjeux sociaux se déclinent régionalement, sur des territoires décentralisés, les filiales ne doivent-elles pas participer à la définition des enjeux sociaux dont on cherche à rendre compte dans le rapport ?

Le niveau de dialogue entre l'entreprise et l'ONG se pose : un dialogue entreprise-ONG au niveau du groupe tend à impliquer les grandes ONG internationales ou les grandes ONG nationales qui ont déjà une certaine visibilité, qui ont aussi une tradition de dialogue ou de confrontation. Ce dialogue diffère du dialogue qu'on peut engager avec une ONG de niveau local.

L'idée que l'association apporte une expertise et que l'entreprise profite de cette expertise est certainement plus prégnante ici qu'au Canada, où les relations semblent davantage confrontationnelles. Ici, on envisage la contribution de l'association à une activité de l'entreprise pensée comme étant plus large que la recherche du bénéfice, sur le mode intégration-mobilisation des salariés et aussi en réponse à certaines exigences réglementaires ; cette contribution semble davantage reconnue et valorisée.

Bibliographie

Aggeri Franck, « Éditorial. », Revue de l'organisation responsable 2/2011 (Vol. 6) , p. 3-4 URL : www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2011-2-page-3.htm.

Acquier, A. et F. Aggeri, 2008, Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI), Management International, 12 (2) : 65-80.

Bebbington, J., J. Brown, B. Frame et I. Thomson, 2007, « Theorizing engagement : the potential of a critical dialogic approach », Accounting, Auditing and Accountability Journal, 20 (3) : 356- 381.

Bodet, C. et T. Lamarche, 2006, « Le bilan sociétal : un processus participatif multi parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise », in de la Broise P. et Lamarche, T. [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion : 135-150.

Caron, M.-A. 2013. « Comptabilité : pour un dispositif pluriel de calcul de la rentabilité » dans Gendron C. et Girard B. 2013. Repenser la RSE. L'école de Montréal. Armand Colin, 430 p., p. 273-288.

Caron, M.-A. et C. Gendron, 2007, « Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative - Compte rendu des travaux », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM, no 03-2007, 36 p.

Cooper, S.M. et D. L. Owen, 2007, « Corporate social reporting and stakeholder : the missing link », Accounting, Organizations and Society, 32 : 649-667.

De la Broise, P. 2006, « Entre reddition et légitimation : le rapport annuel d'entreprise », in de la Broise P. et Lamarche, T. [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion : 39-51.

Igalens, J. 2006, « L'aporie du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise », in de la Broise P. et T. Lamarche, [sous la dir.], Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?, Septentrion : 203-212.

Quairel Françoise, Capron Michel (2009), Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication,entre volontariat et obligation , Revue de l'Organisation Responsable, 2009/2 (Vol. 4), p. 19-29, 01/01/2009

Quairel Françoise, Capron Michel (2012), Reporting environnemental et social : peut –on normaliser ? , Comptabilité, Société et Politique-Paris Economica, p.341-357, 01/01/2012

Quairel Françoise (2009), Le reporting développement durable , Encyclopédie Comptabilité Contrôle de gestion et Audit-Economica, 01/01/2009

RSE et entreprises familiales

RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle

Véronique BON
Maître de conférences-HDR
IAE – Université de Toulon
Groupe de Recherche en Management (GRM, EA 4711)
70, Avenue Roger Devoucoux, 83 000 Toulon
e-mail (pour toute correspondance) : **vn.bon@wanadoo.fr**

Résumé

Nous questionnons les fondements de l'engagement responsable des PME familiales en prenant appui sur la conceptualisation proposée par Berrone et *al.* (2012). Cette approche suppose la multiplicité des objectifs de l'entreprise familiale et propose leur synthèse dans un cadre de référence se traduisant pour les propriétaires familiaux par la volonté d'accroître les bénéfices socio-émotionnels qu'ils retirent de la conduite de l'entreprise. Ce cadre conceptuel est revisité à l'aune des travaux sur la Responsabilité sociétale en PME (Quairel-Lanoizelée, 2012). Les champs de recherche mobilisés de façon croisée permettent de produire plusieurs propositions théoriques, lesquelles sont ensuite mises en perspective afin de souligner la singularité des fondements de l'engagement responsable des PME familiales relativement aux PME non familiales et aux grandes entreprises familiales.

Mots clés : RSE, PME familiale, richesse socio-émotionnelle

Abstract

We examine the foundations of small family business social responsibility, mobilizing the conceptual model proposed by Berrone et *al.* (2012). This approach predicts the multiplicity of family business'goals and proposes their synthesis in a specific conceptual framework. This model suggests that family shareholders are typically committed to the preservation of the socioemotional wealth (SEW) they keep from their family business. The SEW model is confronted with small business social responsibility research (Quairel-Lanoizelée, 2012). It enables us to elaborate some hypotheses which are discussed. By that, we emphasize the specificity of small family business social responsibility compared with non family small business and with large family firms.

Key words : CSR, small family business, socio-emotional wealth

Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la Richesse Socio-Emotionnelle

Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) adossée à l'objectif du développement durable a acquis peu à peu dans nos sociétés contemporaines un statut institutionnalisé (Steurer et *al.*, 2005 ; Postel et Rousseau, 2009). Les travaux de recherche en sciences de gestion ont accompagné ce mouvement et ont probablement contribué à transformer favorablement le regard du monde économique sur la RSE. De nombreuses recherches ont investigué depuis les années 80 l'engagement responsable des grandes entreprises et leur performance sociétale. Plus récemment, à partir des années 2000, les travaux portant sur la RS (Responsabilité Sociétale) dans les PME ont permis de mettre en évidence les spécificités de leur engagement mais également une forte diversité en la matière (Quairel-Lanoizelée, 2012). Parmi les recherches abordant plus spécifiquement les PME familiales, il ressort que leur spécificité familiale reste difficile à appréhender tant elle semble se mêler aux spécificités que la littérature attribue aux PME (Arrègle et Mari, 2010).

A ce titre, nous proposons d'appréhender l'engagement responsable des PME familiales sous un angle conceptuel, visant à mieux en cerner les fondements. Nous nous appuyons sur la conceptualisation proposée par Berrone et *al.* (2012). Cette approche vise selon ces auteurs à embrasser conceptuellement toutes les théories et les résultats de recherches empiriques permettant d'expliquer pourquoi les entreprises familiales (désormais EF) se comportent de manière distinctive. Elle suppose la multiplicité des objectifs de l'EF et leur synthèse dans un cadre de référence se traduisant pour ses propriétaires par la volonté d'accroître les bénéfices socio-émotionnels qu'ils retirent de la conduite de l'entreprise (fierté, affection, reconnaissance, estime, prestige…) (Gomez-Mejia et *al.*, 2007, 2011 ; Berrone et *al.*, 2010,

2012). Le modèle proposé d'inspiration behavioriste (modèle SocioEmotional Wealth, désormais modèle SEW) retient l'hypothèse selon laquelle les politiques menées sont déterminées par le cadre de référence que mobilisent les « principaux » (au sens de la théorie de l'agence) et non par un objectif présupposé (classiquement par exemple, la maximisation des profits). Conjointement et de façon croisée avec cette littérature, notre réflexion intègre certains travaux issus de la recherche en RS-PME (Responsabilité Sociétale des PME).

Dans une première partie, sont présentés ces deux apports croisés : la RS-PME (1.1) et le modèle conceptuel SEW (1.2). Les résultats de recherches empiriques concernant l'engagement responsable des entreprises familiales, et plus particulièrement des PME familiales sont ensuite discutés (1.3). Dans une seconde partie, nous déclinons chacune des 6 propositions qui émergent du travail conceptuel effectué (2.1) ; elles sont ensuite discutées et mises en perspective (2.2).

1. L'engagement responsable des PME et des entreprises familiales

1.1.La responsabilité sociétale des PME ou RS-PME

Fin 2010, la première norme internationale en RSO est votée au terme d'un processus long, d'élaboration et de négociation multipartite. Le monde économique, les pouvoirs publics, les milieux associatifs et syndicaux parviennent à un consensus permettant d'établir des « *lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale* ». Ce référentiel propose ainsi une définition de la RS synthétisant ses grands axes et les principes qu'il convient de retenir.[1] Cette définition adosse l'exercice de la responsabilité sociétale de toute organisation à l'objectif d'un développement durable planétaire, positionnement qui illustre également la

[1] La responsabilité sociétale d'une organisation recouvre « la capacité d'une organisation à prendre en compte les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au DD, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations au sein de sa sphère d'influence » (AFNOR, 2010).

façon dont les managers européens se sont approprié le concept de RSE. Culturellement implicite en Europe, l'exercice d'une responsabilité d'entreprise s'est imposé progressivement aux grands acteurs économiques (une RSE « explicite » selon Matten et Moon, 2008). La popularisation du développement durable à partir des années 2000 a accompagné et orienté ce processus d'explicitation en favorisant l'appropriation par les managers européens, de la RSE, concept à l'origine nord-américain (Acquier et Aggeri, 2007).

Dans ce contexte, les PME font figure d'acteurs marginaux à plus d'un titre. Elles sont réputées rencontrer de nombreuses difficultés pour engager des actions responsables, tenant à la fois à leurs limitations financières, cognitives et organisationnelles (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2014). Globalement, elles semblent moins soumises aux pressions institutionnelles que leurs homologues de grande taille (Jenkins, 2009). Leurs actions, responsables ou irresponsables, moins médiatisées, sont de ce fait moins reconnues ou moins dénoncées. Les attentes qu'elles suscitent sont finalement à la hauteur de leur capacité d'influence, supposée sans commune mesure avec l'exigence de responsabilité adressée aux multinationales. En dépit de ces limitations, les spécificités de la PME typique[2] favorisent l'émergence d'un engagement responsable à la fois singulier et substantiel (Quairel-Lanoizelée, 2012). Le dirigeant-propriétaire de PME engage des actions responsables sur la base de convictions nourries par son expérience entrepreneuriale et managériale. Les moteurs de son comportement combinent une dimension éthique prenant racine dans ses valeurs et ses capacités éthiques (Bon et Van der Yeught, 2016) et une dimension instrumentale (économique, stratégique) (Murillo et Lozano, 2006 ; Berger-Douce 2014). Il en résulte des engagements souvent informels, non conscientisés et non valorisés (Murillo et Lozano, 2006 ;

[2] La PME typique est caractérisée par sa taille et son niveau d'activité réduit (par exemple, la définition européenne retient des entreprises ne dépassant pas un effectif permanent de 250 salariés et un chiffre d'affaires annuel de 50M€), mais également par son indépendance capitalistique (un capital détenu par une ou plusieurs personnes physiques).

Vives, 2006) et des stratégies émergentes, bien plus que délibérées (Berger-Douce, 2008). Le rapport des PME au mouvement d'institutionnalisation de la RSE recouvre alors un cheminement spécifique. L'appropriation des signifiants d'une RSE institutionnalisée induit de la part du dirigeant-propriétaire un exercice d'identification au cours duquel il évalue les actions engagées de façon endogène selon le filtre d'attentes exogènes de responsabilité. L'identification managériale d'actions (déjà engagées) relevant du champ de la RSE (leur conscientisation), facilite en retour l'explicitation de ces actions (par leur formalisation notamment), puis leur valorisation externe (Bon et Pensel, 2015). Donc, l'engagement en RSE que certaines PME mettent en avant relève moins d'une réponse à un devoir de responsabilité exogène, que de la traduction d'une responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée (Bon et Van der Yeught, 2016). L'examen des PME familiales au plan de leur engagement responsable se nourrira, en seconde partie, de cette dernière approche.

1.2.Des singularités de l'entreprise familiale au modèle SEW

Plusieurs critères sont mobilisés par les chercheurs pour définir ce qu'ils entendent par entreprise familiale ; en fonction de la question de recherche traitée et du terrain empirique choisi (Arrègle et Mari, 2010), sont retenus, selon des combinaisons variables, principalement les critères suivants : la présence des membres d'une même famille dans la structure de propriété (avec un contrôle du capital et des droits de vote plus ou moins important), la présence d'une même famille au sein des organes de gouvernance (des administrateurs familiaux) et de management (un dirigeant membre de la famille) et le salariat de membres de la famille dans l'entreprise. *In fine*, ces critères visent à cerner l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise. Un consensus s'est ainsi établi, considérant qu'une entreprise est qualifiée de familiale quand la famille exerce une forte influence sur ses décisions et ses choix stratégiques (Arrègle et Mari, 2010 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2011).

La recherche en sciences de gestion s'est intéressée aux EF à partir des années 70 pour se développer plus fortement dans les années 80 (Arrègle et Mari, 2010). Les travaux de recherche des dernières décennies ont en particulier souligné leurs singularités parmi lesquelles : une propension à inscrire leurs actions dans une perspective de long terme (Mignon, 2000 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006), une propension à affecter leurs ressources avec parcimonie et prudence (Carney, 2005) et plus largement à les préserver (un comportement de « stewardship » : Arrègle et *al.*, 2007 ; Miller et *al.*, 2008), une prise de décision imprégnée des valeurs familiales et de préoccupations altruistes (Chua et *al., 1999* ; Schulze et *al.*, 2003), la capacité à développer un climat de confiance avec leurs partenaires (Allouche et Amann, 1998) ou encore l'influence du capital social de la famille sur le management de l'entreprise (Arrègle et *al.*, 2004, 2007[3]).

En 2007, Gomez-Mejia et ses co-auteurs démontrent empiriquement que les EF peuvent opter pour des stratégies risquées au plan économique[4] alors que la littérature met plus particulièrement en avant leur prudence (Carney, 2005) et leur aversion aux risques (Donckel et Frolich, 1991 ; Le Breton-Miller et Miller, 2006). Ces choix stratégiques risqués ne relèvent pas d'un objectif de maximisation des profits mais de la volonté exprimée par l'EF de conserver son indépendance pour préserver tous les avantages non financiers qu'elle procure à ses membres. Ces avantages recouvrent selon Gomez-Mejia et *al.* (2007), l'ensemble des bénéfices sociaux et émotionnels que la famille retire de son implication dans les affaires parmi lesquels : la satisfaction de besoins affectifs, d'appartenance et d'estime, le plaisir d'exercer une influence, la perpétuation des valeurs de la famille via l'EF,

[3] Selon Arrègle et *al.* (2004), le capital social réunit les relations entre les individus et les organisations qui facilitent l'action et la création de valeur ; ces auteurs s'appuient sur l'approche développée par le sociologue Pierre Bourdieu.

[4] Dans cette recherche quantitative, la variable à expliquer consiste en la décision pour une EF de rejoindre ou non une coopérative de producteurs. La prise de risque économique est identifiée quand l'EF renonce à rallier une coopérative pour préserver son indépendance.

l'accomplissement des devoirs inhérents au lien du sang, l'opportunité de se comporter de façon altruiste vis-à-vis des membres de la famille, ou encore la satisfaction d'un besoin d'identification à l'EF...Gomez-Mejia et *al.* (2007, 2011) soutiennent alors la thèse selon laquelle la préservation de cette « Richesse Socio-Emotionnelle » (désormais RSEM) constitue une clé de compréhension majeure des comportements de l'entreprise familiale. Selon Berrone et *al.* (2012), cette clé a également valeur de méta-objectif de l'EF : la préservation de la RSEM devient une fin en soi pour les propriétaires familiaux. Déclinant les 5 dimensions qui constituent le modèle SEW, Berrone et *al.* (2012) offrent un panorama synthétique et unificateur des buts multiples de l'EF et des fondements de ses actions. Ces dimensions recouvrent les 5 items suivants :

(1) Le contrôle et l'influence de la famille : pour préserver sa RSEM, l'EF souhaite perpétuer l'influence des membres de la famille en son sein par un contrôle des droits de propriété, par l'exercice d'une autorité charismatique, par un président de conseil d'administration qui soit aussi un membre de la famille….

(2) La succession intergénérationnelle : l'intention de transmission de l'EF aux générations suivantes est révélatrice du sens de l'héritage familial ; elle renvoie aux bénéfices socio-émotionnels issus de la préservation et de la poursuite de la dynastie familiale.

(3) La construction de liens sociaux : le désir de développer des relations sociales au-delà des seules relations contractuelles prend sa source dans les liens noués au coeur de la cellule familiale (liens intimes de confiance et de solidarité…) ; ce fonctionnement relationnel imprègne au sein de l'EF les relations qu'entretiennent les membres de la famille entre eux mais également avec les salariés non familiaux, avec certains partenaires d'affaires, voire avec la communauté d'implantation.

(4) L'attachement émotionnel des membres de la famille à l'EF : l'EF est envisagée comme le lieu où chacun peut satisfaire des besoins sociaux d'estime et d'appartenance ; les critères de décision incorporent alors des considérations affectives et émotionnelles s'exprimant en particulier vis-à-vis, et entre les membres de la famille.

(5) L'identification des membres de la famille à l'EF : l'EF est vécue par chacun comme un prolongement de lui-même et de la famille. L'image et la réputation de l'EF affectent l'identité personnelle de ses membres familiaux, et plus largement l'identité de la famille. Ce mécanisme d'identification fonde un double objectif pour l'EF : préserver sa réputation et construire/maintenir une image conforme aux valeurs promues par la famille.

Jusqu'à présent, ce modèle conceptuel a principalement été mobilisé et testé dans le cadre d'études menées auprès de grandes entreprises cotées (Berrone et *al.*, 2010 ; Cruz et *al.*, 2014). Or, la taille de l'entreprise et son stade générationnel, entre autres facteurs, influencent l'objectif de préservation de la RSEM, donc le comportement de l'EF (Gomez-Mejia et *al.*, 2007 ; Gomez-Mejia et *al.*, 2011 ; Le Breton-Miller et Miller, 2013) : certaines dimensions présentent une moindre importance pour la famille et ses membres quand l'entreprise grandit et quand la propriété est aux mains de générations avancées (Gomez-Mejia et *al.*, 2011).[5] Ainsi, relativement aux grandes EF, les PME familiales, de par leur taille et dans une moindre mesure de par leur stade générationnel, réunissent probablement plus fréquemment l'ensemble des dimensions du modèle. A ce titre, le prisme de la RSEM et son modèle sous-jacent (le modèle SEW) nous semblent bien adaptés pour comprendre le management de la PME familiale.

[5] Ainsi, l'attachement émotionnel à l'EF familiale est probablement moins fort quand le capital est aux mains de la 3ème ou 4ème génération comparativement à une entreprise familiale de 1ère ou de 2ème génération. De même, avec l'accroissement de la taille, la culture d'entreprise évolue, le fonctionnement de l'organisation se bureaucratise si bien que la construction de liens sociaux et l'identification à l'EF sont probablement moins prégnantes (Gomez-Mejia et *al.*, 2011).

1.3.La responsabilité sociétale des entreprises familiales : revue de quelques travaux

Bien qu'empruntant des prismes théoriques variés (le modèle SEW, les théories néo-institutionnelles, la théorie de l'identité organisationnelle, la théorie des parties prenantes…), les recherches conduites sur l'engagement en RSE des EF dans un cadre hypothético-déductif délivrent pour la plupart des énoncés supposant des comportements plus responsables de ces dernières relativement aux entreprises non familiales (désormais ENF). Cependant, quand des études empiriques accompagnent ces recherches, elles présentent des résultats contrastés, par ailleurs difficiles à comparer dans la mesure où les terrains retenus et les critères de définition de l'EF diffèrent. Ainsi, Berrone et *al.* (2010) mettent en évidence une plus grande propension des EF cotées à protéger l'environnement naturel relativement aux ENF. Dyer et Whetten (2006) obtiennent un résultat convergent puisque les EF limitent davantage les actions nuisibles pour l'environnement. Néanmoins, dans cette étude, les actions pro-environnementales ne permettent pas de distinguer les EF et les ENF. Le résultat inverse est obtenu par Dyer et Whetten (2006) : les EF se différencient des ENF au plan des actions responsables mais ils n'observent pas de différences significatives quand il est question d'éviter des actions irresponsables. *A fortiori*, les différences observées ne recouvrent pas tous les enjeux ; sont concernées uniquement les actions favorables à la communauté et aux employés. Enfin, Cruz et *al.* (2014) aboutissent à une conclusion plus tranchée : sur un échantillon de grandes entreprises cotées, ils n'observent aucune différence concernant l'engagement responsable des entreprises familiales et non familiales en matière de responsabilité environnementale, de responsabilité vis-à-vis de la communauté ou encore vis-à-vis des clients. Ce résultat invalide d'ailleurs l'une des hypothèses avancées par les auteurs. Finalement, au regard de ces résultats contrastés (des hypothèses partiellement, voire non validées du modèle SEW), il est permis de se demander si le modèle SEW est pertinent dans

les grandes EF. Il n'est en fait pas évident que toutes les dimensions du modèle soient réunies pour des entreprises de cette taille, *a fortiori,* quand elles sont cotées et ont ouvert leur capital à des investisseurs en particulier financiers.

Les recherches retenant le terrain de PME familiales présentent des résultats plus homogènes, même si là encore, la comparaison et la synthèse restent délicates dans la mesure où les méthodologies (qualitatives et dans une moindre mesure quantitatives) et les critères de caractérisation d'une PME familiale diffèrent. A partir d'une approche qualitative, Dunn (1996) met en évidence l'exercice d'un comportement responsable à la fois vis-à-vis des salariés (une stabilité de l'emploi), vis-à-vis des clients (la qualité des produits), plus généralement avec les partenaires d'affaires (une personnalisation des relations avec les clients et les fournisseurs), assorti également d'un engagement vis-à-vis de la communauté locale. Cette prise en compte élargie des parties prenantes de l'entreprise (parties contractuelles et non contractuelles) traduirait selon l'auteur l'attachement de la PME familiale à la préservation de son nom, de sa réputation. Dans une étude comparative (EF et ENF), Lyman (1991) souligne l'importance que le dirigeant de PME familiale accorde à la satisfaction conjointe des salariés et des clients. Précisément, le recrutement du personnel sur la base de valeurs partagées favorise un climat de confiance permettant aux salariés d'interagir avec les clients sans le poids d'un cadre directif et formalisé. Les résultats découlant de la recherche quantitative de Miller et *al.* (2008) témoignent également d'une plus grande responsabilité assumée vis-à-vis des salariés. Le management familial se caractérise par la volonté d'impliquer les salariés dans l'aventure entrepreneuriale, de développer les compétences permettant cette implication et par la recherche d'une cohésion d'équipe. Enfin, à partir d'une étude quantitative exploratoire et comparative (PME familiales et non familiales), Berger-Douce (2008) montre que les PME familiales intègrent davantage

les questions environnementales dans leur stratégie, tout en faisant preuve d'un volontarisme plus marqué et en formalisant davantage leurs actions.

Ces quelques travaux laissent supposer un engagement responsable spécifique des PME familiales relativement aux PME non familiales. Si cette singularité familiale est avancée par les auteurs à titre d'explications, voire d'hypothèses, il manque à cette littérature un cadre conceptuel qui cerne plus précisément l'engagement responsable de ces organisations et ses fondements. Cette réflexion sera conduite pour une PME familiale au sein de laquelle la structure de propriété est contrôlée par la famille (plusieurs associés familiaux) et où le principal dirigeant est un membre de la famille (fondateur ou non). Comme expliqué précédemment, le modèle conceptuel SEW et le concept associé de RSEM nous semblent appropriés pour aborder ce questionnement.

2. Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales

Les fondements de la RSE dans les PME familiales sont interrogés en retenant les dimensions du modèle SEW identifiées par Berrone et *al.* (2012) (pt 2.1). Puis, une discussion est engagée à partir des propositions qui émergent (pt 2.2).

2.1. Une conceptualisation des fondements de la RSE des PME familiales

Pour chacune des 5 dimensions du modèle SEW, il s'agit d'expliciter ce qu'elles impliquent au plan de l'engagement en RSE des PME familiales, en particulier, la façon dont elles prennent en compte les attentes de leurs parties prenantes.

2.1.1. La perpétuation du contrôle et de l'influence de la famille sur la PME familiale

Cet objectif, particulièrement prégnant dans les PME familiales, (Donckels et Frohlich, 1991 ; Mignon, 2000) est associé à la volonté managériale d'assurer la pérennité économique de l'entreprise en vue de garantir son indépendance. *A fortiori*, les conditions de gouvernance et de leadership (un dirigeant membre de la famille et une famille contrôlant le capital) sont

réunies pour que le dirigeant privilégie des investissements de long terme favorisant cet objectif (Le Breton-Miller et Miller, 2006). Le management familial s'accompagne d'un comportement de « stewardship » ou de préservation des ressources mobilisées (Miller et *al.*, 2008), et ce d'autant plus que ces ressources sont limitées dans le contexte PME. Nous retrouvons d'ailleurs ce type de comportement au sein de PME fortement engagées en développement durable (Parrish, 2010).

De plus, dans la mesure où le dirigeant souhaite maintenir le contrôle de la famille sur le capital de l'entreprise, l'accès aux ressources financières externes n'en est rendu que plus difficile. A ce titre, les PME familiales sont particulièrement enclines à préserver leurs ressources immatérielles (l'image et la réputation de l'entreprise, le capital humain et le capital social, par exemple la confiance avec les partenaires) et à satisfaire les attentes des parties prenantes considérées comme des contributrices essentielles à la génération de telles ressources. Les actions responsables découlant de cette volonté trouvent leurs fondements dans l'essence même de l'entreprise familiale et dans ses singularités. La PME ne situe pas ses actions dans une logique de conformation à un devoir de responsabilité défini de façon exogène (une RSE institutionnalisée). Nous qualifions cette responsabilité d'endogène (Bon et Pensel, 2015 ; Bon et Van der Yeught, 2016).

Proposition 1. La PME familiale exerce, selon une logique instrumentale, une responsabilité endogène vis-à-vis de ses apporteurs de ressources immatérielles en adoptant à leur égard un comportement de « stewardship ».

Finalement, en privilégiant la pérennité économique relativement à la maximisation des profits, la PME familiale concéderait plus volontiers à ses partenaires essentiels une partie de la valeur économique créée ; elle serait incitée à développer une valeur partenariale en lieu et place de la désormais classique « valeur actionnariale » (Charreaux et Desbrières, 1998). Les

PME non familiales, quant à elles, adopteraient des comportements plus diversifiés dans la mesure où l'objectif de croissance supplante parfois le maintien d'une indépendance (Marchesnay, 2003) et où elles montrent, relativement aux PME familiales, une propension plus forte à une croissance rapide en vue d'une éventuelle cession de l'entreprise (Miller et *al.*, 2008). En somme, les PME familiales présentent des dispositions plus favorables à une croissance raisonnée et équitable.

2.1.2. L'intention de transmission intergénérationnelle de la PME familiale

L'horizon de décision du dirigeant-propriétaire dépasse ici sa propre espérance de vie. Son comportement de « stewardship » et l'adoption d'une perspective long-termiste présumés en pt (1) s'en trouvent renforcés (Harvey, 1999). L'intention de transmission aux générations futures aligne l'horizon de décision de l'entreprise et l'horizon requis pour assurer le développement soutenable de la planète. Néanmoins, cette temporalité commune ne suffit pas pour assurer la contribution de l'entreprise familiale à l'objectif global du développement durable. Il faut encore que les dirigeants accordent aux enjeux de responsabilité concernés et aux ressources associées une valeur d'héritage et une importance pour pérenniser la PME familiale. Par exemple, l'environnement naturel fera l'objet d'une attention particulière à condition qu'il soit déterminant dans le contexte de l'activité de l'entreprise (par exemple, un agriculteur). Les objectifs portés par le développement durable sont donc conditionnés par la perception managériale d'une capacité des bénéficiaires potentiels (parties humaines et non humaines) à favoriser la longévité de l'entreprise de génération en génération (Cennamo et *al.*, 2012).

Proposition 2. Sur la base de motivations instrumentales, la PME familiale exerce une responsabilité endogène convergente avec les objectifs du développement durable quand les

partenaires et les ressources concernées sont aux yeux de la famille décisifs pour assurer la transmission intergénérationnelle de l'entreprise.

Rejoignant cette proposition, l'étude exploratoire menée par Berger-Douce et Deschamps (2012) indique que l'innovation en RSE/DD est mise en œuvre si, aux yeux des dirigeants-propriétaires, elle favorise la pérennité de la PME familiale. Cela étant, la capacité des PME familiales à engager ces innovations mérite d'être interrogée au regard de leurs spécificités. Mahmoud-Jouani et *al.* (2010) soulignent que la longévité intergénérationnelle de l'entreprise et un comportement de « stewardship » contribuent à la préservation et à la capitalisation des connaissances tacites de l'EF (caractéristique favorable au développement d'innovations). Précisément, l'entreprise familiale est en capacité de maintenir et de recombiner les ressources et les compétences organisationnelles permettant l'innovation incrémentale (Carnes et Ireland, 2013). Mais la stabilité des relations qui caractérise l'EF constitue en même temps un frein au déploiement d'innovations de rupture (radicales, et pas seulement incrémentales). Quand l'EF parvient cependant à activer ces processus d'innovation radicale, elle démontre une capacité distinctive à intégrer des ressources et des compétences nouvelles (Carnes et Ireland, 2013). Au sein des PME familiales, cette capacité est favorisée par la flexibilité et la réactivité que permet une organisation relativement simple (Marchesnay, 2003).

2.1.3. La construction de liens sociaux

La famille est une institution productrice de normes qui façonnent les comportements et les attitudes de ses membres (Arrègle et *al.*, 2004). Donc, si la famille a cultivé des relations de confiance et de solidarité en son sein, il est probable que le dirigeant-propriétaire perpétue ce schéma relationnel au sein de l'EF (avec les membres familiaux ou non familiaux) et avec les partenaires de l'entreprise (Cennamo et *al.*, 2012). La proximité relationnelle qui en découle

favorise la prise en compte de leurs attentes. Bien qu'ici le moteur de comportement soit normatif, il se double d'une motivation instrumentale quand ces partenaires apportent un capital social perçu comme décisif pour assurer l'indépendance et la pérennité de l'entreprise (propositions 1 et 2). Le développement de relations sociales fortes procure en effet des avantages organisationnels multiples : réduction de coûts de recherche et d'accès à l'information, apport de ressources financières, cognitives, coordination facilitée…(Arrègle et *al.*, 2004). La perception de ces avantages alimente les motivations instrumentales de développement et de protection du capital social, légitime et renforce les motivations normatives sous-jacentes.

S'agissant de PME, la limitation des ressources exacerbe la nécessité de développer un capital immatériel comme le capital social mais elle encourage également le dirigeant-propriétaire à privilégier la recherche de partenaires de proximité pour réduire le coût de développement de ce capital. La proximité est ici à comprendre dans sa multi-dimensionnalité : proximité spatiale, proximité cognitive et normative (des schémas de pensée et des valeurs partagées). Torrès (2003) considère que « *les lois de la proxémique* » régissent l'attention que les PME (en général) portent à leurs partenaires. A notre sens, elles déterminent également la sélection des partenaires avec lesquels le dirigeant-propriétaire de PME familiale souhaitera contracter et nouer des relations pour développer son capital social.

Proposition 3. La PME familiale exerce une responsabilité endogène par la construction de liens sociaux avec des partenaires proches de la famille au plan spatial, cognitif et normatif, sur la base de motivations normatives et instrumentales.

Il est à souligner que le développement de forts liens sociaux est facilité sous plusieurs conditions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) que la PME familiale est susceptible de réunir : un réseau de relations stable dans le temps, une forte interdépendance entre les membres du

réseau, des interactions répétées et enfin une densité des liens telle que chacun a le sentiment de former avec les autres une communauté distinctive. En effet, la transmission de l'entreprise en héritage (dimension 2 du modèle) est un facteur de stabilisation des relations dans la mesure où les valeurs et les croyances de la famille sont peu susceptibles d'évolution brutale d'une génération à l'autre (Arrègle et *al.*, 2007). La sélection de partenaires proches (proposition 3) favorise les interactions répétées et le sentiment d'appartenance de ces partenaires au cercle de la famille et de la PME familiale. La volonté de maintenir un contrôle et une influence familiale forte sur l'entreprise (dimension 1 du modèle) incite le dirigeant-propriétaire à privilégier *ex ante* des partenaires avec lesquels les rapports de force puissent s'équilibrer. Le choix de tels partenaires favorise non seulement le développement de relations sociales mais également une coopération propice au développement d'actions responsables co-construites. Ici, l'influence des partenaires sur l'engagement responsable de la PME familiale ne relève pas d'un pouvoir sur l'entreprise tel qu'il est appréhendé notamment par la Théorie cognitive des parties prenantes (Mitchell et *al.*, 1997), mais du pouvoir de collaborer avec l'entreprise. Cette théorie classiquement mobilisée par la recherche en RSE nécessite des adaptations majeures quand elle aborde les entreprises familiales (Mitchell et *al.*, 2011).[6] Nous proposons ainsi que l'attribut du pouvoir revêt une dimension spécifique dans la PME familiale (un pouvoir avec), dimension que Bon et Taccola (2016) identifient d'ailleurs à partir d'un échantillon de PME fortement engagées en RSE/DD. En synthèse, les relations sociales constituent pour les PME familiales un vecteur décisif d'exercice d'une responsabilité endogène, qu'il s'agisse de satisfaire les attentes des partenaires proches ou de co-construire avec eux des actions en RSE.

[6] Mitchell et ses co-auteurs revisitent les trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence) qui déterminent l'importance relative des parties prenantes aux yeux du dirigeant pour adapter leur modèle au cas des entreprises familiales (sans cibler particulièrement les PME familiales).

2.1.4. De l'attachement émotionnel à une prise de décision altruiste

L'attachement émotionnel des propriétaires familiaux à l'EF fonde la prise en compte de critères affectifs et altruistes dans les prises de décision quand elles concernent des membres de la famille (Berrone et *al.*, 2012). Nous proposons que dans les PME familiales, ces critères sont également mobilisés vis-à-vis de parties prenantes directes ou indirectes non familiales considérées sous certaines conditions comme une « extension de la famille ». Elles forment alors avec les membres familiaux « un cercle de la famille élargie ». En effet, le développement de relations sociales fortes avec certains partenaires (les partenaires proches-proposition 3) nourrit le sentiment partagé d'appartenance à une même communauté ou à une même « famille » (le dirigeant-propriétaire avec les salariés, voire avec certains partenaires d'affaires anciens). L'attachement émotionnel s'exprime aussi en faveur de la communauté d'implantation si les propriétaires familiaux ont le sentiment de partager avec elle un destin commun. Les travaux de Bingham et al. (2011) portant sur l'identité organisationnelle de l'EF rejoignent nos propositions.[7] Selon ces auteurs, l'EF présenterait plus fréquemment que l'ENF une identité relationnelle et communautaire. La première découle des relations instaurées au sein de la famille et la seconde, de la vision collective qui imprègne à l'origine la cellule familiale. Or, l'identité relationnelle renforce l'attention portée à l'autre (partenaire en relation) ; l'identité communautaire quant à elle encourage la connexion de la PME familiale à sa communauté d'implantation. Ce faisant, ces formes d'identité perçues et vécues par les propriétaires familiaux fondent leur propension à mobiliser des critères affectifs et altruistes à l'égard de ces parties prenantes. Cependant, un tel comportement peut être générateur de

[7] Bingham et ses co-auteurs élaborent leurs hypothèses de recherche à partir de la contribution de Brickson (2007) qui distingue trois formes d'identité d'entreprises (identité vécue et perçue par le dirigeant), reliées chacune à un management spécifique des parties prenantes : une identité relationnelle, une identité communautaire et une identité individualiste.

coûts pour l'entreprise ; le risque est en effet que des transferts de richesse s'opèrent aux dépens des parties prenantes perçues comme extérieures à ce cercle de la « famille élargie ».

Proposition 4. La PME familiale exerce une responsabilité endogène sur la base de motivations normatives en intégrant des critères altruistes dans sa prise de décision quand les bénéficiaires potentiels sont considérés comme une « extension de la famille ».

2.1.5. L'identification des membres de la famille à la PME familiale

L'EF est vécue par les membres de la famille comme un prolongement de soi et de la famille. Quand les comportements de l'entreprise affectent (positivement ou négativement) la réputation et l'image de l'EF, ils touchent en même temps l'estime que chaque membre a de lui-même et de la famille. A ce titre, les EF seraient plus sensibles au jugement d'autrui que les ENF.[8] Berrone et *al.* (2010) voient d'ailleurs dans cette sensibilité l'explication à un comportement pro-environnemental plus marqué des grandes entreprises familiales cotées. Cette dernière recherche indique par ailleurs que les actions engagées par les EF en faveur de l'environnement traduisent une conformation substantielle[9] (et non symbolique) aux pressions institutionnelles. Autrement dit, l'EF pour préserver sa réputation, ne se contente pas d'un vernis institutionnel mais est disposée à concéder, si besoin est, une partie de sa performance économique pour maintenir ou améliorer sa réputation. La réponse aux pressions institutionnelles dans le cadre du modèle SEW diffère des présomptions désormais classiques avancées par les théories néo-institutionnelles, en particulier, la conformation symbolique et les stratégies de découplage dont font état Meyer et Rowan (1977), puis Oliver (1991). Les motivations à l'origine d'un tel comportement sont à la fois normatives et instrumentales.

[8] A partir d'entretiens en profondeur menés dans plus de 300 EF, Kets de Vries (1993, cité par Berrone et *al.*, 2010) montre toute l'importance que les propriétaires familiaux attachent à la préservation du nom de la famille et la fierté qu'ils retirent d'une réputation favorable.

[9] Une conformation substantielle traduit la mise en œuvre par l'EF d'actions dépassant la stricte obéissance aux attentes institutionnelles, tout en acceptant d'assumer les risques économiques éventuellement induits par de telles actions (Berrone et *al.*, 2010).

Ainsi, l'encastrement de l'EF dans son environnement institutionnel et dans sa communauté sensibilise les membres de la famille (et notamment les dirigeants-propriétaires) aux normes qui en émanent (Berrone et *al.*, 2011 ; Cennamo et *al.*, 2012). L'identité communautaire de l'EF (Bingham et *al.*, 2011) renforce ce phénomène de sensibilisation. L'intériorisation par l'EF des attentes de la communauté constitue donc un moteur normatif d'engagement responsable envers elle. En l'occurrence, cette motivation normative concerne particulièrement les PME familiales dans la mesure où, relativement aux grandes EF, leur implantation (plus concentrée localement) et leur périmètre d'activité (plus restreint) favorisent le développement de liens avec le territoire d'implantation et la compréhension des besoins des populations locales. Conjointement, les dirigeants d'EF ont le souci de préserver la réputation de l'entreprise et d'en construire une image désirable (par exemple, une image d'entreprise citoyenne) ; cette préoccupation relève de motivations instrumentales d'engagement responsable (Cennamo et *al.*, 2012). Pour la PME familiale, sa réputation constitue avant tout un enjeu local, bien davantage que la grande EF qui a souvent diversifié géographiquement ses implantations. En ce sens, la PME familiale devrait porter une attention particulière aux besoins de son territoire. Les PME non familiales, quant à elles, moins connectées à leur communauté d'implantation, adopteraient des comportements plus individualistes (Bingham et *al.*, 2011) et plus égocentrés (Bon, 2007).

Proposition 5. La PME familiale présente, relativement à la PME non familiale, une plus grande propension à traiter les besoins portés par sa communauté d'implantation, et ce sur la base de motivations normatives et instrumentales.

Enfin, il a été précisé ailleurs (pt 1.1, Bon et Pensel, 2015) le processus spécifique par lequel les PME intègrent les attentes de la société : la traduction de leur responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée (conscientisation-explicitation-valorisation).

Bien que les PME (en général) soient réputées moins soumises aux pressions institutionnelles que les grandes entreprises, le caractère familial de la PME devrait favoriser le processus de traduction d'une responsabilité endogène en une responsabilité exogène dans la mesure où le dirigeant présente une sensibilité spécifique à la prise en compte des attentes de son territoire pour des motifs à la fois normatifs et instrumentaux (proposition 5). Il serait ainsi plus prompt à effectuer un travail réflexif sur ses comportements au regard des normes territoriales de la RSE et plus réceptif aux dispositifs externes qui favorisent ce travail. De par sa double motivation (instrumentale et normative) à assimiler les codes d'une RSE exogène, la PME familiale présenterait une propension plus forte à expliciter ses actions en RSE selon ces codes et à les valoriser en ce sens.

Proposition 6. La PME familiale a, relativement à la PME non familiale, une propension supérieure à traduire sa responsabilité endogène au regard des normes d'une RSE institutionnalisée au niveau de son territoire, et ce sur la base de motivations à la fois normatives et instrumentales. Il devrait en résulter une propension supérieure à expliciter et valoriser les actions en RSE selon ces normes.

2.2. Discussion

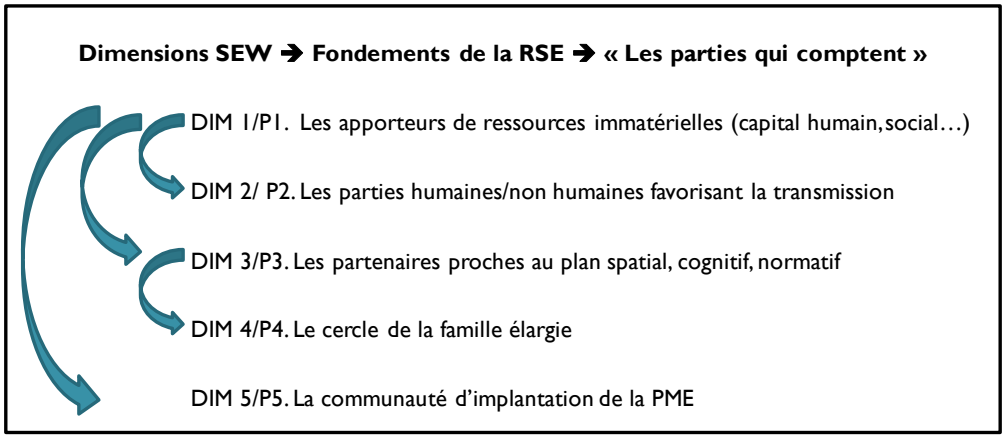
Cette discussion vise à porter un regard global sur ces propositions de recherche et à envisager les facteurs contingents entrant en jeu. Puis, nous discutons cette conceptualisation au regard de travaux en RS-PME, discussion permettant de souligner la distinction entre PME familiale et non familiale.

2.2.1. La portée conjointe des propositions

Les partisans du modèle SEW soulignent sa force explicative quand toutes les dimensions du modèle sont présentes. Ils soulèvent en même temps de nouvelles questions de recherche :

comment ces dimensions s'articulent-elles ? (Berrone et *al.*, 2012). Leur conjonction augure-t-elle d'effets de synergie et(ou) d'effets contradictoires ? (Cennamo et *al.*, 2012). En matière de RSE, les propositions qui émergent de notre réflexion suggèrent un renforcement mutuel des motivations d'engagement quand plusieurs dimensions sont associées : une perspective long-termiste et un comportement de « stewardship » renforcés quand les dimensions 1 et 2 sont identifiées, la construction de liens sociaux au profit de partenaires, renforcée si ces partenaires contribuent à la création d'une ressource immatérielle décisive (conjonction des dimensions 1 et 3), un comportement altruiste en particulier auprès des partenaires de proximité (conjonction des dimensions 3 et 4), une double motivation pour intégrer les attentes de la communauté (une internalisation par les dirigeants familiaux des attentes normatives communautaires, associée au souci de réputation locale de la PME : conjonction des dimensions 1 et 5). Dans les PME familiales, ces effets de renforcement seraient d'autant plus prégnants qu'étant de taille petite ou moyenne, elles devraient répondre à la plupart, voire à l'ensemble des dimensions du modèle SEW.

Schéma 1. Les effets de renforcement reliés à la conjonction des dimensions du modèle SEW



Certains résultats obtenus pour de grandes EF pourraient se révéler fort différents si les recherches étaient conduites auprès d'échantillons de PME familiales. Par exemple, en retenant la figure du salarié, Cruz et *al.* (2014) identifient un comportement moins

responsable des grandes EF comparativement aux ENF. Dans le contexte des PME et au vu des propositions établies, nous présumons un comportement plus responsable de la PME familiale (relativement à la PME non familiale) si le salarié apporte un capital humain jugé décisif pour pérenniser l'entreprise (propositions 1 et 2), s'il partage les croyances et les valeurs de la famille (proposition 3 relative à la proximité notamment cognitive et normative) et s'il est considéré par extension comme l'un de ses membres (proposition 4).

2.2.2. Les facteurs de contingence de la propension et de la capacité d'engagement responsable

Les propositions établies induisent la prise en compte de facteurs de contingence relevant de trois ordres : facteurs contextuels, familiaux et organisationnels. Ces facteurs agissent à la fois sur la propension d'engagement de la PME familiale et sur sa capacité d'engagement.

En premier lieu (facteur contextuel), le secteur d'activité est probablement décisif en ce qu'il détermine les ressources immatérielles décisives pour la PME (propositions 1 et 2)[10] et l'attention portée aux enjeux intergénérationnels comme la préservation de l'environnement (proposition 2). De même, les enjeux de réputation sont exacerbés, voire étendus à un périmètre élargi si l'activité est exercée en Business to Consumer auprès d'une clientèle nationale ou internationale (proposition 1).

En second lieu (facteurs familiaux), quand les engagements sont portés par des motivations normatives (propositions 3, 4 et 5), les valeurs familiales vont dessiner cet engagement, augurant d'une diversité d'actions d'une PME familiale à l'autre. De même, le stade générationnel de la PME familiale détermine la prégnance des dimensions du modèle SEW (Gomez-Mejia et *al.*, 2011), donc la force des propositions émises. Ainsi, les propriétaires de

[10] Par exemple, l'importance accordée au capital humain ne sera pas la même selon que la PME développe une activité de service (capital humain comme ressource clé), artisanale ou industrielle.

générations avancées (3ième ou 4ième génération…) sont moins attachés à la PME familiale et à ses partenaires (modération de la proposition 4). Ils sont également moins portés à s'identifier à l'entreprise et à préserver sa réputation locale en prenant en compte les attentes institutionnelles de son territoire (modération des propositions 5 et 6).

En troisième lieu (facteurs organisationnels), un fonctionnement plus formalisé associé à une taille en effectifs plus importante de la PME freine le développement de relations sociales, vecteur d'engagement responsable (modération de la proposition 3). Le niveau de performance économique exerce aussi une influence en particulier sur la capacité d'engagement en RSE. L'ampleur des free cash-flows détermine en effet la marge dont dispose le dirigeant-propriétaire pour engager des actions responsables coûteuses, résultant d'une prise de décision altruiste (proposition 4), d'un engagement envers la communauté (proposition 5) ou encore du processus de valorisation externe d'un engagement en RSE endogène (proposition 6).

Enfin, un fort déclin de la performance économique et un accroissement du risque de faillite sont susceptibles de menacer l'engagement responsable de la PME car la perspective d'une faillite renvoie à la fois à une perte patrimoniale et à la perte des avantages socio-émotionnels partagés par les associés familiaux (Cruz et *al.*, 2014). Eu égard à cette double perte, ce frein économique agirait ainsi plus fortement dans les PME familiales comparativement aux PME non familiales. De plus, bien que les PME familiales soient plus attachées que les grandes EF à défendre leur indépendance (Gomez-Mejia et *al.*, 2007), donc à adopter une perspective de long terme favorable à un comportement responsable, elles seraient aussi, en raison de leurs limitations économiques, moins en capacité d'engager les investissements requis (par exemple, des investissements en formation pour les salariés).

2.2.3. *Les fondements de l'engagement en RSE : convergences et distinctions entre les PME familiales et non familiales*

Le rôle majeur des convictions des dirigeants de PME (valeurs et croyances) dans la genèse de leurs engagements en RSE (Quairel-Lanoizelée, 2012) constitue à la fois un facteur de spécificité des PME (relativement aux grandes entreprises) mais aussi un vecteur de diversité (Torrès, 2003). Les PME familiales n'échappent pas à cette caractéristique dans la mesure où les valeurs familiales comme les valeurs individuelles sont diverses. Pour autant, l'influence des valeurs familiales n'est pas forcément propre à la PME familiale. Le dirigeant de PME non familiale fonde également ses convictions sur la base de valeurs inculquées par sa famille. Cependant, au sein de la PME familiale, à l'intériorisation des valeurs de la famille par le dirigeant, vient s'ajouter le regard des autres membres familiaux de l'entreprise (autres associés propriétaires, salariés de l'EF), censeurs de l'action managériale. En conséquence, les valeurs joueraient un rôle moteur d'autant plus important dans la PME familiale que le dirigeant est soumis à la fois à l'influence normative de la famille (des valeurs intériorisées) et au pouvoir coercitif de ses membres.

Par ailleurs, la littérature souligne la dualité des convictions et des motivations d'engagement en RSE des PME : normatives (éthiques) et instrumentales (pt 1.1). Les propositions établies pour la PME familiale mettent également en évidence cette dualité. Cependant, les motivations instrumentales dont il est question sont sensiblement différentes. En suivant le modèle SEW, cette motivation est guidée dans la PME familiale non par la seule volonté d'accroître la performance économique mais aussi par le désir de préserver les avantages socio-émotionnels procurés par l'engagement dans les affaires. Le dirigeant de PME familiale (versus PME non familiale) serait à ce titre moins disposé à repérer, à saisir et à construire les opportunités économiques offertes par la RSE ou le développement durable. Dans le même

temps, il engagerait plus volontiers des actions sans retour économique évident (par exemple, des actions philanthropiques en faveur de sa communauté d'implantation) pour accroître les avantages socio-émotionnels que l'affaire familiale lui procure. En conséquence, les acteurs souhaitant promouvoir la RSE auprès des PME (consultants, associations, pouvoirs publics), devraient mobiliser une argumentation différenciée selon le type de PME auquel ils s'adressent. Il est probable que des arguments économiques avancés dans la logique de la RSE-Business Case, ne suffisent pas à convaincre un dirigeant de PME familiale. De plus, le développement préalable de relations interpersonnelles de confiance est certainement un préalable utile pour intégrer les dirigeants de ces PME dans des dispositifs externes d'engagement en RSE (par exemple, des dispositifs de labellisation).

Conclusion : **apports, limites et perspectives de recherche**

Cette contribution tente de répondre à la question des fondements de l'engagement responsable des PME familiales. Cette question de recherche n'a jamais été abordée dans le cadre d'un travail conceptuel approfondi. Sont résumés dans le tableau suivant les principaux apports de notre réflexion.

La teneur des propositions établies ne présume pas un engagement en RSE globalement plus développé dans les PME familiales relativement aux PME non familiales, mais met en exergue des fondements spécifiques. Comme évoqué précédemment, les PME non familiales ont probablement des dispositions supérieures pour repérer, saisir et construire des opportunités économiques en RSE et présenteraient à ce titre une sensibilité plus marquée aux arguments économiques de promotion de la RSE. Ces mêmes PME seraient également davantage motivées pour initier des innovations de rupture, souvent nécessaires pour répondre aux enjeux multiples, interdépendants et complexes du développement durable. La discussion

proposée permet également d'investiguer des interrogations soulevées par les partisans du modèle SEW, en particulier, la question des effets convergents des dimensions du modèle (Berrone et *al.*, 2012 ; Cennamo et *al.*, 2012).

Tableau 1. Une synthèse des principaux apports conceptuels

Le fondement d'une responsabilité endogène : "les PP qui comptent" (identification issue des propositions 1 à 5)		**Motivations à l'œuvre**
Les apporteurs de ressources immatérielles (dimension 1- SEW)		instrumentale
Les parties favorisant la longévité intergénérationnelle (dimension 2 - SEW)		instrumentale
Les partenaires proches (dimension 3 - SEW)		normative et instrumentale
Les parties membres du cercle de la famille élargie (dimension 4 - SEW)		normative
La communauté d'implantation (dimension 5 - SEW)		normative et instrumentale
La traduction d'une responsabilité endogène selon les codes d'une RSE institutionnalisée au niveau du territoire (proposition 6)		**Motivations à l'œuvre**
Propension à expliciter et valoriser les actions RSE engagées de façon endogène		normative et instrumentale
Facteurs de contingence de la propension d'engagement et de la capacité d'engagement responsable		**Propositions concernées**
Facteur contextuel	Le secteur d'activité	Propositions 1 et 2
Facteurs familiaux	Les valeurs de la famille (motivations normatives)	Propositions 3, 4 et 5
	Le stade générationnel de la propriété familiale	Propositions 4, 5 et 6
Facteurs organisationnels	La taille de la PME (en effectifs)	Proposition 3
	Le niveau de performance économique	Propositions 4, 5 et 6
	La dégradation brutale de la performance économique et l'accroissement du risque de faillite	Frein aux actions en RSE Toutes propositions

Cependant, en examinant la propension des PME familiales à adopter des comportements responsables, nous abordons partiellement les formes qu'ils prennent et leur traduction opérationnelle. Au vu des apports et des limites de cette contribution, des perspectives de recherche empirique se dessinent dans plusieurs directions. Une première recherche pourrait en particulier tester sur la base d'une méthodologie quantitative le degré comparé de pertinence du modèle SEW dans les PME familiales et les grandes EF en élaborant un questionnaire à partir des items proposés par Berrone et *al.* (2012).[11] Il s'agirait d'identifier les dimensions du modèle SEW différenciant le plus fortement ces deux types

[11] Berrone et *al.*, (2012) proposent une série de questions fermées permettant d'évaluer l'importance accordée à chaque dimension (pour une EF donnée), donc, *in fine*, le degré de pertinence de ce cadre de référence.

d'organisations, et ce faisant d'alimenter la réflexion que nous avons engagée. Deuxièmement, afin de soumettre à l'épreuve du terrain les propositions de recherche (en particulier, les propositions 1 à 4) et les facteurs de contingence présumés, il nous semble pertinent de mener une recherche qualitative inter-cas auprès de PME familiales intervenant dans des activités et des contextes institutionnels variés. Une telle recherche permettrait également d'illustrer concrètement les PP et les enjeux abordés de façon abstraite à travers ces propositions. Troisièmement, les propositions 5 et 6 présument une attention différenciée des PME familiales et des PME non familiales aux besoins de la communauté d'implantation, et pour les premières, une propension plus forte à expliciter et valoriser leurs actions selon les codes d'une RSE institutionnalisée. Une mise à l'épreuve de ces propositions sur un échantillon comparé de PME familiales et non familiales constituerait une perspective de recherche. Enfin, dans une perspective dynamique et dans le prolongement de la proposition 6, nous souhaitons examiner de façon approfondie (par une méthodologie qualitative longitudinale) le processus, ou plus largement le cheminement selon lequel une PME familiale a adopté les codes d'une RSE institutionnalisée. Une meilleure compréhension des mécanismes d'engagement en RSE de ce type d'organisations est de nature à nourrir la réflexion et l'action des acteurs impliqués dans la diffusion des attentes sociétales en matière de responsabilité d'entreprise et dans la mise en place des dispositifs idoines (opérations collectives de sensibilisation et de promotion de la RSE, accompagnement de démarches de labellisation ou d'évaluation externe en RSE).

Bibliographie

AFNOR, 2010. ***Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale***, ***ISO 26000*** : (F). Ed AFNOR.

Acquier , A., & Aggeri, F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, 180 (11), p. 131-157.

Allouche, J., & Amann, B. (1998), « La confiance, une explication aux performances de l'entreprise familiale », *Economies et sociétés, série Gestion*, 8/9, p. 129-154.

Arrègle, J.L., Durand, R., & Very, P. (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, 7(2), p.13-36.

Arrègle, J.L, Hitt, M.A., Sirmon, D.G., & Very, P. (2007), "The development of organizational social capital: Attributes of family firms". *Journal of Management Studies*, 44, p. 73–95.

Arrègle, J-L., & Mari, I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives ». *Revue Française de Gestion*, 1 (200), p. 87-109.

Berger-Douce, S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME, premiers résultats d'une étude Française », *Revue Management et Avenir*, 15, p.9-29.

Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012), « La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? » *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), p.75-91.

Berger-Douce, S. (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *Revue Interdisciplinaire Management Humanisme et Entreprise*, 3(12), p. 10-28.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R., & Larraza-Kintana, M. (2010), "Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less ?" *Administrative Science Quarterly*, 55, p. 82–113.

Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L.R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms : theoritical dimensions, assessment approaches and agenda for future research", *Family Business Review*, 25 (3), p. 258-279.

Bon, V. (2007), « Engagement sociétal et visions partenariales de la moyenne entreprise. » *Revue Management et Avenir*, cahier spécial piloté par Luc Boyer et Mathilde Divay, « Vers une théorie de la moyenne entreprise », 11, p. 203-214.

Bon, V., & Pensel, J-L. (2015), « L'engagement responsable des PME, de l'autonomie à l'hétéronomie : enseignements d'un prix RSE », *Revue Interdisciplinaire Management Humanisme & Entreprise*, 4 (12), p. 61-82.

Bon, V., & Taccola, S. (2016), « La performance sociétale des PME engagées en RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation ». *Revue de l'Organisation Responsable*, 2, p. 28-42, *à paraître*.

Bon, V., & Van Der Yeught, C. (2016), « A la recherche de la responsabilité éthique de l'entrepreneur », in *L'Ethique et l'Entreprise,* coordonné par M. Brasseur, L'Harmattan, p. 289-306.

Bingham, J.B., Gibb Dyer, J., Smith, I., & Adams, G.L. (2011), "A stakeholder Identity Orientation : approach to corporate social performance in family firms", *Journal of Business Ethics*, 99, p.565-585.

Brickson, S.L. (2007), "Organizational Identity Orientation: the Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value", *Academy of Management Review*, 32(3), p. 864-888.

Carnes, C.M., & Ireland, R.D. (2013), "Familiness and innovation : ressource bundling as the missing link", *Entrepreneurship Theory and Practice*", 37(6), p. 1399-1419.

Carney, M. (2005). "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, p. 249-265.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2012), "SEW and proactive stakeholder engagement : why Family controlled firms care more about their stakeholders", *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p. 1153-1167.

Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2), p. 57-88.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), p.19–39.

Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcès-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). "Are Family Firms really more socially responsible ?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p. 1295-1316.

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991), "Are family businesses really different ? *European* experiences from Stratos, *Family Business Review*, 4 (2), p. 149-160.

Dunn, B. (1996), "Family enterprises in the UK : a special sector", *Family Business Review*, 9(2), p. 139-155.

Dyer, G.W., & Whetten, D.A. (2006), "Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P 500", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), p. 785-802.

Gomez-Mejia, L.R., Takacs-Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative Science Quarterly*, 52(1), p. 106–137.

Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011), "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms", *The Academy of Management Annals*, 5, p. 653–707.

Harvey, S.J. (1999), "Owner as manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of The Economics of Business*, 6(1), p. 41-55.

Jenkins, H. (2009), "A Business Opportunity Model Of Corporate Social Responsibility For Small And Medium-Sized Enterprises", *Business Ethics: a European Review*, 18(1), p. 21-36.

Kets de Vries, M.F.R. (1993). "The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news". Organizational Dynamics, 21(3), p. 59-71.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006), "Why Do Some Family Businesses Out-compete ? Governance, Long Term Orientations and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), p. 731-746.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013), « Socioemotional wealth across the family firm life-cycle: a commentary on "Family business survival and the role of boards, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), p. 1391-1397.

Oliver, C. (1991), "Strategic Responses To Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16(1), p. 145-179.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006), "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, 67, p. 257-273.

Lyman, A.R. (1991), "Customer service : does family ownership make a difference ?", *Family Business Review*, 4(3), p. 303-323.

Mahmoud-Jouini, S.B., Block, A., & Mignon, S. (2010). "Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre théorique et méthodologique », *Revue Française de Gestion*, 1 (200), p. 111-126.

Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 144, p. 107-118.

Matten, & Moon, (2008), "Implicit and explicit CSR : a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 33(2), p. 404-424.

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), p. 340-362.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008), "Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 51-78.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), p. 853-866.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Chrisman, J.J., & Spence, L. J. (2011), "Toward a theory of stakeholder salience in family firms", *Business Ethics Quartely*, 21(2), p. 235-255.

Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), p. 169-196.

Murillo, D., & Lozano, J.M. (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67 : 227-240.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998.), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), p. 242-266.

Parrish, B.D. (2010), "Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design", *Journal of Business Venturing*, 25, p. 510-523.

Postel, N., & Rousseau, S. (2009), « Ethique, entreprise et RSE », in *La responsabilité sociale des entreprises ; une perspective institutionnaliste,* coordonné par Boidin, N. Postel, S. Rousseau, Presses Universitaires du Septentrion , p. 119-144.

Quairel-Lanoizelée, F. (2012), « Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME ? » in *RSE et développement durable en PME*, sous la direction de M. Courrent, De Boeck Bruxelles, p. 17-37.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz (2003), "Exploring the Agency Consequences of Ownership dispersion among the Directors of Private Family Firms". *Academy of Management Journal*, 46(2), p. 179-194.

Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005), « Corporations, Stakeholders and Sustainable Development : A Theoretical Exploration of Business-Society Relations.", *Journal of Business Ethics*, 61, p. 263-281.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144, p. 119-138.

Vives, A. (2006), "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America", *Journal of Corporate Citizenship*, 21, p. 39-50.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement d'une politique RSE : le cas d'une PME

Souad HADDADI
Laboratoire CEROS, Université Paris Ouest Nanterre la Défense.
200 Avenue de la République, 92000 Nanterre.
Email : s.haddadi@u-paris10.fr

Résumé

Sur la base d'une étude de cas d'une PME, cette recherche exploratoire s'intéresse au rôle des acteurs organisationnels dans le processus de construction et de déploiement d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, l'approche du sensemaking sera mobilisée afin de saisir les représentations et les dynamiques d'interactions des membres de l'entreprise. Les premiers résultats rendent compte de la complexité du processus de construction de la politique RSE, en mettant en lumière trois facteurs d'influence des perceptions RSE des acteurs organisationnels de la PME étudiée.

Mots-clés : RSE, PME, acteurs organisationnels, sensemaking, perceptions.

Abstract

Based on a case study of an SME, this exploratory research focuses on the role of organizational actors in the process of construction and deployment of a Corporate Social Responsibility (CSR) Policy. In order to do so, the approach of sensemaking will be mobilized in order to seize representations and the dynamic of interactions of the company's members. Initial results reflect the complexity of the process of construction of the CSR policy, highlighting three factors influencing CSR perceptions of organizational actors of the studied SMEs.

Key-words: CSR, SMEs, organizational actors, sensemaking, perceptions.

Résumé

Sur la base d'une étude de cas d'une PME, cette recherche exploratoire s'intéresse au rôle des acteurs organisationnels dans le processus de construction et de déploiement d'une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, l'approche du sensemaking sera mobilisée afin de saisir les représentations et les dynamiques d'interactions des membres de l'entreprise. Les premiers résultats rendent compte de la complexité du processus de construction de la politique RSE, en mettant en lumière trois facteurs d'influence des perceptions RSE des acteurs organisationnels de la PME étudiée.

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est au cœur des débats économiques et politiques et devient un phénomène mondialement reconnu, impliquant des institutions internationales (OCDE, OIT, ONU,..) des ONG, et la société civile et donnant naissance à des normes et standards internationaux (ISO 26000, GRI, SA 8000, …etc.), pouvant guider et/ou attester de sa mise en place en entreprise. De fait, les PME connaissent une pression croissante les invitant à se conformer aux exigences de la RSE (Courrent, 2012). Sur le terrain, les enquêtes menées auprès de cette population d'entreprises indiquent un nombre grandissant de PME qui empruntent la voie de la RSE (Baromètre RSE des PME, 2013). Dans cette mouvance, les entreprises agroalimentaires se distinguent par un engagement plus important que la moyenne des entreprises françaises, et ce, tout autant sur les composantes environnementales, sociale et territoriale (Terlier, 2009). Cette place importante qu'occupe la RSE dans l'environnement des entreprises s'est traduite au niveau académique par un foisonnement de travaux tant théoriques qu'empiriques dédiés à la RSE. Cependant, l'analyse de ces travaux révèle leur tendance à se focaliser sur les déterminants de l'engagement des entreprises dans la RSE et son impact sur leur rentabilité (Bocquet et al, 2013). Ces derniers, ne s'intéressent que de façon marginale à la manière dont la RSE est mise en œuvre dans les entreprises (Bansal, 2005; Sharma, 2002, Grimand et al,

2014, Dobele et al, 2014). Ce constat est d'autant plus prégnant dans le contexte des PME, où cette thématique reste peu explorée, surtout dans les travaux académiques français (Berger-Douce, 2008). Pourtant la manière dont une entreprise se saisit de la RSE aux niveaux : stratégique et opérationnel, conditionne sa capacité à tirer profit de son engagement RSE, à travers, notamment, l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Porter et Kramer, 2006 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010, Bocquet et al, 2013). Pour combler ce gap, nous proposons dans le cadre de cette communication d'étudier le déploiement d'une politique RSE au sein d'une PME agroalimentaire, en portant un intérêt particulier aux représentations et aux dynamiques d'action des acteurs internes.

Pour ce faire nous allons donc mobiliser l'approche de sensemaking qui replace les perceptions et les interactions entre acteurs au centre de la création et de la transformation des phénomènes organisationnels, tel que la RSE.

Nous procéderons en plusieurs étapes: dans un premier temps, nous présenterons brièvement certains travaux de recherche liés à la RSE dans les PME (1). Dans un deuxième temps, nous nous attacherons au rôle joué par les acteurs organisationnels dans la mise en place de la RSE (2), avant de présenter le cadre théorique du « sensemaking » à travers lequel nous proposerons une lecture de la mise en place de la RSE (3). Ensuite, nous exposerons la méthodologie de recherche ainsi que notre étude de cas (4). Nous terminerons cette communication sur la discussion des résultats (5).

1 : Les spécificités de la RSE au sein des PME

Longtemps considérée comme l'apanage des grandes entreprises, la RSE occupe aujourd'hui une place importante auprès des PME (Baromètre RSE des PME, 2013). Cette tendance

s'observe également au niveau académique, où nous assistons ces dernières années à une prolifération des recherches dédiées spécifiquement à l'étude de la RSE au niveau des PME. Ces travaux centrés sur les PME ont démontré qu'elles ne sont pas des modèles réduits des grandes entreprises(Wolff et Bosia, 2015) et qu'elles ont des caractéristiques qui leur sont propres et qui font que celles-ci ont des motivations et mettent en place des pratiques RSE différentes de celles des grands groupes (Oueghlissi, 2013).

Nous allons dans ce qui suit, en combinant nos lectures sur les caractéristiques des PME et celles sur la RSE dans ce type d'entreprise, illustrer comment certaines spécificités des PME peuvent constituer des handicaps, ou au contraire, des atouts dans la mise en œuvre d'une politique RSE.

1.1 : Le rôle central du dirigeant dans la diffusion de la RSE

Plane et Torres (2003), soulignent que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent le fonctionnement de la PME. Dans ce sens, plusieurs études identifient la sensibilité du dirigeant aux préoccupations de la RSE comme l'un des facteurs discriminants de l'engagement des PME dans la RSE (Lapointe et Gendron, 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Delchet, 2007 ; Temri et Fort, 2009). Ainsi, la structure de propriété typique des PME (où le contrôle et la propriété sont confondus) pourrait faciliter l'adoption de la RSE, dans la mesure où le dirigeant de la PME n'a pas à convaincre ou à rendre des comptes à des actionnaires, contrairement au manager d'une grande entreprise (Lapointe, Gendron 2005). Selon Oueghlissi (2013) l'engagement de la PME dans la RSE tient à la motivation du dirigeant, qui s'il est sensible à la RSE peut allouer des fonds au développement de démarches proactives, au contraire, il peut s'agir d'un frein supplémentaire, s'il ignore ou désapprouve les éventuelles actions. L'autre caractéristique des PME, à ce niveau, est l'omniprésence du dirigeant qui a pris l'habitude de tout faire. Ayant la

tête dans le guidon, le dirigeant de la PME à moins de temps et d'énergie à consacrer à la recherche d'informations qui ne sont pas en lien direct avec le fonctionnement quotidien de l'entreprise (Bonneveux, 2009). Le manque de temps est identifié par plusieurs études comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME dans la RSE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Oueghlissi, 2013).

1.2 : L'ancrage territorial

Les PME se caractérisent par une forte insertion régionale (Torrès 1999). Cette proximité géographique impose une proximité « morale » et donne lieu à des motivations éthiques contraires à la dynamique présumée d'adoption de la RSE dans la grande entreprise (Lapointe, Gendron 2005). En somme, cette assise locale est favorable à l'engagement communautaire des PME(Spence, 2007). Ce que confirment les résultats de l'étude de Berger-Douce (2008). 76.2% des PME de l'échantillon de son étude considèrent le développement local, comme l'une de leurs préoccupations stratégiques

1.3 : La taille des PME

Une petite taille caractérisée par des contacts directs et des relations de travail plutôt informelles. Le dirigeant de la PME est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie (julien 1997) cité par (Levratto, 2004). Dans ce sens, Lapointe, Gendron (2005) soulignent que la définition de la RSE dans les PME serait généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs du dirigeant. En s'appuyant sur des systèmes d'informations internes et externes peu complexes et peu organisés (Julien, 1997) cité par (Levratto, 2004), les PME souffriraient d'un déficit de veille environnementale et d'interactions structurées avec les stakeholders (Oueghlissi, 2013) et une connaissance parcellaire du contenu de la RSE, des

avantages qui lui sont associés et les moyens d'y accéder (Berger-Douce 2008 ; Temri, Fort 2009).

La « petite » taille des PME se traduit par un manque de pouvoir sur leur environnement (Temri, Fort 2009) et une faible manifestation de résistance aux changements qu'il impose (Udayasankar, 2008). Ce qui selon Oueghlissi (2013) favorise une plus grande appropriation des objectifs du développement durable[1] par ce type d'entreprise.

1.4 : La structure du capital

Les PME se caractérisent par un capital dont l'origine est le plus souvent la propriété du propriétaire-dirigeant (Torrès 1999). Par conséquent, les PME disposent de moins de ressources financières à engager dans des programmes RSE, comparées aux grandes entreprises (Temri et Fort, 2009). Ce facteur est relevé dans plusieurs travaux de recherche et d'enquêtes de terrain comme l'un des freins majeurs à l'engagement des PME dans la RSE (CEC 2002 ; Lapointe et Gendron ; 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Nagypal, 2014).

2 : Rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement de la RSE

L'introduction et la mise en œuvre de la RSE apportent des changements culturels (Maon et al, 2009) et impliquent la mise en place de nouvelles pratiques opérationnelles. En tant que partie prenante interne de l'entreprise, les salariés sont à la fois destinataires de ces changements, mais également des acteurs importants dans le déploiement de la politique RSE de leur entreprise (Rupp et al. 2006; Aguilera et al. 2007). Cependant, l'adhésion des salariés au projet RSE de leur entreprise et leur disposition à engager des efforts dans le sens de son déploiement ne sont pas systématiques. Dans ce sens, Collier et Esteban, (2007) soulignent

[1] Dans le cadre de cette communication, nous utiliserons les concepts de RSE et de développement durable (DD) de manière indifférenciée. En effet, la RSE est souvent mobilisée comme traduction du concept « développement durable » au niveau des entreprises (Acquier, 2007).

que l'engagement des salariés dans la RSE est un phénomène complexe influencé largement par des facteurs contextuels de l'entreprise comme par les perceptions qu'en font les salariés qui la composent. Ce constat va dans le sens de l'idée véhiculée par Gendre-Aegerter (2008) qui proposent d'appréhender la RSE comme un construit social contingent, dont une partie du contenu est fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception de ses acteurs.

Bien qu'une meilleure connaissance de la perception qu'ont les salariés de la RSE soit comme le soulignent Igalens et al (2011) *« de nature, ultérieurement, à permettre de préciser les antécédents de ces construits fondamentaux et devrait ainsi contribuer, à terme, à enrichir la compréhension des relations entre l'employé et l'entreprise »*, peu de chercheurs l'ont étudié. Ces derniers se sont focalisés sur les conséquences de la perception de la RSE sur le comportement organisationnel des salariés (Turker,2009). Peu a été dit sur ses déterminants (Closon et Leys, 2011), alors qu'appréhender et comprendre les dynamiques psychologiques sous-jacentes à la perception de la RSE devient un enjeux important pour les entreprises (Tahri, 2010).

En effet, partant du constat que la perception de la RSE est une variable déterminante des attitudes et des comportements organisationnels des salariés (Peterson, 2004; Closon and Leys, 2011; Glavas and Kelley, 2014), le décalage qui peut exister entre les représentations RSE des salariés et la manière dont la direction de l'entreprise l'envisage (Tahri, 2010), nous pouvons déduire que les comportements RSE des salariés peuvent être différents de ceux attendus par la direction de l'entreprise.

D'un point de vue managérial, Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) lient les attitudes et les comportements organisationnels engendrés par la RSE au degré d'implication des salariés dans son déploiement au sein de l'entreprise. Ainsi ces auteurs soulignent qu'une co-production des outils de gestion de la RSE avec les salariés est positivement liée à la créativité

des salariés et à l'émergence de comportements de citoyenneté organisationnels parmi ces derniers.

Dans ce champ d'études, nous pouvons constater une diversité sémantique au niveau des quelques travaux portant sur la mise en place de la RSE. En effet, les travaux anglophones utilisent le plus souvent le terme «implementation» (Lindgreen et al, 2009, Castka et al, 2004, Dobele et al, 2014 ; Milne et al, 2013,…etc.). Les auteurs francophones, quant à eux, utilisent tantôt le terme « intégration » (Depluech, 2009, Bonneveux, 2010, Barbat ; 2005,..), tantôt le terme «adoption» ; mais la plupart d'entre eux parlent «d'appropriation» (Mathieu et Soparnot, 2009 ; Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Grimand et al, 2014 ; Baret, 2009 ; Bonneveux et Saulquin, 2009,…). Si ces travaux s'avèrent utiles pour l'analyse de l'introduction d'outils spécifiques, de normes ou standards tels que l'ISO 26000 (Grimand et Vandangeon, 2014), SD 21000 (Baret, 2009), ou bien l'initiation de nouvelles pratiques socialement responsables (Auboin, 2012 ; Grimand et Vandangeon, 2010), ils le sont moins pour appréhender la construction et la mise en œuvre d'une politique RSE dans sa globalité.

Afin de combler ce gap, cette recherche propose l'étude du processus de construction, et de déploiement d'une politique RSE par les acteurs organisationnels d'une PME, en faisant appel à l'approche du sensemaking, qui met les représentations et l'action des acteurs au cœur de la création de la réalité organisationnelle (Weick et al, 2005).

3 : Le processus de construction d'une politique RSE dans une optique de sensemaking

Dans cette partie, nous allons mettre en avant l'intérêt de faire appel à l'approche de sensemaking pour l'analyse du processus de mise en place d'une politique RSE (3.1). Nous présenterons, ensuite un modèle permettant d'analyser du processus de construction de la RSE en entreprise (3.2).

3.1 : Le processus de construction d'une politique RSE dans une optique de sensemaking

Certains chercheurs ont récemment mis en avant l'intérêt de mobiliser le concept de sensemaking[2] dans l'étude de la RSE, en soulignant qu'une telle approche permettra une compréhension conceptuelle plus robuste de ce qui guide les initiatives RSE d'une entreprise, mais également de se saisir de la nature sociale et communicative de la RSE, dimensions, jusqu'à présent, largement ignorées (Cramer, Jonker, & van der Heijden, 2004; 2006; Nijhof & Jeurissen, 2006). En ce sens, un numéro spécial a même été dédié à cette approche dans la revue européenne « Business Ethics: A European Review », le 4 Octobre 2006.

Les arguments en faveur de l'étude de la RSE dans une optique de sensmaking sont multiples. Pour Nijhof et Jeurissenn (2006) l'utilisation du sensmaking dans l'étude de la RSE, attire l'attention sur certaines hypothèses équivoques concernant la RSE, qui sont trop souvent tenues pour acquises : « il est souvent affirmé que la RSE est basée sur des valeurs communes, sans questionner par qui ces valeurs sont partagées ou comment un sens commun de valeurs résulte d'une organisation ». Or comme le précise, Votaw (1972) «la RSE signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde ». En effet, nous pouvons constater que la RSE peine à trouver une définition partagée, car elle n'est pas perçue de la même façon par les secteurs d'activité, les organisations et les différents acteurs. Cette différence de compréhension de la RSE est à l'origine de plusieurs problèmes quant à son implémentation et sa diffusion (Freeman & Hasnaoui, 2010).

Les entreprises approchent et apprécient le concept de RSE en fonction de leur propre

[2] Le concept de sensemaking de Weick s'inscrit dans le paradigme de l'interactionnisme symbolique, qui accorde une grande importance aux individus et considère que la réalité ne s'impose pas aux individus mais elle est modelée et reconstruite, en permanence, par eux à travers les processus d'interaction.

contexte, culture et valeurs spécifiques (Cramer et al, 2004). En conséquence, peu de choses sont absolues dans le domaine de la RSE. De plus les questions relatives à la RSE et ses pratiques organisationnelles ne sont pas figées et nécessitent un travail continu de réévaluations constantes, qui passe notamment par le dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes, mais également entre ses différents acteurs internes. Compte tenu de cette ambiguïté et l'incertitude caractérisant le concept de RSE, doublée de la multitude d'acteurs organisationnels concernés, l'approche du sensemaking semble particulièrement pertinente en tant que cadre d'analyse des processus d'interprétation et de mise en place de la RSE.

3.2 : Le modèle « Enactemnt-Section-Retention »

Notre objectif dans cette recherche n'est pas de détailler le processus de sensemaking, mais de faire appel à certaines de ses composantes qui peuvent nous aider à mieux comprendre les représentations et l'implication des salariés dans la RSE.

A travers le schéma conceptuel dit « Enactemnt-Section-Retention » (ESR), Weick et al (2005, p. 414) proposent d'envisager le sensemaking comme des échanges réciproques entre les acteurs (**Enactment**) et leur environnement (**changement écologique**) qui sont rendus significatifs (**Sélection**) et préservés/retenus (**Rétention**).

Bien que défini pour comprendre les interactions directes entre un petit groupe d'acteurs, ce modèle peut nous servir de base conceptuelle pour analyser des mécanismes d'interprétation et de construction d'une politique RSE.

Ce modèle se présente comme un processus en boucles qui se décline en plusieurs étapes:

Le premier cycle de ce processus est généralement déclenché à travers ce que Weick appelle un « **changement écologique** », qui est une information perçue comme provenant de l'environnement et dont le contenu constitue une contrainte (une ambiguïté) exigeant une adaptation.

Enactment (Activation): en se basant sur des informations fournies lors cette phase d'enactment, phase durant laquelle les acteurs attirent l'attention des membres de l'organisation sur certains phénomènes (dans notre cas la RSE/DD), les acteurs construisent, réarrangent et détruisent certains aspects de leur environnement (Koenig, 1996). À travers cette phase d'enactment, les acteurs cherchent à réduire l'incertitude en attirant l'attention sur certains phénomènes. L'action qui en résulte va modifier l'environnement et influencer les actions à venir. L'enactment est donc un processus continu qui se produit et se reproduit en boucle, permettant de voir l'environnement comme une construction sociale (Autissier et al, 2010).

La RSE envisagée sous le prisme de l'activation « enactment », peut se traduire par la volonté des dirigeants d'attirer l'attention des membres de l'entreprise sur certains aspects de la RSE, au détriment du reste (par exemple : focalisation sur le volet social). Partant de cet élément les acteurs vont construire une conception de la RSE, en omettant d'autres aspects.

Sélection : une fois activée, les situations produisent de l'équivocité. Cette dernière renvoie à l'existence de diverses interprétations possibles (plausibles) pour une seule et même situation (Weick, 1979). Le traitement des informations (issues de la phase précédente) permet d'opérer des sélections sur diverses interprétations. En présence de cette situation équivoque, les acteurs organisationnels, puisent leurs interprétations dans un répertoire codifié et bien connu (expériences passées). S'ils n'arrivent pas à trouver des solutions dans ce répertoire, ils vont entrer dans des cycles d'interactions afin de réduire l'équivocité. Ce faisant cette phase permet de donner aux situations une forme (Autissier et al, 2010). En effet, le processus de Sensemaking est constitué dans les interactions et les échanges entre les acteurs. L'interaction, permettant aux individus de se construire une idée partagée, d'élaborer une

communication qui leur permettra de se rendre compte de manière concrète de l'environnement dans lequel ils évoluent.

C'est au cours de cette phase que la RSE commence à prendre une forme, à partir des représentations qui semblent être les plus pertinentes aux yeux des acteurs.

Rétention : durant cette dernière phase, les informations relatives aux actions passées (expériences au cours des phases d'enactment et de sélection) sont retenues et stockées (enregistrées) dans une mémoire collective commune, pour servir de base aux actions et interprétations à venir (Koeunig, 1996).

Cette dernière phase marque la fin d'un premier cycle au cours duquel un certain nombre d'informations (valeurs, représentations, règles) ont été retenues et intégrées dans la mémoire organisationnelle. Ce processus nous permet d'avoir une lecture différente du processus de mise en action de la RSE. Il a le mérite de respecter son caractère équivoque (qui peut prêter à confusion), tout en tenant compte de son contenu évolutif et en plaçant l'action humaine au cœur de ce processus. Ainsi il nous semble être plus à même d'expliquer la manière dont les acteurs organisationnels façonnent puis mettent action la RSE.

4 : Méthodologie de recherche

Dans ce travail nous nous intéressons à la compréhension du processus à travers lequel les acteurs organisationnels mettent en action la politique RSE. Ainsi, nous aurons recours à une méthodologie de recherche qualitative exploratoire qui est celle de l'étude de cas. Cette méthode est adaptée à l'étude d'un phénomène complexe et dynamique (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003), tel que le processus de mise en place de la RSE. Afin de saisir le caractère évolutif et transformationnel du processus étudié, notre recherche reposera sur une étude de cas longitudinale rétrospective.

4.1 : Le cas de l'entreprise AB

L'entreprise AB est une PME qui évolue dans le secteur agroalimentaire, créée dans les années 1960, elle a été reprise par l'un des fils des deux fondateurs durant les années 1990 et emploie aujourd'hui 230 salariés. Le choix de cette étude de cas a été effectué sur la base de son exemplarité en matière de RSE, suite à la consultation de son site internet et de la rencontre de son dirigeant et de son directeur industriel. En effet, depuis sa création l'entreprise AB a toujours mis en avant les valeurs et traditions familiales en essayant de concilier productivité et politique sociale. En 2003, le dirigeant a souhaité inscrire son entreprise dans une démarche développement durable (DD) et depuis, elle n'a cessé de transformer et de renforcer son engagement RSE/DD (création de nouvelles fonctions, de nouvelles structures travaillant sur les thématiques RSE/DD, certification ISO 14001, diagnostic SD 21000 puis ISO 26000).

4.2 : Collecte des données

La procédure de collecte de données s'est opérée comme suit: nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 40 salariés appartenant à différents services et ayant une ancienneté allant de quelques mois à 42 ans au sein de la PME étudiée. Le protocole de recherche admet également l'observation non participante, à travers la participation à des réunions (cellules d'amélioration continue : environnement, pénibilité au travail, réduction des déchets,…etc.). De façon parallèle, nous avons collecté des données secondaires, par le recueil de documents internes auprès de différents acteurs (communication interne sur les thématiques RSE, journaux de l'entreprise {archives de 2004 à 2015}, rapports des groupes de travaux, rapports de développement durable, audit ISO 14001, diagnostic ISO 26000,…etc.). Dans cette communication, nous avons exploité, principalement une douzaine d'entretiens, les trois rapports de développement durable (2013, 2014, 2015), ainsi que nos

observations sur le terrain d'étude.

5 : Analyse et discussion des premiers résultats

Deux points seront abordés dans cette partie : dans un premier temps, nous allons retracer l'évolution de la politique RSE/DD de la PME, en mettant en avant les évènements marquants qu'on pourrait assimiler à des « changements écologiques » au sens de Weick (5.1). Ensuite, nous allons expliquer comment ces événements ont contribué à façonner la représentation de la RSE/DD des acteurs internes (5.2).

5.1.1 Avant 2003 : Une politique RSE implicite, axée essentiellement sur le pilier social

Depuis sa création l'entreprise était très engagée dans le pilier social de la RSE et accordait une grande place à l'humain. Cependant, sur le plan environnemental, les actions de la PME se résumaient à la proposition de produits Bio pour toucher une nouvelle clientèle. Les propos du dirigeant actuel[3] de l'entreprise à ce sujet sont éloquents « *mon père insistait sur le volet social, pas sur le volet environnemental …. On faisait du bio à l'époque…. »*

Il en est également ressorti de nos échanges avec les salariés qu'à l'époque la PME faisait de la RSE sans le savoir « *On a un homme qui nous laisse comme succession une dimension sociétale de l'entreprise, avec tout ce que la culture familiale peut apporter à une entreprise et notamment en termes de développement durable …. On ne parlait pas comme ça à l'époque hein! On ne disait pas c'est du développement durable, pas du tout, mais au fil du temps, on a appris que cette façon de procéder pouvait très bien s'inscrire, très, très bien dans une politique sociétale de l'entreprise* » (directeur industriel).

[3] C'est le fils de l'un des deux frères fondateurs de la PME.

Ce résultat converge avec ceux de l'étude de Spence et al. (2011). Ainsi, les PME se font communément qualifier de monsieur Jourdain de la RSE (Berger-Douce, Paradas, 2012).

Toutefois, il convient de préciser que c'est le nouveau dirigeant qui a formalisé, construit et développé la démarche RSE de la PME comme en attestent les propos du directeur industriel *« **c'est l'homme de la RSE, c'est lui véritablement, l'homme de la construction de cette RSE…** il a, pour mettre en place tout cela, donc il a bien évidemment cultivé ce que ses prédécesseurs lui ont laissé et il a donné une dimension à ça, en créant un département marketing, en **créant un département développement durable**, en **embauchant des personnes, pour réaliser donc sa démarche stratégique** ».*

Ce constat confirme le résultat d'études antérieures sur le rôle central du dirigeant de la PME dans la diffusion et le déploiement de la RSE au sein de celle-ci (Lapointe et Gendron, 2005 ; Berger-Douce, 2008 ; Delchet, 2007 ; Temri et Fort, 2009).

5.1.2 Les changements « écologiques » externes

5.1.2.1 Signature du pacte mondial et l'expérimentation du Référentiel SD 21000: deux événements déclencheurs, le l'engagement RSE/DD

Selon le dirigeant, le point de départ du processus de formalisation de la politique RSE de son entreprise, remonte à son adhésion au pacte mondial en 2003. Sous la demande du président de la République de l'époque, Carrefour a convoqué ses fournisseurs dont l'entreprise AB, pour leur demander la signature du global compact.

Dans la continuité de cette démarche, le dirigeant a saisi en 2004 une opportunité qu'offrait la région, qui est l'expérimentation du référentiel SD 21000 de l'Association Française de Normalisation « AFNOR », pour s'engager de manière plus structurée. *« Après la certification de l'ISO 9001 en 1999, on s'est dit, tient, il faut chercher un nouveau challenge, on faisait déjà du bio à l'époque… Puis on s'est dit qu'on pourrait adopter la norme ISO 14001 et en 2003, avec la*

signature du pacte mondial, il y avait du social et de l'environnemental. ***Avec la SD 21000, ça a été une révélation car cette norme permettait de cadrer les choses et pas de partir partout*** » (Le dirigeant). Nous constatons à travers les propos du dirigeant que la succession de deux événements majeurs : « signature du pacte mondial » et « expérimentation du référentiel SD 21000 », ont été le point de départ de la mise en place d'une politique RSE formalisée. Le premier découlant d'un changement « écologique » au sein de l'environnement de son entreprise qui s'est traduit par la demande d'un client d'adhérer au pacte mondial. Ce changement a déclenché la première phase du processus de sensemaking « activation/enactment » qui a suscité un certain nombre de représentations et de perceptions incitant le dirigeant à réfléchir sa stratégie.

Le second événement « expérimentation régionale de l'SD 21000 » a favorisé la mise en relation d'éléments contextuels de l'entreprise AB : « valeurs et actions sociales », « fabrication des produits bio », certifications qualité (ISO 9001) pour arriver à une logique plus globale de développement durable, en donnant un sens, de manière rétrospective, aux actions précédemment mises en place par l'entreprise. Le directeur des achats évoque ces éléments : «*…la région a fait un mail et a dit voilà on cherche des entreprises qui veulent tester ce référentiel, avec donc une formation bien sûr… ( )… donc le dirigeant m'a dit tient, comme on était déjà dans l'environnement et tout ça, il me dit va voir ce que c'est, je suis revenu je lui ai fait une présentation de la démarche de ce qu'il y avait derrière et il a dit, tient on va s'inscrire puisque ça ne coûtait pas beaucoup d'argent,* ***il trouvait que c'était intéressant de continuer à avancer dans cette démarche qualité, environnement, développement durable et il trouvait que ça correspondait bien à l'entreprise, la philosophie*** *entre guillemets…. ».*

5.1.2.2. En 2006 Première certification environnementale ISO14001

Un autre élément majeur de la stratégie de développement durable de l'entreprise AB « la certification ISO 14001 » en 2006. Selon le directeur développement durable le projet menant à cette certification a été engagé deux ans auparavant, c'est-à-dire en 2004, après signature du pacte mondial et avant la participation à l'expérimentation SD 21000. Nous voyant bien la convergence d'actions menées dans le sens du développement durable et plus particulièrement du point de vue environnement. Cette volonté de certification a conduit à la création d'un nouveau poste « responsable environnement » qui au fil des années a évolué pour devenir l'actuel poste de « directeur développement durable ».

5.1.2.3 Publication de l'ISO26000 en 2011 et mise à jour en 2015

Ayant expérimenté le référentiel SD 21000, l'entreprise AB poursuit son avancement en réalisant un autodiagnostic ISO 26000 avec le concours de l'AFNOR et d'un consultant régional et d'acteurs organisationnels : le dirigeant, son fils, le directeur développement durable et le directeur des achats. Souhaitant mettre à jour ce diagnostic en 2015, la direction a décidé, cette fois-ci, d'impliquer de nouveaux acteurs internes, en plus de ceux qui l'étaient quatre ans auparavant: directeur Qualité, sécurité, personne du service marketing, un préparateur de commande, un pétrisseur, responsable d'amélioration des conditions de travail, responsable méthodes, responsable hygiène sécurité, un responsable commercial régional.

5.1.3 Les changements « écologiques » internes

5.1.3.1 Depuis 1999, création de Cellules d'Amélioration Continue » (CAC)

Selon le dirigeant, la création de ces cellules a commencé par la certification ISO 9001 vers 1999, avec la création d'une cellule Assurance Qualité « AQ ». Compte tenu du succès rencontré par cette cellule, il a été décidé d'en créer d'autres relatives aux questions

environnementales et sociales *« on s'est* ***dit vu que ça marche bien, pourquoi pas dupliquer le concept en créant d'autres cellules et pourquoi*** *pas continuer avec la certification ISO 14001, plus le volet social avec le CHSCT, qui bénéficie aujourd'hui de l'apport de la cellule amélioration des conditions de travail « ACT »…. »* (Le dirigeant).

Un « pilote développement durable » a été désigné pour coordonner les Cellules d'Amélioration Continue (CAC), constituées lors de la mise en place de la politique développement durable : Cellule Environnement (ENV), cellule amélioration des conditions de travail (ACT), cellule réduction des rebus produits (RRP),…etc., ou déjà existantes (AQ, CE, CHSCT). Les réflexions au sein de ces cellules concernent les économies d'énergie, les achats de matières premières, le bien-être des salariés... et permettent aux salariés de faire remonter à la direction des points d'amélioration. Selon les informations diffusées au niveau du rapport de développement durable de l'entreprise AB, le nombre de salariés impliqués dans une CAC est passé de 46, soit 21% en 2013 à 54, soit 25% en 2014 et 2015. L'entreprise le met en avant dans ses indicateurs de gouvernance. En ce sens le directeur industriel met en avant leur rôle stratégique *«…c'est des cellules qui viennent alimenter …..c'est des projets, la stratégie est, elle est déroulée dans toutes ces cellules…. ».*

Ces Cellules d'amélioration continue (CAC) sont la clé de voûte du système sur lequel la direction construit et déploie sa politique RSE/DD. Elles représentent le principal terrain d'échanges, de discussions et de réflexions autour des questions relatives à la RSE/DD, aussi bien d'un point de vue stratégique (Cellule commerciale et marketing, cellule investissement) qu'opérationnel (RRP, ACT, ENV, CE…etc.).

5.1.3.2 Création d'une association « Développement durable », par les salariés

Un autre événement qui a grandement influencé la manière dont les salariés perçoivent la RSE, est la création d'une association, par quelques membres de la PME en 2005. Celle-ci visait à promouvoir la RSE au sein de leur entreprise, mais également de sensibiliser les habitants de la commune où elle est implantée au développement durable. Soutenue financièrement par la PME, cette association a pu initier plusieurs actions en interne : comme le tri des papiers, bacs de recyclage, signature d'un contrat avec EDF pour développer les énergies renouvelables,…etc. Au niveau de la commune, l'association organise des rencontres autour du développement durable et des sorties biodiversité…etc.

5.2 : Perceptions RSE/DD des acteurs organisationnels

Nos premiers résultats ont permis de faire émerger deux idées relatives aux perceptions DD/RSE des salariés :

5.2.1 Une vision parcellaire de la politique RSE/DD

Nos échanges avec le dirigeant et certains salariés de la PME ont mis en évidence une divergence entre la manière dont le dirigeant et la plupart des salariés perçoivent la RSE. En effet, alors que la vision RSE du dirigeant englobe les trois volets de la RSE : social, environnemental et sociétal, la plupart des salariés ont une représentation plutôt restreinte de la RSE, et davantage assimilée à certaines actions RSE/DD.

Cette vision parcellaire de la RSE/DD a grandement été façonnée par la manière dont l'entreprise déploie son programme RSE/DD. En effet, en fractionnant sa politique RSE en différentes thématiques, portées par des cellules d'améliorations (CAC), dédiée chacune à une thématique spécifique de la RSE/DD, l'entreprise a créé ce que Maitlis (2005[4], 2014) qualifie d'une situation de «fragmented sensemaking», qu'elle définit comme le

[4] *"organizational sensemaking resulted when processes were animated but not controlled" (Maitlis 2005, p36).*

fractionnement et la des représentations qu'ont les membres d'une entreprise d'un même « changement écologique ». Selon Maitlis (2005, 2014), la fragmentation du sens survient lorsque la direction encadre peu les échanges des salariés sur un « changement écologique ». Le fonctionnement des CAC où des acteurs organisationnels se trouvent attribués la mission de réfléchir sur une thématique de la RSE, de la façonner et de la décliner à leur niveau, avec une importante marge de manoeuvre, concourent à créer une vision parcellaire et fractionnée du sens de RSE/DD.

Les propos de deux membres des cellules « amélioration des conditions de travail » (ACT) et « Environnement » (ENV) mettent en avant le caractère à la fois parcellaire et confus du sens attribué au DD/RSE : «*Il y a eu la cellule développement durable. …. La cellule « environnement » tout ce qui est économie euh, au niveau de l'eau, les chasses d'eau, enfin. Euh, tout ce qui est électricité euh, dès lors qu'on a arrêté une production… »* (Salarié du service conditionnement et membre de la cellule « ENV »).

*«…**j'ai beaucoup de mal à par exemple**.. que la cellule « ACT » soit une cellule d'amélioration du développement durable, là j'ai du mal, pourquoi on met ça dedans….S'il y a des cellules qui sont indispensables pour le développement durable ... on parle de consommation de .., de papiers, d'emballages, de tout ça , ça me paraît évident, c'est dans le développement durable .. **la cellule « ENV », tout ce qui est cellule de « réduction des rebus de production » indirectement, …. ça va avoir un impact sur l'environnement, c'est oui le développement durable c'est sûr après la « ACT », je vois pas, non***». (Membre de la cellule amélioration des conditions de travail).

Par ailleurs les témoignages de ces employés permettent de mettre en avant le second résultat de notre recherche.

5.2.2. Perceptions de la RSE/DD orientées « Environnement »

Nos entretiens avec les salariés sur la manière dont ils voient la RSE/DD nous ont permis de constater que la plupart d'entre eux associent le développement durable à l'environnement comme en attestent les propos d'un salarié du service production *« le développement durable !..il y a des choses, enfin le tri des déchets..., enfin, il y a le recyclage, il y a … éteindre son ordinateur le midi pendant la pause, pour les personnes qui sont dans les ateliers arrêter les machines»*.

En effet, les salariés, ont du mal à faire le lien entre le volet social (conditions de travail, climat social,..) et le développement durable. *« .. je n'arrive pas à faire le lien sur un poste qu'on a aménagé de façon ergonomique avec le développement durable...».* (Chargé de l'amélioration des conditions de travail).

Cette prédominance du volet « environnement » dans la représentation que se font les salariés du développement durable peut être expliqué par deux points principaux:

5.2.2.1 Culture et valeurs de l'entreprise

Comme évoqué dans la première partie de nos résultats (5.1), le point de départ de l'engagement de l'entreprise dans une politique RSE/DD structurée et globale[5] est le résultat des deux événements: « signature du pacte mondial » et « expérimentation du référentiel SD 21000 ». C'est à ce moment-là que le dirigeant a utilisé pour la première fois le terme développement durable avec les salariés. Ces derniers ont, par conséquent associé le DD/RSE aux actions découlant de l'expérimentation du SD 21000.

Étant déjà engagée dans le volet social, l'expérimentation du SD21000, s'est ainsi traduite au niveau de l'entreprise par des actions s'inscrivant essentiellement dans le

[5] Qui intègre les trois volets : « social, environnemental et économique ».

volet environnemental, telles que : la création d'un poste « environnement », l'analyse des impacts environnementaux,…etc. Par conséquent, ce sont ces actions environnementales qui ont retenu l'attention des salariés qui sont rentrés dans des cycles d'Enactment-Sélection-Rétention » (ESR), pour donner un sens à l'engagement RSE/DD de leur entreprise. Ainsi, le sens qu'attribuent les salariés à la RSE/DD se délimite essentiellement au volet environnemental.

Par ailleurs, cette représentation est également accentuée par le fait que les pratiques sociales qui existaient déjà dans l'entreprise n'étaient pas associées à la RSE/DD, puisqu'à l'époque, on ne parlait pas encore de RSE ou de développement durable dans l'entreprise.

5.2.2.2. Création d'une association « développement durable »

La création d'une association « développement durable », apparait comme l'un des changements « écologiques » ayant le plus capté l'attention des salariés sur l'engagement de leur entreprise dans le développement durable. En effet, à travers nos échanges avec les salariés nous avons constaté que ces derniers considèrent souvent la création de l'association « développement durable » comme le point de départ de la politique DD/RSE de leur entreprise, comme le confirment les propos d'un salarié du service maintenance «*L'entreprise a voulu développer le développement durable en créant une association, et j'étais membre de l'association, ça a été le point de départ…. ».*

En agissant uniquement sur le pilier environnemental par l'initiation d'actions telles que : le tri des papiers, bacs de recyclage, l'organisation de sorties biodiversité…etc, l'association, qui est assimilée par les salariés au développement durable a joué un rôle important dans la diffusion auprès des salariés d'une représentation DD/RSE liée au volet « environnement ».

Conclusion

L'une des principales contributions de cette communication est d'appréhender la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent et contribuent à la mise en place d'une politique RSE/DD au sein d'une PME. Ainsi, trois facteurs influençant les perceptions des salariés en matière de RSE/DD ont été identifiés : la culture d'entreprise, les événements marquant en lien avec l'introduction de la RSE et la création de nouvelles structures dédiées à la réflexion et au développement de la RSE/DD.

Sur le plan théorique, l'étude du déploiement de la RSE/DD sous le prisme du sensemaking, favorise une compréhension conceptuelle plus robuste de ce qui guide les initiatives RSE (Nijhof et Jeurissenn, 2006), ce qui est une contribution compte tenu de la rareté de recherches qui s'y sont attelées. De plus, l'analyse des perceptions RSE des salariés et leurs antécédents, permet d'avoir une meilleure appréciation de leur engagement dans cette démarche, ce qui est une avancée, puisque peu de travaux s'y intéressent (Tahri, 2010).

Sur le plan pratique, nos résultats apportent un éclairage sur le processus de construction et de déploiement d'une politique socialement responsable, dont les dirigeants peuvent s'inspirer pour mettre en place une démarche solide et évolutive en impliquant leur partie prenante interne. En effet, l'implication des différents acteurs dans des groupes de réflexions sur la RSE est une innovation en soi, puisqu'elle permet de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, c'est justement ce qui contribue grandement à façonner et à faire évoluer une politique RSE ancrée dans la stratégie d'entreprise.

Les limites de cette recherche sont de deux ordres : méthodologique, indissociable du caractère exploratoire d'une étude de cas unique, mais également dû à notre état d'avancement dans la collecte et l'analyse des données. Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur trois facteurs

influençant les perceptions RSE des salariés, or, il y a d'autres éléments qui peuvent avoir un impact sur les perceptions et l'implication des salariés dans la démarche RSE de leur entreprise. Aussi, dans la continuité de ce travail, il serait intéressant d'explorer les liens entre la perception RSE des salariés et la communication interne de l'entreprise, la personnalité des salariés (sensibilité par rapport à l'environnement ou au social par exemple), la fonction exercée, afin d'avoir une appréciation plus complète des facteurs d'influence des perceptions RSE en entreprise.

Il serait également opportun d'aller plus loin, en élargissant la recherche pour englober d'autres parties prenantes externes, afin d'avoir une vision plus complète concernant les dynamiques de construction et de mise en œuvre d'une politique RSE.

Bibliographie

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010), *Conduite du changement: concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod.

Bansal, P. (2005), Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Baromètre RSE des PME (2013).

Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, (1), 9-29.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.

Bonneveux, É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME: la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* (Doctoral dissertation, Tours).

Closon, C., & Leys, C. (2011). « Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes ». *In Actes du 22ème congrès AGRH de Marrakech.* Jean-Michel Plane.

Collier, J., & Esteban, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment.

Business Ethics: A European Review, 16(1), 19-33.

Courrent, J. M. (2012). *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir.* De Boeck Éditions.

Cramer, J., Jonker, J., & van der Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215-222.

Delchet, K. (2007). *Développement durable: l'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD 21000*. Afnor.

Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014), An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145-159.

Eisenhardt K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of management review*, vol.14, n°4, p. 532-550.

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 165-202.

Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXI e congrès AGRH*.

Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I., Schäfer. P, (2014), Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 40(240), 133-148.

Igalens, J., & Tahri, N. (2012), Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.

Koenig, G. (1996), Management: Les constructeurs: Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, (108), 57-70.

Lapointe, A., et C. Gendron. (2005), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital? » *Les cahiers de la Chaire–collection recherche* (6).

Levratto, N. (2004). Propositions pour une définition opératoire de la PME: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché. *Communication du 10ème Congrès international francophone sur la PME.*

Lindgreen, A., Swaen, V., &Maon, F. (2009). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251-256.

Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014), Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009), Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.

Nagypál, N. C. (2014). Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices. *Journal for East European Management Studies*, 327-347.

Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: Introduction to the special issue. *Business Ethics: A European review,* 15(4), 316-322.

Oueghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion,* vol.7, p.163–180.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society,* 43(3), 296-319.

Porter, M.E., et M.R Kramer. (2006), « Strategy and Society ». *Harvard Business Review*: 77 ‑92.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior,* 27(4), 537-543.

Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and society review,* 112(4), 533-552.

Tahri, N (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. *Revue internationale de psychosociologie,* 16(38), 209-228.

Temri, L., et F. Fort. 2009. « Partage des bonnes pratiques de développement durable: le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon ». *Innovations* (29): 103–125.

Temri, L., Giordano, G., & Kessari, M. E. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon: le rôle de la performance économique. *Innovations, (*1), 115-139.

Terlier, A. (2009). Le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire. *Centre Régional d'Observation du Commerce de l'Industrie et des Services (CROCIS)*.

Torrès, O., & Plane, J. M. (2003), Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME. *La Revue du Financier,* 140.

Turker, D. (2009), Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics,* 83(2), 167-175.

Votaw, D. O. W. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsability Pt 1. *California Management Review (pre-1986),* 15(2), 25.

Weick, K. E., & Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action: Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation.* Vuibert.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wolff, D., & Bosia, E. (2015). RSE et gestion des PME: contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique. *Gestion 2000*, 31(3), 33-49.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Normalisation et institutionnalisation

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme

Philippe SCHÄFER

Enseignant-chercheur en sciences de gestion
Membre de l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation (IRSI)
Groupe Sup de Co La Rochelle, 102 rue de Coureilles, Les Minimes, 17 000 La Rochelle
Laboratoire CEREGE (EA1722), Université de Poitiers
schaferp@esc-larochelle.fr

Krystel PAULUS

Doctorante - ATER
UFR Esthua Tourisme et culture
7 Allée François Mitterand – BP 40455, 49 044 Angers Cedex 01
Laboratoire GRANEM, Université d'Angers (UMR-MA n°49)
krystel.paulus@gmail.com

Résumé

Notre communication étudie les éléments contextuels influençant le déploiement d'une stratégie RSE basé sur la norme ISO 26000. À partir de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste de (Jonhson, 1992), nous analysons l'intégration de la RSE et ses effets dans deux entreprisesdifférentes : une SA du secteur agro-alimentaire et une SAELM du secteur événementiel. Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. Notre recherche met ici en relief les points de convergence et de divergence contextuels dans la construction d'une stratégie RSE-ISO 26000 et son déploiementdans ces deux organisations. En effet, nos résultats montrent que des similitudes demeurent dans l'intégration de la RSE notamment sur le plan culturel, sur l'environnement externe et sur le contenu. En revanche, ils mettent en exergue une divergence notable au niveau de son processus de mise en œuvre. Notre recherche permet ainsi de construire une grille de lecture contextuelle du déploiement stratégique de la RSE. Elle éclaire aussi les managers sur les éléments de contexte nécessaire à la conduite du changement par la RSE.

Mots-clés :RSE, ISO 26000, stratégie, contextualisme

Keys words: CSR,ISO 26000, Strategy, Contextualism

La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme

Résumé

Notre communication étudie les éléments contextuels influençant le déploiement d'une stratégie RSE basé sur la norme ISO 26000. À partir de l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste de (Jonhson, 1992), nous analysons l'intégration de la RSE et ses effets dans deux entreprisesdifférentes : une SA du secteur agro-alimentaire et une SAELM du secteur événementiel. Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. Notre recherche met ici en relief les points de convergence et de divergence contextuels dans la construction d'une stratégie RSE-ISO 26000 et son déploiementdans ces deux organisations. En effet, nos résultats montrent que des similitudes demeurent dans l'intégration de la RSE notamment sur le plan culturel, sur l'environnement externe et sur le contenu. En revanche, ils mettent en exergue une divergence notable au niveau de son processus de mise en œuvre. Notre recherche permet ainsi de construire une grille de lecture contextuelle du déploiement stratégique de la RSE. Elle éclaire aussi les managers sur les éléments de contexte nécessaire à la conduite du changement par la RSE.

Introduction

L'élaboration et le déploiement d'une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont devenus des enjeux centraux pour de nombreuses organisations. Pour ces dernières, s'engage alors une dynamique de changement dont l'ampleur peut varier selon les organisations. Les comportements des entreprises en rapport à la RSE, vont de *« l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 74). Selon son niveau d'intégration dans l'organisation, qu'il soit défensifou stratégique (Porter et

Kramer, 2006), la RSE questionne les valeurs et les pratiques des organisations (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011).

Depuis 2010, les organisations peuvent s'appuyer sur la norme ISO 26000 (Igalens, 2009 ; Cadet, 2010) pour construire et mettre en œuvre leur stratégie RSE. Cette norme « hors norme » (Capron et *al*., 2011), de troisième type (Igalens, 2009), de nature socio-politique (Helfrich, 2010), a pour ambition d'apporter des principes universels d'actions et des pratiques à « tous types d'organisations ». Ce référentiel international en matière de RSE leur fournit aussi une méthodologie de mise en œuvre du changement RSE. La« normalisation » de ce comportement RSE cherche à s'appliquer à des organisations très différentes en termes denature (privée, publique, semi-publique, associatif), de taille (TPE, PME, ETI, grandes entreprises), de secteur d'activité et/ou de missions (économiques, sociaux, etc.).

Malgré cette multitude de« contextes» possibles, existent-ils des points de convergence facilitant l'opérationnalisation de la RSE basée sur la norme ISO 26000 ?

La question de l'influence du contexte sur la construction et l'élaboration d'une stratégie RSE basée sur la norme ISO 26000est, à notre connaissance,absente des débatsscientifiques. Certains auteurs mettent en lumière le rôle des contextes institutionnels et organisationnels(Reverdy, 2005; Boiral, 2007)sur l'opérationnalisation d'une démarche environnementale ISO 14001.Nous cherchons à les poursuivre ici en analysant plus précisément le rôle du contexte dans l'opérationnalisation de la RSE. Pour cela nous mobilisons les approches contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990) et culturaliste de Jonhson (1992). Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'accès aux terrains repose sur deux recherche-interventions. La première, d'une durée de six ans, a été réalisée dans une société anonyme (SA) de taille intermédiaire du secteur de l'industrie agro-alimentaire. La seconde,

d'une durée trois années, s'est déroulée au sein d'une société anonyme d'économie mixte locale (SAEML) de petite taille du secteur événementiel.

Notre communication est structurée en quatre parties. La première présente l'intérêt d'une lecture contextualiste de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000. Nous présentons ensuite les cas étudiés et la méthodologie utilisée. La troisième section présente nos résultats. Ces derniers sont discutés en quatrième section.

1. L'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000 : une lecture contextualiste

Dans un Livre vert datant de 2001, la Commission Européenne s'est donnée pour objectif de promouvoir la RSE, qu'elle présente comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (UE, 2001, p. 7). Plus récemment, la Commission européenne a précisé sa conception de la RSE en la définissant comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (UE, 2011, p. 7).

La RSE est avant tout une démarche volontaire qui dépasse le cadre réglementaire. Des organisations proactives ont choisi de s'emparer des lignes directrices contenues dans la norme ISO 26000 pour opérationnaliser leur démarche de RSE. L'ISO 26000 est un guideinternational en matière de RSE adaptable à tous types d'organisation.

La norme ISO 26000 a la particularité d'être non certifiable. Elle constitue pour les organisations un référentiel international sur les grands principes d'action RSE et un guide de partage de bonnes pratiques. L'ISO 26000 propose aux organisations de construire leur responsabilité autour deux pratiques centrales (ISO, 2010)que sont :

- l'identification de leur périmètre d'action RSE en s'interrogeant sur sept questions centrales[1] ;
- l'identification et le dialogue avec leurs parties prenantes.

Par ailleurs, la norme ISO 26000 propose des indications aux organisations sur la manière d'intégrer la RSE à leur fonctionnement, cela dans le but de les aider à repenser leurs valeurs, leurs stratégies et leur fonctionnement y compris leurs actions quotidiennes. Cela se traduit notamment par trois grandes étapes : « *un état des lieux conduisant l'identification des priorités, le déploiement*[2]*, le rendre compte* » (ISO, 2010) p.32).

La prise de conscience et l'intégration du concept de RSE conduisent certaines organisations dans des démarches de changement. Des phénomènes comme le *greenwashing* envisagent la RSE de façon superficielle et provoquent des transformations souvent minimes.L'engagement ne génère ici pas de changement important puisqu'il s'agit avant tout d'améliorer la réputation et la légitimité de l'entreprise. A ce titre Boiral (2007) montre qu'une norme, comme l'ISO 14001, peut ainsi être adoptée superficiellement par une entreprise par mimétisme[3], sans pour autant qu'elle soit associée aux pratiques organisationnelles ou qu'elle modifie son fonctionnement. A l'inverse, la RSE peut engager les organisations dans un processus de changement profond puisqu'elle incite les organisations à développer de nouvelles pratiques. Pour Reverdy (2005), l'intégration d'une norme « environnementale » dépend, à la fois du

[1] 7 questions centrales (la gouvernance, des droits de l'Homme, des relations et des conditions de travail, de l'environnement, de la loyauté des pratiques, y compris la lutte contre la corruption, des questions relatives aux consommateurs, des communautés et du développement local).

[2]La norme ISO 26000 conseille ainsi aux organisations de « *définir les grandes orientations, revisiter ses valeurs, à l'aide des principes de la RSE, établir sa politique, décliner les orientations en objectif et plans d'action (intégration), mettre en œuvre les plans d'action, y compris exercer l'influence, actualiser les processus et procédures, sensibilisées et développer les compétences en interne, sensibiliser à la RSE, former aux nouvelles compétences nécessaires (techniques, managériales) : amélioration continue, surveillance – indicateurs, performance RSE.* » (ISO, 2010, p.32).

[3]Les mythes rationnels, issus des théories sociologiques néo-institutionnelles, montrent en effet que l'adoption de pratiques peut s'effectuer par mimétisme sans forcément rechercher de logique d'efficacité (Meyer et Rowan, 1977).

contexte réglementaire dans lequel évolue l'entreprise, de la capacité des acteurs à lui donner sens et à construire des dispositifs de management adaptés. Afin d'enrichir la compréhension de ce phénomène d'intégration de la RSE basé sur la norme ISO 26000, nous proposons une lecture contextualiste de ce changement. Nous postulons alors que malgré ces contextes divers, des points de convergences existent entre les organisations facilitant le déploiement de la RSE. Pour identifier ces points de convergence, nous proposons de faire appel aux approches contextualiste de Pettigrew(1987, 1990) et culturaliste de Johnson (1992).

L'utilisation de l'analyse contextualiste(Pettigrew, 1987)consiste à rendre compte de l'intégration de la norme ISO 26000 et de ses effets sur la stratégie RSE dans deux organisations. L'approche contextualiste propose une vision processuelle et itérative du changement à partir d'éléments contextuels. Ainsi « *L'esprit de l'Homme procède toujours par contextualisation pour trouver les significations des choses. Le sens naît toujours d'une confrontation d'un phénomène remarqué à des éléments dits « contextuels » dans lesquels il prend place* ». (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 37).

Les données d'une étude de cas « *favorisent une approche contextualiste de l'activité de la firme (Pettigrew, 1983) et permettent ainsi de mieux comprendre l'évolution du contexte dans lequel s'insère la firme* » (Giroux 2003, pp. 45-46). L'intérêt principal du contextualisme[4](Pettigrew 1987, 1990) réside dans la mise en relation de trois concepts-clés pour comprendre le changement organisationnel :**le contexte, le contenu etle processus**(*cf.* tableau XX)**.** « *Pour Pettigrew (2001 : 69-71) le temps et l'histoire (les séquences d'événements) sont au centre de toute analyse processuelle et les processus sont tellement*

[4]Ce cadre d'analyse élaboré par Pettigrew s'inspire de la théorie de la structuration de Giddens (1979) et de l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967) à travers le concept d'« indexicalité ».

encastrés dans des contextes qu'ils ne peuvent être étudiés que comme tels » (Charreire Petit, 2003, p. 9).

Tableau XX. - *Les trois concepts du cadre d'analyse contextualiste* (Pettigrew 1987, 1990)

Concept	Question	Questionnement
Le contexte	Le pourquoi	Quelles sont les variables qui influencent le processus de changement ?
Le contenu	Le quoi	Qu'est ce qui change ?
Le processus	Le comment	Comment s'est déroulé le processus de changement ?

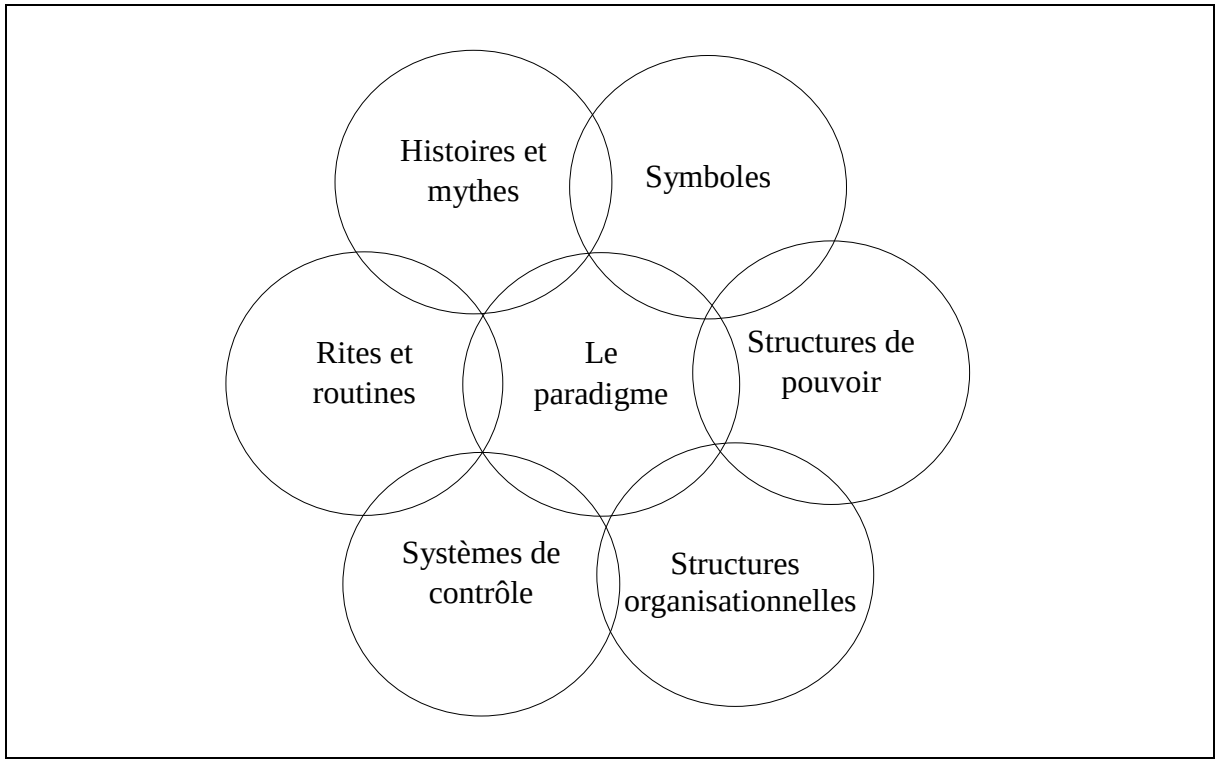
***Source* :** Inspiré de Pichault, 2003, p. 1754

Le contexte se penche notamment sur les effets, externe et interne, qui affecte le processus de changement, autrement dit « *quelles sont les variables qui influencent le processus de changement ?* ». Le contexte externe renvoie ici aux effets de l'environnement (social, économique, culturel, politique, légal, technologique et géographique). Le contexte interne se focalise sur la culture et l'identité de l'entreprise.**Le contenu** répond à la question :« *qu'est ce qui change ?* ». Ilintroduit l'objet du changement. Dans le cadre de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000, cela concerne le développement de nouvelles pratiques autour des questions centrales.Enfin, l**e processus** fait référence au déploiement temporel du changement. Il s'agit de répondre à la question : « *comment s'est déroulé le processus de changement ?* ». Ces sont ici les étapes de mise en œuvre de ce changementRSE qui sont concernées.

Dans une approche proactive, la RSE interroge les valeurs et les pratiques des entreprises (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011). Elle questionne la culture de l'organisation. Selon le degré d'appropriation par l'entreprise, la RSEest susceptible d'opérer un changement

culturel.Afin de compléter l'étude du contexte interne, nous proposons donc d'utiliserla grille d'analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992).Le tissu culturel est outil qui fournit une grille d'analyse de la culture organisationnelle à sept dimensions, reposant sur les valeurs centrales de l'entreprise, les dimensions symboliques et les pratiques de gestion (*cf.* figure XX).

Figure XX. -*Le tissu culturel d'une organisation*



Source : Johnson, 1992, p. 31

La présentation de la culture organisationnelle des deux entreprises assure la compréhension de leur trajectoire RSE. Révéler la culture d'une entreprise, c'est donner les moyens d'interpréter les rapports qu'elle entretient avec son environnement et ses parties prenantes.Il est important de comprendre la culture d'une organisation dans la mesure où elle influence implicitement la stratégie. « *La culture organisationnelle peut ainsi être considérée comme un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus*

donnent du sens au contexte organisationnel. Elle contribue à la manière dont les individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Elle a donc une réelle influence sur l'élaboration et l'évolution de la stratégie » (Johnson et al. 2014, p. 174).

Pour repérer les points de convergence facilitant l'opérationnalisation de la RSE par l'ISO 26000, nous mobilisons l'approche contextualiste(Pettigrew, 1987, 1990) et celle culturaliste(Jonhson, 1992).Pour cela, nous proposons de comparer deux entreprises ayant recours à la norme ISO 26000 pour construire leur stratégie RSE.

2. Présentation des cas et méthodologie de la recherche

Notre communication repose sur une méthodologie qualitative exploratoire. Nous explorons un phénomène récent, le déploiement de la norme ISO 26000 pour tenter de comprendre par une approche comparative deux entreprise ayant mise en œuvre la norme pour structurer leur démarche RSE. Notre recherche porte sur deux études de cas monographiques et longitudinales(*cf*. tableau XX) : une SA[5] nommée IAA, une SAEML[6] intitulé SAEP. L'accès au terrain a été réalisé par une recherche-intervention(*cf*. tableau XX) qui favorise la co-construction des connaissances émergeant d'une intention de transformation délibérée et explicite (Savall et Zardet, 2004).

Tableau XX. - *Modalités des deux recherche-interventions*

	IAA	**SAEP**
Période d'intervention	Avril 2010 – Mars 2016	Décembre 2011-Octobre 2014
Contractualisation	Convention de mécénat	CIFRE
Statut du chercheur-intervenant	Coordinateur du projet RSE	Responsable de projet RSE
Nombre de chercheur en intervention	4 en moyenne	1
Nombre d'intervention pendant la période	74	Présence en entreprise à mi-temps

[5]SA : société anonyme

[6]SAEML : société anonyme d'économie mixte locale.

Nous avons adopté un mode de raisonnement abductif laissant, lors de l'analyse des terrains, la possibilité d'effectuer des allers retours entre les observations empiriques et la littérature. Lerecueil de nos données qualitatives est réalisé par des observations et uneétude documentaire.

Tableau XX. - *Présentation desdeux cas*

	IAA	**SAEP**
Statut juridique	Société Anonyme (SA) à conseil d'administration	SAELM
Secteur d'activité	Industrie agro-alimentaire	Foire, salons, congrès
Date de création	1905	1980
Chiffre d'affaires en M€	707,1 (2014)	8,3 (2013)
Type	Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	Petite et moyenne d'entreprise (PME)
Effectif (CDD et CDI)	3783	47

IAA est une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) familiale centenaire du secteur de l'agro-alimentaire, implantée dans l'ouest de la France. Elle compte 3 783 salariés. 68% du capital social sont encore détenus par les familles fondatrices, bien que le groupe soit coté en bourse depuis l'année 2000. L'ETI dégage un chiffre d'affaires de 707,1 M€ en 2014 et un résultat net de 17,9 M€. Le Groupe est présent à l'international depuis une quinzaine d'année. Ses activités sont structurées autour de trois pôles : Grandes et Moyennes Surfaces France (GMS) qui représente 87 % du chiffre d'affaires, le pôle International et le pôle Restauration Hors Domicile (RHD), se partageant respectivement 6 % et 7 % du chiffre d'affaires.

SAEP est une entreprise publique locale créée en 1985. Elle est en charge de la gestion[7] de deux équipements : un parc des expositions et un centre des congrès. En plus d'assurer la

[7]En 1986, elle se voit confier la gestion du parc des expositions en convention d'affermage (30 ans), puis en 2002 la délégation de service public (DSP) du centre de congrès renouvelée tous les quatre ans.

rentabilité des deux sites d'exploitation, elle est aussi chargée de produire des bénéfices induits pour son territoire grâce aux événements professionnels et grands publics qu'elle accueille et organise. Son capital est réparti entre 17 actionnaires privés et publics dont le principal détient 50,17 % du capital. Elle compte 46 salariés en CDI et une équipe de direction composée d'un président directeur général, d'un directeur général, et d'un secrétaire général.

La méthodologie de notre recherche ainsi présentée, nous introduisons maintenant nos résultats.

3. Résultats de la recherche : une lecture contextualiste des cas IAA et SAEP

Nous présentons successivement l'analyse contextualiste de la construction stratégique de la RSE au sein de IAA puis de SAEP.

3.1. Le contexte de l'ETI du secteur de l'agro-alimentaire

Nous abordons le cas IAA par une analyse du contexte externe et interne, le contenu et le processus de changement en lien avec la RSE.

Il ressort du **contexte externe** que le secteurindustrielde l'agro-alimentaire subit une forte pression coercitive et normative. Cette situation s'explique par les exigences de qualité des produits etde sécurité alimentaire.La nutrition représente désormais un enjeu de santé publique.En 2012, le poids économique du secteur en France représente 14,5 % de l'emploi industriel avec 2,348 M de salariés pour 157 273 entreprises[8]. Malgré ces chiffres, le secteur des IAA connaît un léger repli de la production en 2013 avec une faible croissancedu chiffre

[8]Chiffres issus du site du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt : http://agriculture.gouv.fr/industries-agroalimentaires-le-panorama-des-iaa

d'affaires, parfois corrélé à une dégradation des marges et à une rentabilité difficile à maintenir. Ces faits et les récents événements (*horsegate*, crise des éleveurs porcins…) ont pour conséquence d'accroître encore les tensions entre les acteurs de la filière. Les consommateurs deviennent méfiants et réclament davantage de transparence. Ils souhaitent une traçabilitéaccrue des ingrédients, voire pour certain l'origine française du produit. Quant aux principaux enjeux RSE pour l'IAA, ceux-ci tiennent à la préservation des ressources, à la lutte contre le changement climatique, aux impacts de l'élevage, aux conditions de travail, à la structuration de filières de proximité et au bien-être animal.

Le **contexte interne**est présenté à l'aide du tissu culturel de Johnson (1992) (*cf.* tableau XX). Le paradigme d'IAAest guidé par un management centré sur six valeurs. Ces valeurs sont affichées dans l'ensemble des bureaux et des salles de réunionsdu groupe et sont également visibles dans les unités de production, les espaces collectifs, et lors des entretiens annuels. Ces six valeurs sont :

- *l'excellence du service client et consommateur* : mettre son professionnalisme au service des clients externes et internes ;
- *la confiance réciproque* : donner confiance à l'autre et lui faire confiance pour construire l'avenir ;
- *le respect mutuel* : respecter les personnes, les règles et le bien commun ;
- *l'adaptation continuelle* : vivre le changement, c'est garantir mon avenir et celui du Groupe ;
- *le dialogue permanent* : échanger et partager au quotidien les informations ;
- *l'intérêt collectif durable* : privilégier le collectif pour favoriser le Groupe et le long terme.

Le **contenu** du changement n'est décrit qu'à partir desquestions centrales gouvernance et questions relatives aux consommateurs, car celles-ci concentrent d'importantes transformations.Au contact de la norme ISO 26000, la gouvernance d'IAA a connu d'importantes évolutions tenant principalement à la création d'un poste de responsable RSE à

mi-temps, à partir d'octobre 2011 ; à la dissolution du Comité de pilotageconstitué depuis avril 2010 pour piloter le projet RSE ; à la création en septembre 2013 d'un Comité RSE représentée au Conseil d'administration chargé de définir et de suivre la politique RSE du Groupe ; en septembre 2014, un Comité exécutif est créé afin d'élaborer la vision stratégique en relation avec le projet d'entreprise, de définir les conditions de son application et d'en assurer le déploiement. C'est à ce titre qu'il aborde les questions stratégiques dont la RSE fait partie. En fait, la gouvernance s'est progressivement adaptée pour intégrer la RSE ; en témoigne le nouveau projet d'entreprise communiqué depuis septembre 2014. Le projet s'articule autour d'une mission sociétaleliée à l'alimentation. Le projet RSE a permis l'émergencede ce projet d'entreprise, dont la RSEn'en constitue qu'une des composantes.

Les questions relatives aux consommateurs ont également fait l'objet de changement profond, notamment en matière de communication externe. A l'aide d'un nouveau dispositif de communication, IAA propose aux consommateurs, mais aussi au grand public, de remonter la filière d'approvisionnement depuis la production. Au lieu de suivre le modèle publicitaire traditionnel ventant le mérite de l'aliment pendant quelques secondes, le spot publicitaire propose au consommateur de s'inscrire afin de participer à la remontée de la filière. IAA a décidé d'appliquer le principe de transparence en proposant à une dizaine de blogueurs, journalistes et consommateurs de vérifier directement comment se déroule l'approvisionnement et la fabrication du produit. Cette campagne a également fournit au grand public des informationsen faveur de l'éducation au développement durable.

Enfin, la dimension processuelle du changement s'apprécie selon le projet réalisé par IAA. La co-construction du déploiement de l'ISO 26000 entre les acteurs et les chercheurs-intervenantsa reposé sur une gestion du projet en sept phases :

1- Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs à la RSE et à l'ISO 26000 ;

2- Inventaire des pratiques RSE d'IAA ;
3- Auto-évaluation de la RS d'IAA ;
4- Définitions des axes d'amélioration RSE et élaboration des plans d'action ;
5- Recherche de pratiques RSE ;
6- Politiques de communication RSE ;
7- Intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise.

3.2. Le contexte de la PME du secteur de l'événementiel

Notre analyse nous permet d'identifier des éléments contextuels portant sur l'environnement externe, l'environnement interne, le processus et le contenu de SAEP.

D'un point de vue de **l'environnement externe**, le secteur de l'événementiel est un secteur très règlementé au niveau social, environnemental et économique (décret, loi, accord interprofessionnel, article, ordonnance, circulaire, etc.). SAEP est une entreprise habilitée à recevoir du public. Elle est, par conséquent, confrontée à une réglementation très stricte au niveau de :

- ses clients : grille tarifaire, CNIL respect des données, sécurité des bâtiments, etc.
- ses partenaires de production : obligations légales et déclaratives, plan de prévention de l'entreprise, registre de sécurité, etc.

Elle doit aussi veiller à respecter des obligations au niveau de ses salariés. Elle procède régulièrement à des évaluationsdes risques professionnels auxquels les collaborateurs sont confrontés (document unique). Elle doit également répondre à leur besoins de formation (plan de formation annuel,etc.) et veiller à l'égalité salariale (homme/femme). Avec les évolutions législatives au niveau écologique, cette entreprise doit désormais veiller à l'efficacité énergétique de ces bâtiments (système de chauffage) et assurer le tri et le contrôle de ces déchets.

Par ailleurs, son environnementconcurrentiel s'intensifie avec la présence de grands groupes privés. Les organisateurs professionnels d'événements se sont multipliés également à l'échelle

nationale puisque de nombreuses collectivitésse sont dotéesde centres de congrès, de parcs des expositions, et/ou de sites multifonctionnels. Il en est de même au niveau régionalavec l'apparition de nouveaux acteurs événementiels.Enfin sa clientèle (exposants et visiteurs) est de plus en plus exigeante sur la « durabilité » des prestations offertes pendant les manifestations. Elle doit également faire face à la crise économique de 2008 qui a considérablement affecté son chiffre d'affaire.

Sous l'anglede **l'environnement interne**, le fonctionnementSAEP s'appuie sur la gestion de projet, notamment avec l'accueil et l'organisation d'événements. Il y a très peu de procédures et de formalisation. Cette entreprise est imprégnée de la couleur politique de son territoire ; son actionnaire principal étant la ville de l'entreprise. Son nom intègre d'ailleursson nom. L'information est centralisée par les cadres promus par ancienneté. Le système hiérarchique de l'entreprise est centré sur le dirigeant. Le contrôle de l'activité repose sur le pilotage des performances par indicateurs. Enfin, sa mission économique l'inscrit fortement dans son territoire. Sessavoir-faire dans l'accueil et l'organisation d'événements sont résolument tournés vers le « relationnel ».

Pour conduire son changement RSE, elle s'appuie sur un **processus** en neuf étapes :

1 - Adaptation de la RSE au contexte de l'entreprise ;

2 - Formation aux concepts de la RSE, à la méthodologie de mise en œuvre, et initiation de la réflexion ;

3 - Renseignement et argumentation du questionnaire initial RSE par l'organisation ;

4 - Pré-analyse du questionnaire par l'expert ;

5 - Réalisation du diagnostic ;

6 - Restitution et consolidation des résultats du diagnostic, identification des enjeux et des parties prenantes prioritaires et des axes d'action associés ;

7 - Elaboration d'un programme d'actions ;

8 - Déploiement de la démarche RSE ;

9 - Evaluation et ajustement.

Enfin, les effets du changement « proactif » concernent deux questions centrales : la gouvernance et le consommateur.

Ainsi, les pratiques managériales de l'entreprise ont été profondément transformées afin d'intégrer les questionnements de la gouvernance. Deux dispositifs de recueil de leurs attentes ont ainsi été mis en place aussi bien des points de vue internetant qu'externe. De nouvelles instances ont également mis en place afin de construire et de mettre en la stratégie RSE de l'entreprise (groupes de travail, comité de pilotage, réunion mensuelle de performance, etc.). Des nouvelles pratiques de suivi des performances ont été également développé (tableau de bord collectif, plan d'actions, etc.).

Au niveau des questions relatives aux consommateurs, des offres de services éco-conçues ont été développées. Les pratiques RSE des fournisseurs ont été évaluées dans le but de proposer une offre durable. Des changements minimes, plutôt « réactifs », sont opérés sur les autres questions centrales en lienavec les évolutions règlementaires.

Nous récapitulons nos résultats dans les tableaux XX et XX.

Tableau XX. -*Le contexte externe, le contenu et les processus des deux cas*

	IAA	**SAEP**
Environnement réglementaire/législatif/ normatif	Qualité et sécurité alimentaire *Reporting* extra-financier (art. 225 Loi Grenelle 2)	Social : clients, partenaires, salariés Economique : égalité salariale Environnemental : efficacité énergétique, contrôle déchets
Environnement concurrentiel	Concurrence exacerbée	Multiplication des concurrents locaux, régionaux, nationaux, internationaux
Environnement économique	Problématique de rentabilité en raison de la pression des clients (grande distribution) et du coût des matières premières	Baisse du chiffre d'affaire (Crise économique de 2008)
Environnement consommation	Qualité nutritionnelle, origine et traçabilité des produits	Attentes sociétales en matière de produits durables
Le contenu	Changement proactif : - modification des structures de gouvernance - changement de communication	Changementproactif : - modification des modalités de gouvernance - développement de produits éco-

	produit pour une des activités	conçus consommateurs.
Le processus	7 phases d'intégration de la RSE	9 étapes

Tableau XX. -*Le contexte culturel des deux cas*

Contexte Interne	IAA	SAEP
Les rites et routines	Régies par l'environnement industriel : orientation client, démarche qualité, procédures	Gestion de projet, Peu de formalisation Peu de procédures
Les histoires et les mythes	110 ans d'existence, entreprise familiale, 5ème génération et ancrage territorial. Authenticité, obsession du bon, la qualité	Entreprise marquée par la couleur politique territoriale (SAELM)
Les symboles	Héritage et travail bien fait	Nom de l'entreprise intègre le nom de la ville
Les structures du pouvoir	Structure hiérarchique verticale avec CA, PDT et DG	Information centralisée par les cadres promus par ancienneté
Les structures organisationnelles	Forte concentration locale des sites de production et avec une dominante historique de l'activité charcuterie Management de proximité	Système hiérarchique centré sur le dirigeant
Les systèmes de contrôles	Contrôle de gestion par indicateurs et management de proximité.	Pilotage des performances (indicateurs)
Le paradigme	Un management autour de six valeurs	Inscription territoriale forte Importance du relationnel

4. Discussion des résultats

Notre recherche permet de mettre en évidence des points contextuels de convergenceet de divergence quant à l'intégration proactive de la RSE basée sur la norme ISO 26000 d'après deux études de cas.

Notre analyse de ces deux cas meten exerguetrois points de convergence au niveau :

- de l'environnement concurrentiel : depuis la crise de 2008, la pression concurrentielle s'est accentuée. Elle pousse certaines entreprises à rechercher des solutions pour se distinguer. La RSE représente alors pour celles-ciune opportunité d'innovation de produits ou de services s'inscrivant dans une démarche responsable, tout comme une perspective d'adaptation et d'anticipation à de nouveaux marchés.

- du contenu, notamment en termes de gouvernance de l'entreprise : dans les deux cas, la RSE a apporté un changement des structures et des modalités de gouvernance. Même si la composition du conseil d'administration n'a pas évolué en intégrant de nouvelles parties prenantes, les deux entreprises ont connu une évolution permettant d'intégrer la RSE dans l'administration de l'entreprise. Ces deux entreprises sont désormais plus à l'écoute de l'environnement et conscientes de leur impact sociétal.
- de l'environnement interne avec les systèmes de contrôle :les entreprises évaluenttoutes les deux leurs activités à l'aide d'indicateurs. Dans le cas IAA seulement, ce contrôle est déterminé par l'obligation de *reporting* extra-financier.

L'analyse identifie également des différences notables au niveau du processus de mise en œuvre et des questions relatives aux consommateurs.

Alors que les deux organisations ont fait appel à une aide extérieure pour les accompagner dans leur démarche d'intégration de la RSE (Chercheurs intervenants pour IAA ; chercheur en Cifre et consultant pour SAEP) et ont aussi utilisé la même norme pour les aider dans leur projet, le processus diffère à la fois dans sa durée (6 ans pour IAA et 3 ans pour SAEP) et dans la construction initiale de leur projet, et dans l'absence d'évaluation finale et d'ajustement pour IAA. Cette différence semble dictée par les choix méthodologiques.

La divergence au niveau de la question relative aux consommateurs tient à l'utilisation de la RSE pour concevoir une campagne de communication (IAA) et le développement d'un nouveau produit (SAEP).

Ces divergences liées au processus de mise en œuvre de la RSE par la norme ISO 26000 sont culturelles mais aussi en rapport avec la finalité même de l'entreprise : pour IAA il s'agit de

fabriquer des produits de grande distribution ; pour SAEP il s'agit de concevoir des services événementiels.

D'un point de vue théorique, nous montrons les limites de l'approche contextualiste de (Pettigrew, 1987) pour saisir le changement RSE. Le changement RSE est avant tout un changement culturel (Acquier, 2007 ; Castiaux, 2009 ; Dupuis, 2011). Il apparaît donc nécessaire d'adapter l'approche contextualiste (Pettigrew, 1987) centrée sur l'analyse d'un changement technologique afin d'avoir une lecture spécifique du changement RSE. Pour cela, nous montrons que l'approche culturelle de Johnson (1992) combinée à celle de Pettigrew (1987) permet de mieux saisir les éléments contextuels influençant le changement RSE.

Sous l'angle méthodologique, notre recherche nous permet aussi de construire une grille de lecture contextuelle de l'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000dans une organisation. Nous montrons que celle-ci repose sur quatre dimensions contextuelles : internes, externes, processus, contenu.

Enfin, d'un point de managérial,elle permet d'apporter des éléments d'analyse complémentaires pour les gestionnaires et consultants pour accompagner « toutes » les organisations dans l'élaboration et le déploiement d'un changement par la RSE. Elle approfondit, dans leurs phases de diagnostic, les éléments de contexte interne et externe qui vont faciliter l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Elles les interrogent aussi sur leur compréhension du processus de mise en œuvre de la RSE au prisme de l'ISO 26000, qui demeure une norme universelle et a-contextuelle proposant des lignes directrices de RS. L'intégration de la norme requiert un temps long et un effort d'adaptation aux enjeux du secteur, de l'activité et de la territorialité de l'organisation.

Conclusion

Le déploiement de l'ISO 26000 dans une organisation doit tenir compte des conditions d'adoption de cet outil de gestion de la RSE. Hachtuel et Weil ont souligné que les techniques managériales se mettent en œuvre « *par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence « d'un terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité de cette technique* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 126). La composante identitaire et culturelle de l'entreprise semble bien être une des conditions déterminant la réussite ou l'échec d'une démarche de RSE.

Les limites de notre recherche exploratoire tiennent à l'échantillon des cas étudiés. Certes, deux cas semblent être un nombre insuffisant pour procéder par comparaison, mais il s'agit d'une première analyse, au regard de la jeunesse de la norme, se basant sur des cas en profondeur. La grille d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987) paraît être un outil qui facilite la comparaison de démarche RSE entre différentes organisations. D'autres cas pourront ainsi alimenter notre travail. Enfin, une perspective de recherche future pourrait reposer sur l'utilisation de la grille d'analyse des mondes (Boltanski et Thévenot, 1991) issus de la théorie des conventions, afin d'enrichir l'analyse des contextes dans lesquels est insérée une organisation, et d'apporter ainsi une lecture plus fine des spécificités des organisations comparéesau prisme de la RSE.

Bibliographie

Boiral O., (2007), « Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? », *Organization Science*, vol.18, n°1, p. 127‑ 146.

Boltanski L. et Thevenot L., (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard (NRF essais), Paris.

Castiaux A (2009), « Responsabilité D'entreprise et Innovation : Entre Exploration et Exploitation », *Reflets et Perspectives de La Vie Économique* XLVIII, n° 4, p.37-49.

Charreire Petit S., (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing, E-theque.

Dupuis J.-C. (2011), « Le management responsable », *Revue française de gestion*, vol.6, n°215, p. 69-85.

Giroux N., (2003), « L'étude de cas », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Éd. Management & société, Colombelles,p. 41‑ 84.

Hatchuel A., et Weil B., (1992), *L'expert et le système : suivi de quatre histoires de systèmes-experts.*, Economica, Paris.

ISO, (2010), Normes ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO, Genève.

Johnson G., (1992), « Managing Strategic Change: Stragegy, Culture and Action », *Long Range Planning*, vol.25, n°1, p. 28‑ 36.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. et Frery F., (2014), *Stratégique*, 10e édition (6e édition française), Pearson, Paris.

Meyer J.W.et Rowan B., (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, p. 340‑ 363.

Paille P.et Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3ème édition, A. Colin, Paris.

Pettigrew A.M., (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p. 649‑ 670.

Pettigrew A.M., (1990), « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p. 267‑ 292.

Pichault F., (2003), « Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste », dans *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris,p. 1753‑ 1768.

Porter M.E., et Kramer M.R., (2006), « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, vol.84, n°12, p. 78-92.

Reverdy T. (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion* n° 158, n°5, p.187-205.

UE, (1998), « Directive prévoyant une procédure d'information dans le domaine des normes et réglementations techniques » DIR (1998) 98/34/CE, Luxembourg, le 22 juin 1998.

UE, (2011), « Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions : Responsabilité Sociale des Entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM (2011) 681, Bruxelles, le 25 octobre 2011.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

« La fertilisation croisée entre recherche et normalisation comme vecteur d'innovation pour… la recherche »

Elise MARCANDELLA
Maître de conférences, Université de Lorraine
CEREFIGE
13 rue Michel Ney – 54000
Nancy elise.marcandella@univ-lorraine.fr

Résumé

Cet article traite de l'intérêt pour un chercheur de participer aux commissions de normalisation de son domaine d'expertise. Il s'appuie sur l'expérience de l'auteure, chercheure en sciences de gestion, qui a participé à trois commissions de normalisation (management de l'innovation ; développement durable et responsabilité sociétale ; management des activités de recherche). Après une présentation du cheminement qui l'a amenée vers la normalisation comme support à de valorisation de ses travaux de recherche, l'auteure présente les résultats obtenus en termes de normalisation et de recherche, et conclut, suite à un retour réflexif sur cette expérience, sur l'apport de la responsabilité sociétale au renouvellement de nos pratiques de recherche.

Mots-clés : responsabilité sociétale du chercheur, management responsable, auto-ethnographie, normalisation

Abstract

This article addresses normalization as a source of knowledge for researchers. It's based-on the author's own experience. This study presents also a reflection on the responsibility of the researchers.

Key-words: social responsibility of researchers, sustainable management, auto-ethnography, normalization

Résumé

Cet article traite de l'intérêt pour un chercheur de participer aux commissions de normalisation de son domaine d'expertise. Il s'appuie sur l'expérience de l'auteure, chercheure en sciences de gestion, qui a participé à trois commissions de normalisation (management de l'innovation ; développement durable et responsabilité sociétale ; management des activités de recherche). Après une présentation du cheminement qui l'a amenée vers la normalisation comme support à de valorisation de ses travaux de recherche, l'auteure présente les résultats obtenus en termes de normalisation et de recherche, et conclut, suite à un retour réflexif sur cette expérience, sur l'apport de la responsabilité sociétale au renouvellement de nos pratiques de recherche.

Introduction

Dans cet article, l'auteure s'interroge sur le métier de chercheur, sur sa pratique et ses finalités. Son questionnement porte sur la place du chercheur dans la société et se traduira par une réflexion sur la « responsabilité sociétale » du chercheur et sur ce que celle-ci implique en termes de méthodologie de recherche. La prise en compte de la responsabilité sociétale peut-elle impacter la pratique du chercheur et la valeur de sa recherche ? C'est à cette question que cet article tente d'apporter des éléments de réponse. Comment ? Par le biais d'un récit de vie et d'un retour réflexif de l'auteure. En effet, ce questionnement est le résultat d'un long cheminement d'une chercheuse indisciplinée. Après une présentation rapide de la méthodologie employée (1), nous présenterons le cheminement qui nous a conduite à valoriser nos travaux de recherche par le biais de la normalisation et les résultats de cette fertilisation croisée entre recherche et normalisation (2). Ensuite, nous expliquerons comment cette prise de recul sur nos pratiques de recherche nous a amenée à réinventer notre métier dans une logique de responsabilité sociétale (3). L'apport de cet article est d'ordre méthodologique dans le sens où

il apporte un éclairage sur la nécessité pour le chercheur d'acquérir, en plus de ses compétences scientifiques, des compétences en termes de savoir-faire et de savoir être.

1 : Méthodologie : entre auto-ethnographie et retour réflexif

La méthodologie employée pour évoquer l'importance pour le chercheur d'aller à la rencontre des parties prenantes concernées par les résultats de ses recherches est du domaine du récit de vie et du retour réflexif. Le récit de vie est vu comme un partage d'expériences, support à une recherche à visée exploratoire sur le statut du chercheur dans la société. Patrick Brun (2003) souligne que « *la production de son propre récit de vie et la mise en œuvre d'une réflexion sur soi-même et le sens de son histoire conduisent l'intéressé à identifier les moments constitutifs de son parcours et à les interpréter. Il s'agit pour lui de construire du sens dans la double acception de ce mot : signification et direction. Le récit de vie dans cette perspective est une démarche auto-formative : la personne met au jour ses compétences et leur donne forme en les dégageant de la gangue de situations vécues, comme le mineur extrait le minerai de la roche qui l'emprisonne et le raffine* ». Au –delà de cette approche auto-réflexive très formatrice pour moi, « comme les plongeurs ou les spéléologues […] tentés de partager les récits de leurs explorations et les fruits qu'ils en rapportent ! » (Brun, 2003), je souhaite partager avec vous les découvertes que j'ai extraites de mon immersion dans le monde de la normalisation. Il s'agit donc également d'un « partage de connaissances » (Pineau et Marie, 1983) autour d'un récit de vie.

L'article est construit autour d'un exemple : la fertilisation croisée entre travaux de normalisation et travaux de recherche. Dans l'article, cet exemple est présenté avant la réflexion méthodologique sur le rôle du chercheur et sa place dans la société pour amener le lecteur à se

poser des questions sur cette problématique avant de lire les éléments de réponse apportés par l'auteure. Le tableau 1 présente les différentes approches de la recherche utilisées.

Tableau 1 *– Approches de la recherche : entre récit de vie et retour réflexif*

Méthode	Références	Apports	Mise en œuvre
Récit de vie	- Récit de vie en sciences de gestion (Bah et al., 2015 ; Berthaux, 1997 ; Pineau et Marie, 1983 ; Pineau et Legrand, 2013) - Auto-ethnographie (Ellis et al., 2011 ; Rondeau K., 2011) - Mobilisation d'histoires apportées par le chercheur lui-même (Petit et al, 2015)	Eclairer le lecteur sur le cheminement de l'auteure vers sa prise de conscience de l'importance d'intégrer la RS à sa pratique de recherche.	Ecriture d'articles et participation à des conférences
Recherche asynchrone	- La recherche-intervention entre diachronie et synchronie (Capgras et al., 2011 ; Savall, 1989 ; Larrasquet et al., 2008)	Utiliser ses expériences « hors recherche » comme substrat de recherche (identification de problématique à-posteriori).	Participation à des commissions de normalisation
Retour réflexif	- La recherche-intervention est-elle durable (Hatchuel et al., 2008) - Ethnographie organisationnelle (Lievre et Rix-Lievre, 2013)	Confronter son expérience du terrain et de la recherche avec d'autres chercheurs et praticiens pour en tirer des résultats de recherche	Réunions de l'équipe de recherche

Bah et al. (2015, p56) à la suite de Berthaux (1997, p36) estiment qu'« il y a récit de vie à partir du moment où une personne (un entrepreneur, un salarié, un consommateur, un homme politique, etc.) raconte à une ou plusieurs autre(s) personne(s), chercheur(s) ou pas (sociologue, psychologue, intervenant social, gestionnaire, journaliste…) un épisode quelconque de son expérience de vie sous la forme d'un discours narratif, la narration pouvant être écrite ou orale ». La partie concernant le cheminement de l'auteur jusqu'à son questionnement sur la responsabilité sociétale du chercheur relève du récit de vie, voire de l'auto-ethnographie (Ellis et al., 2011). Elle mobilise des histoires, apportées par le chercheur lui-même (Petit et al., 2008).

Je choisis ici l'auto-ethnographie comme point de départ méthodologique car elle permet de tisser intimement l'expérience personnelle et la réflexivité à travers le « processus et le contenu de l'écriture » (Ellis et al., 2011). Cette approche permet selon moi de défricher ou d'éclairer un terrain pour apporter des éléments de contexte qui viendront nourrir notre réflexion de chercheur. Les zones de récit de vie seront signalées dans le texte par un encadré et une écriture en italique. Les travaux permettant de faire le lien entre la normalisation et la recherche, relève d'une recherche-intervention asynchrone (Capgras et al., 2011). L'auteure a participé aux commissions de normalisation en tant que « support technique » (appellation donnée aux scientifiques qui participent à ces commissions) et non comme chercheure participante. Cependant, comme le chercheur ne s'endort pas quand l'expert parle, l'auteure à remobiliser cette expérience dans le cadre de ses recherches sur le management de projets innovants et lors de son retour réflexif sur ses pratiques.

2 : Fertilisation croisée entre recherche et normalisation

2.1 : La recherche comme réponse à des questions de société

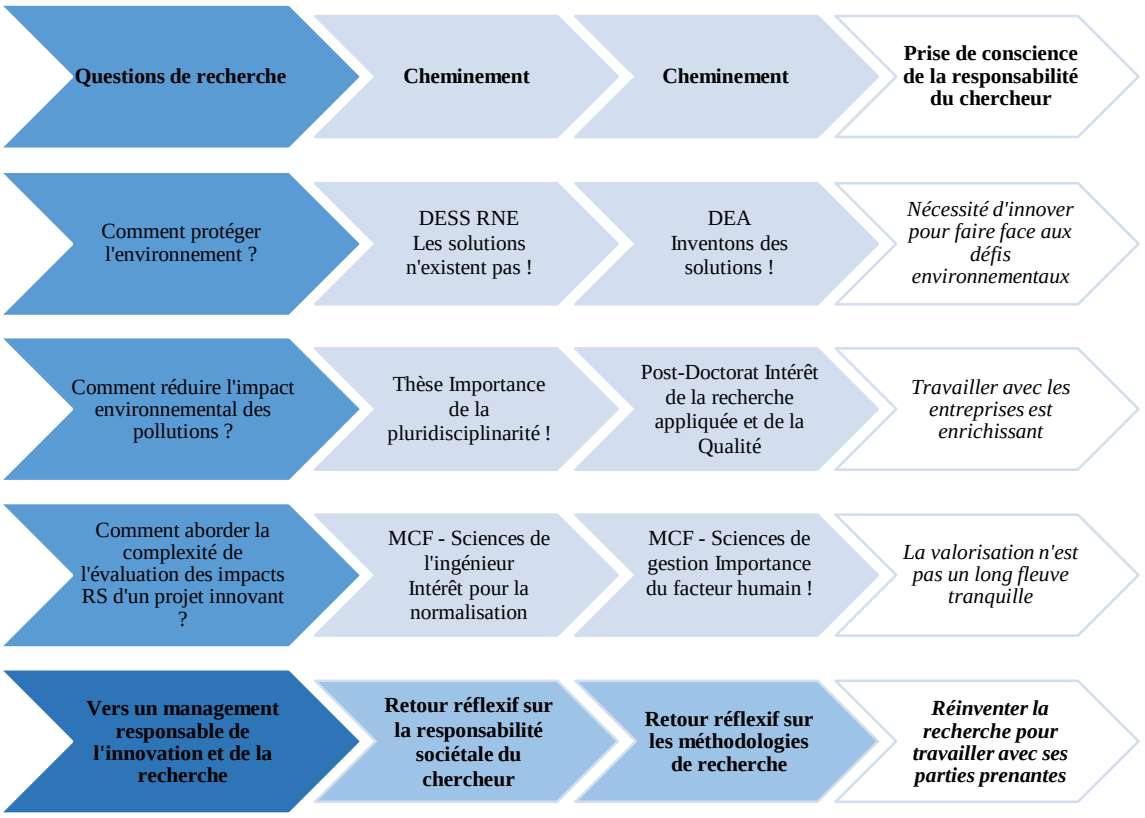
Cette partie de l'article vise à présenter très rapidement le cheminement qui m'a conduite à orienter mes travaux de recherche vers l'intégration des enjeux du développement durable dans le management de l'innovation. Pourquoi ce retour en arrière ? Pour expliquer mon attachement à la valorisation de nos travaux de recherche.

Encadré 1 *– La recherche comme support à mon engagement sociétal*

« Je ne suis pas venue à la recherche par hasard ou parce que je rêvais depuis toute petite d'être enseignant-chercheur mais par nécessité. Pour faire face, dans un premier temps à des enjeux de protection de la nature puis de développement durable dont j'ai pris conscience par mes études en écologie et mon engagement politique. Souhaitant protéger l'environnement, je me suis dirigée vers un diplôme à visée professionnelle, le DESS « Ressources naturelles et environnement » mais je me suis vite rendu compte que les solutions pour prendre en compte l'environnement n'existaient pas où étaient très peu développées. Alors, après le DESS, j'ai décidé de m'orienter vers la recherche pour inventer ces outils et méthodes manquants. Je me suis alors inscrite en DEA sciences et techniques de l'environnement – option gestion et économie. Durant cette formation, j'ai découvert avec plaisir et intérêt l'économie de l'environnement et l'apport des sciences humaines et sociales à la prise en compte des problématiques environnementales ».

La figure 1 présente la suite de ce cheminement qui m'amène aujourd'hui à proposer une approche de la recherche basée sur son utilité sociétale plutôt que sur sa seule « excellence scientifique » (excellence dans le sens de « capacité à publier dans des revues de rang A » porté par les organismes d'évaluation de la recherche (Gingras, 2008). Ce retour vers le passé met en lumière le besoin que j'ai depuis toujours de me sentir utile à la société, d'apprendre pour comprendre et d'agir en créant des liens entre les disciplines et entre les personnes pour transformer cette société.

Figure 1 *– De l'écologie au management de projets collaboratif : cheminement vers une prise de conscience des impacts de la recherche sur la société*



L'encadré 2 est focalisé sur ma découverte de la qualité et de la recherche appliquée. Mon passage par une chaire industrielle de l'Ecole Polytechnique de Montréal, m'a ouvert les yeux sur le fait qu'il n'y a pas de honte pour un chercheur à travailler avec ou pour des organisations non académiques (entreprises, collectivités, …). Je sais maintenant que la recherche peut se faire en dehors des laboratoires sans perdre ses lettres de noblesses et je dirais même qu'elle se doit de sortir de ses murs pour faire société.

Encadré 2 *–Travailler avec des organisations non académiques (ONA) est enrichissant !*

« J'ai découvert la normalisation par le biais de la démarche qualité mise en place et suivie par Manon, la technicienne de laboratoire de la chaire industrielle où j'ai fait mon stage post-doctoral. Son approche pragmatique de la qualité m'a permis d'en apprécier l'utilité et l'efficacité pour assurer la fiabilité des travaux de recherche.

De retour en France, j'ai eu l'opportunité de valoriser cette approche pratique lors d'une mission de création d'un cours de formation à distance en « Qualité Sécurité Environnement » à destination des doctorants. Il s'agissait des premiers cours à destination des doctorants en amont de la réforme du doctorat qui allait les rendre « obligatoires » ou du moins fortement conseillés[1]*. Le scénario pédagogique du cours était construit autour d'une phase d'apprentissage théorique, suivie d'une application de la démarche qualité à leur laboratoire de recherche sous forme d'un mini-audit QSE.*

Cette ouverture sur la qualité et la normalisation m'a donné l'envie de candidater à un poste de maître de conférences à l'Iut d'Epinal. Ce poste proposait des enseignements en gestion de la production, amélioration industrielle et QSE et le profil recherche était orienté management des étapes amont de l'innovation. C'était une opportunité pour moi de retrouver ce contact avec les entreprises que j'avais apprécié lors de mon stage postdoctoral dans une chaire industrielle et de continuer à faire de la recherche.

Lors de ce parcours vers la qualité, j'ai rencontré un auditeur QSE qui travaillait pour l'AFAQ (devenue AFNOR Certification). C'est grâce à lui que j'ai su que la commission de normalisation sur le management de l'innovation allait commencer ses travaux et grâce à ses encouragements que je me suis lancée dans cette belle aventure. Merci Bertrand ☺ »

[1] Arrêté du 7 août 2006 relatif à la formation doctorale (article 2 et 4)

Le paragraphe suivant présente mon expérience d'expert au sein de commissions de normalisation de l'AFNOR. Son objectif est de montrer que la valorisation de nos travaux de recherche par le biais de la normalisation n'est pas un long fleuve tranquille mais plutôt une terre fertile à explorer.

2.2 : La normalisation comme mode de valorisation des travaux de recherche

L'article 1 du décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation la définit ainsi : « La normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable ».

Les commissions de normalisation sont intéressantes à plus d'un titre pour les chercheurs (Brodhag, 2011). Par définition, elles rassemblent autour de la table, les parties prenantes concernées par la résolution d'un problème récurrent. Cela signifie concrètement que vous allez défendre vos résultats de recherche non pas devant vos pairs mais devant une assemblée hétérogène que seule la nécessité de résoudre le problème en question et/ou des enjeux de pouvoir vont réunir. En d'autres termes, les personnes autour de la table ne sont pas là pour évaluer votre apport à la science mais s'assurer que leurs intérêts seront défendus. On ne peut pas dire que, dans ces conditions, l'écoute des parties prenantes est a priori bienveillante. Le tableau 1 illustre, en s'appuyant sur mon propre cas, l'engagement et la force de conviction

nécessaires pour parvenir à participer aux travaux de normalisation puis à défendre ses propositions. Les cases vertes correspondent à des évolutions au niveau de ma recherche.

Tableau 2 *– La normalisation n'est pas un long fleuve tranquille*

Dates	**Etapes-clé en lien avec la commissions de normalisation**
Juin 2004	Orientation sciences de l'ingénieur de mes travaux de recherche sur innovation et développement durable (cf. fig. 1).
Mars 2009	Je demande à la direction de mon laboratoire l'autorisation de participer aux travaux de normalisation sur le management de l'innovation qui me la refuser car elle considère que la normalisation n'entre pas dans le champ de la recherche et constitue une perte de temps, temps qui devrait être principalement consacré à la rédaction de publications de rang A. ⇨ Je me tourne vers l'IUT pour obtenir cette autorisation et le remboursement de mes frais de déplacement
4 mars 2009	Lancement de la commission de normalisation sur le management de l'innovation (CN INNOV) : ⇨ Dans le texte de présentation, il n'est pas fait référence au développement durable ou à la responsabilité sociétale.
3 juin 2009	1ère réunion de la CN INNOV : une première victoire pour le DD qui est cité dans les objectifs du groupe de travail : « Lien fort entre l'innovation et le développement durable : innovation responsable (à préciser) » […] « L'intégration du développement durable dans le management de l'innovation : Le développement durable est considéré maintenant comme un véritable avantage concurrentiel pour les organismes. Le terme « Innovation Responsable » est retenu pour concilier innovation et développement durable ». ⇨ Création d'un sous-groupe sur « le management de l'innovation » qui inclura les problématiques liées au management de l'innovation responsable.
8/10 juin 2009	Orientation de mes travaux de recherche vers les sciences de gestion. ⇨ Ecriture d'un article sur les liens conceptuels entre innovation et DD présenté au colloque ISEOR (Marcandella, 2009)
29 septembre 2009	L'ordre du jour de la CN INNOV inclut un point sur « Développement durable, par Sylvie COGNEAU, Oséo, et Elise MARCANDELLA, IUT Epinal » Suite à des discussions animées entre bisounours et brutaclaques[2] sur l'opportunité d'inclure une réflexion sur le DD dans nos travaux :

[2] Petit hommage à Patrick Viveret qui m'a apporté la réponse à ce « Mais Elise, on n'est pas dans le monde des Bisounours » si souvent entendu en commission de normalisation : « Certes, mais préférez-vous celui des Brutaclaques ? » (Viveret, 2015)

	⇨ prise en charge de la thématique du DD par deux parties prenantes aux visions différentes (moi-même, considérée comme « militante » et FR, considéré comme « neutre ») ⇨ ouverture d'un forum pour recueillir les points de vue des différents membres de la CN INNOV
7 mai 2010	FR et moi présentons la synthèse des échanges du forum. Ce travail a suscité un certain nombre de questions que nous faisons partager aux membres du GT2. Les membres indiquent dans un premier temps que le terme employé est déterminant pour intégrer ce concept dans le management de l'innovation. L'innovation durable peut en effet porter à confusion. Le terme « Durable » peut en effet être interprété comme durable dans le temps. ⇨ Devant les réticences exprimées par certains, je propose de faire une enquête auprès de l'ensemble des membres de la CN INNOV pour lever les derniers doutes sur l'intérêt d'inclure cette problématique dans nos travaux.
10 juin 2010	Je rejoins le laboratoire en sciences de gestion de l'université de Lorraine. Ce laboratoire acceptera que je participe aux activités de normalisation et de prendre en charge les frais de déplacement.
22 juin 2010	Lancement d'une enquête auprès de l'ensemble des membres du CN INNOV (donc au-delà du GT2) pour valider l'intérêt d'inclure le « management responsable de l'innovation (MRI) » dans les travaux de la commission.
28 septembre 2010	Présentation des résultats de l'enquête sur le MRI : - feu-vert pour intégrer cette problématique dans les travaux de la CN - orientation vers un fascicule de documentation autonome - nécessité de renommer et mieux définir le concept de MRI - volonté de faire des propositions au niveau européen ⇨ Début de rédaction d'un guide d'intégration des enjeux du DD dans le management de l'innovation
17 février 2011	Le groupe de travail Terminologie propose une définition de l'innovation encourageante pour le DD (groupe Terminologie) : « *L'innovation est un processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou plusieurs produits, procédés, ou services, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour son créateur (l'innovateur) son maître d'œuvre (par exemple l'entreprise) ou son utilisateur (par exemple le client)* » qui évoluera après échanges avec les membres de la CN INNOV pour devenir : « *Processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou plusieurs produit, service, procédé, forme d'organisation, modèle d'affaires, nouveaux ou amélioré, susceptible de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes* »
[…]	Poursuite des travaux de la commission de normalisation et rédaction du fascicule de documentation sur innovation et DD…

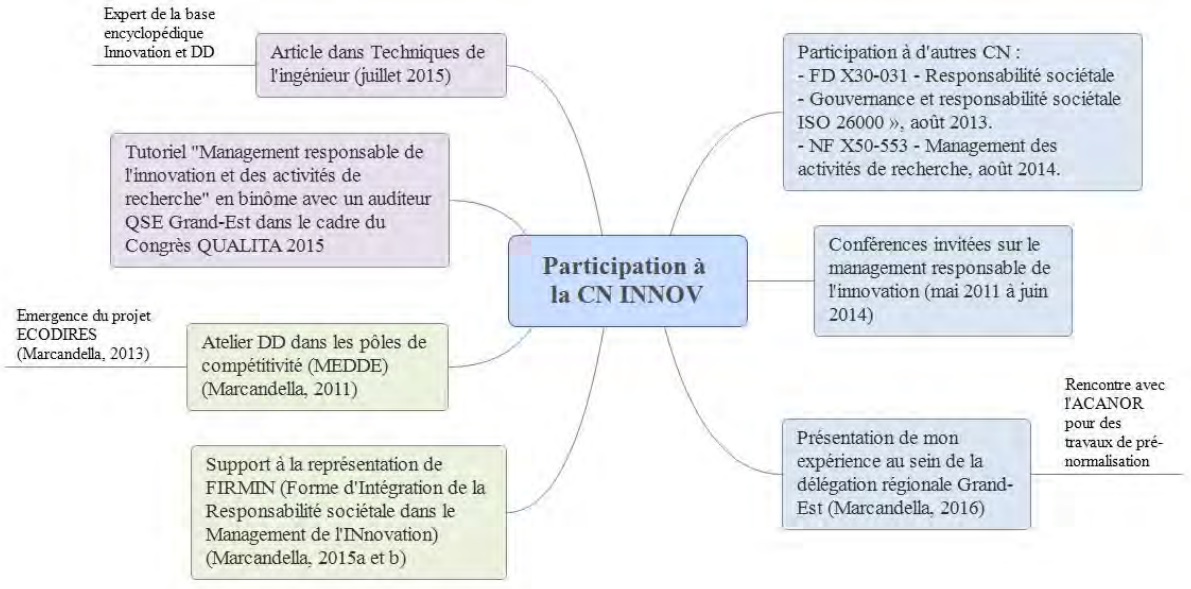
31 janvier 2013	Je rejoins le collectif des chercheurs universitaires pour la normalisation. Il s'agit d'un groupe de chercheur qui « *afin de mieux valoriser les activités des chercheurs universitaires liées à la normalisation, réalisent un rapport à destination du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, en collaboration avec le Ministère du Redressement Productif* » ⇨ Le rapport HCERES (2014) mentionne la « contribution à des normes » dans les activités d'expertise reconnues pour l'évaluation du « Critère 3 : Interaction avec l'environnement social, économique et culturel »
Mai 2011/ Juin 2014	Diffusion des travaux de la commission de normalisation auprès de doctorants (Marcandella et Romon, 2011) et dans le cadre de conférences organisées en partenariat avec l'AFNOR (Marcandella, 2011 ; 2012 ; 2014).
JUIN 2014	Publication par l'AFNOR du fascicule de documentation « FDX50-273 - Management de l'innovation — Intégration du développement durable dans le management de l'innovation, Juin 2014 » !

Ce tableau présente une partie seulement du cheminement qui a permis au FDX50-273 (2014) de voir le jour. Il met notamment en lumière les allers et retours entre parties prenantes pour parvenir à définir un nouveau concept consistant à intégrer les enjeux du développement durable dans le management de l'innovation. La dénomination de ce concept a ainsi évolué au cours du temps : « innovation responsable », « innovation durable », « management responsable de l'innovation », puis « management responsabilisant ou RS ». Cette difficulté à définir ce nouveau concept fait écho à un article que j'ai consacré aux ressemblances conceptuelles entre innovation et responsabilité sociétale (Marcandella, 2009) en me basant sur la théorie C/K développée par Hatchuel (Hatchuel, 2002 ; LeMasson et al., 2006). Ma participation à la commission de normalisation CN INNOV m'a permis de vivre cette "situation d'incertitude sur l'identité des objets" dont parle Hatchuel dans le cadre de la conception innovante et de consolider la connaissance théorique que j'en avais. Par ailleurs, la nécessité de défendre l'intérêt d'intégrer le développement durable dans le management de l'innovation a donné lieu à un combat épique entre « bisounours et brutaclaques » (Viveret, 2015), source de

controverses fertiles. Ces échanges m'ont donné l'occasion de vivre les « difficultés d'intercompréhension entre acteurs d'un projet collaboratif inter-organisationnel » dont je parle dans mes articles scientifiques et ont, de ce fait, constitué un apprentissage très formateur pour la suite de mes travaux.

Enfin, ces travaux ont permis d'élargir mon réseau et mes activités en lien avec l'innovation et le développement durable. La figure 2 présente les activités qui sont nées ou ont été améliorées du fait de ma participation à la CN INNOV : les activités à droite (bleu clair) sont en lien direct avec la valorisation des travaux de normalisation et les activités à gauche sortent du cadre strict de la normalisation pour rejoindre des actions de formation ou de rédaction à l'usage des praticiens (violet) et des activités de recherche (vert).

Figure 2 *- Un réseau innovation et DD qui s'étend grâce à la normalisation*



Je considère ainsi que ma participation aux travaux de normalisation m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs et de nouveaux contacts utiles à ma recherche.

Cette expérience m'a ouvert les yeux sur mes pratiques professionnelles et a fait émerger la question des impacts de la prise en compte de la responsabilité sociétale sur la pratique des chercheurs et la valeur de leur recherche. C'est ce que nous allons aborder dans la dernière partie de cet article.

3 : La Responsabilité sociétale comme vecteur de d'innovation…en recherche

3.1 : La RS comme levier d'innovation organisationnelle

Comme les entreprises qui s'engagent dans une démarche de responsabilité sociétale, nous sommes confrontés, dans nos pratiques de recherche, à la nécessité de nous réinventer. Qu'est-ce qu'une gouvernance « responsable » au sens de la norme ISO 26000 ? Cette question est à l'origine du fascicule de documentation AFNOR (FDX30-031) sur « Gouvernance et responsabilité sociétale ». Ce document présente « l'ensemble des éléments relatifs à la gouvernance dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale axée sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 ». Il a été conçu pour répondre à de « nombreux utilisateurs de la norme qui ont exprimé des difficultés à appréhender la gouvernance dans le texte de l'ISO 26000 ». Il précise notamment ses six domaines d'action de cette gouvernance qui sont :

- principes de responsabilité, vision, valeurs ;
- relation avec les parties prenantes ;
- analyse des enjeux, stratégie et priorités ;
- structures et processus de prise de décision ;
- pilotage, mise en œuvre et surveillance ;
- responsabilité de rendre compte et communication.

Le FDX30-031 précise également que « ces six domaines d'action concernent non seulement le dirigeant de l'organisation mais également toutes les personnes assumant une responsabilité au sein de l'organisation. Une formation spécifique peut s'avérer nécessaire pour sensibiliser les dirigeants et managers aux enjeux de la responsabilité sociétale […] Ces six domaines s'inscrivent dans une démarche globale de réflexion, de concertation-coopération et d'action de management afin de prendre les décisions adaptées aux objectifs de l'organisation ».

Le management des activités de recherche a fait également l'objet d'un document normatif, la norme expérimentale NF X50-553 (AFNOR, 2014). Dans cette norme, un paragraphe est consacré aux valeurs de la recherche avec une déclinaison concernant les structures de recherche, les parties prenantes et les activités de recherche.

3.2 : Un profil sociétal du chercheur pour faire un pas vers un management responsable de nos recherche

Nous proposons de dresser un profil d'engagement du chercheur à partir des valeurs liées à la responsabilité sociétale (Marcandella, 2015) : transparence et conflit d'intérêt, prise en compte des parties prenantes et nécessité de rendre compte sociétale (Afnor, 2010). Ce profil a vocation à mettre en évidence ses compétences pour fiabiliser ses résultats de recherche.

3.2.1 : Transparence et conflit d'intérêt : raconter son parcours et son engagement pour lever les doutes

Mir et Watson (2000) notent que « les chercheurs gomment complètement leur présence de la recherche, pour donner un caractère objectif à leur récit. Les lecteurs entrevoient rarement la partie « trouble » de la recherche, les motivations du chercheur, les compromis qui ont été faits

pendant le processus de recherche, ou les circonstances spécifiques qui l'ont conduite dans des directions uniques ». Ces auteurs argumentent que les chercheurs devraient être explicites sur leur choix de méthodologie et leurs hypothèses implicites. En nous inspirant des valeurs de la responsabilité sociétale, notamment sur la nécessité d'un comportement transparent et éthique, nous proposons au chercheur d'ajouter à ses publications, des informations sur son « profil d'engagement », afin d'aider ses lecteurs/auditeurs à mieux comprendre outre le contexte de la recherche exposée, le point de vue adopté par le chercheur du fait de son expérience sociale, sociétale et scientifique.

- ⇨ *Le récit de vie personnel ou auto-ethnographie peut permettre d'apporter ce supplément de transparence nécessaire pour lever les doutes sur la sincérité des travaux de recherche menés.*

3.2.2 : Parties prenantes : aller à leur rencontre pour identifier leurs attentes

Un des piliers de la responsabilité sociétale est la prise en compte des attentes et besoins des parties prenantes que les documents normatifs sur la responsabilité sociétale (ISO26000 ; FDX30-031) incluent dans le concept de gouvernance (Afnor, 2010 ; Afnor, 2013). Nous pensons que la responsabilité du chercheur passe par cette identification des parties prenantes même si celle-ci n'est pas demandée voire redoutée par le commanditaire d'une recherche par exemple. Nous posons que pour identifier ces parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes, il est nécessaire d'aller sur le terrain car elles ne sont pas « données » entièrement par la théorie. Girard et Sobzack (2010), par exemple, définissent les parties prenantes comme « les parties engagées sociétalement et organisationnellement » dans un projet. Si cela peut représenter un guide pour les classifier, le travail d'investigation reste à faire pour les identifier.

⇨ *La recherche intervention nous semble indispensable ici parce que ces parties prenantes ne se sentent pas forcément naturellement légitimes pour exprimer leurs attentes. Il est nécessaire de parvenir à les enrôler dans ce nouveau processus de gouvernance pour parvenir à leur permettre d'exprimer leurs attentes et cela passe, selon nous, par leur rencontre.*

3.2.3 : Nécessité de rendre compte : médiatiser ses résultats en interne et en externe

Médiatiser ses résultats en interne doit permettre de faciliter un retour réflexif avec les parties prenantes d'une part et avec ses collègues chercheurs qui ne sont pas autant impliqués sur le terrain mais suivent ces travaux de recherche avec une attention particulière (chercheurs constituant le deuxième cercle de l'intervention). Hatchuel (2008, p239), dans la post-face de l'ouvrage « La recherche intervention peut-elle être socialement responsable ? », développe l'importance de voir la recherche-intervention comme une « vraie logique de laboratoire ». Il souligne ainsi que la « RI est donc par excellence une activité de laboratoire, donc une activité s'appuyant sur une vie collective réellement tournée vers l'accumulation des connaissances et le partage des expériences. La RI, il faut s'en convaincre, est peu compatible avec une activité académique qui serait le fait d'individus isolés publiant indépendamment les uns des autres et sans horizon commun ».

⇨ *Le chercheur engagé sociétalement doit non seulement nourrir des relations avec les parties prenantes de son terrain d'étude mais également avec les membres de sa communauté et idéalement avec une équipe de recherche facilitant sa pratique du retour réflexif.*

Médiatiser en externe consiste à restituer à la société les résultats de nos travaux afin qu'elle puisse s'en emparer. Comme le soulignent Fleury et Walter (2003, p248) : « sélectionner les médias, et contrôler la parole qu'ils publicisent, restent donc déterminants pour les chercheurs qui s'engagent. Si l'impact de la médiatisation est attesté, le risque qu'elle déforme les propos l'est aussi. Ce qui amène Philippe Bataille à plaider pour une professionnalisation de l'engagement intellectuel ».

- ⇨ *Parmi les méthodes de valorisation des travaux de recherche qui permettent de suivre le devenir de nos propos de chercheurs, nous pouvons citer la participation à des travaux de normalisation, la rédaction d'articles dans des revues de praticiens (e.g. Techniques de l'ingénieur, ...) (cf. figure 2). Cependant, ces lectorats ne représentent qu'une partie de la société et il reste nécessaire pour le chercheur de se familiariser avec les pratiques des médias (journaux, radio, TV, Internet) avant d'y intervenir.*

Le tableau 3 présenté ci-dessous présente une synthèse de notre approche de la responsabilité sociétale du chercheur (Marcandella, 2015). Pour permettre de valoriser l'engagement du chercheur au-delà de son engagement scientifique qui repose actuellement essentiellement sur sa capacité à publier dans des revues classées, nous proposons d'inclure dans les travaux des chercheurs leur profil sociétal. « Ce profil permet de prendre en compte les principes de la responsabilité sociétale : transparence et conflit d'intérêt, prise en compte des parties prenantes et nécessité de rendre compte afin d'apporter des informations permettant de crédibiliser la démarche du chercheur et ainsi les résultats obtenus. Il s'agit ici pour chaque chercheur par le biais de son profil sociétal de mettre en évidence l'adéquation entre ses objectifs de recherche et ses compétences en terme de connaissance d'une part et de pratique d'autre part.

Tableau 3 *– Profil sociétal du chercheur*

Type d'engagement	***Description***	**Identification des parties prenantes**	***Degré d'interaction***	**Nécessité de rendre compte**	***Forme de restitution des travaux***
Scientifique	*succession / subversion*	PP1	*Documentation* *Observation* *Participation* *Conflit d'intérêt*	Médiatisation interne à la communauté scientifique	*Retour réflexif* *Publications*
Carriériste	*Objectifs individuels/institution*	PP2	*Documentation* *Observation* *Participation* *Conflit d'intérêt*	Médiatisation externe	*Debriefing* *Rapports* *Formations* *Articles*
Social	***Connaissance du terrain***	PP3	*Documentation* *Observation* *Participation* *Conflit d'intérêt*		
Sociétal	*Volonté de transformation*	PP4	*Documentation* *Observation* *Participation* *Conflit d'intérêt*		

Plus de détails sur son utilisation sont disponibles dans un article à paraître. Cette communication pour le congrès du RIODD visait à montrer l'importance de l'engagement social pour la formation du chercheur et la fiabilisation de ses résultats de recherche, en nous appuyant sur notre expérience d'expert dans des commissions de normalisation.

Une proposition pour conclure cet article : engagez-vous et faites-le savoir à vos pairs (et les parties prenantes de vos travaux) grâce au profil sociétal du chercheur !

Bibliographie

Afnor (2010), *NF ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Novembre 2010, 127 p., Editions Afnor, Paris

Afnor (2013a), *FDX30-031, Responsabilité sociétale – gouvernance et responsabilité sociétale* – ISO 26000, Août 2013, Editions AFNOR, Paris.

Afnor, 2014a. *FD X50-273, Management de l'innovation - Intégration du développement durable dans le management de l'innovation*, Juin 2014, Editions Afnor, Paris.

Afnor, 2014b. *X50-553, Management des activités de recherche*, Juillet 2014, Editions AFNOR, Paris.

Brodhag C. (2011). La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale: une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités, *Annales des Mines-Réalités industrielles*, Vol. 2011, No. 2, pp. 69-75. Eska.

Brun P. (2003), « Le récit de vie dans les sciences sociales », *Revue Quart Monde*, n°188 - L'écriture de la vie.

Capgras J.B., Guilhot N., Pascal C., Claveranne J.P. (2011), « La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : Heuristique pour une approche alternative », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2011/2, n°8, p. 157-168.

Ellis C., Adams T. E., Bochner, A.P. (2011), "Auto-ethnography: an overview", *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 273-290.

Fleury-Vilatte B., Walter J. (2003), « L'engagement des chercheurs (3) », *Questions de communication* [En ligne], 4 | 2003, mis en ligne le 23 mai 2012, consulté le 26 août 2015. URL : http://questionsdecommunication.revues.org/5525

Gingras Y. (2008), « La Fièvre de l'évaluation de la recherche du mauvais usage de faux indicateurs », *Bulletin de méthodologie sociologique*, *100*(1), 41-44.

Girard C., Sobczak A. (2010). « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management & Avenir*, 3/2010, n° 33, p. 157-174.

Hatchuel A., Weil, B. (2002). " La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception". *Colloque sciences de la conception*, Lyon, 15-16 mars 2002.

HCERES (2014), *Critères d'évaluation des entités de recherche : le référentiel du HCERES, [En ligne : http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Campagne-d-evaluation-2016-2017/Evaluations-des-entites-de-recherche, consulté le 1er juin 2016]*

Larrasquet J.M., Claveranne J.P., Grellier H., Ugarte, L. (2008), « Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques », *Revue internationale de projectique*, 2008/1:0, pp. 27-39.

LeMasson P, Weil B, Hatchuel A. (2006), « Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises », Hermès Lavoisier, Paris.

Lièvre P., Rix-Lièvre G. (2013), « Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2013/Supplément (HS), p. 45-65.

Marcandella E. (2009), « Innovation et responsabilité sociale et environnementale : des concepts frères ? », *Colloque International « Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises », ISEOR-AOM, Lyon (France), 8-10 juin 2009.Vol 2, 1103-1116, ISBN :978-2-917078-13-6.*

Marcandella E. (2011), Participation à la table-ronde « Les approches de la normalisation sur les nouveaux modes de management de l'innovation : open innovation, développement durable ». *Séminaire AFNOR, ARIST, CCIP - "Innover avec la normalisation pour une stratégie gagnante", 3 mai 2011, Paris.*

Marcandella E. (2012), « Management de l'innovation et DD – La RSO comme facilitateur de l'innovation ». *Réunion/débat AFNOR, Club RSE, Ecorésilience - "RSE et innovation… pour quels relais de croissance ?", 4 avril 2012, Paris.*

Marcandella E. (2013). « Recherche-intervention et opérationnalisation de la GRH : retour réflexif sur le cas ECODIRES », *XXIV*ème *Colloque de l'AGRH*, Paris, 20-22 novembre 2013.

Marcandella E. (2014), Participation à l'atelier « Innover, oui mais comment ? ». *Atelier organisé dans le cadre de la conférence AFNOR « Entreprises, normes et recherche, quelle alchimie pour une innovation réussie ? », 10 juin 2014, Paris.*

Marcandella E. (2015), « Engagement, recherche-intervention et responsabilité sociétale du chercheur – Retour réflexif sur le cas ECODIRES », Festival de sociologie, 3èmes biennales Durkheim/Mauss sur « Les figures de l'engagement. L'engagement en temps de crise », 22-24 octobre 2015, Epinal.

Marcandella E. (2015a). "Management de l'innovation et développement durable". *Techniques de l'ingénieur. Management et ingénierie de l'innovation*, AG500, Juillet 2015, 29p.

Marcandella E. (2015b). "Vers un management responsable de l'innovation - Histoire de FIRMIN, une représentation co-construite de ce nouveau concept", *JNRIUT*, n°6, octobre 2015.

Marcandella E., Romon, F. (2011), Contraintes et opportunités du développement durable pour l'innovation. *Journée Innovation pour les doctorants de l'UPMC, en collaboration avec la Direction des Relations Industrielles et du Transfert Technologique. UPMC, 2 mai 2011, Paris.*

Mir R., Watson A. (2000), "Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 9, p. 941-953.

Petit S., Fleury P., Michel V., Mougenot C. (2008), « Raconter la recherche-intervention. Retour sur trois opérations de gestion de la biodiversité », *Natures Sciences Sociétés* 4/2008 (Vol. 16), p. 326-336

Pineau G., Le Grand J. L. (2013), *Les histoires de vie*, « Que sais-je? » n° 2760, Presses universitaires de France.

Pineau G. et Marie M. (1983), *Produire sa vie. Autoformation et autobiographie*, Montréal, Edilig, Ed. Saint Martin.

Rondeau, K. (2011), « L'auto-ethnographie: une quête de sens réflexive et conscientisée au cœur de la construction identitaire », *Recherches qualitatives*, *30* (2), 48-70.

Savall H. (1989), « Professeur-Consultant : le bilan d'une expérience », *Revue Française de Gestion*, 76, pp. 93-103.

Viveret P. (2015), « *Fraternité, j'écris ton nom!* », Éditions Les Liens qui libèrent.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Entrepreneuriat social et RSE : le point de vue d'entrepreneurs sociaux à Montréal

Isabeau FOUR
Chercheure, coordonnatrice de la recherche
Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ)
Adresse : 6400, 16e Avenue Montréal (Québec) H1X 2S9
E-mail : isabeau.four@crosemont.qc.ca

Olivier CORBIN-CHARLAND
Agent de recherche
Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ)
Adresse : 6400, 16e Avenue Montréal (Québec) H1X 2S9
E-mail : ocorbin@crosemont.qc.ca

France LAVOIE
Chercheure et professeure en techniques de recherche sociale
Centre d'étude en responsabilité sociale et écocitoyenneté (CÉRSÉ) et Collège de Rosemont
Adresse : 6400, 16e Avenue Montréal (Québec) H1X 2S9
E-mail : flavoie@crosemont.qc.ca

Résumé

Depuis le début des années 2000, les initiatives d'entrepreneuriat social se multiplient à la jonction de l'innovation sociale et de la responsabilité sociale. Or ce phénomène, encore peu documenté empiriquement, soulève de nombreuses questions qui touchent, notamment, les fondements identitaires, la légitimité et les représentations qu'ont les entrepreneurs sociaux du phénomène. Cette recherche empirique tente d'apporter des éléments de réponses en observant et étudiant des entrepreneurs sociaux présents dans un incubateur dédié à l'innovation et l'entrepreneuriat social. La démarche de recherche utilisée s'appuie sur une méthodologie mixte. Le terrain d'observation et d'étude que constitue l'incubateur montrent des trajectoires multiples, ainsi que des motivations et des conceptions variées de l'entrepreneuriat social.

Mots-clés :

Entrepreneuriat social, responsabilité sociale des entreprises, légitimité

Abstract

Since the turn of the millennium, social entrepreneurship initiatives at the junction of social innovation and social responsibility have gained in popularity. Despite this popularity, this

social entrepreneurship phenomenon is still poorly documented empirically and raises numerous questions regarding identity foundations, legitimacy and the various representations of this social phenomenon. This empirical research aims at providing answers to such questions by studying social entrepreneurs working in an incubator dedicated to innovation and social entrepreneurship. This methodology is based on a mixed methods approach. The results from our observation grounds, the incubator, point towards multiple trajectories, motivations and various conceptions of social entrepreneurship.

Key-words:

Social entrepreneurship, corporate social responsibility, legitimacy

Introduction

Depuis le début des années 2000, les initiatives d'entrepreneuriat social se multiplient, suscitant de l'intérêt chez les instances politiques, économiques, journalistiques ainsi que dans le milieu de la recherche (Defourny et Nyssens, 2011 ; Janssen et al, 2012). Tous mettent de l'avant les deux facettes du concept permettant de l'appréhender dans sa globalité : l'entrepreneuriat qui correspond au démarrage d'activités et à la création de valeur économique, et la mission « sociale » qui représente l'élément distinctif de ce type d'entrepreneuriat. L'augmentation des besoins sociaux - de plus en plus diversifiés et complexes - requérant des solutions innovatrices, le besoin de financement des missions sociales et un certain désengagement de l'État dans différents secteurs expliquent la croissance de ce type d'entrepreneuriat (Brouard, Larivet et Sakka, 2010; Janssen, Bacq et Brouard, 2012; Hervieux, 2013; Weerawaderna et Mort, 2006). Il serait également possible de rajouter à ces causes la crise écologique et la montée du développement durable (Roy, 2015). Qualifié de « capitalisme 3.0 », ce type d'entrepreneuriat offre des perspectives de recherche intéressantes à la jonction de l'innovation sociale et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Malgré des similitudes, notamment dans l'association de logiques contradictoires soit l'économique et le social, l'entrepreneuriat social semble se distinguer des pratiques de RSE telles qu'identifiées par Capron (2009) puisque son rôle social est prioritaire et le profit engendré par son rôle commercial est un moyen de le remplir et non une fin en soi (Brouard et al, 2010 ; Fontan, 2008). L'entrepreneuriat social pourrait-il donc faire émerger de nouvelles pratiques d'affaires « créatrices de valeur sociale » et transférables vers les autres entreprises (Van Der Yeught et Bergery, 2012 : 156) ? Serait-il amené à jouer un rôle majeur dans une transition vers un monde durable ? Il peut à tout le moins servir à alimenter la réflexion sur le

rôle que joue l'entreprise au sein de la société, particulièrement dans une éventuelle société viable.

L'entrepreneuriat social est un phénomène qui reste encore peu documenté empiriquement, la plupart des écrits sur le sujet étant théoriques. Il est par ailleurs difficile d'identifier une population d'entrepreneurs sociaux, en effet, les définitions de l'entrepreneuriat social sont nombreuses et souvent non consensuelles (Abu-Saifan, 2012). Pour répondre à cet enjeu, et afin de mieux déchiffrer et comprendre les diverses formes que peut prendre ce phénomène en émergence et ses liens avec la RSE, il apparaît important d'explorer les représentations qu'ont les personnes qui s'identifient comme entrepreneurs sociaux de ce type d'entrepreneuriat, ce qui est l'objet de cet article.

Ce texte propose une réflexion, dans un premier temps, sur le concept de la RSE, pour ensuite aborder les nombreuses définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat social. Dans une seconde section seront présentés le cadre méthodologique de cette recherche et les résultats, structurés autour des différentes conceptions de l'entrepreneuriat social relevées dans l'échantillon, pour terminer avec une réflexion sur les enjeux qui en découlent.

1 : Cadre théorique

1.1 : La responsabilité sociale des entreprises, un concept aux multiples visages

La RSE, qui s'intéresse au rôle de l'entreprise dans la société, est un champ de recherche en plein essor depuis le début des années 90' (Labelle et al., 2013). Complexe, touchant à toutes les fonctions de l'entreprise, la RSE peut se définir d'une manière large et inclusive comme «*l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné*» (Pasquero, 2005 : 80). Il existe une distinction entre, d'une part, la conception nord-américaine de la

RSE, fruit d'une trajectoire couvrant une centaine d'années, centrée sur l'entreprise et une démarche volontariste et, d'autre part, une conception européenne, plus récente, centrée sur le rôle de l'État, des institutions et de la régulation (Pasquero, 2013). Par ailleurs, il semble qu'émerge une autre avenue au-delà de ces approches contradictoires proposant « la construction d'une responsabilité sociale pensée sur un mode universel, à travers laquelle les entreprises sont convoquées à participer aux enjeux de gouvernance mondiale » portée par l'École de Montréal (Gendron, 2013 : 15). Mais peu importe l'approche choisie, la RSE reste un champ sous tension et l'entreprise qui s'engage sur cette voie doit composer avec les deux logiques contradictoires qui sous-tendent ses activités économiques et sociales.

Au sein des entreprises engagées dans une démarche de RSE, les pratiques peuvent se décliner sur un large spectre dans lequel Capron (2009) identifie trois grandes conceptions. La première, d'ordre éthique, « se manifeste de manière exclusivement volontaire, essentiellement à travers des actions philanthropiques et de mécénat » (Capron, 2009 : 9). La seconde est « une conception stratégique utilitariste », axée sur l'image de marque et liant la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique. La dernière - moins répandue – est « une conception politique de *soutenabilité* qui met l'accent sur l'encastrement de l'entreprise dans la société et sur sa nécessaire contribution au bien commun » (Capron, 2009 : 10). Peu importe où se situe l'entreprise sur ce spectre, « l'idée de la RSE est davantage de faire un profit tout en faisant le bien (ou sans faire de mal), que de faire du bien tout en faisant du profit » (Brouard *et al*, 2010 : 54). Il est aussi important de souligner qu'aucune de ces conceptions de la RSE ne place la mission sociale de l'entreprise devant sa mission économique. Il s'agit davantage pour l'entreprise, même dans la dernière des trois conceptions, d'assumer pleinement les conséquences sociales ou environnementales de son activité. Sur ce point, l'entrepreneuriat social se distingue puisque son rôle social est

prioritaire et le profit engendré par son rôle commercial n'est qu'un moyen de remplir la mission sociale de l'entreprise (Abu-Saifan, 2012 ; Fontan, 2008; Brouard *et al*, 2010; Hervieux, 2013).

1.2 : La notion d'entrepreneur

Avant d'aborder l'entrepreneuriat social, il importe de bien cerner la notion d'entrepreneur, une des deux facettes du concept. L'entrepreneur, cet acteur social et économique, a été étudié par de nombreux auteurs, plus particulièrement depuis les travaux de Birch à la fin des années 70' et il est donc défini de plusieurs façons. À l'origine des différents rôles et définitions de l'entrepreneur, Boutillier et Uzinidis (2012) relèvent trois principaux penseurs économiques ayant, chacun à leur façon, contribué à mieux les définir : Cantillon qui a mis en évidence la prise de risque dans un contexte d'incertitude, J.-B. Say qui a identifié le rôle de l'innovation et, enfin, J. A. Schumpeter qui a mis en avant l'innovation et l'évolution économique. Ces premières définitions, plus particulièrement celles de Say et Shumpeter sont centrées sur la rupture qu'effectue l'entrepreneur innovant avec le milieu des affaires traditionnel (Gislain, 2012). Une des définitions phares, proposée par Schumpeter, montre comment l'innovation vient orienter la conduite de l'entrepreneur qui trouve sa rationalité dans : « […] la joie de créer une forme économique nouvelle » (Schumpeter, 1926 : 136). Il se réalise dans les efforts qu'il investit pour assurer le succès de son projet et non uniquement dans une rationalité économique. Carland (1984) et Audretsch (2007) vont dans le même sens que Schumpeter en mettant l'accent sur la capacité d'innover de l'entrepreneur. D'autres auteurs (Kirzner, 1978; Kao et Stevenson, 1985; Timmons et Spinelli, 2008) avancent que l'entrepreneur est surtout un acteur qui sait identifier des opportunités, en mettant en place un « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et

exploitées » (Shane et Venkataraman , 2000 cité par Brossard, 2010 : 9). Shapero (1982), le définit plutôt comme une personne qui aime prendre des risques. Plusieurs de ces dimensions sont reliées et, en ce sens, ces nombreuses définitions de l'entrepreneur se rejoignent autour de certaines dimensions, notamment le désir d'innover, la détection d'opportunité et la prise de risque qui accompagne les projets de création. Ces définitions revêtent un caractère idéel, une vision romancée de cet acteur (par opposition, notamment, à l'entrepreneuriat de nécessité) que l'on peut retrouver dans celles de l'entrepreneur social.

1.3 : Les différentes écoles de pensée en entrepreneuriat social

Tout comme la RSE, l'entrepreneuriat social se révèle être un domaine de recherche en plein essor et en définir le concept est un exercice difficile. Pour mieux comprendre l'origine de l'entrepreneuriat social, Marshall, un autre auteur important du champ de l'entrepreneuriat, apporte quelques éclairages intéressants. Il introduit, à la fin du XIX siècle, la notion d'externalités pour prendre en compte ce que le milieu apporte à l'entreprise (par exemple, des routes) et ce que l'entreprise apporte au milieu (par exemple, des emplois salariés, mais aussi de la pollution). Selon Fontan (2008), c'est afin de prendre en compte les externalités négatives (par exemple, la pollution) que naissent des formes d'activités économiques qui se distinguent de l'entreprise classique, dont font parties les entreprises collectives et les entreprises sociales. Ce serait donc sous l'impulsion de cette difficulté rencontrée par les marchés à prendre en compte les externalités négatives que serait né l'entrepreneuriat social. Mais c'est au début des années 80' aux États-Unis que la notion d'entrepreneur social prend naissance plus formellement avec deux événements marquants : la création d'Ashoka par Bill Drayton en 1980 et de New Ventures, puis Skoll par Ed Skloot dans les années 90', initiatives

qui vont susciter un véritable élan pour l'entrepreneuriat social tout en proposant des conceptions différentes.

Si les conceptions de l'entrepreneuriat social reprennent les caractéristiques de l'entrepreneur « classique », soit l'identification d'opportunités et la propension à la prise de risques et qu'un certain consensus se fait autour des causes de son émergence (Brouard, Larivet et Sakka, 2010; Janssen, Bacq et Brouard, 2012; Hervieux, 2013; Weerawaderna et Mort, 2006), plusieurs définitions de ce phénomène coexistent. Cette difficulté peut s'expliquer, en partie, par son émergence récente comme thématique de recherche, mais également par la présence marquante de deux écoles de pensées en entrepreneuriat social en Amérique du Nord. La première est celle des ressources marchandes pour laquelle une entreprise sociale doit « couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes » (Défourny et Nyssens, 2011 : 319). Cette définition soulève des questions. Comment en effet, ne pas y inclure des entreprises classiques? Dans ce cas de figure, les activités : « allant du sponsoring et du mécénat à des formes plus innovantes - peuvent s'inscrire dans des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE), que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social » (Défourny et Nyssens, 2011 : 319). Une autre école est celle de l'innovation sociale qui met l'accent sur « la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social [...] plutôt que sur le type de ressources mobilisées » (Défourny et Nyssens, 2011 : 319). D'autres auteurs proposent des variations de cette définition qui place l'innovation au cœur des caractéristiques de l'entrepreneur social (Dees 1998; Brinckerhoff, 2009). L'école de l'innovation sociale soulève d'autres questions, en effet, l'innovation est un concept tout aussi difficile à cerner que celui de l'entrepreneuriat social. Comment peut-on la quantifier, quel est le seuil minimal d'innovation et d'impacts sociaux qu'une entreprise sociale doit atteindre pour pouvoir se prévaloir de ce titre ? Une autre école

de pensée subordonne les activités économiques à la mission sociale, les activités économiques n'étant qu'un moyen d'atteindre les objectifs d'impacts sociaux positifs que se donne l'entreprise (Zahra et al., 2008). Reste alors le problème de la mesure des impacts sociaux, comment les quantifier et surtout, comment s'assurer qu'ils soient effectivement subordonnés aux activités économiques ? On pourrait encore ajouter une dernière école, plus spécifiquement canadienne, celle de la gouvernance, qui entend que la « spécificité sociale s'appuie sur une gestion démocratique » (Fontan, 2008 : 42). Cette autre école, en ajoutant un critère d'inclusion, réduit le bassin potentiel de personnes pouvant se définir comme entrepreneurs sociaux. En effet, si les entreprises sociales et solidaires fonctionnent selon des modes de gouvernance démocratique, ce n'est pas forcément le cas pour plusieurs autres entreprises qui, pourtant, satisfont les critères des écoles précédemment mentionnées. Enfin, si distinguer l'entreprise sociale de « l'entreprise classique » semble à priori possible, refaire le même exercice en comparant les entreprises sociales avec d'autres entités qui se sont dotées d'une mission sociale, notamment des groupes de militants, est un exercice périlleux. Le critère souvent utilisé pour les départager est la présence d'activités commerciales (entendu au sens de la vente de produits ou de services). Cette définition est particulièrement problématique lorsque ces activités commerciales sont qualifiées d'étape vers l'autosuffisance, ce qui exclurait plusieurs acteurs qui, malgré la présence d'activités commerciales, dépendent en partie de subventions ou de dons.

En traversant l'Atlantique, si l'on remarque que la conception des entrepreneurs sociaux est légèrement différente, des tensions similaires subsistent. Ces tensions sont visibles dans les divers objectifs poursuivis par l'entrepreneur social, notamment, entre les impératifs de développement économique et de réalisation d'impacts sociaux significatifs, mais également entre les formes organisationnelles que peut prendre l'entreprise sociale (entre, d'une part, une

gouvernance démocratique et, d'autre part, une gestion hiérarchique comme on en retrouve dans plusieurs entreprises traditionnelles) (Brouard *et al*, 2010). En contexte canadien, la question de la gouvernance est problématique, en effet, selon Fontan et al. (2008), peu de politiques, d'outils de financement et de formes de soutien ont été pensés en fonction des besoins de l'entrepreneuriat social. Plusieurs questionnements émergent quant au choix de la forme organisationnelle et juridique qui permettrait de diminuer la tension entre les activités économiques et la mission sociale, d'avoir accès aux programmes de soutien et de financement et, d'une certaine façon, de légitimer leur projet aux yeux des acteurs périphériques, qu'ils proviennent du milieu des affaires ou encore d'instances gouvernementales. Le choix de cette forme est donc, en partie, conditionné par des enjeux financiers (Fontan et al., 2008).

Il est, au final, difficile de légitimer la pratique de l'entrepreneuriat social au Canada et particulièrement au Québec dans le contexte légal actuel. Les diverses définitions de l'entrepreneuriat social, combinées au vide juridique actuel au Québec, rendent difficile l'étude de ce phénomène, comment, en effet, peut-on repérer un entrepreneur social lorsque les définitions proposées se contredisent ? Qui sont les entrepreneurs sociaux, quelles sont leurs profils et caractéristiques ? Ces nombreuses tensions et définitions sont néanmoins intéressantes, car elles laissent présager la présence d'une communauté hétérogène d'entrepreneurs sociaux porteurs de conceptions variées de l'entrepreneuriat social.

Cette même hétérogénéité de conceptions de l'entrepreneuriat social crée de nombreux problèmes, pour le soutenir, l'accompagner et l'étudier, mais également et surtout en ce qui touche à la légitimité de l'acteur. Hervieux et al. (2013), proposent de mobiliser le modèle des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) pour distinguer la RSE de

l'entrepreneuriat social. Cette réflexion théorique apparaît particulièrement adaptée à l'étude de ces deux phénomènes, en effet, les auteurs reprennent les concepts de Boltanski et Thévenot et opposent la logique commerciale centrée sur la concurrence, l'intérêt personnel et l'opportunisme, à la logique civique, centrée sur le bien collectif, la conscience sociale, la démocratie et le renoncement à l'individualisme. On voit se déployer, dans cette opposition, une tension importante entre la mission sociale et la mission économique, tension qui structure les activités de l'entrepreneur social.

Tableau 1 : La responsabilité sociale versus l'entrepreneuriat social

	Responsabilité sociale des entreprises	**Entrepreneuriat social**
Caractéristiques	Prise en compte des impacts des activités de l'entreprise sur la société	Réponse de l'entreprise à un problème social
Volet social	Fait partie de la démarche de RSE	Mission sociale prioritaire
Logiques	Commerciale centrée sur la concurrence, l'intérêt personnel et l'opportunisme	Civique centrée sur le bien collectif, la conscience sociale, la démocratie et le renoncement à l'individualisme
Approches	Éthique : philanthropie et mécénat Utilitariste : lien entre performance sociale et performance économique De soutenabilité : contribution au bien commun	Marchande : autofinancement par ressources marchandes Innovation sociale : nature systémique de l'innovation et ampleur de l'impact social Démocratique : spécificité sociale s'appuie gestion démocratique

2 : Méthodologie

Cette recherche, réalisée en partenariat avec Esplanade Montréal, un dispositif de soutien à l'entrepreneuriat social, est centrée sur les questions de cette organisation sur sa communauté d'entrepreneurs sociaux. S'inscrivant dans le courant de la recherche partenariale, ce type d'études permet de faire émerger des savoirs mettant en relation « le monde de la pensée et celui de l'action » (Bussières et Fontan, 2011 : 2) et tente de réduire l'écart entre la « science et la société » en favorisant : « 1. une plus grande perméabilité entre ces mondes; 2. une reconnaissance de la capacité d'autres secteurs de la société d'être en mesure de produire en toute légitimité des savoirs et des connaissances scientifiques » (Buissières et Fontan, 2011 : 3). Élaborée sur une longue période avec le personnel de l'Esplanade et l'équipe de recherche, la recherche tentait d'apporter certains éclairages sur le milieu d'accueil qu'est l'Esplanade, plus spécifiquement sur les caractéristiques de sa communauté d'entrepreneurs sociaux, leurs besoins et leurs représentations de leur statut d'entrepreneurs sociaux et de l'Esplanade. Cette organisation, qui propose de faire émerger et soutenir une communauté d'entrepreneurs sociaux, a volontairement adopté une posture inclusive quant à la sélection de ses résidents, ces derniers ont été retenus en fonction de valeurs communes avec l'Esplanade. En ce sens, il s'agit d'un terrain idéal pour voir émerger et repérer différentes conceptions de l'entrepreneuriat social en sol québécois et d'identifier leurs liens avec la RSE.

Pour mieux se saisir de ces questionnements, il a été convenu avec le partenaire de partir du savoir expérientiel des participants afin documenter les représentations que se font les acteurs de l'entrepreneuriat social de même que celles qu'ils ont de l'Esplanade et de son rôle de soutien. Afin de s'assurer à la fois de bien répondre aux besoins du partenaire et également du transfert et de l'appropriation des résultats, un comité de suivi composé de représentants de

l'Esplanade et des membres de l'équipe de recherche a été mis sur pied. Les questions de recherche et les outils de collecte en découlant ont été élaborés avec ce comité.

Cette recherche est structurée autour d'une méthodologie mixte. Elle permet la triangulation des résultats en croisant plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de données (Corbière et Larivière, 2014; Mayoh et Onwuegbuzie, 2013). Pour cette étude, trois stratégies de collecte ont été retenues, des observations terrain effectuées par un chercheur en résidence à l'Esplanade qui occupait un poste de travail, des entrevues semi-dirigées réalisées avec le personnel et les entrepreneurs résidents et enfin, un questionnaire envoyé aux résidents qui avaient un forfait actif lors de la collecte de données. Dans le cadre de la réflexion sur la conception de l'entrepreneuriat social que propose ce texte, les analyses sont principalement tirées du matériel recueilli lors des entrevues.

Au total, le chercheur en résidence a passé 24 jours à l'Esplanade, étalés sur une période de plus de trois mois, seize entrevues ont pu être réalisées, trois avec le personnel de l'Esplanade, treize avec des entrepreneurs sociaux présents à l'Esplanade et enfin, le questionnaire a été envoyé aux 53 entrepreneurs résidents, avec un taux de réponse de 41.5%.

Les observations ciblaient la description : des locaux, des acteurs en présence, des interactions entre les personnes présentes à L'Esplanade, les entrevues portaient sur les représentations qu'ont les participants de l'entrepreneuriat social et de l'Esplanade alors que le questionnaire avait pour objectif de recueillir quelques données sociodémographiques sur la population d'entrepreneurs sociaux de l'Esplanade. L'analyse s'appuyait sur un traitement quantitatif descriptif pour les données du questionnaire alors que les données tirées des verbatim des entrevues et des observations ont été analysées à l'aide du logiciel de traitement de données

qualitatives NVivo 10 selon une perspective d'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003; QSR NVivo 10)[1].

3 : Résultats de la recherche

3.1 : Profil général

Le questionnaire a permis de faire ressortir certaines caractéristiques socioéconomiques des entrepreneurs sociaux de l'Esplanade, elles sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants au questionnaire

Caractéristiques	Données
Moyenne d'âge	34.5 ans (intervalle de 21 à 47 ans)
Lieu de naissance	55% ne sont pas nés au Canada
Sexe	60% de femmes
Scolarité	70% diplômés universitaires (cycles supérieurs)
Revenus de l'entreprise (projeté pour l'année)	63% ont des revenus inférieurs à 39 999$/an

Les résidents ayant répondu au questionnaire sont relativement jeunes, une majorité n'est pas née au Canada et une forte proportion de ces derniers sont des femmes. Tous les répondants ont fait des études universitaires, 70% des participants à l'étude ont terminé des études universitaires de cycles supérieurs. Plusieurs résidents de l'Esplanade affirment être dans une situation financière précaire et ne peuvent vivre des revenus de leurs entreprises. Ils recherchent donc du soutien pour mener à bien à leurs projets.

[1]Les données ont été traités en respectant les règles de confidentialité telles que stipulées par la politique d'éthique du centre de recherche.

3.2 : Des profils variés, des valeurs en apparence similaires

Au-delà de ces caractéristiques générales, les entrepreneurs sociaux de l'Esplanade ont des parcours similaires. Ils manifestent tous une certaine insatisfaction par rapport à leurs emplois précédents, emplois qui ne rejoignaient pas leurs valeurs. C'est d'ailleurs la principale raison qu'ont donnée les répondants pour justifier leur départ du milieu du salariat. Ils ont tous le désir de changer le monde, de faire différemment. Ils ont, pour la plupart, effectué des voyages à l'étranger et ils se sont impliqués dans des communautés où ils ont été confrontés à des problématiques sociales ou environnementales. Ce contact, avec des populations défavorisées ou stigmatisées et les personnes ou organisations qui tentent de les soutenir, a été nommé comme un des facteurs importants ayant motivé les résidents de l'Esplanade à se lancer dans un projet d'entrepreneuriat social.

Malgré cette apparente communauté de pensée autour de valeurs sociales et environnementales, lorsqu'interrogés sur leurs conceptions de l'entrepreneuriat social, les participants proposent différentes définitions de ce phénomène. Cet exercice a permis de faire émerger quatre profils d'entrepreneurs sociaux présents à l'Esplanade. Il est important de souligner que ces profils ne sont pas mutuellement exclusifs, un résident peut s'identifier à un des quatre profils tout en se reconnaissant dans certaines caractéristiques d'un autre. Les quatre profils ont été nommés ainsi : 1. Le citoyen audacieux ; 2. Le catalyseur d'affaires ; 3. Le porteur de projets ; 4. L'académicien en action

Tableau 3 : Quatre profils d'entrepreneurs sociaux

	Citoyen audacieux	**Catalyseur d'affaires**	**Porteur de projets**	**Académicien en action**
Compétences	N'a ni étudié ni travaillé dans un domaine lié à la gestion ou dans le domaine que son projet cible	Important savoir d'expérience en entrepreneuriat parfois combiné à une formation universitaire reliée à la gestion	Longue expérience en gestion de projets sociaux dans les milieux coopératif et associatif ou gouvernemental	Fortes compétences académiques touchant directement à la problématique sociale à laquelle son projet s'attaque
Besoins	Besoins importants en entrepreneuriat, en gestion et sur sa problématique Recherche un soutien structuré, formel et soutenu	Recherche un espace de travail abordable, stimulant et des contacts avec des clients et partenaires	Besoin de soutien structuré en entrepreneuriat Cherche à créer des contacts avec le milieu des affaires	Besoin de soutien structuré en entrepreneuriat et en gestion Recherche à se rapprocher du milieu de l'entrepreneuriat

Provenant tous de milieux professionnels différents, ces profils permettent non seulement de mieux saisir les compétences sur lesquelles s'appuient ces entrepreneurs sociaux, mais aussi d'identifier leurs besoins, notamment en ce qui a trait au soutien, à l'accompagnement et au développement de compétences. On voit déjà émerger, en abordant la question des compétences, des profils d'entrepreneurs qui pourraient être associés aux deux pôles de la définition de l'entrepreneuriat social (la mission sociale et les activités économiques). En effet, le catalyseur d'affaires semble avoir des liens plus forts avec le monde des affaires que

les autres profils, qui eux, ont des compétences qui semblent plutôt pouvoir être associées à la mission sociale.

3.3 Les multiples représentations de l'entrepreneuriat social

Tableau 4 : conceptions de l'entrepreneuriat social

Profil	**Conceptions de l'entrepreneuriat social**
Citoyen audacieux	L'entrepreneur social est un acteur qui développe un projet centré avant tout sur la mission sociale, avant la mission économique.
Catalyseur d'affaires	L'entrepreneuriat social est une forme de responsabilité sociale des entreprises.
Porteur de projets	L'entrepreneur social est un acteur qui développe un projet centré sur la mission sociale et les impacts sociaux.
Académicien en action	L'entrepreneur social est un acteur pris dans des paradoxes et dans la tension entre la mission sociale et les activités économiques.

Le lien entre les compétences et les conceptions de l'entrepreneuriat a pu être exploré dans les entrevues où les participants à l'étude étaient sondés sur leurs conceptions de l'entrepreneuriat social. Le catalyseur d'affaires semble plus facilement gérer la tension entre les activités économiques et la mission sociale alors que l'académicien en action trouve cette tension plus difficile.

Deux des quatre profils, le citoyen audacieux et le porteur de projets, ont des conceptions de l'entrepreneuriat social relativement similaires, les deux placent la mission sociale devant les activités économiques. La préséance de la mission sociale est, pour ces deux profils d'entrepreneurs sociaux, un élément distinctif particulièrement important, sans quoi il serait difficile pour un acteur de prétendre au titre d'entrepreneur social. Les deux extraits suivants sont révélateurs de la conception de l'entrepreneur social que proposent les porteurs de projets, on y voit clairement apparaître le lien entre l'objectif, la mission sociale, et les moyens qui permettent de les atteindre, les activités économiques :

> C'est quelqu'un qui a une idée avec une visée sociale et avec une visée précise pour améliorer soit la qualité de vie ou le mode de vie des personnes, etc. Puis l'entrepreneur social, c'est quelqu'un qui ne cherche pas forcément des gains financiers importants. (participant n°11).

Le citoyen engagé place aussi la mission sociale devant les activités économiques, mais occulte presque entièrement la question des activités économiques de la définition qu'il propose : « […] pour moi, un entrepreneur social, c'est quelqu'un qui a la conscience à la fois des besoins de son humanité et de l'humanité en général. » (participant n°8). Chose certaine, dans les deux cas, le socle, la pierre d'assise de l'entreprise sociale est la préséance d'une mission sociale sur la mission économique.

Le catalyseur d'affaires se distingue fortement de cette conception de l'entrepreneuriat social, selon ce dernier, l'entrepreneuriat social est similaire à la responsabilité sociale des entreprises. Ce profil d'entrepreneur présent à l'Esplanade ne considère pas que la tension entre la mission sociale et les activités économiques soit particulièrement importante et certainement pas irréconciliable. Au contraire, le catalyseur d'affaires croit profondément en la possibilité de combiner, au sein d'une même entreprise, des objectifs de profitabilité, de croissance et d'atteinte d'impacts sociaux positifs :

> L'entrepreneur social pour moi, son objectif sera de faire une différence dans la société, tout en le faisant dans un modèle qui est viable économiquement, dans lequel il peut vivre de ça. […] Et ne pas avoir peur de s'enrichir. Ce qui n'est pas mon cas aujourd'hui. Mais je dis [mon entreprise] ferait 10 fois le chiffre d'affaire qu'on fait aujourd'hui et je serais très à l'aise aussi avec ça (participant n°5).

Il affirme d'ailleurs que la mouvance autour de l'entrepreneuriat social devrait, un jour, contribuer à transformer les entreprises classiques et ainsi faire disparaître la frontière entre les entreprises se réclamant de la RSE et celles s'identifiant plutôt à l'entrepreneuriat social, les deux ayant intégré la notion d'impact social dans leurs activités :

> […] ce qu'on appelle RSE, donc Responsabilité sociale de l'entreprise était cantonnée dans un petit département au fond du couloir avec un petit budget […] aujourd'hui ça s'imprègne partout, beaucoup, sur la communication bien sûr, mais même, aussi sur les envies, les réflexes des collaborateurs d'une grande entreprise par exemple (participant n°4).

> […] la notion d'impact est quelque chose qui reste relativement nouveau dans le monde de l'économie, mais en même temps qui est de plus en plus intégrée directement à la façon dont réfléchissent les personnes en entreprise. Dans quelques années, sans doute, les gens ne se poseront plus forcément directement la question en termes explicites parce que ce sera tout simplement naturel en fait (participant n°4).

Dernière conception de l'entrepreneuriat social repérée dans les entrevues, l'académicien en action avance que l'entrepreneuriat social est la récupération des outils du monde des affaires, voire l'instrumentalisation de l'économie, dans le but de faire bouger les structures sociales, de changer les rapports de force, les hiérarchies :

> Donc il y a une sorte de détournement, des modes en fait, des mécanismes, des modalités, des méthodes mobilisées au sein du champ des affaires, de la finance par exemple, pour répondre à des enjeux que ces gens-là tendent à oublier ou à laisser de côté (participant n°12).

> […] on va se réapproprier l'économie, on va essayer d'inscrire l'économie dans les relations sociales, dans la politique pour que l'économie réponde aux enjeux tels que définis par les citoyens. [On veut] l'inverse du modèle qui prime, que les relations sociales soient assujetties à l'économie, on essaie de retourner en fait, cette hiérarchie, ce paradigme (participant n°12).

Cette relation avec le monde des affaires n'est pas sans créer un certain malaise pour l'académicien en action, en effet, les définitions de l'entrepreneuriat social sont nombreuses et, l'académicien en action craint que ce flou conduise non pas à une instrumentalisation de l'économie par le social, mais plutôt à l'instrumentalisation du social par l'économie. À cet égard, un participant dénonce le fait que certains fonds dédiés aux investissements d'impacts, fonds auxquels ont parfois recours les entrepreneurs sociaux, peuvent servir à justifier des pratiques aux impacts sociaux qualifiés de particulièrement négatifs :

> C'est des fonds pour construire des routes, des infrastructures, tout cela. Ça c'est social parce qu'une route t'a pas plus d'impact sur le développement d'un pays que de construire une route. Mais il y a aussi les installations pétrolières [où certains vont affirmer que] cela aussi peut être social parce que ça rapporte au pays [notamment en matière d'emplois] (participant n°10).

L'académicien en action se questionne aussi sur la mission de l'entreprise sociale, est-il légitime qu'elle fasse des profits, ou au contraire doit-elle se centrer uniquement sur la maximisation de ses impacts sociaux ?

> Tu as deux définitions. Tu as une définition où c'est quelqu'un qui veut mener un projet ou initiative qui a un impact social, pas forcément une entreprise, pas forcément une entreprise commerciale avec un but lucratif. Puis tu as l'autre qui est plus business, une

> entreprise qui fait des profits et qui fait très attention aux conséquences sociales et environnementales (participant n°10).

3.4 : L'entrepreneuriat social et la difficile quête de légitimité

Cette confusion autour de la définition même de l'entrepreneuriat social et de la représentation que s'en font les acteurs complique la recherche de légitimité des entrepreneurs sociaux. En effet, peu importe la définition de l'entrepreneuriat social à laquelle les participants à l'étude s'identifiaient, la reconnaissance et la légitimité étaient toujours qualifiées d'importants défis. Que ce soit dans le contexte de relations avec le milieu des affaires, avec les coopératives, les associations et les ONG ou encore avec le monde de l'entrepreneuriat social, les entrepreneurs estiment qu'un des principaux défis est d'arriver à se vendre et donc de justifier la plus-value de leur projet d'entreprise auprès d'acteurs extérieurs à l'entrepreneuriat social. Un participant affirme d'ailleurs que l'étiquette même d'entrepreneur social est problématique, elle manque de visibilité et rend le simple exercice de se présenter ou encore de créer sa carte professionnelle, particulièrement difficile :

> Ça ne dit pas grand-chose. […] j'avais remarqué ça, quand je m'étais inscrit à la chambre de commerce, il fallait que je me trouve un titre. Si tu dis entrepreneur social, ça ne dit rien aux gens, et ils ne sont pas intéressés nécessairement à aller fouiller plus. Il faut que ton titre parle. Donc […] à la chambre de commerce je me présente comme un consultant en responsabilité sociale. » (participant n°13).

Les liens avec le milieu des affaires ne sont pas simples, il faut que ce milieu comprenne la mission et les objectifs de l'entreprise sociale, mission qui sort du registre habituel des entreprises classiques : « quand on a approché les premières entreprises elles nous regardaient, elles ne comprenaient pas qui on était, comment on voulait fonctionner, quelle

était notre mission. » (participant n°12). Il faut donc, pour l'entrepreneur social, apprendre à se vendre et à justifier la légitimité de son projet : « […] l'aspect crédibilité, notoriété, fiabilité de ce qu'on fait, c'est crucial […] » (participant n°5). Le milieu des affaires a parfois de la difficulté à comprendre comment une entreprise peut combiner une mission sociale avec des objectifs financiers : « Puis c'est comme, est-ce que t'es entrepreneur social, ça veut dire que tu ne peux pas faire d'argent, tu donnes ta vie à une cause ? Je pense que c'est encore un peu la perception, malheureusement dans les milieux plus traditionnels » (participant n°11).

L'entrepreneur social doit apprendre les codes du milieu de l'entreprise classique, particulièrement ce qui touche au marketing et à la vente, un participant affirme d'ailleurs : « c'est tout un monde quand on n'est pas habitué à ça, c'est vraiment tout un monde. Et là je comprends qu'il faut se vendre, il faut apprendre à pitcher. » (participant n°13). Paradoxalement, il semble souvent nécessaire d'avoir un premier contrat, des activités pour avoir une carte de visite crédible, qui permet ensuite de se vendre plus facilement : « En fait le service aux entreprises, donc ça, ça pas encore été lancé puisqu'il va falloir qu'on ait un peu d'activités pour être un peu reconnu et [ensuite] vendre ce type de services. » (participant n°13). Enfin, il faut sensibiliser les acteurs du milieu des affaires à la spécificité de la RSE, RSE qui est souvent au centre des services que proposent les entrepreneurs sociaux aux entreprises classiques :

> […] je suis dans un milieu où il y des idées préconçues au niveau de la responsabilité sociale. On pense beaucoup philanthropie socialement responsable ou qui s'investit dans la communauté, ça va être l'entreprise qui va donner un gros chèque à une fondation par exemple. C'est ça, il y a beaucoup d'entreprises qui pensent que la responsabilité sociale

> leur est inaccessible parce qu'elles n'ont pas justement beaucoup d'argent à donner à une organisation caritative comme ça (participant n°13).

Malgré ces efforts importants pour se vendre, pour aller chercher des contacts et surtout du financement du côté du milieu des affaires, plusieurs participants estiment que ces liens avec le milieu des affaires sont loin d'être stables et garantis :

> [...] il y a des choses en renouvellement perpétuel, c'est jamais gagné, un budget marketing ou RSE, ça peut toujours être coupé pour des raisons x, y, z qui sont en dehors forcement de notre domaine à nous (participant n°5).

Cette difficile quête de légitimité dans le milieu des affaires est aussi présente dans les liens que tentent de tisser les entrepreneurs sociaux avec les acteurs qui se rapprochent de la mission sociale de leur entreprise, qu'ils proviennent du milieu coopératif, associatif ou encore des organisations à but non lucratif. Les entrepreneurs sociaux sont parfois assimilés, par ces acteurs, à des « capitalistes », étiquette associée à une connotation particulièrement négative et à une perte de légitimité : « […] Quand on a approché les ONG, on s'est fait dire, quoi ? Tu es plutôt capitaliste » (participant n°5). Enfin, certains voient, dans les entreprises sociales, des compétiteurs potentiels à la mission plutôt floue :

> Quand ma collègue est allée rencontrer des associations, des institutions, il y avait… un certain recul, un certain… on ne va pas dire mépris, mais… voilà il y a un manque de confiance par rapport à notre organisation, malgré le fait qu'on a essayé d'expliquer la démarche, comme quoi on s'inscrit dans une démarche différente. Ce sont des associations, des institutions qui ne nous ont pas facilité l'accès aux informations et tout, ce qui peut être compréhensible parce qu'ils essaient de protéger les personnes vulnérables qu'ils soutiennent (participant n°11).

Plusieurs entrepreneurs sondés affirment cependant que l'entrepreneuriat social, de par son positionnement à la frontière entre ces divers acteurs, est placé dans une position privilégiée pour créer des liens entre ces univers souvent étanches. C'est, cependant, un travail de longue haleine :

> Aujourd'hui ça fait notre force parce qu'on est neutre, indépendant, on est capable de travailler avec tout le monde, avec les corpo, les ONG, de l'institutionnel et du milieu de la recherche. On est reconnu crédible auprès de tous ces acteurs-là. Même des acteurs qui entre-eux ne se connaissaient pas ou ne travaillent peut-être pas ensemble et je pense que dans nos premières années, on a contribué à décloisonner les deux univers qui étaient à l'époque le monde des corpo et des ONG qui aujourd'hui sont des univers qui se côtoient beaucoup plus. (participant n°5)

Conclusion

Pour finir, si ce texte tente d'apporter un certain éclairage sur l'entrepreneuriat social et ses liens avec la RSE, il ne répond à certaines questions qu'en en soulevant de nouvelles proposant peut-être ainsi de nouvelles avenues de recherche. En effet, comme le rappelle Ricoeur « nous survenons (…) au beau milieu d'une conversation qui est déjà commencée et dans laquelle nous essayons de nous orienter afin de pouvoir à notre tour y apporter notre contribution » (Ricoeur, 1986 : 48). En sondant les acteurs eux-mêmes, on voit émerger un problème de définition, aussi présent dans les écrits théoriques que dans les représentations que se font les entrepreneurs sociaux de leurs pratiques et de leurs projets d'entreprises. Cet enjeu autour de la définition pose le problème de l'inclusion et de l'exclusion pour les

organisations qui tentent de soutenir cette forme d'entrepreneuriat : qui est l'entrepreneur social qu'on veut soutenir et financer, celui qui innove, comme le définissent Défourny et Nyssens (2011), celui dont les activités économiques sont subordonnées à la mission sociale ou encore celui dont l'entreprise est gouvernée de façon collective ? (Brouard, 2010). Ces tensions ne sont pas anodines, comme le rappelle Hervieux (2013), en mobilisant le modèle des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991), il devient possible de mettre en lumière les logiques et principes sur lesquels s'appuient ces acteurs. Dans le cadre de cette étude, trois des quatre profils d'entrepreneurs sociaux repérés (le citoyen audacieux, le porteur de projets et l'académicien en action) semblent s'appuyer sur une légitimité qualifiée de civique, basée sur le bien collectif et la démocratie alors que le quatrième profil, le catalyseur d'affaires, s'appuie plutôt sur une légitimité commerciale, basée sur la concurrence et l'opportunisme. Si le modèle peut sembler à priori hermétique, il apparaît, dans l'empirique et dans le contexte de l'entrepreneuriat social que ces logiques se croisent et ce croisement provoque des tensions. En effet, même si les entrepreneurs sociaux sondés souhaitent s'inscrire dans une logique particulière, ils n'arrivent pas à échapper aux impératifs de l'autre logique, omniprésente et structurante. Cette réflexion fait écho aux réflexions de Boltanski et Thévenot qui rejettent l'idée d'une lecture purement économique ou sociologique d'un phénomène. Le phénomène de l'entrepreneuriat social est, à bien des égards, un terrain privilégié pour étudier cette tension et cette double lecture. Ceci étant dit, pour l'entrepreneur social, le problème reste entier, certains craignent de se faire récupérer par l'économie capitaliste s'ils se soumettent aux impératifs de profitabilité du secteur de la finance ou encore ont peur de voir leur mission sociale subordonnée aux impératifs économiques (particulièrement l'académicien en action) alors que d'autres craignent d'être associés au milieu coopératif et le préjugé voulant qu'ils ne soient pas des acteurs économiques efficaces

et rentables. Comment réconcilier ces positions et, corolairement, sont-elles réconciliables ? Cet exercice périlleux semble, pour l'entrepreneur social, au cœur de sa recherche de légitimité, une légitimité qui, par ailleurs, présente de multiples visages.

Les phénomènes de la RSE et de l'entrepreneuriat social s'inscrivent dans une mouvance plus large de transformation de plusieurs types d'acteurs sociaux qui vont certainement se poursuivre, continuer d'évoluer et ainsi contribuer aux déplacements des frontières entre des acteurs aux mandats et mission variés (Genard, 2003). Cette mouvance, tant dans les écrits théoriques que dans l'empirique, soulève cependant de nombreuses questions, tant en entrepreneuriat social qu'en RSE. Dans le champ de l'entrepreneuriat social, ces questions semblent, se cristalliser - tant chez les entrepreneurs sociaux rencontrés que chez les acteurs de l'économie sociale du Québec - autour de la forme légale et, également, autour des enjeux de financement. Il y a certainement là matière à explorer davantage ce phénomène, car le débat que ces questions soulèvent est loin d'être clos.

Bibliographie

Abu-Saifan, S. (2012), « Social entrepreneurship: definition and boundaries », Technology Innovation Management Review, vol. 2, n°2, p. 22-27.

Audretsch, D. B. (2007). The entrepreneurial society, Oxford University Press, Oxford.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991), De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, Paris.

Boutillier, S., & Uzinidis, D. (2012), « Création d'entreprises, pauvreté, inégalités, de la société salariale à la société entrepreneuriale », Colloque Inégalités et pauvreté dans les pays riches, IUFM Auvergne, Chamalières, 20 janvier 2012

Brinckerhoff, P. C. (2000), Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development, Wiley, NY.

Brossard, J., (2010), Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un buisness model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale ?, (Mémoire de fin d'études), Rouen Buisness School.

Brouard, F., Larivet, S. & Sakka, O. (2010), « Entrepreneuriat social et participation citoyenne », ANSERJ - Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian journal of nonprofit and social economy research, vol. 1, n°1, p. 46-64.

Buisssières, D., & Fontan, J. M. (2011), « La recherche partenariale: point de vue de praticiens au Québec. », SociologieS, https://sociologies.revues.org/3670?lang=en.

Capron, M., (2009), « La responsabilité d'entreprise. », L'Encyclopédie du développement durable. Paris : Éditions des Récollets. Consulté le 15 janvier 2016 à http://encyclopedie-dd.org/encyclopedie/terre/5-1-les-entreprises/la-responsabilite-sociale-d.html.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization », Academy of management review, vol 9, n°2, p. 354-359.

Corbière, M., & Larivière, N., (2014), Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche sciences humaines, sociales et de la santé, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Dees, J.G. (1998). « The meaning of "social entrepreneurship », Duke University, Consulté le 26 janvier 2016 au: http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », RECMA – Revue internationale de l'économie sociale, n°319, p.18-35.

Fontan, J.-M., Allard, J., Bertrand-Danserau & A., Demers, J., (2008), « Becoming a social entrepreneur in Canada. Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux », Cahiers occasionnels du Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale, n°2, p.1-126.

Genard, J. L. (2003), « Ressources et limites des réseaux », Revue nouvelle, vol. 117, n°10, p. 42-51.

Gendron, C. (2013), « La naissance d'une école », in C. Gendron, C. et B. Girard, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal, Armand-Colin, Paris.

Gislain, J. J. (2012), « Les origines de l'entrepreneur schumpétérien », Revue Interventions économiques, n° 46, p. 1-28.

Hervieux, C., (2013), Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social (Thèse de doctorat), Archipel-UQAM.

Hervieux, C. Gédajlovic, E. et Turcotte, M.-F. (2013), « Les logiques contradictoires de l'entrepreneuriat social », in C. Gendron, C. et B. Girard, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal, Armand-Colin, Paris.

Janssen, F. & Bacq, S. et Brouard, F. (2012), « L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.25, n°3-4, p. 17-44.

Kao, J. J., & Stevenson, H. H. (1985), Entrepreneurship, what it is and how to teach it: a collection of working papers based on a colloquium held at Harvard Business School, July 5-8, 1983.

Kirzner, I. M. (1978), « Entrepreneurship, entitlement, and economic justice », Eastern Economic Journal, vol 4, n°1, p. 9-25.

Labelle, F., Kadia, G. A. et Pichette, A.-M., (2013), La RSE, du côté des PME, in C. Gendron, C. et B. Girard, Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise – L'école de Montréal, Armand-Colin, Paris.

Leadbetter, C., (1997), The rise of social entrepreneurship, Demos, London.

Mayoh, J., & Onwuegbuzie, A. J. (2013), « Towards a conceptualization of mixed methods phenomenological research. », Journal of Mixed Methods Research, vol.9,n°1, 91-107.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, Paris.

Pasquero, J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.-F. Turcotte et A. Salmon, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Pasquero, J. (2013), « La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée », Recherches, p. 47-62.

Pluye, P., Nadeau, L., Gagnon, MP., Grad, R., Johnson-Lafleur, J. & Griffiths, F. (2009), « Les méthodes mixtes », in V. Ridde, C. Dagenais, Approches et pratiques en évaluation de programme, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, p. 123-141.

QSR (2012), NVivo qualitative data analysis Software; QSR International Pty Ltd. Version 10.

Ricoeur, P. (1986), Du texte à l'action, Seuil, Paris.

Roy, M., Fortin-Lefebvre, É, Bouchard, M.-J., Huot, G., et Gruet, É. (2015), « L'entrepreneuriat et l'entreprise sociale – Enjeux et opportunités pour l'économie sociale », Communication dans le cadre d'une conférence du TIESS (Territoires innovants en innovation sociale et solidaire, liaison et transfert).

Schumpeter, J. A. (1926), Théorie de l'évolution économique (2°. éd.), Dalloz, Paris.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982), « The social dimensions of entrepreneurship », Encyclopedia of entrepreneurship, p. 72-90.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1994), New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. Irwind, IL.

Van der Yeught, C. & Bergery, L. (2012), « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », Revue Internationale PME, vol.25, n°3-4, p.155-194.

Weerawardena, J. & Mort, G. S. (2006), « Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model », Journal of World Business, vol.41, n°1, p.2135.

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008), « Globalization of social entrepreneurship opportunities », Strategic entrepreneurship journal, vol 2, n°2, p. 117-131.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Une responsabilité sociétale multi-institutionnelle : émergence et modalités

Christian BRODHAG
Directeur de Recherche, Ecole des Mines de Saint--Etienne
Institut Fayol, UMR 56000
Adresse : 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne Cedex 02
E-mail : brodhag@emse.fr

Résumé

L'article vise à montrer la diversité des sources théoriques de la responsabilité sociétale et la spécificité des approches institutionnelles. Deux approches s'opposent, une approche descendante, celle de l'environnement institutionnel issu notamment d'institutions politiques, et une approche ascendante, celle des arrangements institutionnels adoptés par les acteurs économiques. Pour décrire les interactions entre ces deux processus, l'article mobilisera deux approches, la théorie de l'acteur réseau (ANT) permettant de décrire les interactions entre acteurs, processus et concepts et la question scalaire de la gouvernance dans un monde multiniveaux. Avec ce cadre d'analyse on considèrera les initiatives des organisations internationales gouvernementales (système des Nations Unies) et non gouvernementales qui organisent l'environnement institutionnel de la RSE. La diversité des sources de règles, justifie la formulation du concept de responsabilité sociétale multi-institutionnelle.

Mots-clés : institutions, responsabilité sociétale, théorie de l'acteur réseau, développement durable

Abstract

Multi-institutional social responsibility: emergence and modalities. The article aims to describe the diversity of theoretical sources of social responsibility and specificity of institutional approaches. Two opposing mechanism can be found, a top-down process, which of the institutional environment with roots in political institutions, and a bottom-up process, the institutional arrangements adopted by economic actors. To describe the interactions between these two processes, the article will mobilize two approaches, the actor network theory (ANT) to describe the interactions between actors, processes and concepts and the scalar issue of the governance in a multilevel word. With this framework we will consider the international governmental initiatives (UN bodies) and NGOs that organize the institutional

environment for CSR. The diversity of sources of rules, justified the proposed concept of multi-institutional social responsibility.

Key-words: institutions, social responsibility, actor network theory, sustainable development

Une responsabilité sociétale multi-institutionnelle : émergence et modalités

Introduction

Les racines de la responsabilité sociétale des entreprises aux Etats Unis, ou en France, remontent au XIX^{ème} siècle, mais la RSE prend une importance grandissante du fait qu'elle contribue à résoudre des problèmes de développement durable et de réponse à la globalisation. Elle fait ainsi l'objet d'initiatives diverses d'institutions internationales, d'activités de normalisation et d'un marché d'offres de services (Gond & Igalens, 2008, p. 23). Une institutionnalisation de la responsabilité sociétale est en cours qui vient concurrencer une RSE plus contractualiste (Brodhag, 2010).

L'article vise à montrer la diversité des sources théoriques potentielles et la spécificité des approches institutionnelles. Deux approches s'opposent une approche descendante, celle de l'environnement institutionnel issu notamment d'institutions politiques, et une approche ascendante, celle des arrangements institutionnels adoptés par les acteurs économiques. Pour décrire les interactions entre les deux processus, l'article mobilisera deux approches, la théorie de l'acteur réseau (ANT) (Callon, 1986) permettant de décrire les interactions entre acteurs, processus et concepts et la question scalaire de la gouvernance dans un monde multiniveaux (Cash, et al., 2006).

Ce cadre d'analyse permettra de considérer les initiatives des organisations internationales gouvernementales (système des Nations Unies) et non gouvernementales qui organisent l'environnement institutionnel de la RSE. La diversité des sources de règles et de référentiels RSE, justifie de la qualifier de responsabilité sociétale multi-institutionnelle.

1 : Variété des approches de la RSE

La temporalité académique ne coïncide pas avec celle de la société. Les premiers ouvrages traitant explicitement de RSE datent des années 1950 et constituent les fondements de ce champ académique alors que les pratiques remontent au XIX^{ème} siècle (Acquier & Gond, 2007). Le concept de la RSE est ancré dans de multiples initiatives prises par les entreprises qui ont trouvé des échos dans de nombreuses écoles de pensée, la littérature sur ce sujet est particulièrement prolifique. Elisabet Garriga et Domènec Melé, en proposent une classification en 4 grandes catégories (Garriga & Melé, 2004) :

- les théories instrumentales mettant l'accent sur la réalisation des objectifs économiques à travers des activités sociales
- les théories politiques axées sur une utilisation responsable de la dynamique des affaires dans l'arène politique
- les théories intégratives mettant l'accent sur l'intégration de la demande sociale
- les théories éthiques mettant l'accent sur le comportement correct à réaliser dans une *bonne* société

Les postures de recherche sont aussi différentes. Dans une étude bibliométrique qui portait sur 114 articles clés Andy Locket et coll. distinguent quatre catégories : les approches empiriques qualitatives et quantitatives, et les approches théoriques normatives et non normatives. Les approches théoriques non normatives se fondent sur des analyses et l'identification de paradigmes, en se posant les questions de **comment** ? Et **pourquoi** ? Les approches théoriques normatives utilisent des termes prescriptifs **conviendrait** ou **devrait…** (Lockett, Moon, & Visser, 2006). Elles ne représentent que 5% des publications. Une part très faible des chercheurs prennent une position 'd'autorité' qui les conduit à faire des recommandations orientée vers l'action. Andy Locket et coll. admettent les limites de l'apport académique : « *le*

champ n'est pas simplement conduit par des pratiques rationnelles ou expérimentales, mais aussi par les agendas économiques, sociaux et politiques. À la lumière de ces qualifications, on conjecture que le domaine de la RSE sera caractérisé par ***un manque de convergence*** *et, par conséquent, les activités de recherche sur la RSE resteront* ***fragmentées*** *en termes d'analyse empirique, de théorie et d'orientation (non) normative.* » (Lockett, Moon, & Visser, 2006, p. 118).

Cette fragmentation peut s'illustrer par les domaines de recherche des chercheurs européens en matière de RSE (sujet de recherche en pourcentage) : éthique des affaires 36%, management environnement/ écologique 21%, responsabilité sociale des entreprises 20%, développement durable 18%, gouvernance d'entreprise 17%, comptabilité et finance 13%, reporting et redevabilité sociale/environnementale, gestion des parties prenantes 12%, mondialisation 11%. (Matten & Moon, 2004)

L'approche académique n'est pas simplement la découverte de processus, et sa restitution neutre, mais influe sur le devenir du champ de la RSE. Au-delà des approches explicitement normatives des chercheurs, les acteurs vont s'emparer de concepts issus du monde académique, les introduire dans les débats et les mettre en œuvre. En reconnaissant et en donnant du sens à certaines pratiques, le chercheur facilite leur diffusion et structure ainsi leur évolution. Que ce soit de façon explicite ou implicite, la recherche contribue à structurer le champ de la RSE.

1.1 : Deux conceptions politiques

En revanche quand on considère l'espace politique de la RSE, c'est paradoxalement plus simple, deux conceptions du monde s'affrontent sur la façon d'agir sur le plan collectif qui se prolongent sur la façon dont on peut envisager la responsabilité sociétale : une approche

contractualiste et une vision institutionnaliste. La première considère implicitement que la libre interaction entre des acteurs moraux fait d'une certaine façon le bien public. La seconde considère que seules les institutions publiques légitimes, des autorités publiques, établissent les bases de ce bien public (Brodhag, 2010) (Brodhag, 2012). La première privilégiant l'éthique est plutôt anglo-saxonne et la seconde se référant au développement durable est plutôt porté par les francophones (Turcotte, Hanquez, Allard, & Bres, 2010, p. 99).

La vision contractualiste de la RSE est analysée par les tenants d'une vision institutionnaliste « *comme une "machine de guerre" à l'encontre de tout ce qui reste de normalisation (conventions collectives et règles politiques* » (Billaudot, 2009).

Axée sur les organisations les sciences de gestion, sont plus enclines à considérer une RSE émergeant des organisations qu'une RSE dont le cadre serait imposé par des institutions publiques.

2 : Quel cadre institutionnel ?

Le terme d'institution mérite une clarification. Nous ne visons pas ici à identifier la variété des usages du terme institution qui a fait l'objet d'une littérature abondante. Nous proposons de partir de la définition la plus large des institutions : « *des systèmes de règles sociales établies et fréquentes qui structurent les interactions sociales* » (Hodgson, 2006). Pour identifier la source de ces règles nous reprendrons la distinction proposée par Lance Davis et Douglass North entre environnement institutionnel et arrangements institutionnels : « ***L'environnement institutionnel*** *est l'ensemble des règles fondamentales politiques, sociales et juridiques qui établit la base pour l'échange de production et la distribution. Règles régissant les élections, les droits de propriété et le droit des contrats sont des exemples du type de règles de base qui composent l'environnement économique* » et « *un* ***arrangement***

institutionnel *est un arrangement entre les unités économiques qui régissent la façon dont ces unités peuvent coopérer et/ou être en compétition.* » (Davis & North, 1971, p. 6 et 7)

Dans le champ particulier de la gestion des communs, une question clé du développement durable, pour laquelle il est plus question de communautés que d'entreprises, Elinor Ostrom introduit la même distinction entre les « *communs de ressources auto-organisés et auto-gouvernés* » (self-organizing and self-governing CPRs) qui sont des arrangements qui ne relèvent ni du marché ni de l'État, car ils ne reposent pas sur une « *régulation directe par une autorité centrale* » (direct regulation by a central autority) (Ostrom, 1990, p. 182) et de l'autre les paramètres sociaux, économiques et politiques (Social, economic, and political settings) (Ostrom, A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems, 2009) qui forment l'environnement institutionnel.

Comme le note Weinstein, Elinor Ostrom, ne tire pas toutes les implications de la dimension politique, et notamment l'importance des relations de pouvoir. « *L'analyse d'Elinor Ostrom relève pour l'essentiel ce que l'on peut appeler un micro institutionnalisme, l'analyse précise et méticuleuse des caractères d'arrangements institutionnels localisés, régissant des collectifs bien définis autour de finalités bien définies. Cela lui a permis assurément des avancées pour l'analyse des institutions. Mais cela laisse de côté l'architecture globale des systèmes sociaux de production, et la manière dont ils reposent sur des combinaisons de différents modes de coordination et d'arrangements institutionnels* » (Weinstein, 2014).

Cette distinction a progressivement induit deux volets du programme de recherche néo-institutionnel : un premier volet, plutôt global qui explore la nature et le rôle des institutions en mettant en relief leur dimension historique, un second volet plus microéconomique qui vise l'étude des modes d'organisation des transactions, des arbitrages entre ces modes, et de leur efficacité comparée (Ménard, 2003).

Pour l'organisation ou la communauté les règles en usage (Ostrom & Basurto, 2011) sont endogènes, alors que l'environnement institutionnel vise à imposer des règles qui sont exogènes pour l'organisation. Mais dans des processus dynamiques cette distinction peut être discutée. « *Le milieu institutionnel dans lequel opèrent les organisations et qui paraît exogène à court terme pour une organisation individuelle deviendra, sur un horizon de temps plus long, une variable endogène, pour les organisations considérées collectivement*. » (Bessy & Favereau, 2003).

2.1 : La diffusion et l'isomorphisme

A ces deux sources Paul DiMaggio et al. rajoutent une troisième dimension celle de la normalisation. Ils considèrent la convergence des entreprises vers des pratiques de responsabilité sociétale à travers ce qu'ils appellent un changement institutionnel isomorphe qui prend trois voies complémentaires qui peuvent se combiner : « 1) isomorphisme coercitif qui découle de l'influence politique et du problème de la légitimité ; 2) isomorphisme mimétique résultant de réponses standard à l'incertitude ; et 3) isomorphisme normatif associé à la professionnalisation. » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150)

La première, se rattache à l'action de l'environnement institutionnel, et relève des institutions politiques. En considérant que la RSE était une approche volontaire allant au-delà de l'application du droit, l'Europe s'inscrivait dans cette approche (CCE, 2001).

La seconde, qui relève des arrangements institutionnels, s'appuie sur l'hypothèse que les entreprises ont un avantage concurrentiel stratégique pour trouver une forme applicable globalement d'organisation de leurs ressources et leurs capacités. La convergence vers une modèle de la RSE serait un élément de la diffusion des structures organisationnelles des

entreprises qui devraient converger vers des formes anglo-américaines (Preuss, Haunschild, & Matten, 2009).

L'isomorphisme normatif est lié à la normalisation qui s'incarne a priori dans l'ISO et ses membres les organismes de normalisation, et dans les réseaux professionnels qui lui sont liés. Nous verrons plus loin que paradoxalement l'ISO26000 ne s'inscrit pas dans cette logique. D'autres processus multiparties-prenantes menés par des organisations vont aussi contribuer à cette normalisation en définissant des cadres génériques que les entreprises vont adopter. Les initiatives des entreprises et la normalisation privée de la RSE participeraient du mouvement contemporain de déplacement des sources de droit vers les pouvoirs privés économiques (Daugareilh, 2010, p. 146). Nous qualifierons ces parties prenantes organisations institutionnelles, car elles visent à générer des référentiels et des règles. Nous présenterons à la fin de l'article les principaux processus/organisation de ce type : GRI, Pacte Mondial, WBCSD, ISO (ISO26000)…

2.2 : Les autorités à l'origine des règles

Pour décrire l'isomorphisme coercitif et la genèse de l'environnement institutionnel, il est nécessaire de considérer les institutions qui sont en position d'autorité et qui mettent en place des processus formalisés de génération des règles voire du contrôle de leur application. Il y a en premier lieu les institutions constitutionnelles, les autorités politiques et des institutions rationnelles légales, dont c'est le mandat d'organiser la vie collective. C'est leur position institutionnelle et leur mandat qui leur donne leur légitimité. Nous utiliserons dans la suite le terme d'autorités institutionnelles par opposition aux organisations institutionnelles qui représentent des coalitions d'intérêts plus limités qui conduisent par exemple des activités de normalisation.

Comme certaines connaissances se traduisent au niveau des organisations et de communautés d'action par des règles d'action, la communauté scientifique peut être considérée dans la même position d'autorité. Si les recherches sur la RSE centrées sur les sciences de management sont peu normatives, le champ du développement durable, notamment du fait de la question environnementale (ressources limitées et impact en matière de climat et de biodiversité par exemple), donne un poids important au diagnostic scientifique. Il a ainsi tendance à placer les chercheurs concernés dans une position plus normative. Dans le domaine des autorités scientifiques trois critères ont été proposés qui favorisent l'adoption des connaissances dans l'action, c'est à dire la traduction de connaissances en règles : la légitimité, la crédibilité et la pertinence (Cash, Clark, Alcock, Dickson, Eckley, & Jäger, 2002) (Wolff, Gondran, & Brodhag, 2016). Pour les référentiels en matière de RSE trois critères peuvent être retenus la légitimité, liée à l'autorité du décideur, le processus de décision, et enfin la qualité et la crédibilité du texte (logique, cohérence) et son applicabilité » (Gendron, 2010, p. 26) (Capron, 2010, p. 37). La légitimité et la crédibilité sont intimement liées. La crédibilité de l'information est relative à la perception d'un acteur de sa qualité, de sa validité et de sa robustesse scientifique. Cette crédibilité dépend aussi de la confiance dans le processus de production de l'information et dans les institutions qui apportent les connaissances (Sarkki, Niemela, Tinch, van den Hove, Watt, & Young, 2014).

La communauté scientifique fonde sa légitimité sur des processus : protocoles expérimentaux, publication, examen par les pairs, voire gestion de la controverse scientifique.

La normalisation ISO fonde sa légitimité sur les conditions d'élaboration d'un consensus entre experts et parties prenantes, les enquêtes et les votes qui sont aussi parfaitement codifiés.

Ces différentes autorités, politiques, rationnelles légales, scientifiques et de normalisation sont en relation, soit de synergie en adoptant des normes des règles et des concepts communs, soit en conflit. Nous ne traiterons pas ici des conflits d'autorité, mais ceux-ci sont pour la plupart arbitrés par les entreprises, les organisations ou les communautés qui sont soumises à des injonctions contradictoires de règles qu'ils peuvent ou non accepter et mettre en usage. Ces règles seront adoptées en fonction de leur légitimité, de leur crédibilité, et de leur pertinence dans des situations concrètes.

A cela viennent se rajouter la pression sociale et les cultures qui jouent sur l'adoption des règles de conduite. Bien qu'elles adhèrent au référentiel commun du Pacte Mondial, par exemple, les entreprises opérant dans différents pays avec différents milieux institutionnels, présentent des priorités différentes dans la performance environnementale, sociale et de gouvernance *(ESG)***Source spécifiée non valide.**. Les règles culturelles et les traditions peuvent être héritées et transmises au sein de la société, mais elles peuvent aussi être élaborées ou contrôlées par des autorités religieuses, ce qui rajoute d'autres processus institutionnels.

Nous qualifierons de responsabilité sociétale multi-institutionnelle, cette RS qui considère la mise en œuvre de règles issues de différentes autorités et institutions, pour laquelle il convient d'étudier l'élaboration des règles, d'examiner les interactions entre les autorités, de considérer leur légitimité, leur crédibilité, et leur pertinence, et leur mise en usage dans les organisations.

2.3 : Les processus et les autorités institutionnelles

En introduisant des catégories distinctes DiMaggio et Powell considèrent tout de même que les processus sont interreliés (DiMaggio & Powell, 1983). Pour décrire ces relations nous pensons pertinent de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau, l'Actor-Network Theory (ANT)

(Callon, Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fisherman in St. Brieuc bay, 1986). Processus d'innovation sociale la RSE va se déployer dans un réseau d'innovation dans lequel concepts, normes et acteurs vont interagir dans un champ concret (Brodhag, 2010). La RSE ne pouvant se comprendre qu'à partir de la géographie, de la topologie, de ce réseau hybride d'actants humains/non humains.

Il y a des arènes de négociations, des champs organisationnels comme le définissent DiMaggio et Powell (1983) : « *une somme d'organisations qui constitue un ensemble reconnu de la vie institutionnelle: fournisseurs clés, consommateurs, agences de régulation, et autres organisations* ». Ces champs organisationnels qui réussissent avant tout des autorités institutionnelles et des organisations institutionnelles ne doivent pas être confondus avec des espaces d'action collectifs, ou des « systèmes d'action » tels que Bowen (Bowen & Johnson, 1953) le proposait déjà en 1953 (Acquier & Gond, 2007, p. 27). Les premiers génèrent des règles sans à avoir à les appliquer, les seconds appliquent les règles qu'ils n'ont pas, pour une grande part, générées.

Les quatre stades de la structuration des réseaux d'innovation peuvent aussi être mobilisés dans la compréhension de la constitution et le développement de ces arènes de négociations : problématisation, intéressement, enrôlement et la mobilisation (Callon, 1986). La problématisation vise à formuler le problème et les acteurs concernés. L'intéressement vise à convaincre ces acteurs de leur intérêt à rentrer dans le jeu et à en être partie prenante. L'enrôlement vise à sceller des alliances qui définissent et coordonnent les rôles. Enfin la mobilisation permettant de stabiliser le réseau, grâce notamment à des bons porte-paroles.

Nous reprendrons l'un des concepts clé de la théorie ANT celui des actants. La notion d'actant désigne « *toute entité dotée de la capacité d'agir, c'est-à-dire de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité*. » (Callon, 2006, p.

242). Un actant accomplit ou subit un acte. Un actant ne peut pas seulement être un acteur humain, mais aussi un animal, un objet ou concept qui accomplit ou subit un acte.

Les concepts actants ne peuvent être compris que par relation au contexte et à l'arène de négociation qui lui correspond. Ces actants vont être modifiés par le processus à travers des mécanismes de traduction. Les arènes de négociation sont des lieux d'affrontement et de conflits, d'alliances et de coopération, entre des acteurs qui ont des stratégies précises, pour une grande part explicite à travers des contributions et amendements… c'est-à-dire un processus chaotique que l'on ne peut certes pas prédire, mais suivre a posteriori au gré des déplacements d'opinion et des compromis qui se consolident progressivement à travers des énoncés et des concepts.

3. Des concepts actants ?

Acquier et Gond ont qualifié de nomadisme : « *la facilité qu'ont les acteurs à importer [les notions de responsabilité sociétale et les concepts associés] dans des contextes d'interprétation très différents, et leur malléabilité, c'est-à-dire la possibilité de retravailler ces notions pour les traduire en fonction du contexte et de leur donner de nouveaux sens* » (Acquier & Gond, 2007, p. 19). Aggeri considère que le développement durable serait une notion élastique et ouverte qui se construit à partir de jeux de langages multiples (Aggeri, 2011, p. 102).

La théorie ANT reconnaissant le statut d'actant à des concepts, s'avère féconde : les concepts ne sont pas des choses inertes, malléables subissant des déformations au gré des interprétations de ceux qui vont s'en emparer.

Les concepts sont aussi actants du processus sociopolitique et de la structuration du champ de la RSE. En intervenant dans ces champs ils vont se modifier. La dynamique de la RSE

s'appuie aussi sur des concepts nouveaux qui formalisent des pratiques informelles qui vont trouver de la vigueur grâce à cette formalisation. Le concept de parties prenantes est symptomatique, par le jeu de mot possible en anglais, mais pas transposable en français, de l'opposition stakeholder versus stokeholder (actionnaire). Ce n'est pas un concept préexistant mais un concept « actant » issu du processus de formalisation de la responsabilité sociétale (Freeman, 1984), mais qui va modifier le processus. D'autres concepts peuvent être considérés de la même façon. L'élaboration de l'ISO 26000 peut nous servir pour illustrer la vie de ces concepts actants[1].

3.1. La définition de la responsabilité sociétale

La définition de la responsabilité est évidement un élément clé, qui permet de montrer les étapes de l'enrôlement de la RS sous la bannière du développement durable. Le texte final en 2010 retient : « *contribue au développement durable, **y compris** à la santé et au bien-être de la société* » (ISO 26000 (F), 2010). Ce terme « ***including*** » symbolise le point de basculement de la négociation.

Dans la version antérieure WD3 d'octobre 2007, ce même segment considérait une cohérence parallèle entre le développement durable et le bien-être de la société : "*is consistent with sustainable development and the welfare of society*". Le représentant des syndicats considérait que le développement durable se limitait à l'environnement (Brodhag, 2010). La version suivante le WD4.2 de mai 2008 avait évolué, la responsabilité sociétale devenait une contribution au développement durable, toujours considéré en parallèle avec le bien-être

[1] Le processus de négociation de l'ISO26000 est parfaitement tracé, les cinq versions intermédiaires ont fait l'objet de plus de 26000 amendements (une coïncidence) dont on connaît les auteurs. Cette mine de données, a été très peu exploitée. Voir tout de même (Turcotte, Hanquez, Allard, & Bres, 2010)

social, auquel sous pression de l'OMS la santé a été rajoutée : "*contributes to sustainable development, health and the welfare of society*".

La version finale est obtenue dans le texte CD1 de novembre 2008 : "*contributes to sustainable development, including health and the welfare of society*". Le "including" est l'effet du basculement d'alliance, les syndicats considérant qu'en se ralliant au développement durable, ils renforcent la position institutionnelle du texte. Mais inversement le texte insiste sur le fait que pour l'ISO 26000, le développement durable inclut bien ces questions de santé et de bien-être, ce qui n'allait pas de soi.

La question clé des relations RSE et DD que résout l'ISO 26000 est le résultat d'une négociation, et pas un simple problème conceptuel de définition.

3.2. Comportement éthique

Comme le notent Turcotte et al. la définition de la RSO résulte un compromis ou d'une hybridation, faisant référence à la fois à l'éthique (vision anglo-saxonne) et au développement durable (vision francophone) ». (Turcotte, Hanquez, Allard, & Bres, 2010, p. 99). On trouve ainsi dans la définition une alternance, les points 1 et 3 relevant d'une vision institutionnelle, les 2 et 4 contractualiste. : « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui*

1. contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;

2. prend en compte les attentes des parties prenantes ;

3. respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

4. est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000 (F), 2010, p. §2.18)

Le rapport de force croissant des francophones dans négociation a fait bouger la définition du comportement éthique (Turcotte, Hanquez, Allard, & Bres, 2010, p. 100) : depuis la première définition « *comportement éthique : comportement considéré comme juste ou acceptable dans une situation donnée* » WD3 2007 à la seconde qui subsistera dans le texte final « *comportement en conformité avec les principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière et en cohérence avec les normes internationales de comportement*. » WD4 2008

3.3 Sphère d'influence

Le concept de sphère d'influence permet d'illustrer la vie des concepts-actants entre processus institutionnels. La Commission des droits de l'homme a mandaté John Ruggie, le Représentant spécial du Secrétaire général sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, pour rechercher et de clarifier les implications pour les sociétés transnationales et autres entreprises des concepts tels que «complicité» et «sphère d'influence». Dans son rapport John Ruggie conclut « *la sphère d'influence reste une métaphore utile pour les entreprises pour réfléchir globalement sur leurs responsabilités et opportunités de droits de l'homme au-delà du lieu de travail, il est d'une utilité limitée pour clarifier les paramètres spécifiques de leur responsabilité de respecter les droits de l'homme* » (Ruggie, 2008). Exclu du champ juridique des Droits de l'Homme, ce concept de sphère d'influence a été repris dans l'ISO 26000, élargit à l'ensemble des questions de RS c'est-à-dire dans le cadre de démarche volontaire qui le définit comme « *portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la*

capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (ISO 26000 (F), 2010, p. §2.19). Les discussions sur le même concept dans des processus de négociation parallèles, ont créé des interférences. Le concept de sphère d'influence est devenu un actant de ces négociations.

On voit que les différentes interprétations des concepts sont les résultats d'âpres discussions et de rapports de forces. Pour décrire ces processus, il est nécessaire de descendre au niveau de collectifs d'influence organisés, voir des individus. Le rôle de la France et de sa délégation dans l'ISO 26000 mériterait par exemple d'être exploré[2].

4. La problématique de la gouvernance mondiale et du développement durable.

Il y a une tension entre la problématique durabilité globale, celle des entités : territoires et organisations (Boutaud & Brodhag, 2006). Le développement durable n'est pas fractal, il ne suffit pas que le développement de chaque espace local ou ensemble urbain soit lui-même durable, pour que l'ensemble le soit (Godard, 1996). Une entreprise ne saurait aussi être durable. Ainsi le développement durable ne saurait recouvrir la même réalité, les mêmes priorités et donc les mêmes formes dans toutes les régions. Pourtant un texte comme le plan

[2] Les travaux préliminaires du SD21000 lancés en 2000, proposaient une intégration des enjeux substantifs, de la réglementation et de la relation aux parties prenantes (AFNOR FD X30-021, 2003). Une mise en œuvre opérationnelle (AFNOR FD X30-023, 2006) déployée dans plus de 100 PME et consolidée par une recherche action (Brodhag, Gondran, & Delchet, 2004) (Delchet, 2006), était une maquette conceptuelle pertinente au niveau international et une position consensuelle pour la délégation française dans la négociation ISO 26000. Aux problèmes substantifs il faut rajouter des éléments individuels : Alan BRYDEN directeur général du Groupe AFNOR est devenu secrétaire général de l'ISO en 2003 et fixera la composition des acteurs de la négociation et les règles de gouvernance de l'ISO26000, ce qui s'est avéré déterminant pour la suite. Christian BRODHAG président de la commission de normalisation SD21000 et directeur de la thèse de Karen DELCHET est devenu Délégué Interministériel au Développement durable en 2004 et sera représentant gouvernemental dans l'ISO 26000 et mobilisera les réseaux francophones. Pierre MAZEAU EDF, assisté d'Emilie BRUN AFNOR qui avait participé à la rédaction du SD2100, présidera un des 3 groupes de rédaction de l'ISO 26000. Comme rapporteur du forum préparatoire francophone pour Rio de Lyon en janvier 2012 et à la suite de l'atelier animé par Alan BRYDEN, Christian BRODHAG a pu faire introduire un amendement au texte de Rio reconnaissant l'ISO 26000. L'amendement défendu par l'Union Européenne, a été éliminé dans la négociation finale à la demande du groupe des 77.

de mise en œuvre de Johannesburg (Nations Unies, 2002) cite 81 fois le terme « *à tous les niveaux* » (Cash, et al., 2006, p. 8). Les problématiques multiscalaires et multiniveaux sont des questions clés de la gouvernance environnementale globale, et du développement durable (Compagnon, 2014).

Nous reprendrons les définitions suivantes : « ***échelle*** *: Les dimensions spatiales, temporelles, quantitatives ou analytiques utilisées pour mesurer et étudier tout phénomène et* ***niveaux*** *: les unités d'analyse qui sont situés à la même position sur une échelle*. » Les niveaux peuvent ou non être hiérarchisés ? (Gibson, Ostrom, & Ahn, 2000).

Étroitement liée à l'échelle spatiale, les échelles de compétence sont définies comme des unités politiques clairement délimitée et organisée, comme par exemple, des villes, comtés, états ou provinces, et les nations, avec des liens entre elles créés par des moyens constitutionnels et statutaires (Cash, et al., 2006, p. 9). La problématique de la RSE élargit cette échelle institutionnelle au niveau mondial d'un côté et à celui des organisations de l'autre.

Trois processus permettant de surmonter ces questions interscalaires sont proposées par (Cash, et al., 2006, pp. 13-15) : l'interaction institutionnelle (institutional interplay), le co-management et les organisations frontières ou de liaison (boundary or bridging organizations). Ces dernières mettent en jeu des objets-frontières, catégories dans lesquels on peut identifier par exemple l'ISO 26000 ou le référentiel G4 de la GRI.

Niveaux des processus institutionnels : élaboration des règles			Mise en œuvre des règles
Niveau juridictionnel	Parties prenantes	Genèse des règles et hiérarchie	Taille des entreprises (institutions économiques)
Mondial Organisations des Nations-Unies	Associations internationales institutionnelles (grands groupes)	Négociation dans des processus internationaux	Multinationales (adoption volontaire)
Régional (espaces		Variable selon le niveau d'intégration	

économiques régionaux)			
National (Parlement, exécutifs, administration)	Associations et syndicats nationaux (paritarisme, processus consultatifs)	Ratification et mise en œuvre dans le droit national	Grandes entreprises nationales soumises au droit national
Régional (sous-national) / **Local**	Associations et syndicats	Variable selon le niveau de décentralisation Gouvernance économique	PME / ETI soumises au droit national et influé par les relations locales (Parties prenantes et interpersonnelles

Tableau 1 : Différents niveaux institutionnels[3]

Il convient de considérer différents types de parties prenantes : les parties prenantes institutionnelles qui interviennent dans l'écriture des normes (au sein de ISO26000, GRI…), les parties prenantes organisées qui représentent des intérêts (exemple syndicats, ou associations de consommateurs…) et qui évaluent la mise en œuvre de ces règles par les entreprises et les parties prenantes primaires qui sont impactées directement par ces mêmes entreprises (salariés, consommateurs). La définition historique des parties prenantes par Freeman entretient la confusion[4] : « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Un individu et un groupe d'individu ce n'est pas la même chose. Pour l'individu la question de l'impact peut être gérée par une expertise scientifique (autorité scientifique) question substantive qui est de plus en plus d'actualité à travers le concept de matérialité. Pour le groupe, il peut y avoir une négociation, c'est une question procédurale.

[3] Les échelles ne sont pas équivalentes, la taille n'est pas toujours liée à l'échelle géographique, il y a des PME et des ETI qui opèrent au niveau international.

[4] L'auteur peut témoigner qu'il n'a pas été possible d'éclaircir ce point dans la négociation ISO 26000. Les parties prenantes institutionnelles de la négociation (syndicats, associations de consommateurs…) ne souhaitaient pas évoquer cette distinction qui ouvrait la question de leur représentativité. Illustration de cette confusion l'ISO 26000, l'une des 6 parties prenantes de la négociation était les consommateurs et pas les organisations de consommateurs. Cette confusion est celle d'approches procédurales de la RSE, des relations entretenues avec les organisations représentant les parties prenantes et non les approches substantives pour qui des parties prenantes sont les humains directement impactés.

4.1 : L'incontournable question de la souveraineté

Le traité de Westphalie de 1648, et la souveraineté nationale régit toujours les institutions internationales Les conventions et traités internationaux doivent être ratifiés puis traduits dans le droit national. Le deuxième principe de Rio en 1992 réitère ce principe de souveraineté : « *Conformément à la Charte des Nations Unies et aux principes du droit international, les Etats ont le droit souverain d'exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement, et ils ont le devoir de faire en sorte que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle ne causent pas de dommages à l'environnement dans d'autres Etats ou dans des zones ne relevant d'aucune juridiction nationale*. »

L'arrangement Westphalien incapable de contraindre les multinationales ne peut être contourné que par la pression d'engagement de ces dernières d'appliquer directement des '*normes internationales de comportement'*. L'ISO 26000 est ainsi « *une composante d'une nouvelle forme de normalisation dans un contexte où le cadre spatial impliqué est mondial, sans qu'il existe pour autant à cette échelle une fermeture politique à même de produire une règlementation relevant du droit* ». (Billaudot, 2009).

L'ISO 26000 définit ainsi les normes internationales de comportement : « *attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus*. » (ISO 26000 (F), 2010)

Pour les pays en développement ou certains accords internationaux ne peuvent être mis en œuvre pour l'ensemble de la population, les multinationales sont conviées à adopter les normes internationales.

5. Les initiatives des institutions internationales en faveur de la RSE

5.1 OCDE une première institutionnalisation de la RSE

Les Principes directeurs adoptés en 1976, mis à jour cinq fois, la dernière version date de 2011 (OCDE, 2011). Les principes de l'OCDE sont doublement institutionnels dans l'élaboration des principes et dans le contrôle. Leur dernière version prend en compte l'ISO 26000.

Les Principes directeurs sont soutenus par des Points de contact nationaux, un mécanisme unique de mise en œuvre, qui aident les entreprises et leurs parties prenantes à prendre des mesures appropriées pour faire avancer objectifs les Principes directeurs.

Des rapports annuels décrivent les actions engagées par les pouvoirs publics des pays signataires pour honorer concrètement leurs engagements. Ils comprennent également les résultats des Tables rondes annuelles de l'OCDE sur la responsabilité des entreprises qui abordent des questions émergentes et de nouveaux développements.

5.2 L'Europe une position institutionnaliste

L'Union Européenne a développé au début des années 2000 une vision institutionnaliste de la responsabilité sociétale qui reposait principalement sur un engagement des entreprises à aller plus loin que la réglementation (Commission des communautés européennes, 2001). « *En affirmant leur responsabilité sociale et en contractant de leur propre initiative des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles elles doivent de toute façon se conformer (…) et adoptent un mode ouvert de gouvernance, conciliant les intérêts de diverses parties prenantes au sein d'une approche globale de la qualité et du développement durable.* » (CCE, 2001)

Les Etats membres ont développé différentes initiatives d'information, des instruments légaux, des initiatives économiques ou fiscales sur la responsabilité sociétale (Steurer, Margula, & Berger, 2008).

6. Les institutions internationales du développement durable

Le processus institutionnel international de la RSE se confond en grande partie avec l'agenda du développement durable, avec une double composante : celle des institutions politiques et organisations internationales (interétatiques) et celle des organisations non gouvernementales.

Alors que les années 1970 opposaient la croissance économique et les limites environnementales le concept de développement durable proposé par la Commission Brundtland en 1987 visait à réconcilier cet antagonisme. En 1992, le Sommet de Rio donne un soutien politique au développement durable et propose un dispositif institutionnel fondé sur des politiques publiques et des financements internationaux d'aide publique au développement. L'Agenda 21 identifie 8 grands groupes : femmes, enfants et des jeunes, populations autochtones, Organisations Non Gouvernementales, collectivités locales, syndicats des travailleurs, commerce et de l'industrie, communauté scientifique et technique, agriculteurs.

Un groupe de chefs d'entreprises, mobilisés par l'industriel Stephan Schmidheiny, vont contribuer au Sommet puis, fusionnant leur groupe en 1995 avec le Conseil mondial de l'industrie sur l'environnement, fonder le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). La réunion de bilan Rio+5 en 1997, prend acte de la mondialisation économique qui se traduit par un effacement du rôle des Etats et des aides publiques, et

identifie l'importance de la responsabilité des multinationales et le rôle de l'investissement privé (Brodhag, 2012).

Les institutions internationales vont alors se tourner directement vers les entreprises. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'organisation des entreprises le CERES et quelques organisations non gouvernementales (non lucratives) vont lancer en 1997 un cadre de référence sur les rapports des entreprises en matière de développement durable : la Global Reporting Initiative (GRI). Le secrétaire général des Nations Unies va saisir les multinationales à Davos en 1999 et les conduit à s'engager sur des principes généraux en matière sociale et environnementale et de Droits de l'homme : c'est le Pacte mondial.

Le Sommet de Johannesburg (2002), va renforcer le rôle des entreprises, avec notamment le lancement d'une initiative sur le changement des modes de consommation et de production, thème déjà évoqué 10 ans auparavant dans la déclaration de Rio mais qui trouve là un processus de mobilisation (WSSD, 2002). Cette conférence a lancé, à côté des engagements gouvernementaux, des « *initiatives de partenariat* » visant à mobiliser les parties prenantes : organisations internationales, pays, acteurs économiques, ONG… sur le développement durable.

Enfin la conférence Rio + 20, en 2012, aura à son ordre du jour « *l'économie verte dans le cadre du développement durable et de l'élimination de la pauvreté, et le cadre institutionnel de développement durable* » (AG ONU, 3 décembre 2009). Elle conduira à l'adoption de 17 objectifs de développement durable (ODD), dont le 12ème reprendra les modes de consommation et production durables, qui révèle une pression croissante pour raisonner responsabilité sociétale de la chaine de la valeur et cycle de vie complet des produits, et moins entreprise individuelle.

Dans cette évolution progressive qui met une pression croissante sur les entreprises, on observe aussi l'émergence à côté des représentants gouvernementaux d'acteurs (qualifiés de grands groupes à Rio) qui participeront de façon consultative à l'élaboration des politiques mondiales : milieux scientifiques, Organisations non gouvernementales avec des objets environnementaux ou sociaux, syndicats, collectivités locales et bien entendu entreprises. Les milieux économiques sont à la fois consultés sur les politiques en posture institutionnelle, mais aussi cibles privilégiées de ces mêmes politiques.

Cette pression institutionnelle va se traduire, d'une part par l'émergence de la légitimité d'un dialogue avec les « parties prenantes » au niveau global avec des organisations institutionnelles, et d'autre part, par une pression pour un engagement volontaire des entreprises en faveur du développement durable. Enfin notamment dans le thème de l'économie verte les politiques publiques s'orientent vers des cadres « habilitants » ou facilitant l'innovation dans le sens du développement durable et mettent en place différentes initiatives de partenariat pour en faire la promotion. L'engagement des entreprises dans ces initiatives est considéré comme une marque de leur engagement pour le développement durable.

7. Les organisations institutionnelles

Les organisations institutionnelles et associations internationales élaborent des référentiels et cherchent leur légitimité et leur crédibilité dans les processus qu'elle mette en œuvre. Comme associations regroupent surtout des entreprises la pertinence est rarement mise en cause.

7.1. WBCSD

Aujourd'hui, le WBCSD a quelque 200 membres provenant de plus de 35 pays et 20 secteurs industriels majeurs, impliquant quelque 1000 chefs d'entreprise à l'échelle mondiale. Le Conseil comprend également un réseau régional de 60 organismes partenaires nationaux et régionaux - appelés Conseils d'affaires pour le développement durable (BCSDs) - pour la plupart situées dans des pays en développement.

Le WBCSD développe avant tout une coopération avec des experts de l'ensemble des organisations internationales, les institutions académiques et les organisations professionnelles. Sa particularité est la participation des PDG, avec une composante engagement qui n'est pas sans rappeler Bowen (Bowen & Johnson, 1953).

7.2. La GRI

La Global Reporting Initiative (GRI) a été initiée vers la fin 1997 par une coalition associant le Programme des Nations Unies d'environnement (PNUE), le CERES l'association d'entreprises pour l'environnement d'origine États Uniennes) et des ONG.

Son objectif est de développer les directives applicables mondialement en matière de rapport de développement durable, à l'origine pour des sociétés puis, par la suite, pour n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Les premières lignes directrices de la GRI ont été publiées en juin 2000. Elles ont été révisées à plusieurs reprises en 2002, 2006 et 2013. A chaque révision, elles font l'objet d'une consultation au niveau international auprès des parties prenantes pour prendre en compte les différentes observations. La dernière version G4 de la GRI actuellement en vigueur prend en compte l'ISO26000. Elle met l'accent sur la matérialité, c'est-à-dire sur l'importance et la pertinence des actions menées ainsi que sur l'évaluation des différents impacts qui affectent la performance des entreprises.

Aujourd'hui la gouvernance de la GRI implique la participation active des sociétés, des O.N.G., des organismes de comptabilité, des associations d'entrepreneurs, et d'autres parties prenantes du monde entier. Le GRI comporte trois catégories d'acteurs :

- les parties prenantes organisationnelles dont l'objectif est de définir la stratégie et l'évolution des normes et des critères et contribuent au financement ;
- le conseil des parties prenantes qui regroupe 60 membres, désignés par les parties prenantes organisationnelles et qui ont pour fonction de donner les grandes directives, orientations stratégiques ;
- le comité de conseil technique, composé d'une quinzaine de spécialistes des questions sociales, sociétales ou environnementales, qui a pour mission de pratiquer une veille sur l'évolution des normes internationales.

Alcoa, Enel, GE, Goldman Sachs, Natura et Shell ont participé au financement des nouvelles lignes directrices G4. Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PwC ont apporté, pour leur part, leur expertise. L'application du référentiel est un marché pour ces grands groupes de consulting.

7.3 Le Pacte Mondial

Le Pacte mondial a été lancé par le Secrétaire général, des Nations Unies, Kofi Annan lors du Forum économique mondial de Davos, le 29 janvier 2009. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 9 valeurs fondamentales dans les trois domaines suivants : Droits de l'homme, Normes du travail, Environnement. Un dernier thème, la lutte contre la corruption, a été rajouté par la suite.

La phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Il s'agit d'une initiative directe de l'ancien Secrétaire général. Une équipe d'effectifs

limités assure l'animation. Un Conseil d'administration, constitué avec 20 personnalités des milieux d'affaires, et en nombre très limité du monde syndical et de la société civile, est nommé par le secrétaire général des Nations-Unies. Le 20 avril 2006 a été créée la Fondation pour le Pacte mondial, un organisme à but non lucratif chargé de lever des fonds auprès du secteur privé afin de soutenir les activités du Pacte mondial. Aujourd'hui, des centaines de sociétés de toutes les régions du monde, ainsi que des organisations internationales du travail et de la société civile participent au Pacte mondial. Les engagements de progrès des entreprises sont publics.

Paradoxalement pour une initiative prise par le Secrétaire général des Nations Unies, le Pacte n'implique pas l'application du droit international mais des principes généraux assez inconsistants sur le plan juridique (Daugareilh, 2010, p. 148).

7.4. ISO 26000

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a lancé les travaux sur la responsabilité sociétale suite à une demande de sa Commission des consommateurs (COPOLCO) de créer une norme de management social certifiable au même titre que l'ISO 9001 pour la qualité et l'ISO 14001 pour l'environnement. Le processus mis en place demandait à chaque délégation nationale d'être composée de représentant de six parties prenantes : entreprises, gouvernement, consommateurs, organisations non gouvernementales et autres (consultants ou académiques). Des organisations internationales « en liaison » participaient aussi à l'élaboration. Le droit de vote final revenant aux adhérents de l'ISO c'est-à-dire les organisations nationales de normalisation. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a même signé un protocole d'accord lui donnant un droit de relecture finale et de veto sur le processus (Brodhag, 2010) (Brodhag, 2012). Cela a permis à l'OIT de contrôler le chapitre

social sur le droit international du travail, alors que cette adaptation a été plus libre sur les autres sujets (Daugareilh, 2010, p. 147).

N'ayant pas une légitimité sur pareil sujet l'ISO a acquis sa crédibilité grâce à un processus rédactionnel innovant (Gendron, 2010, p. 27). Cette crédibilité s'est acquise tout au long du processus. Nombre de participants présent 'pour voir' ne se sont sentis progressivement intéressés, puis enrôlés qu'au cours de la négociation.

Certains analystes prêtent des intentions rationnelles à l'ISO, alors que les acteurs sociaux convoqués au processus de rédaction de la norme ont donné au document un contenu original (Gendron, 2010, p. 29). La reconnaissance des normes internationales de comportement et du droit international, référencées explicitement dans le texte, est unique pour l'ISO dont les textes ne font référence usuellement qu'à d'autres textes ISO. De ce fait l'ISO 26000 est une norme de nature inconnue du point de vue de la normalisation comme de la réglementation (Daugareilh, 2010, p. 160), une norme hors norme (Capron, 2010).

La variété des participants a permis l'élaboration d'un compromis ou une hybridation, entre la vision éthique anglo-saxonne (Moratis, 2016) et la vision développement durable francophone. (Turcotte, Hanquez, Allard, & Bres, 2010, p. 99).

7.5 : Les relations entre les référentiels

Mais si l'ISO 26000 a franchi les premières étapes proposées par l'ANT (Callon, 1986) problématisation, intéressement et enrôlement, cette norme a failli sur la quatrième étape la mobilisation, faute de porte-parole. Tant l'ISO que les organismes de normalisation ne sont pas légitimes pour le déploiement de la norme. Qui plus est le fait que la norme ne soit pas certifiable frustre les consultants de tous genres qui vivent dans le sillage de la normalisation, et surtout de la certification. Certains organismes de normalisation développant eux-mêmes

des prestations de certification, sont peu enclins à en faire la promotion. Les grands organismes de consultance internationale préfèrent être présents dans la GRI pour consolider le marché du reporting.

Ce reporting est aussi un objectif politique, certains pays ayant milité pour une obligation de reporting dans le document final de la conférence de Rio+20. Le paragraphe 47 reconnait « *l'importance de la communication, par les entreprises, d'informations sur l'impact environnemental de leurs activités et les encourageons, en particulier s'agissant des entreprises cotées et des grandes entreprises, à étudier la possibilité d'insérer dans leurs rapports périodiques des informations sur la soutenabilité de leurs activités*. » (Nations Unies, 2012). Faute d'avoir pu rendre cette disposition obligatoire, ces pays sont rassemblés dans le groupe des amis du paragraphe 47 pour faire la promotion reporting des entreprises sur leurs pratiques de développement durable[5].

L'un des apports réels même s'il est inachevé de la norme ISO26000 qui pourrait être un vecteur de diffusion du droit international par-delà l'écran des Etats (Daugareilh, 2010, p. 157). Il est paradoxal que le Pacte Mondial sous l'égide du Secrétaire général des Nations-Unies ait une ambition inférieure à l'ISO 26000 initiative réputée privée. L'explication est les 10 ans qui séparent l'élaboration des principes du Pacte en 1999 et la rédaction de l'ISO 26000 en 2010. S'étant structuré alors le Pacte a gelé le compromis politique aux principes de 1999.

[5] Charte du groupe d'amis du paragraphe 47 sur le reporting de Développement durable par les entreprises, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/13-04-09-gofofpara47charter-rc3a9visc3a9e_francais1.pdf

7.6 : Les objectifs de développement durable (ODD)

Le grand apport de la Conférence de Rio+20 est la décision d'unifier tous les objectifs politiques internationaux sous la bannière du développement durable, à travers les ODD qui définissent les priorités mondiales et les aspirations d'ici à 2030.

Les trois organisations WBCSD, GRI et Pacte Mondial se sont regroupées pour élaborer un guide le « SDG Compass » (*sdgcompass.org/*) visant à encourager les entreprises à inscrire les ODD dans leur communication et reporting auprès de leurs parties prenantes (GRI, UN Global Compact, WBCSD, 2015). L'ISO en est absent.

Conclusion

Légitimé par la nécessité de réguler la mondialisation dans le contexte westphalien, l'évolution de la responsabilité sociétale dépend en grand partie d'initiatives internationales. Des initiatives des autorités internationales, les Nations-Unies et les conventions notamment, et les organisations institutionnelles non gouvernementales. La normalisation et la communauté scientifique interviennent aussi dans les processus d'élaborations de règles et des connaissances. Ces différentes institutions sont à la source d'une responsabilité sociétale multi-institutionnelle, et sont en compétition en quête de légitimité, de crédibilité et de pertinence, pour promouvoir l'« isomorphisme coercitif » adopté par les entreprises.

Les organisations vont échanger et consolider des concepts–actants clés, qui permettent de comprendre comment une responsabilité partagée se diffuse au niveau international.

Le champ d'étude doit autant s'intéresser à la genèse des règles au sein des autorités, les interactions entre les autorités, la diffusion des concepts clés, et la mise en œuvre opérationnelle. Dans le monde mouvant de la responsabilité sociétale multi-institutionnelle un regard des chercheurs serait particulièrement utile.

Bibliographie

Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie, 10(2).

AFNOR FD X30-021. (2003). Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises. Dans Fascicule de documentation SD 21000. Saint-Denis: AFNOR.

AFNOR FD X30-023. (2006). Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux. Dans Document d'application du SD 21000 - Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises (p. 56). Saint-Denis: AFNOR.

Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective. Revue française de gestion, 6(215), 87-106.

Bessy, C., & Favereau, O. (2003). Institutions et économie des conventions. Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy(1), 119-164.

Billaudot, B. (2009). L'ambivalence de la RSE. L'illusion de la coordination par le contrat. 4ème congrès du RIODD "La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme. Lille, France: Université Lille I, CLERSE.

Boutaud, A., & Brodhag, C. (2006). Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux. Natures Sciences Sociétés 2006, 14(2), 154-162.

Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). Social responsibility of the businessman. Harper.

Brodhag, C. (2010). La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), ISO 26000 une Norme "hors norme". Vers la conception mondiale de la responsabilité sociétale. (pp. 131-143). Paris: Economica.

Brodhag, C. (2012). How organizations can manage social responsibility for sustainability. Dans Future Perfect, publication for Rio+20, the United Nations Conference on Sustainable Development. co-publication Tudor Rose and UNDESA.

Brodhag, C., Gondran, N., & Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000. Vertigo. Dossier : Écologie et économie, 5(2).

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fisherman in St. Brieuc bay. Dans K. Knorr-Cetina, & A. V. Cicourel (Éds.), Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro and macro-sociologies (pp. 196-233). Boston: Routledge & Kegan Paul.

Callon, M. (2006). Quatre modèle pour décrire la dynamique de la science pp. Dans M. Akrich, M. Callon, & B. Latour (Éds.), Sociologie de la traduction: textes fondateurs (pp. 201-252). Paris: Presse des Mines.

Capron, M. (2010). Chapitre 2 – Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale (pp. 37-54). Paris: Economica.

Cash, D. W., Adger, N. W., Berkes, F., Garden, P., Lebel, L., Olsson, P., et al. (2006). Scale and cross-scale dynamics: governance and information in a multilevel world. Ecology and Society, 11(2), 8.

Cash, D., Clark, W., Alcock, F., Dickson, N., Eckley, N., & Jäger, J. (2002). Salience, Credibility, Legitimacy and Boundaries: Linking Research, Assessment and Decision Making. John F. Kennedy School of Government. Harvard University.

CCE. (2001). Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Commission des communautés européennes, Bruxelles.

Compagnon, D. (2014). Réalité multiscalaire et articulations multiniveaux dans la gouvernance environnementale globale. (u. C. Po, Éd.) Consulté le 5 30, 2016, sur CERISCOPE Environnement: http://ceriscope.sciences-po.fr/environnement/content/part1/realite-multiscalaire-et-articulations-multiniveaux-dans-la-gouvernance-environnementale-glo

Daugareilh, I. (2010). Chapitre 8 – La norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations : observations sur une expérience d'inter-normativité. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale (pp. 145-162). Paris: Economica.

Davis, L. E., & North, D. C. (1971). Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Delchet, K. (2006). La prise en compte du développement durable par les entreprises: entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises (Vol. Thèse). Saint-Etienne: Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne / Université Jean Monnet.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, april). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), pp. 147-160.

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

Garriga, E., & Melé, D. (2004, August). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 53(1/2), pp. 51-71.

Gendron, C. (2010). Chapitre 1 - ISO26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale (pp. 19-36). Paris: Economica.

Gibson, C. C., Ostrom, E., & Ahn, T. (2000, February). The concept of scale and the human dimensions of global change: a survey. Ecological Economics, 33(2), 217-239.

Godard, O. (1996). Le développement durable et le devenir des villes ; bonnes intentions et fausses bonnes idées. Futuribles(209), 29-35.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses universitaires de France.

GRI, UN Global Compact, WBCSD. (2015). SDG Compass.The guide for business action on the SDGs. www.sdgcompass.org.

Hodgson, G. M. (2006, March). Economics and institutions. Journal of Economic Issues, XL(1), 1-25.

ISO 26000 (F). (2010). ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Genève: Organisation Internationale de Normalisation.

Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006, January). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. Journal of Management Studies, 43(1), 115-136.

Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. Journal of business Ethics, 54(4), pp. 323-337.

Ménard, C. (2003). L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy(44), 103-118.

Moratis, L. (2016). "Out of the ordinary? Appraising ISO 26000 ' s CSR definition. International Journal of Law and Management, 58(1), 26-47.

Nations Unies. (2002). Plan de mise en œuvre. Sommet mondial pour le développement durable (26 août-4 septembre 2002). Johannesburg (Afrique du Sud).

Nations Unies. (2012). The future we want. Rio+20, United Nations Conference on Sustainable Development, June 20-22, 2012. Rio de Janeiro: UN.

OCDE. (2011). Principes directeurs pour les entreprises multinationales. Paris: OCDE.

Ostrom, E. (2009, July 24). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. Science, 325, pp. 419-422.

Ostrom, E., & Basurto, X. (2011). Crafting analytical tools to study institutional change. Journal of Institutional Economics, 7(3), 317–343.

Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. The International Journal of Human Resource Management, 20(4), pp. 953-973.

Ruggie, J. (2008). Clarifying the Concepts of “Sphere of influence” and “Complicity”. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and other Business Enterprises, Human Rights Council , Genève, Suisse.

Sarkki, S., Niemela, J., Tinch, R., van den Hove, S., Watt, A., & Young, J. (2014). Balancing credibility, relevance and legitimacy: A critical assessment of trade-offs in science–policy interfaces. Science and Public Policy, 41, 194–206.

Turcotte, M.-F., Hanquez, M., Allard, M.-C., & Bres, L. (2010). Chapitre 5 –ISO 26000 : derrière le consensus, les traces de représentations multiples. Dans M. Q.-L. Capron, & M.-F. Turcotte (Éds.), ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale (pp. 91-112). Paris: Economica.

Weinstein, O. (2014, février 13). Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle. Revue de la régulation [En ligne], 14, 2e semestre / Autumn 2013.

Wolff, A., Gondran, N., & Brodhag, C. (2016). L'évaluation de la biodiversité et des services écosystémiques par les entreprises : compromis entre la crédibilité, la pertinence et la légitimité des outils d'évaluation . Développement durable & teritoires, soumis.

WSSD. (2002). Johannesburg Plan of Implementation. World Summit on Sustainable Development. Johannesburg.

Croissance durable

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Croissance économique et productivité du travail : le grand écart

Michel FORESTIER
Ingénieur agronome, Docteur en philosophie. Intervenant dans les organisations publiques et Privées sur les problématiques de conditions de travail et de médiation sociale.
Adresse : GESTE, 113 Rue Saint Maur, 75011-PARIS
E-mail m.forestier@cario.fr
Web : www.penserletravailautrement.fr

Résumé

L'impact négatif grandissant de l'activité productive humaine sur la nature ou la santé des populations semble désormais bien établie. Mais quelle relation existe-t-il entre la croissance économique et ce qui pose réellement problème et que nous qualifierons de croissance du monde matériel anthropomorphique? Pour répondre à cette question nous mobiliserons une critique épistémologique de la notion de valeur, centrale en économie, et montrerons pourquoi celle-ci est impuissante à évaluer l'impact de l'activité productive sur la nature. Nous proposerons ensuite deux indicateurs physiques fondamentaux, permettant de suivre la productivité matérielle du travail et son levier principal, l'énergie.

Mots-clés: Epistémologie, science, économie, productivité, agriculture, énergie

Abstract

The growing negative impact of the human productive activity on the nature and the health of the population seems to be well established. But which relationship exists between the economic growth and what is a real problem which is the "anthropomorphic material world" growth ? To answer this question, we'll use an epistemological criticism of the value notion which is central in economy, and we'll show why it is powerless to assess the impact of the productive activity on the nature. Then, we'll propose 2 basic physical indicators to follow the productivity of work and Its main lever: the energy.

Key-words: Epistemology, science, economy, productivity, agriculture, energy

Introduction

Dans le débat public, « la croissance » n'a plus besoin de qualification. On ne précise plus qu'elle est économique, tant cela semble évident à tous. Honnie par certains, mais soutenue par le plus grand nombre et notamment les élites dirigeantes de la planète, elle est censée résoudre la plupart de nos maux économiques et sociaux : diminuer les dettes publiques, combattre le chômage, améliorer le niveau de vie des citoyens, réduire les inégalités, renforcer la puissance des Etats qui l'accumule, etc. On ne lui concède qu'un défaut: être une des causes des désordres écologiques et du changement climatique. Mais ce défaut même pourrait être évité, à condition d'un heureux découplage: une croissance économique vertueuse et continue, débarrassée de ses conséquences matérielles négatives.

La croissance devient ainsi une sorte de mot magique, aux connotations majoritairement positives. Tous les Etats cherchent à la pousser, alors même qu'elle peine, au moins dans les pays occidentaux au développement ancien. Mais qu'elle est la chose qu'elle désigne? Quel rapport entretient-elle avec ce qui pose problème à la vie sur notre planète, à savoir l'insoutenabilité de notre empreinte matérielle croissante et envahissante sur la nature?

L'objectif de cette communication est de montrer, sur la base d'une critique épistémologique de la notion de croissance économique, l'intérêt de rompre avec elle pour privilégier une approche de la productivité matérielle du travail et montrer le rôle central qu'y joue l'énergie, quelle que soit sa forme d'expression. Il s'agit ainsi de mieux désigner l'origine des désordres écologiques actuels et donc peut-être de mieux les combattre.

Elle se développera en deux parties, la première étant consacrée à la critique du critère de croissance économique, la deuxième à une proposition substitutive.

1 : Critique de la notion de croissance économique

On ne saurait critiquer une notion sans au préalable la définir. Nous partirons de deux définitions autorisées. François Perroux la définit comme «*l'augmentation soutenue (...) d'un indicateur de dimension; pour la nation, le produit global brut ou net, en termes réels* »[1] et Simon Kuznets comme «*une hausse de long terme de (la) capacité d'offrir à (la) population (d'un pays) une gamme sans cesse élargie de biens économiques*»[2].

L'une comme l'autre, avec des termes différents, combine quatre caractères : une évolution à polarité positive (hausse, augmentation), un objet de l'évolution (gamme de biens économiques ou un produit global en termes réels), un espace politique et une certaine durée. Le nœud de l'affaire, c'est évidemment le deuxième caractère. Bien qu'exprimé différemment, il renvoie néanmoins dans les deux cas à un même concept.

En effet, un « bien économique » n'est pas, au sens strict, un bien matériel ou un service, mais sa valeur monétaire et le «produit global en termes réels » en est également une, la précision « termes réels » venant confirmer ce caractère monétaire en ce que celui-ci est toujours susceptible d'inflation ou déflation.

Ainsi la croissance économique n'est pas un concept, mais le fléchage d'un mode de calcul d'une valeur économique, dans un espace et un temps donné. C'est donc cette notion de valeur qui en est au cœur et qu'il faut maintenant examiner.

1.1 : Qu'est-ce qu'une valeur ?

Le mot valeur dérive du verbe latin « valere », «être fort», «être puissant». Il a, dès ses premiers usages en français, pu servir à qualifier aussi bien des personnes que des choses, afin de les distinguer, de signifier leur importance ou leur qualité. Il est aussi employé, dès le XIII° siècle, dans un sens économique, pour parler du caractère mesurable d'un bien susceptible d'être échangé. Cette étymologie indique à la fois le caractère essentiellement comparatif de la valeur et l'étonnante extension de ses domaines d'application.

Pour Nietzsche, l'évaluation est un processus vital, inhérent à l'espèce humaine : «C'est la vie qui nous force à poser des valeurs, c'est la vie qui « valorise » à travers nous chaque fois que nous posons des valeurs… »[3].
C'est une puissance à laquelle nous ne saurions résister, sous peine de mort.

Le jugement de valeur semble rendre comparable, sous les registres du plus ou du moins, ce qui n´a pas de propriété commune, d´élément commun. L´hétérogénéité ne semble pas lui faire obstacle, au contraire. C´est le service qu'il rend aux hommes qui sans lui seraient confrontés à une diversité radicale et souvent ne sauraient pas choisir. Mais néanmoins, une limite existe à cette hétérogénéité. Il faut un autre de la chose qui puisse être connu car une valeur renvoie toujours à une comparaison. Mais quel est cet autre ou plus exactement, quel est le commun sous lequel d'autres sont possibles ? Dans le cas de la valeur économique, l'évaluation est exigée par l'échange comme une sorte d'obligation de résultat. Tout ce qui s'échange doit pouvoir être évalué, trouver un ratio de correspondance, faute de quoi l'échange n'aurait pas lieu. L'espace commun dans ce cas, c'est l'ensemble de ce qui se produit et s'échange. Dans le cas des métiers, comment comparer ce qui ne se ressemble pas et fait des vies si différentes ? Vaut-il mieux être manutentionnaire, cuisinier ou ingénieur ? Ce qui est en jeu, c'est la décision

du jeune adolescent qui va engager sa vie pour la vie. Défendre la valeur du «travail», ce n'est plus s'inscrire dans une comparaison des métiers, mais dans une alternative d'occupation de sa vie : le loisir, l'étude, le chômage, etc. La valeur donc est ce qui, dans une perspective ou un champ donné, permet de comparer des choses différentes et de les ordonner les unes par rapport aux autres. C'est un jugement qui prépare un engagement, une mobilisation ou une décision, qui les suppose même pour qu'il ait un intérêt.

La valeur apparaît donc comme un quantum de convoitise, c´est-à-dire la combinaison d´une qualité et d´une importance accordée à cette qualité, qui suscite la volonté de la faire sienne. C'est un biface qui peut bien avoir à faire, sur un de ses côtés, avec une qualité ou une caractéristique objective pouvant exister en et pour soi, indépendamment de tout regard de l'homme. Mais ce ne serait pas pour autant une valeur intrinsèque car pour qu'elle soit valeur, il faut qu'un jugement humain lui confère ce statut. Toutefois, l'homme ne se donne pas, ni ne vit dans un monde seulement objectif. Il édifie aussi des constructions mentales, intellectuelles, métaphysiques qui pour n'avoir aucune objectivité, n'en ont pas moins pour lui une très grande importance. La qualité ou le trait de ce qui fait valeur peut donc être aussi bien le produit d'une croyance qu'une réalité matérielle.

La notion de valeur peut être examinée selon deux points de vue : d'un point de vue horizontal, celui de la comparaison de «faits» et de leur enregistrement («ceci a plus de valeur que cela»). C'est une perspective pragmatique, simple, taiseuse : les valeurs des choses sont des données que l'on constate et n'interroge pas. Mais elle peut aussi être examinée d'un point de vue vertical. Il s'agit alors de rattacher la chose à des valeurs de référence. Pour distinguer clairement ce cas du précédent, nous parlerons alors de valorisation. Vouloir examiner des valeurs d'un point de vue vertical, c'est accepter d'entrer dans un mouvement mystérieux et

complexe qui part d'une chose et cherche à mesurer la qualité du lien qu'elle entretient avec un réseau de propositions et de valeurs associées à ces propositions. Ce lien est rhétorique et peut donc utiliser toutes les ressources de la grammaire et de la stylistique.

1.2 : Le double sens de la valeur économique

La valeur économique prend sens dans le régime anthropologique de la valeur, dont elle n'est qu'un cas particulier. L'évaluation et la valorisation sont des processus propres à notre humanité, qui trouvent à s'appliquer dans les faits sociaux quels qu'ils soient. Or, comme le souligne André Orléan[4], un fait économique est un fait social comme un autre.

Dans le *Trésor de la langue française*, la valeur économique est définie comme l' «*évaluation d'une chose en fonction de son utilité sociale, de la quantité de travail nécessaire à sa production, du rapport de l'offre et de la demande*». Ce n'est pas tant, d'ailleurs, une définition qu'une présentation condensée des principales thèses économiques de ce qui ferait la valeur d'échange des biens. On sait en effet que dans l'histoire de la pensée économique, deux thèses principales se sont affrontées. Les théoriciens de l'économie classique (Smith, Ricardo), jusqu'à sa critique par Marx incluse, faisaient de la valeur le résultat du travail, alors que les économistes néo-classiques depuis Jevons, Wenger et Walras, fondent la valeur sur l'utilité et la rareté. Aucun de ces trois facteurs ne heurte le bon sens, ni ne sont contradictoires entre eux. En revanche, comme ils appartiennent à l'arrière-plan pouvant expliquer la valeur d'une chose, ils n'en sont pas la manifestation concrète, à savoir son prix. Il existe en fait deux sens concurrents de l'expression «valeur économique», l'une qui renvoie à la théorie et aux fondements de la valeur, et l'autre à la pratique et s'exprime dans des prix. Les praticiens, eux-aussi toutefois, distinguent valeur et prix afin d'échapper à sa pure contingence et variabilité, et introduire, dans

leurs affaires, de la rationalité et du raisonnement. La valeur pour eux est alors une sorte de vérité des prix, par exemple une moyenne observée sur une certaine durée ou un espace géographique qui permet de lisser des variations instantanées inexplicables. Elle peut même être purement spéculative. Pour un financier par exemple, la « valeur fondamentale » est « le prix d'un actif correspondant à la somme en valeur actualisée des revenus qu'on peut enattendre dans le futur, compte tenu des informations du moment»[5]. Mais dans tous les cas, on passe du prix à la valeur par de simples calculs, sans résidu théorique.

Ce n'est pas la valeur des théoriciens qui nous intéresse ici, mais celle des praticiens, car c'est sur la base de leurs calculs que s'évalue la croissance économique. Celle-ci en effet, à l'échelle d'une nation, correspond au taux de variation de son Produit Intérieur Brut (PIB) sur deux années successives. Le PIB est «*l'ensemble des richesses produites chaque année dans une économie donnée. Il est égal à la somme de toutes les valeurs ajoutées créées par les agents résidents*»[6]. Que se cache-t-il derrière ces sommations ou plus précisément que cachent-elles?

1.1 : Les grands oubliés de la Production Intérieure Brute

Le PIB est un agrégat de la comptabilité nationale fournissant une mesure de la production qui fait l'objet de trois critiques majeures:

- Il ignore le phénomène d'inégalité de revenus
- Il ne prend en compte que les productions évaluées monétairement
- Il ne dit rien de la soutenabilité de nos modes de production et de vie

Ces critiques sont largement documentées[7], aussi me concentrerais-je sur une approche épistémologique de l'évaluation monétaire de la production, qui l'est moins.

1.3.1 La marchandisation de ce qui n'est pas une marchandise

On trouve chez Polanyi une critique radicale de l'économie capitaliste qui peut servir de toile de fond à celles que je présenterais ensuite. Il observe en effet que le travail, la terre et l'argent sont les trois ingrédients essentiels à l'industrie, mais que ce ne sont pas des marchandises car ils n'ont pas été produits pour la vente: «*le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique qui accompagne la vie elle-même (...) la terre n'est que l'autre nom de la nature qui n'est pas produite par l'homme; enfin la monnaie réelle est simplement un signe de pouvoir d'achat (...), c'est une création du mécanisme de la banque ou de la finance d'Etat* »[8] Mais bien qu'ils ne soient pas produits pour la vente, l'économie de marché fait comme si c'était le cas et crée ainsi des fictions à partir des quelles s'organise la réalité de leurs marchés respectifs, chacun d'eux y recevant son prix: salaire, rente ou intérêt. La conséquence d'un tel mécanisme –une « fabrique du diable » - serait de détruire toute société qui y serait exposé dans sa pureté. C'est parce qu'elles s'en protègent qu'elles ne disparaissent pas.

Explorons ces deux premières fictions.

1.3.2 Une notion de travail très restrictive[9]

Le mot «travail» a une histoire qui mérite d'être brièvement rappelée. Il trouve son origine dans le bas latin « trepalium » (« qui a trois échalas »). L'interprétation aujourd'hui dominante dans les sciences du travail (et probablement anachronique), consiste à souligner que c'était un instrument de torture, alors que c'était d'abord un instrument de contention constitué de trois pieux. Ainsi, dans un sens technique, le «travail», au Moyen Âge était une machine à laquelle on assujettissait les bœufs ou les chevaux difficiles, pour les ferrer. Il permettait, en les asservissant, de protéger le maréchal-ferrant et l'animal. Le mot s'est substitué au XVI° siècle au vieux-français « ovre »[10]. Annie Jacob montrera, à partir d'une analyse d'un corpus de 2600

œuvres écrites du XI° au XVIII° siècle, qu'« entre le XVI°siècle et le XVIII° siècle, la représentation du travail a connu un changement de signe : de fortement négatif, elle est devenue positive»[11]. Dans ce renversement, la pensée économique en cours de constitution jouera un rôle majeur. Peu à peu, le travail va à la fois tendre à désigner toutes les activités productives rémunératrices et se voir revêtu d'une dignité sociale. Le travail que nos sociétés aujourd'hui connaissent, est celui dont elles ont « inventé » le concept au XVIII° siècle, comme « facteur d'accroissement des richesses »[12]. Cette invention fut un élargissement sémantique. En effet, jusqu'alors, dans aucune civilisation, il n'avait existé de mot unique pour qualifier des activités productives aussi différentes que la chasse, l'agriculture, le commerce, l'artisanat, la coiffure, la garde d'enfants ou la médecine par exemple. Mais ce fut aussi un rétrécissement. En effet, n'est considéré comme travail que ce qui conduit à une rémunération monétaire, le mot rémunération subissant d'ailleurs à la fois le même élargissement et rétrécissement que le travail dont il est le compagnon intime. Cela exclut donc tout travail dont la rémunération relève d'un partage, à commencer par celui qui est né en même temps que l'homme chasseur ou cueilleur : le travail domestique. Nous ne savons que peu de choses des premiers hommes, mais nous savons avec certitude que la première division du travail est une division sexuée, autour de la naissance et de l'« élevage » des enfants. Activité sociale tout aussi nécessaire et vitale pour l'espèce que la chasse, elle était rendue possible par un accord au sein de la famille ou de la tribu sur la répartition des tâches et des produits. Aujourd'hui, le travail domestique a évidemment beaucoup changé dans sa nature, mais sur le fond, il reste une activité nécessaire à la vie (« utile », pour reprendre la terminologie néo-classique) qui fait l'objet d'un partage (qu'il soit inégal ou pas, ici ne change rien à l'affaire) et non pas d'une rémunération monétaire. Dans nos économies contemporaines, le travail domestique n'est un travail que lorsqu'il est payé, c'est à dire lorsqu'il prend, par exemple, la forme d'une aide à domicile, mais il n'en est

plus un s'il est effectué par la famille ou dans le cadre d'une entraide de voisinage.

1.3.3 L'impasse sur la production naturelle

Mais si cette réduction du travail est propre à l'économie, il en est une autre, plus importante encore, qu'elle partage avec l'ensemble des sciences sociales. Le travail en effet n'y est vu, analysé et compris que comme un rapport entre les hommes, oblitérant ainsi le fait qu'il est également et d'abord le rapport qu'entretiennent les hommes avec la nature. C'est le mérite de la philosophie, et particulièrement de Hegel, d'avoir conceptualisé ce caractère bifide du travail:

«*Le travail est l'activité médiatrice qui consiste à produire et à acquérir des moyens particularisés appropriés à des besoins également particularisés. Par son travail, l'homme différencie à l'aide de procédés variés le matériel que la nature lui procure immédiatement pour l'adapter à des fins multiples*». Mais cette médiation s'opère dans le cadre d'une division du travail: «*Par cette division, non seulement le travail de l'individu devient plus simple, mais l'habileté de l'individu dans son travail abstrait et la quantité de ses produits deviennent aussi plus grandes. Du même coup, cette abstraction de l'habileté et du moyen rend plus complets la dépendance et les rapports mutuels entre les hommes pour la satisfaction des autres besoins, au point d'en faire une nécessité absolue* »[13].

C'est dans la dialectique du Maître (Herr) et du Serviteur (Knecht) qu'Hegel met en scène la rigueur des rapports sociaux. Dans la *Phénoménologie de l'Esprit*, cette figure succède à celle de la « Lutte à mort ». Une relation de domination est désormais instituée et s'inscrit, non plus dans un face-à-face, mais dans un triangle homme–homme–objet : le maître apparait comme celui qui commande à l'autre de travailler le monde, de le transformer et de lui livrer le produit

de son travail. C'est un maître mais aussi un jouisseur, face à un serviteur qui lui est un travailleur.

Marx opèrera une scission au sein de cette structure, en distinguant travail concret et travail abstrait. Le travail concret est producteur d'utilité sociale[14].C'est un procès, riche de déterminations qualitatives, qui se passe entre l'homme et la nature: «Le travail est condition naturelle de l'existence humaine, une condition, indépendante de toute forme sociale, du métabolisme des échanges entre l'homme et la nature »[15]. Mais, l'échange d'utilités entre les hommes suppose leur mise en équivalence, sans quoi il ne se réalise pas. Ces utilités sociales disparaissent alors au profit d'un rapport purement quantitatif, indifférent à toute forme particulière de travail : leur valeur respective d'échange. Alors que le travail n'est pas la source unique de l'utilité, puisque celle-ci est une combinaison de travail et de matière naturelle[16], celui-là est la source unique de cette valeur. C'est un travail abstrait, dont la mesure est le temps de travail. Ayant perdu toutes ses déterminations qualitatives, il n'est plus qu'une forme spécifiquement et uniquement sociale, et dans le mode de production capitaliste, il s'exprime dans un rapport de production qui met face à face le capitaliste et le travailleur salarié. Ainsi, dans le travail abstrait, la nature disparait alors que dans le travail concret, elle est sa condition même, coproductrice d'utilité.

Le philosophe Marx a ainsi laissé le champ libre à l'économiste et accepté l'amputation du travail sur l'autel de la valeur d'échange. Notre conviction[17] toutefois, c'est que cette décision n'est pas arbitraire: elle est le résultat fatal de toute décision d'entrer dans le champ économique, même avec des lunettes critiques, si celui-ci s'enracine dans l'échange de biens et l'arithmétique qui lui est associée.

Face à l'ampleur des dégâts écologiques actuels et prévisibles de l'exploitation humaine de la nature, il existe aujourd'hui des tentatives d'un certain nombre d'économistes pour corriger de

l'intérieur leur science, afin qu'elle prenne mieux en compte la nature et la nécessité de la préserver. Jean Gadreyet Aurore Lalucq ont fait le point récemment sur ces essais de monétarisation de la nature. Ces auteurs cherchent à décrisper les controverses à ce sujet et « éclairer sur l'utilisation légitime et suffisamment fiable de l'évaluation monétaire (de la nature) »[18]. Mais ce qu'ils sauvent ainsi à l'issue de leur examen, ce n'est pas l'évaluation monétaire, mais les mesures politiques qui renchérissent le coût des usages économiques les plus nocifs écologiquement, voire qui les interdisent ou les limitent à la source (interdiction des OGM, directive Reach sur les produits chimiques…).

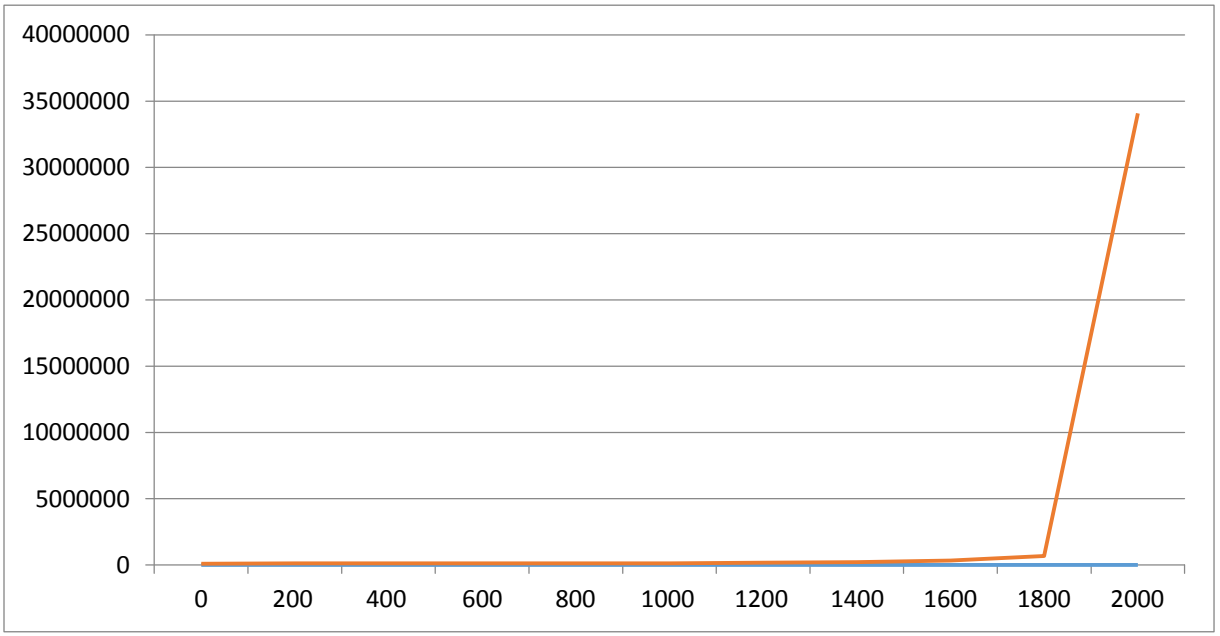
1.4 : La mise en équivalence monétaire : un atout majeur de l'économie

Ainsi, les fondements épistémologiques de l'économie apparaissent particulièrement fragiles : des fictions, des abstractions, des réductions... Mais elles emble disposer, avec la notion de valeur, d'un atout majeur pour mesurer la croissance que ne saurait avoir d'autres approches et notamment les sciences physiques. En effet, ainsi que nous l'avons rappelé, la valeur est un processus anthropologique qui permet de trouver une raison commune et une équivalence à des choses qui n'ont pas de rapport entre elles. Par la vertu de la médiation de la monnaie, il est possible ainsi d'affirmer qu'une voiture citadine d'entrée de gamme vaut la rémunération annuelle d'un ouvrier payé au SMIC ou qu'un séjour d'une semaine dans un riad à Marrakech s'achète avec deux ans d'intérêts produits par un livret A rempli jusqu'à son plafond. Nul évidemment ne s'en étonne, ni ne sait pourquoi il en est ainsi.

Les biens sont en général mesurables par des unités physiques (tonne, kilowattheure, mètre…) non commensurables. Ils ne le deviennent qu'à partir du moment où on les pondère par leur prix moyen, en faisant évidemment l'hypothèse qu'ils sont de qualités comparables au sein d'une même filière. Dans le cas des services non marchands, ce n'est pas leur prix quis ert à la

commensurabilité mais l'agrégation des coûts (salaires, achats, amortissements…) qui les rendent possibles et qui sont, eux-aussi, fondés sur des montants monétaires. Ce sont ces mécanismes qui permettent à la comptabilité nationale de transformer en une vue globale des informations fournies par d'innombrables données élémentaires et de les additionner. Elle produit ainsi régulièrement, à l'usage de tous, des informations macroéconomiques telles que le PIB.

Toutes les études sur la croissance économique s'appuient sur son évolution. La plus systématique et ambitieuse que je connaisse est celle qu'a réalisée Angus Maddison pour le compte de l'OCDE[19]. Il a en effet évalué, de l'an 0 à 1998, la population et le PIB de grands ensembles régionaux jusqu'à couvrir le monde entier!



Evolution du PIB mondial (reconstituée à partir de Maddison[20])

Les critiques à porter à une telle démarche sont évidemment nombreuses. La plus évidente est d'ordre statistique. Plus on remonte dans le temps et plus les données sont insuffisantes et incertaines. Les estimations sont, de ce fait, nécessairement nourries d'hypothèses et

d'approximations discutables. En outre, elle consiste à appliquer à des civilisations non productivistes des calculs qui, à leurs époques, n'avaient aucun sens, à inventer des marchés là où il n'y en avait pas, dans une sorte de colonisation capitaliste virtuelle, rétrospective. Ainsi peut-on par exemple estimer que le PIB / habitant en Europe et en Chine au premier siècle de notre ère était de 450 $ international de 1990!

Mais il est une critique plus radicale, qui porte non pas sur les conditions d'obtention des données, mais sur la mise en équivalence elle-même.

1.1 : La mise en équivalence monétaire : un terrible piège

Aujourd'hui, l'immense majorité des échanges se fait par la médiation d'une monnaie, c'est à dire d'une puissance d'achat, chacune d'elles pouvant être converties dans les autres. Les biens et services qui font l'objet d'échange ont un prix, et ceux qui ne s'échangent pas peuvent être évalués à partir de leurs coûts d'obtention, qui supposent en amont des prix (du travail, des équipements, des fournitures…). Chaque bien ou service peut ainsi être évalué, grâce à un système de prix auquel est donnée une valeur universelle. Mais ce système est absolument contingent et daté, quasiment instantané, corrélatif aux échanges dans lesquels il s'exprime. La conséquence nous en est familière : un même bien peut connaitre des prix radicalement différents sur des échelles de temps courts.

Pour une masse monétaire donnée, en absence de toute évolution quantitative de biens ou services, si le prix de certains biens augmentaient, mécaniquement d'autres baisseraient. Ainsi corseté, l'élément prend sa valeur en référence au tout. Mais le capitalisme ne se caractérise pas par sa stabilité, mais une croissance forte, inconnue jusqu'alors. Comme l'analyse Schumpeter, il crée du nouveau qui absorbe et élimine plus ou moins brutalement l'ancien. La croissance économique génère ainsi d'extraordinaires et souvent rapides déformations socio-

économiques: elle modifie la structure de la population active, introduit des inégalités régionales fortes, permet une urbanisation effrénée, modifie la composition et la nature des biens et services, etc. Elle favorise ainsi une transmutation des valeurs. Une fois les besoins anciens satisfaits, les biens nouveaux peuvent atteindre des prix qui dépassent largement leurs coûts – le succès planétaire des ordiphones en est un bel exemple – et par contre coup, décalent ceux des autres. La croissance déforme les prix relatifs des choses,

De ce fait, il ne saurait y avoir de rapport entre les prix des biens et services, qui sont définies par le commerce des hommes, et l'exploitation de la nature qui leur est nécessaire pour les produire.

Le PIB qui agrège des valeurs économiques est un indicateur de l'importance de l'économie de marché, pas de l'exploitation de la nature sur laquelle elle est fondée.

Un exemple peut suffire à prendre la mesure du risque que l'on prend à fonder ses analyses de phénomènes naturels sur des évaluations économiques. Il est tiré de *Le capital au XXI° siècle*, de Thomas Piketty et porte sur le calcul de la « valeur pure des terres, telles qu'elles existaient avant leur exploitation par l'homme»[21]. Au XVIII° siècle, la valeur des terres agricoles en France comme au Royaume Uni représentait 4 années de revenu national, et presque les 2/3 du capital national. Comme, selon les calculs de l'époque, les 3/4 de cette valeur correspondait à des investissements et améliorations apportées par les hommes, les économistes en déduisirent que la valeur pure des terres correspondait à une année de revenu national. Si ce calcul est d'une désarmante simplicité, leur interprétation du résultat donne envie de les pincer pour les réveiller de leur sommeil dogmatique. Qu'est-ce qui leur permet d'imputer ce reliquat à la valeur des terres? Ils s'enferment dans leur bulle anthropocentrique et refusent d'en sortir pour voir le monde comme il est. Ils ne semblent, par exemple, pas s'étonner qu'aujourd'hui cette

valeur pure ait disparu, puisque la valeur des terres, pure et impure, n'est plus qu'une composante marginale du capital contemporain: elle représente aujourd'hui moins de 2 % du capital total. Pourtant, et heureusement, la terre est toujours là pour nous porter, même si elle ne vaut quasiment plus rien ! La valeur dont traite les économistes n'est qu'une convention humaine historique dans laquelle la partie n'a de signification qu'en référence au tout; elle n'a aucune valeur anthropologique ou naturelle.

1.6 : Une critique épistémologique de la valeur économique, fondée mais impuissante

Nous partageons avec André Orléan, l'idée que les économistes ne sont pas en quête d'une description objective du monde, mais cherchent à guider l'action des acteurs publics et privés[22]. Dans ces conditions, laqualification de « sciences » qu'ils donnent majoritairement à leur discipline appartiendrait plus à une stratégie de communication en direction de ces acteurs, comme un argument pouvant favoriser l'adhésion à leurs thèses, qu'une revendication intérieure ou une identité professionnelle exigeante. Aussi sérieuses soient-elle, les critiques épistémologiques adressées à l'économie glissent sur elle, car si son but est de convaincre, elle a plus à voir avec la rhétorique qu'avec la science.

Ces critiques, ce n'est donc pas aux économistes qu'il faut les adresser, mais à ceux qui se laissent convaincre par eux : les citoyens et ceux qui les gouvernent. Il n'est pas sûr toutefois que cela soit plus efficace si n'est pas présentée en même temps une approche concurrente. Aussi, notre proposition est-elle de s'appuyer sur elles pour construire un dispositif scientifique convaincant, robuste et alternatif. La 2° partie de ma communication s'inscrit dans cette perspective.

1 : La productivité matérielle du travail

Comment penser la croissance, phénomène propre aux sociétés contemporaines technico-productivistes, sans avoir recours à la science économique qui en a fait un de ses objets de recherche privilégié ?

Pour répondre à cette question, la page devant soi n'est pas blanche. Il existe en effet une mobilisation scientifique dans laquelle l'économie n'a qu'une place marginale et qui œuvre avec succès depuis plus de vingt ans à la reconnaissance des effets de l'activité productive humaine auprès des nations. Elle s'appuie sur le réseau météorologique mondial qui permet de suivre chaque année l'évolution du climat, et les nombreux travaux scientifiques à son sujet. Le GIEC[23] les évalue régulièrement et les présente aux dirigeants du monde entier afin qu'ils prennent les décisions politiques permettant d'annuler, si possible, les causes humaines du réchauffement climatique. Les rapports du GIEC sont écoutés, et de plus en plus pris en compte (cf. COP 21. Accord de Paris), précisément parce que les mesures sur lesquelles ils s'appuient sont objectives, indemnes de toute manipulation sociale, hors d'atteinte du système anthropologique des valeurs.

Ce qu'il a été possible de faire concernant les effets de la production humaine, l'est-il s'agissant de la production humaine elle-même?

2.1 : Le problème de la croissance du monde matériel anthropomorphique

La croissance du PIB est un indicateur de la vitalité de l'économie de marché et de son expansion dans le monde. Aujourd'hui, cette croissance mondiale est surtout le fait de pays en développement qui se rapprochent de la frontière technologique[24]. Ceux qui sont déjà sur cette frontière ne retrouvent pas les niveaux de croissance qu'ils ont connus lors des trente glorieuses.

Le GIEC déclare dans son dernier rapport que les effets de l'activité humaine « sont, avec une probabilité extrêmement élevée, la cause dominante du réchauffement (climatique) observé depuis le milieu du XXe siècle »[25]. L'imputation au mode de développement technico-productiviste est ainsi faite. On peut établir évidemment un parallèle avec la croissance du PIB. Mais, à strictement parler, le lien de causalité qu'établissent les climatologues, ce n'est pas avec cette croissance économique, mais avec celle du monde matériel anthropomorphique.

Je désigne ainsi cette couche matérielle que nous produisons à partir de la nature et qui nous sert d'intermédiaire dans nos échanges avec elle. Il est en quelque sorte le placenta de notre espèce. C'est un produit de notre histoire. Alors qu'il était, à l'émergence des premiers groupes humains, réduit à quelques outils, peut-être quelques vêtements, il s'est densifié au fur et à mesure du développement de la maîtrise technique de l'espèce. Des habitations, des ustensiles, des parures sont apparus, et ainsi progressivement pendant des centaines de milliers d'années jusqu'aux accélérations successives récentes qu'ont constituées la révolution néolithique puis industrielle.

Ce monde matériel, expression de notre espèce, couvre maintenant l'ensemble de la planète. C'est une production collective. Il est renouvelé en permanence et tend à la fois à grandir et à se sophistiquer, au fur et à mesure du développement économique et des innovations techniques. Il constitue le milieu de notre vie quotidienne, mais aussi celui du travail.

Aujourd'hui, l'activité productive humaine, prise globalement, pour reprendre la terminologie qu'utilise Heidegger à propos de la technique, remue, ébranle, mobilise le monde. Mais les productions qu'enregistrent l'économie dans ses évaluations monétaires ne sont que l'écho anthropisé de cet ébranlement. On ne saurait en effet comparer, même si elles peuvent avoir le même prix, une coupe de cheveux faite avec des ciseaux et l'extraction, le raffinage et le

transport jusqu'à la pompe de vingt litres d'essence.

C'est cette croissance matérielle qu'il faudrait pouvoir cerner en chaussant d'autres lunettes que celles de la valeur.

2.2 : La productivité apparente du travail peut-elle rendre compte de cette croissance ?

D'où vient cette croissance apparue très récemment dans l'histoire des hommes ? Quel en est le moteur ?

A la suite de Joseph Schumpeter qui s'est le premier intéressé à cette question[26], nombre d'économistes conventionnels s'en sont saisis et ont élaboré des théories censées en rendre compte.

Nous partageons avec eux le cadre général de leur réflexion:

- la croissance est un phénomène d'une extrême complexité. Elle implique de très nombreux facteurs dont beaucoup ne relèvent pas du champ économique, mais culturel, politique, scientifique... La modestie est donc nécessaire dans toute recherche à son sujet.
- Le progrès technique joue un rôle moteur dans la croissance. Sans son aiguillon permanent, l'économie parviendrait rapidement à un état stationnaire. Mais il n'existe aucune mesure directe possible de ce progrès.

En revanche, leur approche de la productivité des facteurs peut être largement questionnée. La productivité est le rapport entre une valeur ajoutée produite par une activité économique et la quantité des facteurs qui ont permis de la produire. L'enjeu pour les économistes est au dénominateur : quels facteurs produisent la valeur ? Leur réponse traditionnelle est le travail et le capital[27]. Aussi vont-ils calculer une productivité du travail, en précisant qu'elle est

apparente, car elle rapporte la valeur produite à ce seul facteur, exprimé en nombre d'heures ou de travailleurs, alors qu'il faut la rapporter à l'ensemble des facteurs pour déterminer une productivité globale. Mais l'arithmétique ne permettant pas d'additionner des données qui n'ont pas la même unité, ils doivent nécessairement passer par des valorisations monétaires. Ils obtiennent ainsi non pas une productivité globale, mais un rendement global, qui est une grandeur sans unité. En outre, l'identification de la contribution d'un facteur à la productivité est un exercice difficile, qui résulte du raisonnement et d'une argumentation, et non pas d'un calcul. Enfin, tous ces facteurs sont en interaction les uns avec les autres. Or, leurs différents modèles ne rendent compte qu'isolément des composantes du progrès technique et ignorent donc ce qui est peut-être le plus important pour générer de la croissance, à savoir la synergie des facteurs.

Si ces facteurs ne sont ni indépendants les uns des autres, ni substituables les uns aux autres, ils ont en revanche un foyer commun, au prise avec la nature : l'homme. La condition de possibilité de la mise en mouvement de tous ces facteurs (le capital, le progrès technique, le processus d'accumulation des connaissances, l'organisation des entreprises et des marchés, etc.), c'est évidemment notre espèce. Aussi, si l'on veut connaitre l'impact de l'activité productive humaine sur le développement du monde matériel anthropomorphique, le facteur de synthèse qu'il faut placer au dénominateur, ce sont les travailleurs, soit en effectif, soit en nombre d'heures ou le nombre d'habitants.

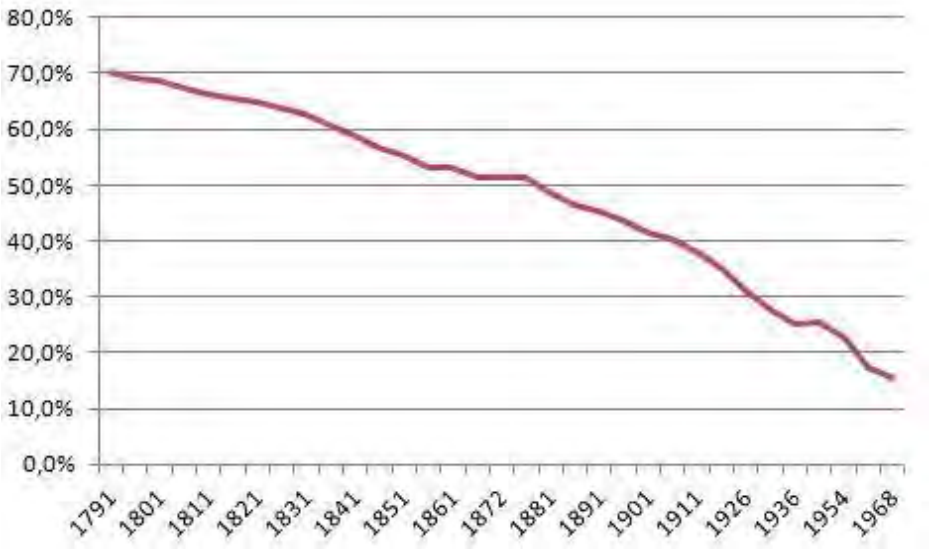
2.3 : L'impact sur la démographie du travail de la civilisation technico-productiviste

Pour Schumpeter, l'économie de marché se caractérise par un phénomène continu de «destruction créatrice»[28]. Le premier impact de la croissance de la productivité et le plus

visible socialement est de modifier la structure des emplois. En effet, si, dans un secteur donné, la productivité technique double alors que la consommation des biens qu'il produit n'augmente pas, ce secteur libère des effectifs qui peuvent être mobilisés par d'autres qui en ont besoin, ou nourrir le chômage si tel n'est pas le cas.

Sur les deux cent dernières années, ce phénomène a touché massivement le secteur économique qui employait auparavant l'essentiel des travailleurs, à savoir l'agriculture.

Grâce aux travaux de Jean-Claude Toutain, on dispose d'une longue série de données démographiques professionnelles sur la France du XVIII° au XX° siècle. Cela permet de prendre acte visuellement de la révolution démographique à l'œuvre depuis 200 ans[29] :



Évolution de la part de la population française vivant de l'agriculture (1791-1968).Source : JC Toutain

Au XIX° et XX° siècle, la part des familles vivant de l'agriculture a donc chuté régulièrement et fortement, au rythme moyen de 0.5 % par an. D'activité commune à l'immense majorité des Français, elle est ainsi devenue celle d'une infime minorité. Mais si on remonte jusqu'aux origines de l'agriculture en France alors la nouveauté de l'évènement apparait dans toute sa

clarté : quasiment stable ou oscillante à l'intérieur d'une fourchette allant de 70 à 100 % de la population pendant 6000 ans, cette part s'est effondrée en moins de deux cent sans.

Sur cette dernière période, la France est passée de 27 millions à 66 millions d'habitants. Auto-suffisante en 1789, elle est maintenant globalement exportatrice. Cela signifie donc que cette évolution démographique s'est appuyée, en fin de compte, sur une croissance forte de la productivité du travail agricole et non pas construite sur une dépendance alimentaire extérieure.

Une autre manière de percevoir l'ampleur de la transformation consiste à évaluer l'évolution du nombre d'habitants que « nourrit » un travailleur agricole. Cette donnée toutefois est, sur longue période, sujette à caution, car les recensements ont régulièrement sous-estimé ou écarté le travail féminin et ignoré celui des enfants, adolescents et vieillards. C'est la raison pour laquelle les séries statistiques ne s'appuient en la matière que sur les travailleurs masculins adultes. L'acceptation de cette réduction pragmatique permet néanmoins de souligner une impressionnante évolution de la capacité productive d'un agriculteur Français: alors qu'il « nourrissait » moins de quatre personnes en 1789, il en « nourrit » maintenant plus de 130!

La croissance de la productivité, l'innovation en matière de biens ou services produits et la division du travail créent en permanence de nouveaux métiers et, si les destructions l'emportent sur les créations, également des chômeurs.

La démographie professionnelle dans les pays développés se caractérise par un déplacement massif des secteurs primaire et secondaire vers le secteur tertiaire – qu'on appelait ainsi à l'époque où leur poids était équivalent. Le nombre de travailleurs dans ces secteurs n'est en rien corrélé à la croissance du monde matériel anthropomorphique, car ce sont les deux premiers qui sont les principaux producteurs de cette croissance, et non pas le troisième qui en est en revanche grand utilisateur. Concrètement, cela signifie que l'essentiel des travailleurs

aujourd'hui dans les pays développés se consacrent à un travail socialisant, à destination des membres de la communauté humaine et délèguent à d'autres le travail naturant qui édifie et renouvelle chaque jour notre monde matériel anthropomorphique.

1.1 : La contribution énergétique à la productivité matérielle du travail

La productivité matérielle du travail est un phénomène complexe à analyser. Il ne peut faire l'objet que de monographies sectorielles qu'il serait souhaitable de multiplier. Néanmoins, notre thèse est que la maitrise des énergies naturelles en est la condition de possibilité. Il n'est par conséquent pas possible d'en quantifier la part au regard de la contribution des autres évolutions techniques, car elle se manifeste dans toutes, directement ou indirectement.

Dans le cadre de cette communication, nous présenterons un argument et trois illustrations qui permettent de l'étayer.

L'argument consiste à présenter l'échelle des puissances[30] des « machines » productrices d'énergie:

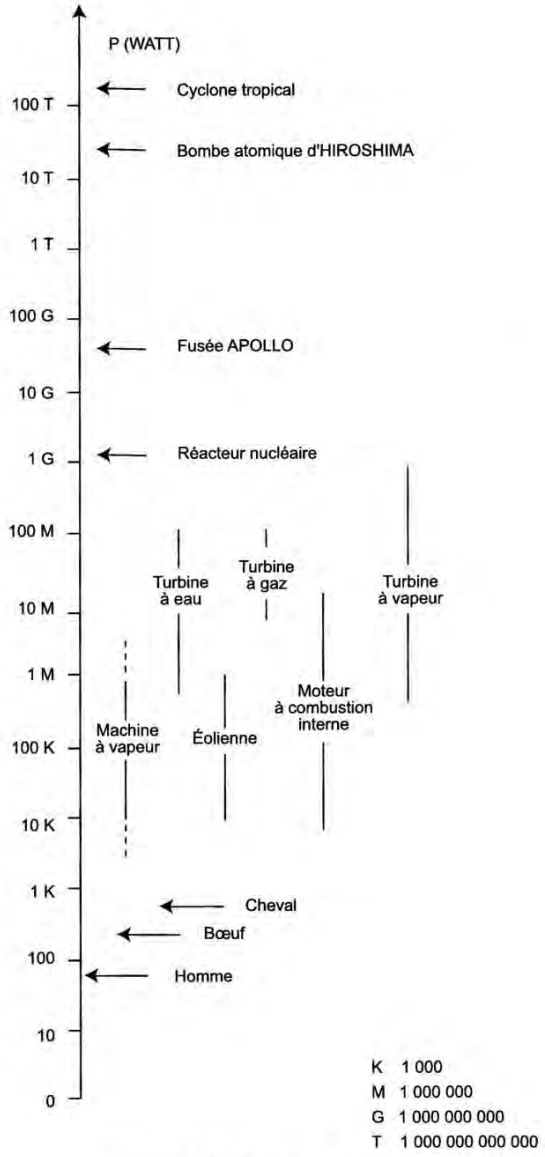


Figure 1.18. Échelle des puissances.

Jusqu'au XVIII° siècle, les seules «machines» dont les hommes avaient une maitrise étaient celles présentées au bas de cette figure : homme, bœuf, cheval et plus marginalement: vent (moulin à vent, bateau à voile) et eau(moulin à eau). Or les machines apparues à partir du XIX° siècle multiplient par 1000 la puissance d'un homme au travail (machine à vapeur) voire par 10 millions dans le cas d'un réacteur nucléaire. Cela permet de prendre la mesure de l'effet productif potentiel de l'usage de ces nouvelles technologies.

On peut soutenir cet argument théorique avec trois exemples historiques – parmi beaucoup

d'autres possibles :

- Des chantiers navals de Venise sont sortis à la fin du XIII° siècle un nouveau modèle de navire inconnu jusqu'alors, une galère batarde, croisement des vaisseaux longs et des vaisseaux ronds, combinant ainsi les avantages de la propulsion à rame et à voile. Dans ces galères, qui ont assurés à la Sérénissime la maitrise du commerce en Méditerranée et avec l'Europe du Nord au XIV° et XV° siècle, l'effort de 150 galériens (des hommes libres à cette époque) pouvaient faire avancer la *Galéa* à 3 nœuds, alors qu'avec les voiles, en cas de vent porteur, elle pouvait dépasser 12 nœuds, en se passant d'eux31. Cela illustre très clairement la démultiplication de la puissance humaine qu'apporte la maitrise des énergies naturelles. Lorsqu'à partir du XVI° siècle, les innovations techniques en navigation ont permis de créer des bateaux à voile, sûrs et maniables, il n'y eu plus besoin d'hommes comme moteurs.

- James Watt, en inventant à la fin du XVIII° siècle une machine utilisant la vapeur sous pression comme force motrice et un dispositif permettant de transformer le mouvement de va et vient du piston en mouvement circulaire, a réussi à domestiquer l'énergie naturelle. En concevant ainsi les bases d'une machine motrice universelle, il a créé le dispositif technique décisif sur lequel le processus d'industrialisation a pu se développer.
- Le battage des céréales en est un des innombrables exemples. Il s'est longtemps fait au fléau. En une journée, un homme pouvait dégager environ 100 kg de graines. Une batteuse actionnée par une locomobile à vapeur permettait d'en obtenir cent tonnes par jour et réalisait ainsi le travail de cent hommes. En outre, alors que la perte est de 7 % au fléau, elle n'est plus que de 2 % à la batteuse32.

Ce dernier exemple permet également de souligner une caractéristique fondamentale du phénomène de croissance matérielle. En effet, lors du passage du fléau à la batteuse, la productivité matérielle du travail explose, mais à l'échelle microscopique d'une ferme. L'effet de cette innovation sur la croissance dépend donc plus de la vitesse de sa diffusion sur un territoire que de la date de son apparition. C'est ce qui rend ce phénomène de croissance matérielle difficile à observer car il faudrait pouvoir suivre l'implantation, la diffusion et l'usage effectif des innovations techniques dans les lieux de production, pour en rendre compte.

2.5 : Place de l'énergie fossile dans la productivité du travail

Mais il est un autre phénomène qui a contribué massivement au développement de la croissance matérielle.

La plupart des sources d'énergie ont pour origine l'énergie solaire. C'est le cas des principales énergies renouvelables (l'hydraulique, qui est basé sur le cycle de l'eau, et la biomasse) et de l'essentiel des énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz), les seules autres origines possibles étant l'uranium (producteur d'énergie nucléaire) et la radioactivité terrienne (géothermie).

Ce qui caractérise toutes les énergies fossiles lorsqu'on les compare aux énergies renouvelables, c'est qu'elles sont une source d'énergie extrêmement concentrée. Le tableau suivant, fondé sur quelques exemples significatifs[33], suffit à le montrer :

Pour produire 1 kilowattheure, il faut…			
3600 litres d'eau Tombant de 100m	280g à 360g de Bois séché à l'air	70g d'essence	43microgrammes de matière fissile

Cette concentration est un avantage considérable : il permet en effet de stocker les quantités d'énergie nécessaires à l'activité dans des réservoirs beaucoup plus réduits qu'il le faudrait avec des énergies renouvelables. C'est une des deux raisons techniques majeures pour laquelle tous

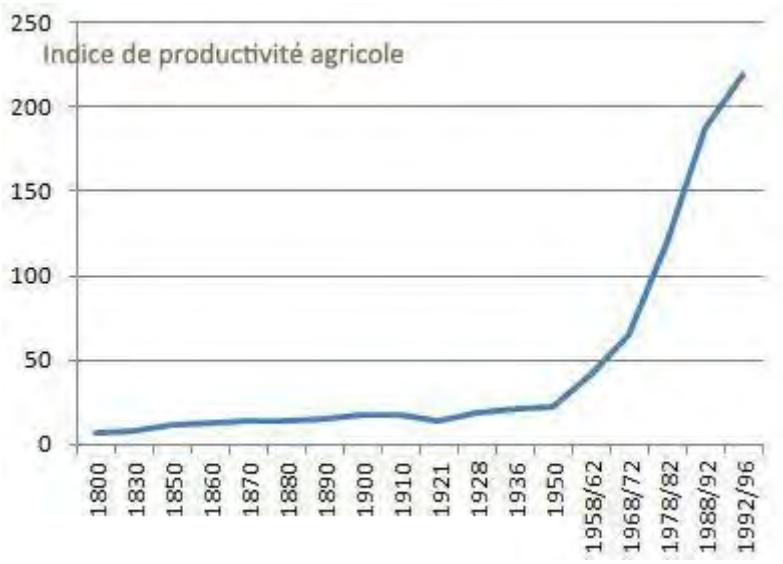
les systèmes automobiles (terrestre, maritime ou aérien) privilégient le pétrole – le deuxième étant l'immense avantage procuré par sa liquidité.

En outre, ces combustibles fossiles sont, d'un point de vue économique, gratuits, leurs valeurs n'étant grevées que de droits de propriété et de coûts de collecte – transformation - acheminement. Nous ne faisons en effet que les cueillir car c'est la terre qui les a produites. Ils sont le résultat de la dégradation d'une matière organique végétale. C'est donc de l'énergie solaire stockée et concentrée grâce à une usine naturelle qui ne doit rien à l'ingéniosité humaine. Mais ce processus de production ne fait pas dans le Juste-à-temps. Il se déroule sur une échelle géologique. L'étage Carbonifère, qui concentre le quart des réserves mondiales de charbon[34], s'est formé en 60 millions d'années. Nous mettrons, au mieux quelques centaines d'années à consommer, sans retour, sa production. Cette gratuité aura donc nécessairement un terme.

2.6 : Quels indicateurs physiques suivre ?

La proposition que nous présentons ici s'inscrit évidemment dans la suite logique de cette communication. Deux activités productives humaines y apparaissent centrales et significatives de l'empreinte humaine sur la nature : la production agricole et la cueillette humaine d'énergie fossile. Dans les deux cas, on peut identifier une « monnaie » physique qui permette une commensurabilité des produits variés que cette production et cette cueillette peuvent générer. Elle est d'ailleurs commune aux deux : la valeur énergétique de ces produits. Au fond, on pourrait dire que l'énergie est le nom que les scientifiques donnent à la vie, et que ces deux activités sont une manifestation envahissante de la vie humaine.

S'agissant des productions agricoles, la voie de leur évaluation par conversion en leur valeur énergétique a été explorée par Paul Bairoch. Ses travaux permettent d'établir le graphique suivant, très explicite sur l'explosion de la productivité agricole à partir de la Libération en France[35] :

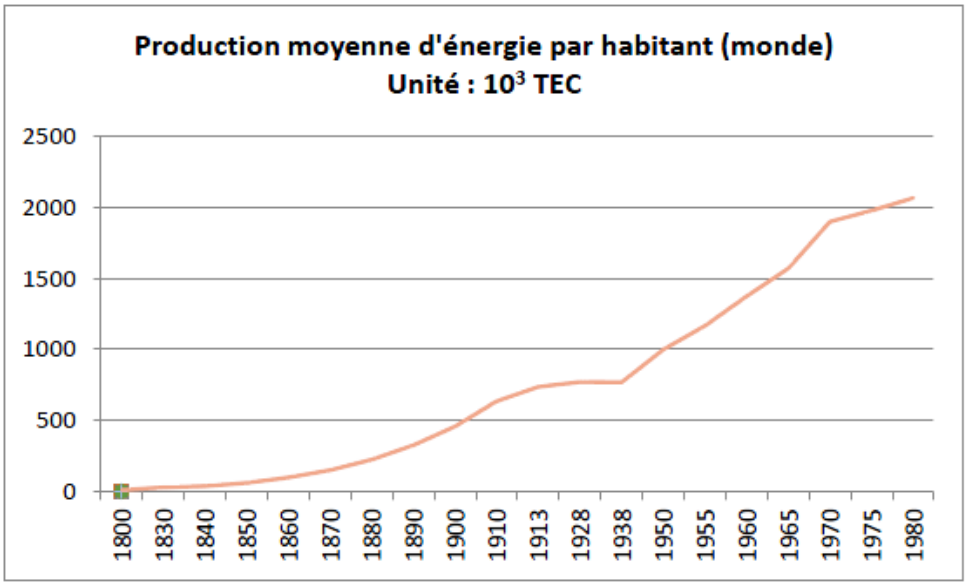


Evolution de la productivité technique agricole en France de 1800 à 1996 (Source : Paul Bairoch)

La très forte croissance de cette productivité à partir de 1950, écrase sur ce graphique celle qui a eu lieu précédemment, certes moins forte, mais tout aussi réelle. L'importance de ce phénomène antérieur apparait plus clairement si on reprend les mêmes données, en les arrêtant à 1950 :

Evolution de la productivité technique agricole en France de 1800 à 1996 (Source : Paul Bairoch)

S'agissant de la production énergétique, la conversion des différentes formes d'énergies en une même unité est une pratique ancienne et fréquente qui s'appuie sur leurs pouvoirs calorifiques respectifs. Le graphique ci- après, établi en Tonne Equivalent Charbon permet de visualiser l'évolution de la productivité humaine dans ce secteur d'activité[36] :



Ces deux indicateurs nous apparaissent centraux et significatifs même s'ils ne couvrent pas l'ensemble du phénomène de croissance matérielle. On peut d'abord les améliorer. Par exemple, pour la production agricole, on pourrait ajouter un indicateur quantitatif d'emprise territoriale (la Surface Agricole Utilisée) et un autre, qualitatif, de diversité alimentaire (variété des espèces et races domestiques utilisées). Pour la production énergétique, il faudrait distinguer la part renouvelable et la part fossile.

On peut aussi les compléter pour améliorer la visibilité de notre impact productif planétaire, notamment dans deux directions : l'activité de pêche et celle d'extraction minière. Dans le deuxième cas, une « monnaie » physique pertinente semble bien difficile à dégager. Peut-être alors faudrait-il se centrer sur des minéraux stratégiques dans les combinaisons productives ?

Conclusion

L'économie est une « science » née avec et de la première civilisation technico-productiviste. Elle théorise, par l'intermédiaire de la plupart de ses représentants, son développement et le maintien de ses fondamentaux, en s'enfermant dans le cercle anthropocentrique de l'échange. Elle ne saurait donc être le macroscope avec lequel observer l'impact de la main humaine sur notre terre. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé de distinguer radicalement croissance économique et croissance du monde matériel anthropomorphique, et avons préconisé le recours à des indicateurs de la seconde. Cela permet, dans une perspective écologique, de se concentrer sur l'essentiel, de se doter d'outils préservés de tout jugement de valeur et de fixer des objectifs collectifs respectueux de la nature et des hommes.

L'économie ne disparait pas pour autant, mais pourrait occuper une place importante, subordonnée à la politique, pour évaluer, dans le champ de l'échange qui est le sien, les allocations de ressources économiques, entre les hommes et pour l'investissement, nécessaires à une politique socialement responsable de préservation de la maison commune aux vivants : la terre.

Bibliographie

1 Perroux, F. (1991 - 1° édition : 1961). L'économie du XX° siècle. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 708 p

2 Kuznets, S. (mars 1973), « Discours de réception du prix Nobel » à Stockholm en décembre 1971, The American Economic Review, p 247 (traduction G. Bensaïd)

3 Nietzsche, F. (1988). Crépuscule des idoles, Paris : Gallimard Folio essais, p 35

4 Orléan, A. (2011). L'empire de la valeur. Refonder l'économie, Paris : Seuil, chapitre IV

5 Robert, P. (2010). Croissance et crises. Analyse économique et historique. Paris : Pearson Education France, p 187

6 Ibidem, p 184

7 Je renvoie ici, par exemple, à Jackson, T. (2010). Prospérité sans croissance : la transition vers

une économie durable. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck supérieur ou encore à Méda, D. (2013). La mystique de la croissance. Comment s'en libérer ? Paris : Flammarion

8 Polanyi, K (1983) La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps. Paris : Tel/Gallimard, p 122

9 Sur les multiples sens et valeurs de la notion de travail, voir Forestier, M. (2014), Le travail contre nature, Paris : Editions du Panthéon

10 Bloch, O. (2002) Dictionnaire étymologique de la langue française, Paris : PUF

11 Jacob, A. (1994), Le travail, reflet des cultures, Paris : PUF

12 Méda, D. (1998), Le travail, une valeur en voie de disparition, Paris : Champs Flammarion, p. 68.

13 Hegel, G.W.F. (1982), Principes de la philosophie du droit, Paris : Vrin, § 196 et § 198

14 Marx distingue la valeur d'usage et la valeur d'échange des marchandises. Mais pour éviter les confusions qu'apporte l'utilisation dans les deux cas du même mot « valeur » – et dont il se plaint lui-même dans ses notes critiques sur le traité d'économie politique de Wagner (cf. Marx, K. (1968), OEuvres II, Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, p. 1533) – nous préférons parler d'utilité sociale. Ce faisant, nous ne faisons que mettre en oeuvre une préconisation de Louis Althusser que celui-ci donne dans sa préface au livre I du Capital (traduction de J. Roy, éditions sociales, Paris, 1969 [1867])

15 Marx, K. (2014), Contribution à la critique de l'économie politique, Paris : Geme, Editions sociales, p 80

16 Marx, K (1993) Le Capital, Paris : PUF, p. 48-49

17 Les raisons de cette conviction sont présentées dans l'article publié le 8 juin 2015 sur mon bloc-notes : Forestier, M. (2015) « La nature escamotée du travail : le cas Marx » sur http://www.penserletravailautrement.fr/mf/2015/06/le-cas-marx.html

18 Gadrey, J. et Lalucq, A. (2015). Faut-il donner un prix à la nature ? Paris : Les petits matins / Institut Veblen

19 Maddison, A. (2001) L'économie mondiale : une perspective millénaire, Etudes du Centre de développement de l'OCDE

20 Afin de visualiser la perspective millénaire que voulait établir Maddison, nous avons reconstitué, à partir de ses évaluations du PIB mondial, les PIB sur des durées homogènes de 200 ans, en reconstituant un PIB, lorsque la donnée était absente, sur la base du taux de croissance de l'intervalle de date au sein duquel elle se trouvait insérée.

21 Piketty, T. (2013). Le capital au XXI° siècle. Paris : Seuil, page 311

22 Orléan, A. (2011)

23 Le GIEC (Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat) est une organisation de l'ONU qui a pour mission d'éclairer les pays membres sur le risque de changement climatique provoqué par l'homme. Il est chargé d'évaluer, sans parti pris et de manière méthodique et objective, l'information scientifique, technique et socio-économique disponible sur cette question.

24 « La frontière technologique correspond à l'ensemble des technologies existantes les plus efficaces et évolue grâce à l'investissement en recherche et développement des pays les plus avancés » (Source : Robert P. (2010))

25 Cinquième rapport de synthèse du GIEC sur les changements climatiques. Résumé à l'intention des décideurs, 2014, p 7.

26 Schumpeter, J. (1999). Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture. Paris : Dalloz

27 Les nouvelles théories de la croissance cherchent à introduire de nouveaux facteurs, le capital humain notamment, pour enrichir leurs modèles. Mais cet enrichissement s'expose à la même critique.

28 Schumpeter, J. (1998). Capitalisme, socialisme et démocratie. Paris : Payot

29 Jean-Claude Toutain, La population de la France de 1700 à 1959, Paris : Cahiers de l'Institut de Science Economique Appliquée, suppl. n° 133, janvier 1963

30 Wiesenfeld, E. (2005). L'énergie en 2050. Nouveaux défis et faux espoirs. France : Les Ulis (91), EDP Sciences, p 38

31 Burlet, R. et Zysberg, A. (2000). Venise, la Sérénissime et la mer. Paris : Gallimard, et Exposition permanente du Musée de la marine, La Canée, Crète

32 Ledieu, P. (1995). Planète agricole. Paris : Pocket

33 Source : Ngô, C. (2009). Demain l'énergie. Moteur de l'humanité. Paris : Dunod

34 Allègre, C. et Dars, R. (2011). La géologie. Passé, présent et avenir de la terre. Paris : Editions Belin

35 Source : Bairoch, P. (1989). L'agriculture des pays développés de 1800 à nos jours. Genève : Centre d'histoire économique internationale. Pour de plus amples développement sur la productivité agricole, voir également Forestier, M. (2016) « Les mutations longues du travail : le cas de l'agriculture » publié en ligne sur http://www.penserletravailautrement.fr/mf/2016/06/les-mutations-du-travail-agricole.html

36 Source : Bairoch, P. et Toutain, J.C. (1991). Production mondiale d'énergie. Genève : CNRS

et CHEI, Librairie Droz. Ce graphique est construit à partir des données p. 267, interpolées afin de respecter en abscisse la frise du temps.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Contribution à la mise en place d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de décroissance écologique

Bernard CHRISTOPHE
IAE d'Amiens
Laboratoire CRIISEA
UPJV

Résumé

certaines activités au nom de l'écologie est apparue dans la deuxième moitié du siècle dernier (Jouvenel, 1968, Meadows 1971)[1]. Cette idée a été vivement combattue aux motifs, d'une part que les modèles (modèle de Forester notamment) sur lesquels reposaient les calculs à partir desquels on annonçait des catastrophes étaient discutables sur un plan scientifiques (Cole et al. 1974) et que même s'il s'avérait qu'il y avait un défi environnemental à relever, le progrès saurait y répondre, et d'autre part, que les besoins étaient bien loin d'être assouvis pour qu'on évoque un certain stationnarisme.

Aujourd'hui la situation se présente différemment.

- Tout le monde, ou presque, admet que de véritables défis environnementaux sont à relever.

- On constate que la croissance économique est toujours source de pollution. Le mythe d'une croissance vertueuse d'un point de vue environnementale a fait long feu (Gadrey 2010).

- Même ceux qui répugnent à la décroissance et pour qui l'environnement n'est pas la priorité économique, en viennent à se demander si l'on ne se dirige pas vers une absence de croissance économique (Artus, Virard 2015)

Cette situation nouvelle relance le débat sur la décroissance économique. Lancer ce débat implique un certain nombre de présupposés.

- La société de croissance est présentée comme une société de consommation. On produit car il y a de nombreux besoins à satisfaire et l'homme aime consommer. Depuis longtemps, on sait, même sans être un critique de la société de consommation, que ce ne sont pas des besoins que l'on cherche à satisfaire mais des désirs car les besoins fondamentaux sont satisfaits, même si la frontière entre besoin et désir est quelquefois difficile à déterminer.

- Les responsables politiques cherchant avant tout la paix sociale veulent le plein–emploi. On produit donc moins pour satisfaire des besoins que pour créer des emplois.

- La croissance économique qui était source de cohésion sociale pendant les trente glorieuses a comme changé de paradigme. Elle se traduit par davantage d'inégalités (la fameuse courbe en U inversé de Kuznets (1955)) et le maintien de l'emploi suscite des débats sur la notion de revenu plancher.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, la décroissance devrait, d'un point de vue macro-économique, avoir pour objectif de réduire l'impact négatif environnemental sans accroître les inégalités et en maintenant l'emploi. L'objet de la communication est de s'interroger sur ce que vont devenir les entreprises dans un tel contexte et quelle stratégie d'accompagnement devra être mise en place par la puissance publique.

Dans une première partie, nous allons d'abord voir quelles sont les entreprises qui risquent d'être les plus touchées par un phénomène de décroissance, puis nous analyserons les vecteurs de décroissance et leur perception par l'entreprise et par le particulier/consommateur

Dans une deuxième partie, nous nous demanderons comment la puissance publique peut contribuer à faire passer ce cap de la décroissance sans (trop de) douleurs. D'un côté, en incitant l'entreprise à adopter des attitudes managériales adaptées, de l'autre, en l'aidant contractuellement.

[1] En fait, les réglementations et interdictions de produire liées à la pollution sont anciennes (pour la France, décrets royaux et code Napoléon concernant les établissements classés), mais c'est seulement à la fin des années soixante que l'on fait un lien entre calcul du PIB et destruction de l'environnement.

Mots-clés : Contrats de décroissance ; décroissance ; économie fonctionnelle ; partage valeur ajoutée ; productivité

Contribution à la mise en place d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de décroissance écologique

Introduction

Notre activité économique repose sur un certain nombre de bases qui sont contradictoires les unes par rapport aux autres. D'un côté, une certaine paix sociale repose sur le plein-emploi, de l'autre le marché concurrentiel incite à accroître la productivité source de réduction de la main –d'œuvre. Cette contradiction n'est surmontée (diluée) qu'à travers la croissance économique par le réemploi de la main-d'œuvre « libérée » dans d'autres secteurs d'activité. Mais la résolution de cette contradiction n'est effective que si l'on se situe dans une société équitable au sens du développement durable. C'est-à-dire une société qui prend en compte les volets économique et social de nos sociétés, mais uniquement ceux-là. Si l'on veut, au sens de Simon (1982) passer de la rationalité substantive à la rationalité procédurale, il faut bâtir une société durable, et donc intégrer la contrainte environnementale, une nouvelle contradiction apparaît alors, cette croissance économique censée améliorer le sort de l'humanité peut la conduire à sa perte à travers l'apparition de maux environnementaux à l'ampleur fortement croissante. La remise en cause du PIB comme indicateur de bien-être et l'idée de modifier, voire de faire décroître certaines activités au nom de l'écologie est apparue dans la deuxième moitié du siècle dernier (Jouvenel, 1968, Meadows 1971) . Cette idée a été vivement combattue aux motifs, d'une part que les modèles (modèle de Forester notamment) sur lesquels reposaient les calculs à partir desquels on annonçait des catastrophes étaient discutables sur un plan scientifiques (Cole et al. 1974) et que même s'il s'avérait qu'il y avait un défi environnemental à relever, le progrès saurait y répondre, et d'autre part, que les besoins étaient bien loin d'être assouvis pour qu'on évoque un certain stationnarisme.

Aujourd'hui la situation se présente différemment.

- Tout le monde, ou presque, admet que de véritables défis environnementaux sont à relever.

- On constate que la croissance économique est toujours source de pollution. Le mythe d'une croissance vertueuse d'un point de vue environnementale a fait long feu (Gadrey 2010).

- Même ceux qui répugnent à la décroissance et pour qui l'environnement n'est pas la priorité économique, en viennent à se demander si l'on ne se dirige pas vers une absence de croissance économique (Artus, Virard 2015)

Cette situation nouvelle relance le débat sur la décroissance économique. Lancer ce débat implique un certain nombre de présupposés.

- La société de croissance est présentée comme une société de consommation. On produit car il y a de nombreux besoins à satisfaire et l'homme aime consommer. Depuis longtemps, on sait, même sans être un critique de la société de consommation, que ce ne sont pas des besoins que l'on cherche à satisfaire mais des désirs car les besoins fondamentaux sont satisfaits, même si la frontière entre besoin et désir est quelquefois difficile à déterminer.

- Les responsables politiques cherchant avant tout la paix sociale veulent le plein–emploi. On produit donc moins pour satisfaire des besoins que pour créer des emplois.

- La croissance économique qui était source de cohésion sociale pendant les trente glorieuses a comme changé de paradigme. Elle se traduit par davantage d'inégalités (la fameuse courbe en U inversé de Kuznets (1955)) et le maintien de l'emploi suscite des débats sur la notion de revenu plancher.

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, la décroissance devrait, d'un point de vue macro-économique, avoir pour objectif de réduire l'impact négatif environnemental sans accroître les inégalités et en maintenant l'emploi. L'objet de la communication est de s'interroger sur ce que vont devenir les entreprises dans un tel contexte et quelle stratégie d'accompagnement devra être mise en place par la puissance publique.

Dans une première partie, nous allons d'abord voir quelles sont les entreprises qui risquent d'être les plus touchées par un phénomène de décroissance, puis nous analyserons les vecteurs de décroissance et leur perception par l'entreprise et par le particulier/consommateur

Dans une deuxième partie, nous nous demanderons comment la puissance publique peut contribuer à faire passer ce cap de la décroissance sans (trop de) douleurs. D'un côté, en incitant l'entreprise à adopter des attitudes managériales adaptées, de l'autre, en l'aidant contractuellement.

1 : La décroissance et l'économie : les variables en jeu

Il convient d'abord de définir la notion de décroissance dans l'entreprise et de regarder comment s'effectue le « partage » de la décroissance entre les différents agents économiques. Ensuite, nous nous intéresserons aux secteurs en décroissance écologique et à la perception de cette décroissance par l'entreprise et par le particulier/consommateur.

1.1 : Le mécanisme général de la décroissance

Interrogeons-nous : que signifie décroissance écologique ? En accord avec Giacomo d'Alisa (et al), nous admettrons que « il existe de multiples interprétations de la décroissance » (2015 p. 10). Il

semble, toutefois, que l'on peut s'accorder sur une définition (ou une approche) générale. La décroissance est, en économie, un phénomène que l'on pourrait qualifier de naturel. Des produits nouveaux apparaissent en rendant d'autres obsolètes ou réduits à un marché de niche (en photo l'argentique a quasi disparu au profit du numérique). C'est la fameuse destruction créatrice de Schumpeter. Cette décroissance naturelle sur un plan micro-économique ne se traduit généralement pas (on exclut le cas de la récession), sur un plan macro-économique par de la décroissance car elle est compensée par la croissance d'autres produits. La décroissance écologique a ceci de particulier qu'elle peut apparaître sans que la croissance d'un autre produit la remplace. Elle est générée par une décision a-économique, c'est-à-dire par l'apparition de phénomènes pas ou peu ou mal pris en compte par le système économique, à savoir les atteintes à l'environnement. La rationalité économique doit nous conduire à considérer qu'une baisse de la production, plutôt que de porter atteinte à notre niveau de vie, améliore notre bien-être.[1] Ceci a plusieurs conséquences

1) Il n'est pas nécessaire qu'un produit se vende mal pour mettre fin à sa production.
2) Cette situation est totalement nouvelle pour l'acteur économique, car s'il admet la loi du marché (personne ne lui achète plus sa production et il cesse donc son activité), il admet plus difficilement qu'on lui impose de cesser son activité économique pour raison écologique alors que son produit se vend bien.
3) Cette situation nouvelle vient de ce qu'en matière d'écologie on se doit de raisonner à long terme et d'anticiper là où l'acteur économique, dans le cadre d'une rationalité limitée, anticipe mal.

Ces remarques préliminaires étant faites, posons-nous la question de savoir comment se mesure la décroissance écologique dans l'entreprise.

A priori, la décroissance doit se traduire par une baisse du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires étant la multiplication d'un prix par une quantité, cette baisse peut avoir pour origine la quantité Q ou le

[1] « Sustainable degrowth is a downscaling of production and consumption that increases human well-being and enhances ecological conditions and equity on the planet ». www.degrowth.org

prix P. Mais pour l'entreprise, il n'y aura réellement décroissance que si sa valeur ajoutée diminue (c'est elle qui rémunère le travail et le capital). On peut donc imaginer deux cas de figures avec baisse des quantités et des prix et leurs conséquences pour la valeur ajoutée.

1.1.1 Diminution du chiffre d'affaires générée par une baisse des prix

Cette baisse peut avoir pour origine une baisse des coûts matière ou des coûts main-d'œuvre. Une diminution des coûts matière est liée à un accroissement de la productivité matière. Ce coût matière est en amont de la valeur ajoutée. Comptablement parlant, on appellera cela des charges externes. Cette situation ne change pas la valeur ajoutée créée par l'entreprise (cf. tableau ci-dessous).

	Avant	Après
Chiffre d'affaires	100	90
Achats & charges externes	40	30
Valeur ajoutée	60	60

Dans ce cas de figure, la gestion de la décroissance a lieu en amont du processus de production, elle incombe aux fournisseurs. Soulignons que cette diminution des coûts matière, si elle provient d'une diminution des quantités utilisées sera, sur un plan écologique, très positive puisque cela signifiera une diminution des ressources naturelles employées. Une diminution des coûts matière par diminution des coûts de main d'œuvre liés à la fabrication ou à l'extraction de ces matières nous renvoie au cas suivant, la diminution du coût de la main d'œuvre.

Une diminution du coût de la main-d'œuvre liée cette fois à des progrès de productivité main-d'œuvre ne constituerait pas une décroissance écologique puisque sur le plan développement

durable, elle n'aurait pas d'impact positif (sauf le cas exceptionnel qui mérite discussion, quand cette baisse de coût de main-d'œuvre est le fait de l'entreprise la plus écologique du secteur qui, de ce fait, peut accroître des parts des marchés en éliminant des concurrents moins écologiques).

1.1.2 Diminution du chiffre d'affaires générée par une baisse des quantités vendues

Cette diminution peut avoir pour origine, soit l'apparition d'un produit concurrentiel (ce cas de figure classique ne nous intéresse pas), soit une modification des conditions de consommation du produit pour raisons écologique venant d'une décision du consommateur (exemple : l'économie fonctionnelle) ou de la puissance publique (exemple : interdiction d'un produit relevant de la directive REACH, d'un pesticide…). Dans ce cas de figure, la baisse du chiffre d'affaires peut s'accompagner d'une baisse de la valeur ajoutée (cf. tableau ci-dessous si aucune modification des coûts de production ne change et en faisant abstraction de la distinction charges fixes charges variables et d'éventuels effets d'échelle).

	Avant	Après
Chiffre d'affaires	100	90
Charges externes	40	36
Valeur ajoutée	60	54

Cette fois la gestion de la décroissance incombe aux fournisseurs en externe, mais aussi à l'entreprise en interne. Comment se gère le partage de cette décroissance de la valeur ajoutée en interne ?

1.2 : La question du partage de la valeur ajoutée

Ce partage sera fonction des pressions externes et internes exercées par les agents économiques. Leurs attitudes pourront être parfois contradictoires (donc sans doute aléatoires) car les secteurs et les individus peuvent être dans des positions économiques forts différentes.

1.2.1 Les secteurs économiques ne sont pas tous égaux face à la décroissance

Une baisse de la valeur ajoutée engendre une tension entre le travail (salariés) et le capital (propriétaires de l'entreprise). Si toutes les entreprises devaient décroître de manière sensiblement uniforme, la question serait réglée de manière uniforme en changeant globalement de système économique. En pratique, les secteurs économiques ne seront pas tous exposés de la même manière aux « risques » de la décroissance économique.

Les secteurs les plus exposés seront les secteurs très polluants, ou bien encore ceux qui seront concernés par la fin de l'obsolescence programmée ou par l'économie fonctionnelle. Les secteurs les moins exposés (voire bénéficiaires de la nouvelle donne) seront des secteurs dans lesquels la consommation peut changer qualitativement mais pas quantitativement (exemples : l'alimentation de base à de rares exceptions près, le secteur du bâtiment HQE ou bien encore certains services de proximité). Pour empêcher les secteurs menacés d'adopter une attitude anti écologie, l'État doit intervenir de manière pertinente. Une intervention pertinente suppose une connaissance fine des différents cas de figure dans lesquels peut se trouver l'entreprise.

1.2.2 Les vecteurs de décroissance et leurs différentes perceptions par l'entreprise et par le particulier-consommateur

Le tableau ci-dessous donne une vision synthétique des différents cas de figure que l'on peut rencontrer.

Source de la décroissance	Ressenti du particulier-consommateur	Ressenti du salarié de l'entreprise	Ressenti du propriétaire de l'entreprise
A - Économie - circulaire - fonctionnelle - collaborative[2]	Neutre ou positive	Négatif	Négatif ou neutre
B – Emballages	Neutre	Négatif	Négatif ou neutre
C - Raréfaction relative ou disparition d'un produit ou service pour motif écologique (sinistre grave, réchauffement climatique, problème phytosanitaire…)	Négatif	Négatif	Négatif ou neutre
D - Raréfaction liée à phénomène de récession (Artus, Virard)	Négatif	Négatif	Négatif
E - Changement de mode de production (exemple : en agriculture, passage de l'intensif au bio)	Négatif (ou positif si choix délibéré)	Neutre ou positif	Neutre ou positif

Explications des différentes situations :

Cas A : Pour le consommateur, les nouvelles formes d'économie n'entraînent aucune gène et peuvent même se révéler positives (le coût du service rendu diminue). Par contre, pour le salarié, il y a menace sur l'emploi ; une bonne économie fonctionnelle signifie une diminution du nombre d'unités du bien produit pour un même service global rendu (exemple, sur le marché européen, on constate une diminution de 10 % des ventes de véhicules automobiles, cette baisse étant, selon les commentaires officiels, due pour une bonne part à l'attitude plus écologique des consommateurs et au recours à

[2] L'économie collaborative est souvent présentée comme une économie englobant à la fois l'économie circulaire et l'économie fonctionnelle. J'ai adoptée une classification légèrement différente.
L'économie circulaire est d'abord une économie de recyclage : les déchets se transforment en matières premières, c'est l'écologie industrielle, (cf. les limites de l'exercice Cassen, Christophe 2014).
L'économie fonctionnelle est le fait de louer plutôt que d'acheter le bien. L'économie collaborative ne concerne que les nouvelles formes d'organisations en réseaux pouvant être appréhendées fort différemment sur un plan politico-social (de l'AMAP à Uber…).

l'économie fonctionnelle). De même l'économie collaborative qui tourne à l'ubérisation réduit le coût pour le consommateur mais constitue une menace pour certains professionnels du transport comme les taxis. Pour les investisseurs la perte est moins évidente, l'argent se déplaçant d'un service à un autre ou encore le partage de la valeur ajoutée se faisant à leur profit. Il peut toutefois y avoir une perte sur des investissements « non transférables » (un investissement dans la construction automobile par exemple). Soulignons que « l'uberisation » peut prendre des formes extrêmement variées, allant du bénévolat à l'hyper-capitalisation[3].

Cas B : Si des progrès ont déjà été réalisés concernant les emballages, on peut aisément imaginer d'en supprimer encore beaucoup. Pour le consommateur, dès lors que la simplicité sera considérée comme une attitude de luxe, il ne se sentira pas pénalisé par l'absence d'emballage. Par contre cela entraîne une diminution du chiffre d'affaires du secteur emballage et ses conséquences pour l'emploi et la rentabilité du capital.

Cas C : Imaginons (pur cas d'école) que l'on décide d'une réduction forte et rapide des voyages touristiques en avion pour réduire les émissions de CO_2, le consommateur, non préparé se sent brimé.[4] Le secteur des transports et du tourisme doit envisager des plans de suppression d'emploi.

On peut, par contre, imaginer que la diminution de consommation d'eau en bouteille ne soit pas ressentie comme une brimade par le consommateur mais comme un acte civique, donc positif[5]. Dans ce cas de figure, le geste écolo-civique du consommateur sera quand même ressenti négativement par le salarié et l'investisseur du secteur (risque de fermeture de sites de production).

[3] « une même opération (…) peut ici relever d'une économie fondée sur la coopération et le partage, là d'une hyper-marchandisation revendiquée comme telle. » (Perez et al. 2016 p. 350)
[4] Pour mémoire, le plan Delors de 1983 de lutte contre l'inflation avait prévu de telles mesures qui furent, à l'époque, très mal accueillies. Les gens voulaient bien qu'on lutte contre l'inflation mais pas au prix de leur liberté de se déplacer. Les gens accepteront ils davantage qu'on lutte contre le réchauffement climatique en restreignant « leurs libertés » ? Cela nous renvoie à Jonas (1979, 2013) qui estimait déjà que certaines mesures écologiques devraient être imposées autoritairement.
[5] On estime, en psychologie, qu'il y a un temps entre le discours et l'acte (modèle de Fishbein (1970) bien connu des spécialistes du comportement du consommateur en marketing). En matière d'eau en bouteille nous en sommes encore essentiellement au discours.

Cas D : Le phénomène est ressenti négativement par tous les acteurs économiques, mais il n'a pas pour origine des objectifs écologiques ; même si, finalement, il peut se révéler bénéfique pour l'environnement (une récession peut engendrer une diminution des émissions de polluants et des consommations de matières premières et d'énergies).

Cas E : Ce cas est le plus optimiste d'un point de vue écologique. Si on admet que le consommateur a été préparé à faire de nouveaux choix de consommation, il ressentira l'évolution des productions comme un acte écolo-civique (on revient en partie au Cas C), et pour le producteur cette évolution pourra aussi être considérée comme positive[6].

Le cas E n'étant pas une situation généralisable à l'ensemble de l'économie, il convient de mettre en place des mécanismes d'ajustement évitant, que les entreprises n'adoptent des attitudes anti décroissance qui leur seraient profitables mais préjudiciables (du moins considérée comme telle) à l'ensemble de la société (cf. §22).

[6] Producteurs et consommateurs peuvent trouver un terrain (décroissant) d'entente, prenons le cas du bio.

Le consommateur responsable peut accepter de payer plus pour des produits alimentaires de qualité. Il s'ensuit un transfert dans le budget du consommateur. A revenu identique, il va consacrer un % de son budget supérieur pour l'alimentaire au détriment d'autres postes budgétaires comme le transport (cette baisse pouvant avoir pour origine l'économie de la fonctionnalité). Finalement, le consommateur a le même niveau de bien-être et du côté de l'emploi, il n'y a pas croissance du chômage mais transfert d'une partie de la main-d'œuvre de secteurs en décroissance (« victimes » de l'économie fonctionnelle) vers des secteurs demandeurs de main-d'œuvre (l'agriculture biologique remplaçant l'agriculture intensive). Constatons qu'actuellement l'ensemble des circuits de production joue la carte du bio, non parce qu'il s'inscrit d'une certaine manière dans une logique de décroissance, mais parce qu'il n'y a pas de remise en cause des logiques classiques de l'économie. On produit différemment, le consommateur va faire des transferts de consommation d'un secteur à l'autre, mais il n'y a pas de réduction réelle de la consommation en terme de valeur ajoutée, même si le bio peut inciter à une réduction des consommations de certaines matières premières (manger moins mais mieux).

2 : Comment influer sur les variables ? La nouvelle donne stratégique

Pour parler de nouvelle donne stratégique, il faut évoquer ce que la décroissance engendre comme changement pour l'entreprise désireuse de définir une stratégie écologique qui n'élude pas la question de la décroissance.

La décroissance modifie un certain nombre de règles habituelles de la gestion, nous allons, plutôt que de prétendre à l'exhaustivité, donner d'abord des exemples (§ 21). Ensuite, la décroissance prenant en compte des variables que l'économie de marché ignore, raisonner décroissant sans sortir de l'économie de marché suppose que l'Etat intervienne et régule pour compenser le déficit informationnel du marché. Nous évoquerons le rôle que peuvent jouer, dans ce cadre, les contrats de décroissance (§22).

2.1 : La remise en cause des bonnes pratiques des gestionnaires

La première remise en cause fondamentale réside dans la productivité qui est au cœur de la croissance et donc de la décroissance. (§ 211). Cette remise en cause rejaillit sur de nombreux domaines de la gestion qui doivent réviser leur stratégie (§ 212)

2.1.1 Pourquoi se focaliser sur la productivité ?

La productivité est le nœud central d'une réflexion sur la décroissance car elle constitue la base sur laquelle repose le carré magique de Kaldor (cf. annexe 1) que l'on peut considérer comme une vision épurée d'une économie de croissance et de plein emploi telle que les connaissaient encore les pays riches au début des années 70 (le sort économique des pays pauvres intéressant, à cette époque, peu la recherche en économie à l'exception des tiers-mondistes un peu marginalisés). Si l'on ne s'attache pas à analyser en profondeur ce qui différencie écologiquement gain de productivité en matière

d'utilisation de la main d'œuvre et des matières, on occulte l'aspect écologique de la productivité (annexe 2).

1.1.1 Les productivités et leurs conséquences dans un certain nombre de domaines de la gestion – la stratégie à leur appliquer

Modifier les objectifs de productivité dans une optique de décroissance écologique a un impact sur les méthodes à appliquer dans un certain nombre de domaines de la gestion. Loin d'être exhaustif, nous avons limité notre approche de l'effet de l'introduction du paradigme décroissant dans les entreprises[7] à deux domaines de la gestion : le marketing et l'international, sachant que l'implication de l'entreprise en matière de ressources humaines (licencier ou pas et comment au nom de l'écologie) sera évoquée au paragraphe suivant.

Marketing et décroissance

Toute action marketing doit se faire en respectant l'interdiction de faire toute publicité poussant à la consommation inutile ou nuisible. Une fois cela écrit tout reste à faire. Qu'est-ce que l'inutile et le nuisible ? Interdire cela sous-entend légiférer, on peut penser qu'il sera plus difficile de faire un texte de loi sur la question que celui sur la fin de l'obsolescence programmée. Mais on peut, d'une certaine manière, trouver une continuité entre les deux types de législation écologique. Ainsi on a parlé de l'obsolescence esthétique. La mode est-elle une incitation à la consommation nuisible ? Faudra-t-il réaliser des audits d'éthique ?

Conquête de marchés à l'international et décroissance

Peut-on, économiquement, être non violent à l'égard du patrimoine naturel ? Cette non-violence doit-elle s'appliquer à des méthodes de gestion stratégique ? Peut-on écologiquement profiter d'un

[7] Le cas d'une décroissance pure et simple de la production sera évoqué au § 22

avantage concurrentiel ? Ces quelques questions posées ressemblent fort à l'ouverture de la boite de pandore, faut-il pour autant « oublier » d'y répondre ?

La non-violence à l'égard du patrimoine naturel renvoie à la notion de droit des animaux, des choses, de la terre en générale (Latour 1999, Rimbaud 2015, Schnapper 2014, Serres 1990).

Elaborer des méthodes de gestion stratégiques écologiques impliquerait d'abord que l'on revienne sur les processus qui rendent la non-violence opérationnelle. Ensuite, dans un cadre plus classique, se pose la question de la conquête de nouveaux marchés. Quelle stratégie adopter pour conquérir un nouveau marché au motif que l'on est plus écologique ? Doit-on adopter une politique de marketing très musclée (cela nous renvoie au paragraphe précédent) ?

Ces champs de réflexion ne sont pas développés ici, par contre on peut être plus prolixe sur les relations entre État et entreprise car sans coopération entre eux, pas de décroissance écologique possible.

2.2 : Les contrats de décroissance

L'entreprise écologiste, dans le cadre « normal » de l'économie de marché peut être conduite à cesser une activité, certes nuisible à l'environnement mais qui était rentable dans le cadre du marché et de sa rationalité limitée. Si elle peut se tourner vers une autre activité acceptable écologiquement, la chose pourra se faire sans drame. Par contre s'il n'y a pas de reconversion possible (Christophe 2007), pour inciter l'entreprise à adopter néanmoins un comportement écologique, l'Etat (qui sera souvent à l'origine de cette cessation d'activité en ayant imposé de nouvelles normes) devra mettre en place, contractuellement, un mécanisme de compensation. Notons que créer un tel mécanisme n'est pas en soi une nouveauté, l'Etat a souvent mis en place des mécanismes de compensation, notamment dans le domaine agricole. Le

dédommagement doit concerner et les salariés et les propriétaires de l'entreprise. Les salariés se retrouvent au chômage, soit pour une partie d'entre eux, soit dans leur totalité. Le propriétaire peut perdre une partie ou la totalité de son capital. Victimes de la même situation, ces deux catégories d'agents économiques vont, néanmoins, faire l'objet d'un traitement légèrement différent.

Le salarié licencié peut retrouver immédiatement un autre emploi, et de ce fait, ne pas subir de dommage monétaire. Le changement de travail est quand même source d'un certain inconfort temporaire. Cet inconfort est pour partie indemnisé par les indemnités de licenciement. Mais, outre le fait que tous les salariés ne toucheront pas la même indemnité, cette indemnité ne sera pas considérée comme une récompense pour comportement écologique puisque tout salarié licencié y a droit. Il faut donc prévoir une prime incitative. Le propriétaire de l'entreprise devra, lui aussi, bénéficier d'indemnités puisque la décision de cesser l'activité va faire disparaître les profits futurs. Comment calculer ces dédommagements incitatifs sachant que la notion de propriété dans la grande entreprise est complexe ? Quid des rôles respectifs du manager, de l'investisseur « financier » qui ignore le capitaine d'industrie, de l'apparition d'une gouvernance où s'entremêlent les intérêts opposés des différentes parties prenantes,...

2.2.1 Du côté des propriétaires

Si on analyse le phénomène de cessation volontaire d'activité pour cause écologique, il ressemble étrangement à une nationalisation d'entreprise. Nationaliser une entreprise c'est retirer la propriété d'un bien à des actionnaires. L'État qui devient le nouveau propriétaire, lorsqu'il n'a pas l'intention de changer de régime économique, indemnise les anciens propriétaires avec le produit des impôts. L'entreprise nationalisée étant devenue la propriété

de toute une nation, il est normal que cette acquisition soit payée avec l'argent commun que représente ce produit des impôts. Pour l'actionnaire, cesser une activité pour raison écologique c'est bien être dessaisi de son capital tout comme dans une nationalisation puisqu'il n'y a plus de profits futurs à attendre. Mais le fait de cesser son activité non écologique c'est enrichir, sur le plan écologique, la communauté ; tout comme la nationalisation enrichit la communauté. Dans le cas d'une nationalisation, l'enrichissement de la collectivité provient du fait que l'on a une entreprise avec des machines, des brevets, des salariés,...qui devrait générer dans le futur des profits. Dans le cas d'une cessation d'activité pour raison écologique, nous n'avons pas de matériels ou de salariés, mais nous disposons de profits écologiques futurs correspondant à des non pollutions ou à des non épuisements de ressources ; donc à des disparitions d'externalités négatives, pour l'entreprise mais aussi pour l'humanité en général. Remarquons que si nous avons des profits futurs il y a eu, en quelque sorte création d'un capital écologique. Ce capital n'existe pourtant pas, il est, en apparence, impossible de le comptabiliser, néanmoins, il existe virtuellement puisqu'il y a des profits générés. Cette discussion sur l'existence d'un capital virtuel peut paraître superflue. Il n'en est rien. Pour aller jusqu'au bout de la comparaison avec une nationalisation, il faut introduire cette notion de capital virtuel. Dans le cadre d'une nationalisation, on évalue la valeur de l'action pour indemniser. Dans le cadre d'une cessation d'activité pour raison écologique, le capital virtuel va correspondre à la capitalisation des profits futurs. Les profits futurs seront estimés à partir des coûts évités de restauration de sites dégradés par les pollutions (cf. encadré ci-après).

Exemple d'évaluation de l'indemnité à verser aux actionnaires d'une entreprise ayant cessé son activité pour raisons écologiques.
Ce type d'évaluation est, d'une certaine manière, assimilable à un calcul de goodwill lorsque l'on fait l'acquisition d'une entreprise.
Soit une entreprise dont le capital est composé de 10 000 actions. Cette entreprise émettait chaque année 100 000 tonnes de polluant dont le retraitement futur était estimé à 10 € la tonne, on estime que les tonnes de polluants restent les mêmes d'une année sur l'autre. L'économie annuelle de retraitement, donc le profit réalisé est de 100 000 x 10 € = 1 000 000 €. Si l'on exige une rentabilité de 5%, la capitalisation de ce profit va donner :
(1 000 000 : 10 000) : 0,05 = 2 000 €. C'est donc cette somme de 2 000 € qui va être versée à titre d'indemnité pour chaque titulaire d'une action.
Remarques sur les hypothèses contenues dans l'exemple :
- Estimer un coût de retraitement à la tonne, ici 10 €, est quelque chose de courant, cela se fait par exemple pour les tonnes de CO_2.
- Le taux de rentabilité exigé dans l'exemple est de 5%, il va de soi, que le calcul du taux à retenir se fera en retenant les critères traditionnels de la finance d'entreprise ou de la finance de marché, mais rien ne s'oppose à ce que l'on réfléchisse à l'emploi de critères financiers plus écologiques (cf. ce qui a été dit précédemment à propos des taux d'intérêt ou d'actualisation).
- on considère que l'entreprise a totalement cessé son activité. On peut imaginer des variantes comme une cessation partielle d'activité ; seule une ligne de production considérée comme très polluante doit être arrêtée. Dans ce cas, la démarche sera tout aussi classique, on indemnisera partiellement l'actionnaire.
- Autre variante, lors d'une cessation d'activité l'actionnaire est totalement dépossédé de son bien. Dans le cadre d'une cessation d'activité écologique, l'actionnaire ne doit plus utiliser son matériel, mais ce matériel existe toujours et peut avoir une certaine valeur s'il peut être réutilisé dans le cadre d'activités peu ou pas polluantes. La vente de ces machines pourrait être un élément de la négociation entre l'État qui impose la cessation d'activité et l'entreprise qui veut une indemnisation pour ses actionnaires.
Pour terminer, soulignons que ce genre de situation n'est pas inconnue des tribunaux qui ont, tous les jours, à juger de préjudices commerciaux qu'il faut estimer. Une question pourrait rester pendante. On considère que c'est l'État qui doit indemniser au motif que c'est l'ensemble de la société qui bénéficie de cet arrêt de la production. Si la Terre entière est bénéficiaire quelle puissance publique (mondiale) doit payer ?

2.2.2 Du côté des salariés

Une nouveauté apparaît dans ce calcul d'indemnisation. A la différence d'une nationalisation, il n'y a pas que les actionnaires à indemniser. Les salariés doivent recevoir une prime et être assurés de revenus récurrents. S'ils n'ont pas reçu de primes en cas de nationalisation, on a pu constater par le passé qu'ils en avaient touché une dans le cadre des privatisations. Cette prime avait pris la forme de

possibilités d'achat des actions de la société privatisée à des conditions très avantageuses (prix de l'action 20% en dessous du prix du marché, prêt de l'argent éventuellement nécessaire pour acheter ces actions à taux d'intérêt zéro,...). La question de la prime d'incitation semble assez facile à régler, en va-t-il de même quand on parle de s'assurer que les salariés licenciés vont disposer de revenus récurrents ?

On peut envisager trois situations :

1 - Le salarié qui a trouvé un nouvel emploi dispose de revenus récurrents.

2 - Le salarié est licencié, par sa nouvelle entreprise, dans un délai assez court après son embauche.

3 - Le salarié ne retrouve pas d'emploi.

Ces différentes situations suscitent un certain nombre de questions dont les réponses ne sont pas évidentes. Contentons-nous d'indiquer quelques pistes de réflexion. Constatons tout d'abord que seuls les deux derniers cas requièrent un traitement spécifique.

Le cas deux pose la question d'un délai raisonnable durant lequel on estime qu'il y a un lien entre le premier licenciement et la nouvelle situation de chômeur. On pourrait s'inspirer des règles existant en matière de rachat de clientèle dans les professions libérales, où il peut être prévu, par exemple, que tout dossier client perdu dans les deux ans qui suivent la cession, n'a pas à être payé.

Le cas trois soulève la question du montant et de la durée de l'indemnité. Faut-il assurer une couverture plus importante et plus longue que celle du chômage habituel ? Comment justifier une différence de traitement à l'égard des autres salariés ? Est-il plus important d'être victime d'un virage stratégique de l'entreprise liée à un problème écologique que d'être victime d'un virage stratégique plus traditionnel ? Les réponses à toutes ces questions ne sont pas évidentes, mais cela n'empêche pas de s'inspirer de mécanismes déjà existants pour alimenter une réflexion.

Conclusion

Ce qu'il faut d'abord retenir de cette réflexion sur les stratégies des entreprises concernées par la décroissance c'est, d'une part, que l'entreprise doit innover en matière de gestion en inventant un nouveau paradigme, et d'autre part, que ce paradigme ne peut voir le jour sans un retour marqué de l'Etat. Sans changement de paradigme toute stratégie décroissante d'une entreprise est généralement vouée à l'échec. Il est donc urgent, en parallèle avec une réflexion sur le management décroissant, de mener une réflexion sur le rôle de l'Etat dans l'économie de marché.

Bibliographie

Artus P. Virard M.P. Croissance zéro, comment éviter le chaos, Editions Fayard, 2015

Cassen E. Christophe B., Quel périmètre pour l'économie circulaire ? Congrès RIODD 2014

Christophe B. ,L'entreprise et la décroissance soutenable, comment réussir les reconversions écologiques, L'Harmattan, 2007

Cole. H. Freeman. C. Pavitt, K. L'anti-Malthus, une critique de « Halte à la croissance », Éditions du Seuil, 1974.

D'Alisa G. Décroissance, vocabulaire pour une nouvelle ère, Éditions le passager clandestin, 2015

Fishbein M., Ajzen I. The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. Journal of Experimental Social Psychologie, 6, 1970, pp 466-487

Gadrey J. Adieu la croissance, Éditions Alternatives économiques-Les petits matins, 2010

Jonas H. Le principe de responsabilité, Champs essai, Flammarion 2013 (première parution 1979)

Jouvenel (de) B. Arcadie, essais sur le mieux-vivre. Futuribles 9. Paris 1968.

Kuznets S. Economic Growth and Income Inequality, The American Economic Review, Vol XLV, Mars 1955

Latour B. Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ? La découverte, 1999

Meadows D. (rapport du Club de Rome) Halte à la croissance, Éditions Robert Lattes, 1972

Pérez R., Migon S., Walliser E. « La relation entreprise et éthique au défi de l'ère numérique »pp 345-358 in L'éthique et l'entreprise (sous la direction de Martine Brasseur), L'Harmattan, 2016

Rambaud A. La valeur de l'existence en comptabilité : Pourquoi et comment l'entreprise peut (p)rendre en compte des entités environnementales pour « elles-mêmes », Thèse en sciences de gestion, Dauphine, 2015.

Schnapper D. L'esprit démocratique des lois, NRF essais Gallimard 2014

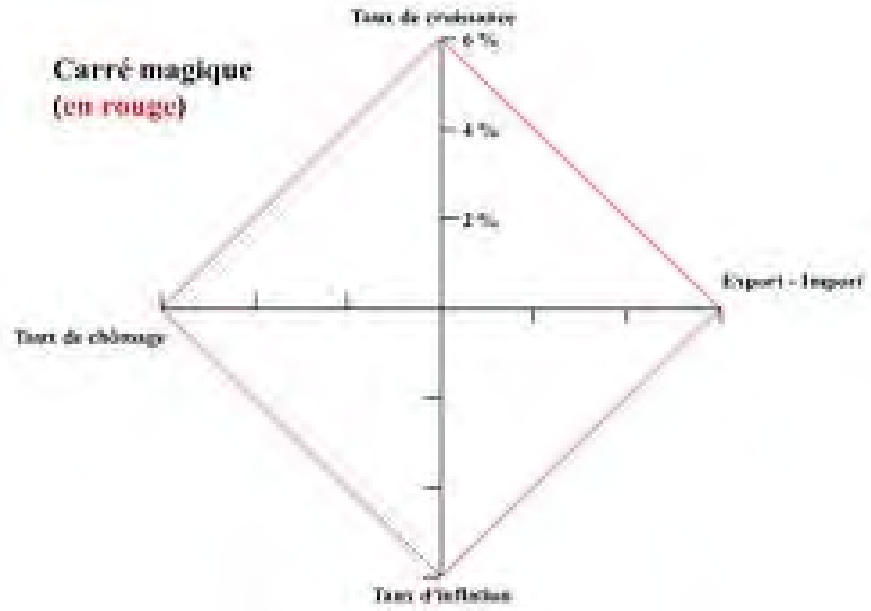
Simon H.A. Models of Bounded Rationality (From Substantive to Procedural Rationality) Vol II (MIT Press 1982). Repris de « Les introuvables en langue française de H.A. Simon Site MCX-APC.

Serres M. Le contrat naturel, Editions B François Bourin, 1990

ANNEXE 1 : Le carré magique de Kaldor

Nos politiques économiques reposent sur l'idée qu'il faut réaliser le carré magique de Kaldor. Faut-il abandonner de telles ambitions lorsque l'on parle de décroissance. Pas nécessairement si l'on veut bien admettre que développement durable et décroissance peuvent cohabiter.

Kaldor, dans son « carré magique » dont la représentation apparaît ci-après, (figure 1) relie les quatre objectifs poursuivis dans le cadre d'une politique économique, savoir : un taux de chômage contenu, un taux d'inflation contenu, une balance commerciale au moins en équilibre et une croissance soutenue. Dans la réalisation de ces objectifs, la croissance joue un rôle primordial. En effet, pour exporter (équilibre de la balance commerciale), il faut être compétitif et donc améliorer la productivité. Cette dernière passe par une réduction des coûts de main-d'œuvre. Cette main-d'œuvre libérée doit retrouver à être employée ailleurs et c'est une forte croissance qui peut assurer la création de nouveaux



emplois. De même, sans croissance toute politique salariale de relance risque d'aboutir à un déficit de la balance commerciale et/ou à une augmentation du taux de l'inflation. Ce carré reste magique car difficile à atteindre. On sait par exemple que chômage et inflation évoluent en sens inverse (courbe de Philips), ou qu'une forte croissance peut être source d'inflation.

Mais globalement, le carré implique l'existence d'un cercle vertueux, même si les objectifs ne sont pas parfaitement atteints, on doit y tendre. Introduire de la décroissance dans ce schéma c'est le voir, a priori, s'effondrer comme un château de carte. Le carré magique risque fort de devenir un triangle tragique. L'absence de croissance va entraîner une dégradation des trois autres objectifs.

ANNEXE 2 : La productivité écologique

La productivité écologique pose la question de l'introduction de la pollution dans les calculs et illustre les liens cohérents entre le social et l'environnemental.

La question de la pollution

En matière de productivité, lorsque l'entreprise prend en compte la variable écologique, elle se fixe, comme objectifs, de réduire ses consommations de ressources naturelles non renouvelables et ses émissions de polluants.

La baisse de consommation de matières premières peut faire l'objet d'une analyse gestionnaire classique et n'appelle pas de commentaires particuliers. La baisse des émissions de polluants est plus intéressante car le gain de productivité s'analyse comme un gain de pollution, j'émets moins de polluants pour produire. Cela est assimilable à des gains de productivité car ne pas polluer c'est consommer moins d'air pur ou d'eau pure. Une différence subsiste toutefois par rapport à des économies de matières premières. La diminution de la pollution n'engendre pas d'économies car, généralement, cette pollution est gratuite ou faiblement taxée. Dans une optique traditionnelle, cette dépollution n'apparaît donc pas vraiment comme un gain pour l'entreprise ; la seule possibilité de gains indirects, difficilement mesurables, étant l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pire, faute de gains, cette dépollution coûte car il faut investir. On constate donc que ce gain de productivité écologique n'est pas traduisible dans un environnement financier classique. Sans doute cela le serait-il avec d'autres indicateurs. A priori, cette lutte contre la pollution n'a aucun effet décroissant, elle serait plutôt créatrice d'emplois. La seule condition à satisfaire pour que cela se fasse est que le consommateur final accepte une hausse du prix du produit incriminé qui pourrait apparaître, dans un premier temps, comme une perte de pouvoir d'achat.

Les relations social et environnement

Il existe un lien entre emploi et environnement qui peut être positif dès lors que l'on sort de la rationalité limitée propre à l'économie de marché. on peut construire deux types de ratios de productivité écologique.

1 - Le ratio *Emploi / consommation de matières premières non renouvelables* qui permet de dire qu'un emploi est plus écologique qu'un autre car un emploi demandant peu de matières premières a, a priori, une empreinte écologique moindre Cela suppose que les mêmes matières premières soient utilisées ou qu'il s'agisse de matières premières comparables ; et bien entendu il faut éviter l'effet rebond. Un gain de productivité provenant d'une diminution de la consommation de matières premières est préférable à un gain de productivité provenant de la diminution du taux d'emploi de la main-d'œuvre ; elle est a priori moins coûteuse sur le plan environnemental. On en déduit que social et écologique peuvent se conjuguer puisque la protection sociale va de pair avec la protection de l'environnement.

2 - Un ratio écologique plus global peut être calculé :

Production/ Consommation de matières premières non renouvelables et émission de polluants

Ou

Emplois/ Consommation de matières premières non renouvelables et émissions de polluants.

Ces ratios doivent contenir uniquement des données physiques. La production devrait donc être calculée en nombre d'unités produites et pas en termes de chiffre d'affaires. De tels ratios n'ont de valeur que si l'on compare une même entreprise d'une année sur l'autre ou accessoirement deux entreprises du même secteur. En effet, des entreprises ayant des activités très différentes n'utilisent pas les mêmes ressources naturelles et n'émettent pas les mêmes polluants. L'introduction du système des écopoints pour calculer les nuisances réelles devrait améliorer la fiabilité écologique de tels ratios. L'usage de ratios de productivité écologiques peut aboutir à une baisse des ratios de productivité traditionnelle, mais l'emploi, ciment social, augmente, ce qui est essentiel. Soulignons que cette contradiction productivité/emploi n'est pas spécifiquement écologique, « revenons à l'expérience d'un pays comme l'Allemagne, qui réussit à ramener à l'emploi les moins qualifiés. Dans ce pays, productivité et croissance potentielle auront tendance à baisser, mais l'emploi augmentera » (Artus, Virard, 2015 p. 86)

Les défis de l'intégration de la biodiversité dans la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Anastasia WOLFF
Doctorante, AgroParisTech et,
Univ Lyon,- Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, CNRS, UMR 5600 EVS, F-42023anastasia.wolff@emse.fr

Natacha GONDRAN
Maître-assistant,
Univ Lyon,- Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, CNRS, UMR 5600 EVS, F-42023natacha.gondran@emse.fr

Christian BRODHAG
Professeur, Univ Lyon,- Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, CNRS, UMR 5600 EVS, F-42023brodhag@emse.fr

Résumé

Dans la perspective d'améliorer l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE des entreprises, des propositions sont formulées pour dépasser certains verrous techniques et normatifs caractéristiques des enjeux de biodiversité. Les normes et standards de la RSE sont envisagés comme des cadres qui structurent chez les acteurs économiques une certaine représentation des enjeux de biodiversité. L'analyse critique de quatre cadres normatifs de la RSE communément utilisés par les entreprises permet d'identifier trois verrous pour intégrer la biodiversité dans la stratégie RSE des entreprises : l'imputabilité des responsabilités individuelles vis-à-vis des dégradations de la biodiversité, la prise en compte des pressions indirectes et la légitimité des réponses apportées par l'entreprise. Nous proposons que l'analyse des responsabilités d'une entreprise vis-à-vis de la biodiversité se concentre, d'une part sur l'évaluation des pressions exercées par l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement, d'autre part sur la qualification des réponses volontaires apportées par l'entreprise en synergie avec sa sphère d'influence, et ce dans une perspective de respect des seuils écologiques et de contribution aux objectifs institutionnels de conservation.

Mots-clés : biodiversité, stratégie RSE, normes, responsabilité, légitimité

Challenges for integrating biodiversity in CSR strategy

Abstract

With the objective of improving biodiversity integration in business CSR strategy, this paper makes proposals to overcome some technical and normative barriers that are characteristic of biodiversity issues. CSR norms and standards are considered as tools that frame business actors' representation of biodiversity challenges. The critical analysis of four CSR normative frameworks commonly used by business allow us to identify three barriers to the integration of biodiversity in CSR strategy: entitlement of individual responsibilities regarding biodiversity degradation, accountability for indirect pressures and legitimacy of business responses. We suggest to focus the analysis of corporate responsibility regarding biodiversity, on one hand, on the evaluation of the pressures resulting from the company's activities and its supply chain, and on the other hand on the qualification of the voluntary responses developed by the company in synergy with its sphere of influence, and eventually put it into perspective regarding ecological boundaries and institutional conservation objectives.

Key words: biodiversity, CSR strategy, norms, responsibility, legitimacy

Les défis de l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE

Résumé

Dans la perspective d'améliorer l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE des entreprises, des propositions sont formulées pour dépasser certains verrous techniques et normatifs caractéristiques des enjeux de biodiversité. Les normes et standards de la RSE sont envisagés comme des cadres qui structurent chez les acteurs économiques une certaine représentation des enjeux de biodiversité. L'analyse critique de quatre cadres normatifs de la RSE communément utilisés par les entreprises permet d'identifier trois verrous pour intégrer la biodiversité dans la stratégie RSE des entreprises : l'imputabilité des responsabilités individuelles vis-à-vis des dégradations de la biodiversité, la prise en compte des pressions indirectes et la légitimité des réponses apportées par l'entreprise. Nous proposons que l'analyse des responsabilités d'une entreprise vis-à-vis de la biodiversité se concentre, d'une part sur l'évaluation des pressions exercées par l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement, d'autre part sur la qualification des réponses volontaires apportées en termes d'adéquation et de proportionnalité avec les pressions exercées, et ce dans une perspective de respect des seuils écologiques et de contribution aux objectifs institutionnels de conservation.

Mots-clés : biodiversité, stratégie RSE, normes, responsabilité, légitimité

1 : Introduction

La biodiversité n'est souvent que sommairement intégrée dans la stratégie RSE des entreprises : les actions volontaires sont relativement sporadiques (Ernst et Honoré-Rougé, 2012), et les informations communiquées dans le cadre du reporting sont lacunaires (Boucherand et al., 2014). Pourtant, la conservation de la biodiversité est un aspect critique du développement durable, présentant des enjeux forts sur le plan écologique (perte rapide de diversité biologique, risque d'atteinte de seuils écologiques irréversibles), mais aussi sociétaux et économiques du fait de la dépendance de nos sociétés aux services écosystémiques (Chapin et al., 2000 ; Millennium Ecosystem Assessment, 2005). Les entreprises participent à travers leurs activités, leurs produits et leurs approvisionnements aux pressions exercées sur la biodiversité. Parce qu'elles sont pour partie responsables de la crise écologique et qu'elles représentent des capacités financières et techniques importantes, la Convention pour la diversité biologique (CDB) renouvelle depuis plusieurs années un appel aux entreprises à se mobiliser sur le sujet

(COP10 CDB, 2010). Un écart semble ainsi exister entre, d'une part la criticité des enjeux relatifs à la biodiversité, et d'autre part sa prise en compte par les entreprises à travers notamment son intégration dans leur stratégie RSE.

Des normes et standards ont été développés pour apporter un support aux entreprises dans l'élaboration de leur stratégie RSE. Ces cadres normatifs instituent des principes généraux de la RSE auxquels se réfèrent les entreprises et donnent certaines orientations visant à standardiser et faciliter la prise en compte des différents enjeux de développement durable. A travers des prescriptions spécifiques à la biodiversité, l'importance relative qui lui est accordée, mais aussi l'applicabilité des principes généraux à cet enjeu, les cadres normatifs de la RSE participent à orienter la façon dont les entreprises analysent, priorisent et prennent en charge leurs impacts et leurs responsabilités vis-à-vis de la biodiversité.

Les prescriptions des outils normatifs de la RSE sont-elles appropriées au regard des spécificités des enjeux de biodiversité ? Peut-on identifier des verrous qui expliqueraient pour partie la faible intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE d'entreprise ?

Partant de l'analyse critique de quatre cadres normatifs de la RSE communément mobilisés par les entreprises, nous discutons dans un premier temps les apports et limites des prescriptions de ces outils pour la prise en compte des enjeux de biodiversité. Cette étape nous permet d'identifier trois défis pour intégrer la biodiversité dans la stratégie RSE d'entreprise. L'analyse de ces verrous est développée sous un angle normatif (Lockett, Moon et Visser, 2006) et permet de formuler des propositions.

2 : Analyse critique de quatre cadres normatifs de la RSE

2.1 : Présentation des cadres normatifs

Quatre cadres normatifs de la RSE communément mobilisés par les entreprises (European Commission, 2013) et bénéficiant d'un important soutien politique (Kaphengst et al., 2013) ont été retenus : les *Lignes directrices de l'ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale* (ISO, 2010), les *Lignes directrices pour le reporting développement durable* (GRI, 2013), les *Principes du Pacte mondial* (UN Global Compact, 2000) et les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* (OCDE, 2011).

Les *Lignes directrices de l'ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale* constituent une norme internationale non certifiable qui définit des principes relatifs à la responsabilité sociétale et formule des recommandations à destination des organisations pour leur mise en œuvre.

Les *Lignes directrices pour le reporting développement durable* ont été élaborées par la Global Reporting Initiative (GRI). Elles proposent un standard de reporting qui spécifie des principes de contenu et de qualité ainsi qu'un ensemble d'indicateurs couvrant une large palette d'enjeux relatif à la responsabilité sociétale des entreprises. La version G4 vise notamment à « aider les rédacteurs à préparer des rapports de développement durable qui […] contiennent des informations importantes sur les questions les plus essentielles » en mettant l'accent sur « les thèmes qui sont pertinents par rapport à leurs activités et à leurs principales parties prenantes » (GRI, 2013, p. 3). Deux documents supports antérieurs à la version G4 donnent des recommandations pour le reporting sur la biodiversité (GRI, 2007) et les services écosystémiques (GRI, 2011).

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sont des recommandations – sous forment de principes et de normes non contraignantes – que les gouvernements des 42 pays membres et non membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) se sont engagés à promouvoir en 2011. Ils visent notamment à « accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable » (OCDE, 2011).

Les *Principes du Pacte mondial* découlent d'une initiative onusienne et énoncent 10 principes « dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption » que les entreprises sont invitées « à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence » (UN Global Compact, 2000). Plus succinct que les trois autres cadres normatifs, ce document en tant que tel ne donne pas de conseils sur l'interprétation à donner à ces principes mais les Nations Unies ont publié plusieurs rapports pouvant servir de supports, dont un guide relatif à la biodiversité et aux écosystèmes (UN Global Compact et IUCN, 2012).

Ces cadres normatifs, à travers les préconisations qu'ils formulent, constituent des outils d'aide à l'élaboration des stratégies RSE. Nous proposons ci-dessous une analyse critique de leurs recommandations dans l'optique de la prise en compte des enjeux de biodiversité afin d'en identifier leurs apports et limites.

2.2 : Prescriptions spécifiques à la biodiversité

L'*ISO 26 000* traite explicitement de la biodiversité à travers le domaine d'action intitulé « Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels ». D'après ces lignes directrices, « il convient qu'une organisation identifie les impacts négatifs potentiels sur la biodiversité et sur les services assurés par les écosystèmes et prenne des mesures pour éliminer ou réduire le plus possible ces impacts » (ISO, 2010, p. 57). Le chapitre consacré aux « actions et attentes associées » à la biodiversité est formé d'une liste de recommandations relativement longue et décousue, parmi lesquelles figurent : le respect de la séquence éviter-réduire-compenser, l'établissement d'une stratégie qui contribue au triple objectif de conservation, d'utilisation durable et de partage équitable établi par la Convention pour la diversité biologique (Nations Unies, 1992), l'adoption de « pratiques durables en matière d'agriculture, de pêche et d'exploitation forestière », l'implication dans des mécanismes de paiement pour services écosystémiques, la protection de « toutes les espèces endémiques, menacées ou en voie de disparition »…

Dans les *Lignes directrices pour le reporting développement durable* élaborées par la GRI, la biodiversité constitue l'un des 12 aspects de la catégorie environnement et fait l'objet de 4 indicateurs spécifiques :

- G4-EN11 : « Sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées » ;
- G4-EN12 : « Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées » ;
- G4-EN13 : « Habitats protégés ou restaurés » ;
- G4-EN14 : « Nombre total d'espèces menacées figurant sur la liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction ».

On peut noter que ces indicateurs se focalisent sur la dimension habitat de la biodiversité à travers une approche foncière et sur la biodiversité remarquable de par son statut de protection, sa diversité faunistique et floristique et sa rareté. Les enjeux écologiques relatifs à la

biodiversité ordinaire, à la diversité génétique, au bon état des écosystèmes ne sont pas explicités à travers ces indicateurs. Une approche plus transversale des enjeux est cependant proposées dans deux documents supports élaborés par la GRI pour préciser les modalités de reporting relatives à la biodiversité (GRI, 2007) et aux services écosystémiques (GRI, 2011). Ces deux documents mettent notamment en exergue l'étendue des impacts écologiques potentiels via des réactions en chaîne, et soulignent l'importance pour l'entreprise de communiquer sur sa performance sur la base d'indicateurs pour lesquels une relation de causalité avec ses activités et la biodiversité peut être clairement établie.

Dans les *Principes directeurs de l'OCDE*, la biodiversité est mentionnée explicitement par trois fois sans être pour autant vraiment approfondie car les enjeux environnementaux sont abordés de façon globale. La biodiversité est ainsi citée comme un exemple de sujet « où les normes [de publication ou de communication] d'information sont encore en train d'évoluer » et pour lequel le périmètre de reporting « peut s'appliquer à des entités allant au-delà de celles couvertes par la comptabilité financière de l'entreprise, […] par exemple, à des informations sur les activités de sous-traitants et de fournisseurs, ou de partenaires dans le cadre de co-entreprises » (OCDE, 2011, p. 35). La biodiversité est aussi donnée comme un exemple de sujet environnemental pour lequel « des informations exactes sur [les] produits » devraient être fournies aux clients afin de les sensibiliser aux conséquences environnementales de leur utilisation (OCDE, 2011, p. 51‑52) et pour lequel les entreprises pourraient élaborer des stratégies afin d'apprécier les « moyens d'améliorer à long terme les performances environnementales » (OCDE, 2011, p. 52).

Les *Principes du Pacte mondial* ne mentionnent pas explicitement la biodiversité mais font référence aux enjeux environnementaux de façon générique.

Ainsi, les cadres normatifs principalement utilisés par les entreprises pour la mise en œuvre de la RSE illustrent certains aspects de la biodiversité mais ne donnent pas vraiment de cadre opérationnel pour sa prise en compte par les entreprises. Nous verrons maintenant en quoi les prescriptions génériques sur lesquelles se basent ces cadres normatifs sont applicables, ou non, aux enjeux de la biodiversité.

2.3 : Prescriptions génériques applicables aux enjeux de biodiversité

Les cadres normatifs donnent des recommandations sur la définition et la hiérarchisation des enjeux RSE d'une organisation, et précisent à quels objectifs une organisation doit confronter sa performance. Ces prescriptions génériques s'appliquent *a priori* aux enjeux de biodiversité.

2.3.1 La définition du champ de responsabilité

La définition du champ de responsabilité vise à définir les sujets prioritaires ainsi que le périmètre à prendre en considération pour les traiter.

L'ISO 26000, la GRI et les *Principes directeurs de l'OCDE* décrivent cette étape comme un exercice subjectif et autoréflexif auquel il convient d'associer des acteurs extérieurs, notamment des parties prenantes : « il appartient à toute organisation d'identifier [les domaines d'action] qu'elle considère comme pertinents et importants d'aborder, à travers ses propres analyses et par le dialogue avec ses parties prenantes » (ISO, 2010, p. viii). La GRI parle ainsi de « rôle et responsabilités perçus » (GRI, 2007, p. 23).

Concernant la hiérarchisation des sujets, bien que chaque cadre normatif emploie des termes différents, leurs préconisations convergent vers une priorisation sur la base des risques et des impacts – économiques, sociaux ou environnementaux – réalisés ou potentiels – qu'ils pourraient engendrer. Ainsi, d'après l'ISO 26000, l'importance d'un impact s'apprécie « tant par rapport aux parties prenantes concernées que par rapport à la manière dont l'impact en question affecte le développement durable » (ISO, 2010, p. 19). L'OCDE encourage une approche basée sur l'analyse des risques « afin d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles » (OCDE, 2011, p. 23). Enfin, la GRI explique que les aspects pertinents à inclure dans un rapport développement durable sont ceux qui « reflètent les impacts substantiels économiques, environnementaux et sociaux de l'organisation, ou influent de manière importante sur les évaluations et décisions des parties prenantes » (GRI, 2013, p. 7). Les principes du Pacte Mondial ne donnent pas d'indications d'ordre procédural.

Concernant le périmètre à prendre en considération pour traiter ces enjeux, l'ISO 26000, la GRI et l'OCDE s'accordent sur le fait qu'il varie en fonction des enjeux considérés, des circonstances propres à chaque situation, de la nature de l'impact et de l'ampleur du pouvoir exercé. Le Pacte mondial invite les entreprises à élargir leur périmètre de responsabilité à travers une formulation assez vague : « Les entreprises sont invitées [à] entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ».

Deux niveaux de périmètre de responsabilité sont distingués par les trois premiers cadres normatifs :

- le niveau que l'on appellera « *périmètre direct* » qui concerne la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts qu'elle génère par ses activités propres, relatives à son cœur de métier : « la responsabilité sociétale concerne les impacts potentiels et effectifs induits par les décisions et activités de l'organisation, le comportement le plus important à traiter correspond aux activités quotidiennes et régulières de l'organisation » (ISO, 2010, p. 8) ;
- mais ces trois cadres normatifs précisent que la responsabilité d'une organisation s'étend aussi à un « *périmètre indirect* », au-delà des entités possédées par l'entreprise : « l'organisation doit tenir compte des impacts intervenant au sein et en dehors de celle-ci » (GRI, 2013, p. 93).

Cet élargissement de la responsabilité d'une entreprise à un « *périmètre indirect* » se décline à travers :

- son devoir de vigilance vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement, qui constitue une « démarche globale, proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux ou économiques, réels ou potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités » (ISO, 2010, p. 2) ;

- ses pratiques de publication et de communication, qui doivent rendre compte des impacts dont une entreprise peut être tenue comptable, ceci notamment « pour contrôler le transfert, à des partenaires, d'activités dommageables pour l'environnement » (OCDE, 2011, p. 35) ;

- l'influence du comportement d'autres organisations avec lesquelles l'entreprise à des relations, cette influence pouvant notamment trouver sa source dans la propriété, la gouvernance, les relations économiques, l'autorité juridique/politique, l'opinion publique (ISO, 2010). Alors que l'ISO 26000 limite la portée de la notion de sphère d'influence : « la capacité à influer n'implique pas en soi, la responsabilité d'exercer une influence » (ISO, 2010, p. 4), les *Principes directeurs de l'OCDE*, sont plus directifs : « une entreprise, seule ou en collaboration avec d'autres entités, […] devrait

utiliser son influence pour intervenir auprès de l'entité responsable de l'incidence négative afin de prévenir ou d'atténuer cette incidence. » (OCDE, 2011, p. 29)

2.3.2 L'évaluation de la performance RSE

Les cadres normatifs de la RSE inscrivent la démarche RSE dans une finalité de contribution au développement durable : « L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable » (ISO, 2010, p. viii). La notion de contribution au développement durable est déclinée de façon plus opérationnelle à travers différents types de références normatives auxquelles une entreprise peut se rapporter pour jauger sa performance RSE. Parmi ces références normatives, sont mentionnées :

- les seuils écologiques,
- les lois (respect de la réglementation),
- les conventions, normes et objectifs internationaux et nationaux,
- les attentes exprimées par les parties prenantes,
- la performance des autres acteurs économiques (état de l'art et bonnes pratiques).

Le Tableau 1 récapitule quels éléments de référence sont proposés par les différents cadres normatifs de la RSE. A noter que les *Principes directeurs de l'OCDE* et le *Pacte Mondial* mentionnent qu'ils ont été élaborés sur la base de conventions et objectifs internationaux, mais qu'ils n'invitent pas expressément les entreprises à évaluer leur performance RSE au regard de ces objectifs.

Tableau 1 – Les références auxquelles une organisation peut confronter sa performance proposées par les cadres normatifs de la RSE.

	Seuils écologiques	**Lois**	**Conventions, normes et objectifs internationaux et nationaux**	**Intérêts exprimés par les parties prenantes**	**Performance des autres acteurs**
ISO 26000	X	X	X	X	X
Lignes directrices GRI	X	X	X	X	X
Principes directeurs OCDE		X		X	
Pacte Mondial					

Dans certains cas, ces références sont hiérarchisées. L'*ISO 26000* place ainsi les attentes de la société et les seuils écologiques au-dessus des intérêts d'une partie prenante.

2.4 : Apports et limites des cadres normatifs

Le traitement spécifique des enjeux de biodiversité est succinct (*Principes directeurs de l'OCDE*), partiel (*GRI*) ou décousu (*ISO 26000*). Aucun de ces cadres normatifs ne propose une approche globale et structurée des enjeux propres à la biodiversité. Les documents spécifiques à la biodiversité adossés à la GRI et aux Principes du Compact Mondial donnent des recommandations plus pratiques mais ont une valeur normative et une visibilité moindre.

Les prescriptions génériques portent notamment sur la définition des responsabilités de l'organisation (en termes d'enjeux à traiter, hiérarchisés en fonction de leur pertinence, et du périmètre physique à considérer), et l'appréciation de sa performance RSE. L'application de ces prescriptions génériques aux enjeux de biodiversité peut cependant être problématique car définir le rôle d'une organisation vis-à-vis de dégradations écologiques larges et diffuses n'est pas triviale.

L'analyse critique de ces quatre cadres normatifs nous permet de spécifier trois verrous techniques et normatifs à l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE d'une entreprise.

3 : <u>Trois verrous pour intégrer la biodiversité à la stratégie RSE</u>

3.1 : Verrou 1 : l'identification des responsabilités écologiques

Le choix d'inclure ou non les enjeux de biodiversité dans la définition du champ de responsabilité de l'entreprise est réalisé sur la base des connaissances écologiques que l'entreprise a à sa disposition. Or, à moins d'être soumises à une réglementation environnementale pointue ou, de manière fortuite, d'avoir certains agents ayant à titre personnel des connaissances naturalistes, les entreprises sont rarement dotées de compétences développées en écologie. La biodiversité peut ainsi être qualifiée de sujet non prioritaire par méconnaissance des enjeux qui s'y rapporte. Un possible manque de recul, y compris dans les grandes entreprises, semble suggéré par l'étude de B&L Evolution sur les pratiques de reporting du CAC 40 en matière de biodiversité (Boucherand et al., 2014). L'étude souligne en effet que, parmi les six multinationales se disant non concernées, « la plupart des justifications des entreprises concernant la non-pertinence de la question de la biodiversité vis-à-vis des activités de l'entreprise est souvent peu développée et s'appuient sur des analyses de matérialité dont

l'approche biodiversité reste cantonnée à la flore ou la faune 'remarquable'. Le sujet et les enjeux ne sont donc pas compris dans leur intégralité » (Boucherand et al., 2014, p. 16).

Les cadres normatifs étudiés soulignent de plus que la responsabilité d'une organisation porte en priorité sur les impacts de ses décisions et activités, c'est-à-dire sur ses externalités. Ceci implique que les acteurs économiques sont capables d'établir un lien de causalité entre les choix qu'ils engagent et les évolutions écologiques observées. Or, la dégradation de la biodiversité résulte de l'accumulation de pressions diverses, exercées par des acteurs multiples. L'imputabilité des responsabilités n'est pas triviale : "To disentangle the impacts of particular sectors or even firms is challenging" (David Vackar, cité par (David Burrows, 2011)). A l'exception peut-être des activités ayant un impact localisé fort (par exemple la perte d'habitat générée par l'exploitation d'une carrière ou un chantier de construction), il est difficile de dissocier à partir de l'observation de l'état de la biodiversité la part de responsabilité individuelle de chaque entreprise.

Le premier défi de l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE relève de la capacité d'une organisation à identifier ses responsabilités écologiques à partir d'une traduction des enjeux écologiques en des termes qui lui sont familiers et en explicitant les liens de causalités entre ses activités et les évolutions écologiques. Certains outils d'évaluation proposent de monétariser les impacts environnementaux, c'est-à-dire de donner un coût (en euros, par exemple) aux dégradations environnementales exercées par les entreprises. Nous avons montré que ces outils d'évaluation monétaires reposent sur le postulat de substituabilité entre capital naturel et capital humain (Gondran, 2015). Ce postulat a été remis en cause dès 1983 par P. Ehrlich et H. Mooney pour les problématiques liées aux espèces biologiques, alertant la communauté scientifique sur les risques générés par l'extinction d'espèces vivantes et de services écologiques (Ehrlich et Mooney, 1983). Les approches basées sur une évaluation monétaire de l'environnement ne sont donc pas nécessairement la façon la plus pertinente de traduire les enjeux écologiques en des termes compréhensibles pour les entreprises.

3.2 : Verrou 2 : la prise en compte des pressions indirectes

A travers la notion de sphère d'influence, les outils normatifs introduisent le principe selon lequel une entreprise peut être amenée à considérer les impacts des décisions et des activités de personnes ou d'autres organisations sur lesquelles elle peut exercer une influence. Cette sphère d'influence peut être considérée en amont (chaîne d'approvisionnement) et en aval (modes de

consommations) de la chaîne de la valeur. Dans le cas de la biodiversité, la majorité des pressions directes est imputable aux secteurs primaires (agriculture, pêche, sylviculture, activités extractives…) (Kok et al., 2014). Pour les entreprises en aval des filières, les liens entre l'érosion de la biodiversité et leurs activités sont donc en grande partie indirects. Cette dissociation physique et juridique complexifie d'une part la compréhension et la perception des enjeux stratégiques de biodiversité pour l'entreprise, limite l'influence qu'a l'entreprise sur les pressions et par conséquent réduit la portée de ses responsabilités.

Cependant, « *les biens et services ne seraient pas produits, vendus, achetés et échangés à travers les frontières s'il n'y avait pas de demande finale* » (Rothman 1998). Le rôle des entreprises en aval des filières, élaborant les biens et services et contribuant à l'émergence de leur demande, ne peut donc être ignoré dans l'analyse des responsabilités vis-à-vis des pressions exercées sur les écosystèmes. Après des années de débat quant à la pertinence, ou non, d'attribuer au consommateur final la responsabilité des pressions liées à la production des biens consommés (Bastianoni, Pulselli et Tiezzi, 2004), la prise en compte des pressions indirectes devient de plus en plus pertinente et reconnue par les décideurs et acteurs privés et politiques (voir par exemple (Galli et al., 2012)).

L'ISO 26000 souligne d'ailleurs que « les impacts [de la sphère d'influence] peuvent être de grande envergure » (ISO, 2010, p. 19). Le deuxième défi consiste donc à mettre en place un cadre qui permette à l'entreprise d'estimer ses pressions indirectes, les risques qui y sont liés, ainsi que d'identifier des actions pouvant être mises en place pour réduire, ou mieux maîtriser ces impacts.

3.3 : Verrou 3 : la légitimité des réponses apportées

Contrairement aux pouvoirs publics qui formulent les orientations à prendre au nom de l'intérêt général, les entreprises n'ont pas la légitimité de définir ce que devraient être les objectifs en matière de conservation de la biodiversité et doivent justifier en quoi les réponses qu'elles apportent sont crédibles au regard des besoins sociétaux.

Les outils normatifs engagent les entreprises à améliorer leurs performances compte tenu des limites écologiques, des attentes sociétales (matérialisées par les lois et les conventions), des intérêts exprimés par les parties prenantes et des performances sectorielles (Tableau 1). Ces différents types de références sont plus ou moins pertinents pour évaluer la performance d'initiatives RSE en faveur de la biodiversité.

Les réglementations permettent de définir ce qui relève des obligations réglementaires d'une entreprise et ce qui relève d'initiatives RSE. Elles portent sur des enjeux identifiés comme suffisamment critiques pour justifier d'imposer aux acteurs le respect de seuils et procédures spécifiques. Les réglementations ne permettent cependant pas d'apprécier si les réponses volontaires mises en œuvre par une entreprise contribuent de manière significative au développement durable.

Parce que les enjeux de biodiversité sont multiscalaires, c'est-à-dire qu'ils interviennent à plusieurs échelles tant géographiques que temporelles, les parties prenantes sont nombreuses, diversifiées. Les intérêts de ces multiples parties prenantes ne sont nécessairement ni convergents, ni compatibles avec un développement durable. De plus, elles ne peuvent représenter qu'indirectement les intérêts de la biodiversité (ISO, 2010, p. 21). La question de la représentation des acteurs « absents et faibles », c'est à dire « *le vivant biologique et les générations futures, ceux qui ne peuvent être présents à la table des négociations et qui sont pourtant porteurs d'enjeux* » (Sébastien et Paran 2004) n'est pas résolue.

Enfin, la confrontation aux performances du secteur peut apporter un éclairage sur la proactivité ou *a contrario* le retard d'une entreprise. Cependant, les techniques évoluent rapidement. De ce fait, ce qui est considéré comme les meilleurs pratiques à un temps donné ne permet pas d'apprécier ce que sera le niveau d'exigence sociétale à moyen-long terme, qui est le pas de temps de la vision stratégique d'une entreprise. A ceci s'ajoute que démontrer des progrès en matière d'éco-efficience ne permet pas de conclure à la durabilité écologique du système (Hauschild, 2015), ce qui constitue pourtant la finalité de la RSE.

4 : Propositions

Partant de ces trois verrous techniques et normatifs, nous formulons trois pistes de propositions pour améliorer la prise en compte des enjeux de biodiversité par une entreprise et évaluer la performance de sa stratégie RSE en matière de biodiversité.

4.1 : Proposition 1 : concentrer l'analyse des enjeux sur les pressions et les réponses

Le premier verrou identifié porte sur l'imputabilité des responsabilités d'une entreprise vis-à-vis des dégradations écologiques. Afin d'expliciter et de contextualiser les relations entre les activités d'une entreprise et l'évolution de l'état de la biodiversité, un modèle d'analyse causal a été construit sur la base du modèle Forces motrices-Pressions-Etat-Impacts-Réponses

(FPEIR). Le modèle FPEIR (ou *DPSIR* en anglais), développé par l'Agence européenne de l'environnement et largement utilisé en sciences de l'environnement et en écologie, représente les interactions entre systèmes socio-économiques et systèmes écologiques (Binder et al., 2013 ; European Environment Agency, 1999). Il permet de formaliser les relations de causalité entre cinq niveaux d'analyse : forces motrices, pressions, état, impacts et réponses (Figure 1).

*Figure 1- Le modèle FPEIR (*DPSIR *en anglais) proposé par l'Agence européenne de l'environnement (European Environment Agency, 1999)*

La Figure 2 présente une proposition d'adaptation du modèle FPEIR pour une analyse contextualisée des interactions entre une entreprise et la biodiversité.

Trois niveaux d'analyse du modèle FPEIR n'ont de sens qu'à une échelle systémique :

- les forces motrices, qui regroupent les tendances sociétales (démographie, économie, institutions, gouvernance et législation, science et technologie, culture et religion) et les tendances sectorielles et territoriales (marché, réglementation, normes, techniques, attentes clients...), et affectent non seulement la biodiversité, mais aussi tout un ensemble d'enjeux de développement durable ;

- l'état de la biodiversité, qui résulte de l'intégration de variables environnementales (le relief, la température, l'humidité…) et de multiples pressions anthropiques ;

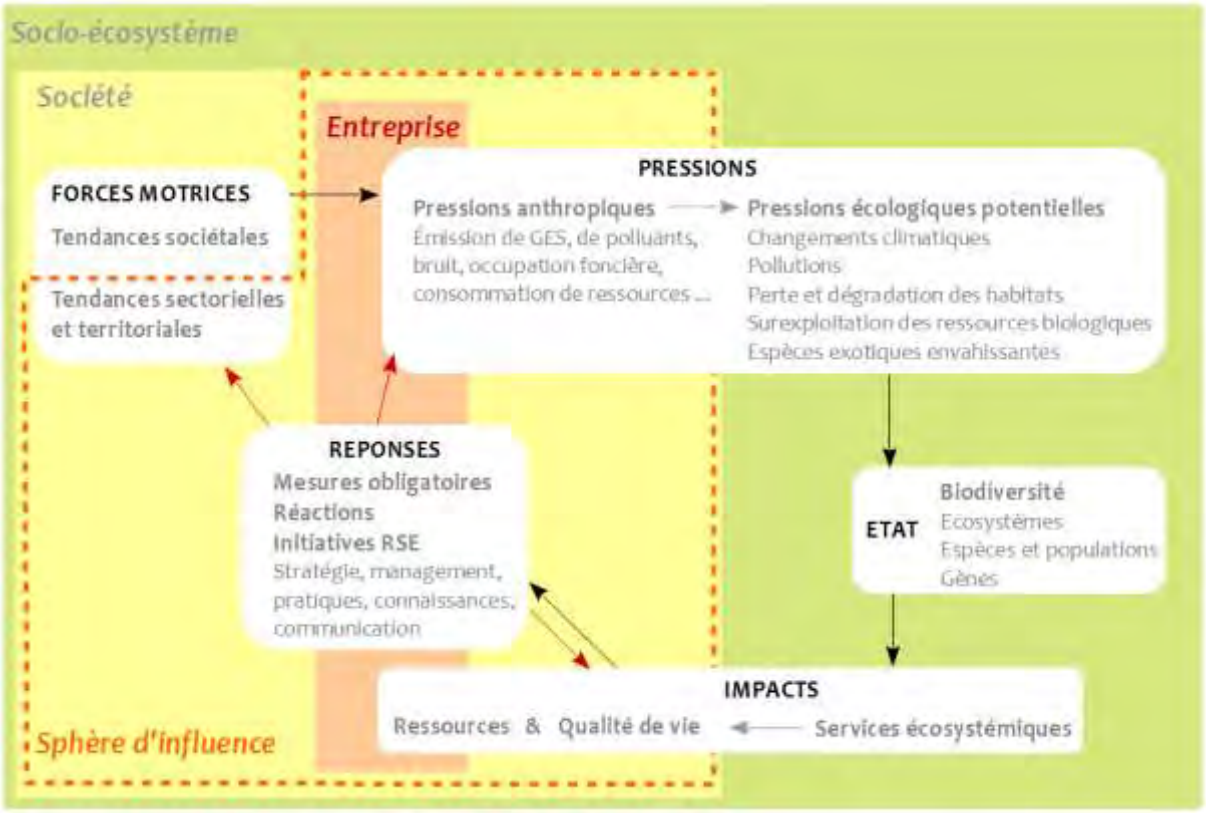
- les impacts en termes de services écosystémiques et de qualité de vie, qui résultent aussi de la convergence d'un grand nombre de facteurs.

Deux niveaux d'analyse peuvent être ramenés à l'échelle organisationnelle : les pressions et les réponses. Nous proposons que concentrer l'analyse des enjeux de biodiversité sur les pressions

et les réponses faciliterait l'imputation des responsabilités écologiques de l'entreprise. Cette proposition est compatible avec la prescription de l'ISO 26000 : « Il convient qu'une organisation réponde :

- des impacts de ses décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie, notamment des conséquences négatives importantes ; et
- des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus. » (ISO, 2010, p. 13)

Figure 2 – Proposition d'adaptation du modèle FPEIR aux relations entre entreprise et biodiversité. Les cinq niveaux d'analyse sont positionnés par rapport au périmètre de l'entreprise (en rouge), de sa sphère d'influence (en orange pointillé), de la société (en jaune) et du socio-écosystème (en vert).



Les pressions constituent une interface entre les activités de l'entreprise et l'état de la biodiversité. Elles ont été subdivisées en « pressions anthropiques », qui génèrent des « pressions écologiques potentielles ». Les pressions anthropiques correspondent notamment aux émissions de gaz à effet de serre (GES), aux rejets de polluants, aux nuisances sonores et lumineuses, aux usages du foncier, à la consommation de ressources… de l'entreprise, de sa sphère d'influence et des autres acteurs de la société (Figure 2). Les conséquences écologiques

de ces pressions anthropiques sont fonction de l'étendue des zones affectées et de la sensibilité de la biodiversité exposée. Les pressions écologiques potentielles peuvent être regroupées en cinq catégories : les changements climatiques, les pollutions et charges de nutriments, la perte et dégradation des habitats, la surexploitation et l'utilisation non durable des ressources biologiques, les espèces exotiques envahissantes (SCBD, 2010). Cette typologie présente l'avantage d'être reconnue par la communauté scientifique et politique, d'être exhaustive et non redondante, et de segmenter les pressions d'une façon intelligible pour les acteurs économiques. Les pressions peuvent généralement être mesurées quantitativement. Les industriels suivent divers indicateurs relatifs à ces pressions anthropiques générées par leurs activités et plusieurs indicateurs quantitatifs de la GRI s'y réfèrent, sans être explicitement rattachés à la biodiversité (ex : volume total d'eau prélevé par source, émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre).

Les réponses constituent le niveau auquel se font les arbitrages de l'entreprise, qu'ils soient explicitement liés à sa stratégie RSE et aux enjeux de biodiversité ou non. La Figure 2 distingue ainsi les réactions non intentionnelles, les mesures obligatoires pour assurer la conformité réglementaire de l'entreprise et les initiatives RSE qui constituent une contribution volontaire et délibérée de l'entreprise au développement durable au-delà de ses obligations réglementaires. Les initiatives RSE en faveur de la biodiversité peuvent viser à réduire les pressions générées par les activités (par des évolutions techniques, des innovations produits…) ou à les compenser (via des mesures de restauration des milieux naturels par exemple) ou encore à développer des compétences en support à une meilleure gestion de la problématique (sensibilisation du personnel, mise en place d'un système de management environnemental…) (Wolff, Gondran et Brodhag, 2015). Il est important de considérer ses réponses dans leur ensemble car l'évolution des pressions exercées par une entreprise ne dépend pas seulement des actions visant la protection de la biodiversité, ce que (Mermet et al., 2005) qualifie de « gestion intentionnelle », mais de la « gestion effective » résultant d'un ensemble de réponses, positives ou négatives pour la biodiversité (évolution des ventes, des approvisionnements, accidents environnementaux…).

4.2 : Proposition 2 : élargir le périmètre d'analyse des enjeux à la sphère d'influence

Le deuxième défi caractérisé par cette étude porte sur les répercussions des responsabilités des pressions concentrées par le secteur primaire sur les acteurs en aval des chaînes de valeur. Pour

une entreprise hors secteur primaire, les enjeux de biodiversité ne deviennent matériels que s'ils sont recontextualisés dans sa chaîne de valeur globale.

Alors que la gestion des pressions directes passe classiquement par l'optimisation des opérations, le développement de réponses volontaires pour atténuer les pressions indirectes passe par l'évolution des modes de production en amont et les modes de consommation en aval à travers la capacité d'influence de l'entreprise. Un basculement vers une gestion effective de ces pressions au sein des chaînes d'approvisionnement nécessiterait notamment une évolution rapide de la demande des consommateurs, une approche holistique des pressions, un focus sur les plus critiques, ainsi que des procédures pour s'assurer des progrès réalisés par les fournisseurs (Vermeulen, 2013). L'identification des étapes du cycle de vie des produits concentrant les plus fortes pressions permettrait de cibler les enjeux à traiter en priorité (Danic et al., 2014).

4.3 : Proposition 3 : les seuils écologiques et les objectifs institutionnels comme références

Le troisième verrou identifié porte sur la démonstration de la pertinence et de la légitimité des réponses apportées par une entreprise aux enjeux de biodiversité. Parmi les cinq types de références proposées par les cadres normatifs de la RSE (Tableau 1), les seuils écologiques et les objectifs institutionnels de conservation semblent constituer les références les plus prometteuses pour jauger la crédibilité de la stratégie RSE d'une entreprise et évaluer la performance de ses initiatives RSE en faveur de la biodiversité.

La capacité de charge écologique correspond à un niveau maximal de pression qu'un système écologique donné peut tolérer (Wang, 2010). Pour chaque catégorie de pression écologique (voir Figure 2), il est en théorie envisageable de définir une valeur seuil au-delà de laquelle la pression ne pourra pas être supportée par les écosystèmes de manière durable. Le respect de l'ensemble de ces valeurs seuils de pression permettrait d'assurer la conservation de la biodiversité. Cependant, en l'état des connaissances scientifiques actuelles, ces seuils sont plus ou moins bien caractérisés. Les tentatives de quantifier les capacités de charges écologiques se sont principalement concentrées à une échelle mondiale introduisant ainsi les concepts de limites planétaires (Rockström et al., 2009 ; Mace et al., 2014). Les travaux de (Bjørn et Hauschild, 2015), qui proposent des facteurs de références basés sur les capacités de charge écologiques pour onze pressions classiquement évaluée dans les analyses de cycles de vie,

constituent une avancée prometteuse pour opérationnaliser le concept. Comme l'illustre la construction d'un consensus autour d'un seuil d'augmentation de température de 2°C, la définition des seuils écologiques n'est pas seulement issue d'études scientifiques, bien que celles-ci jouent un rôle fondamental pour leur crédibilité, mais devrait dériver de processus associant enjeux démocratiques et politiques, acceptabilité sociale des risques, et considérations scientifiques, dans le cadre de l'application du principe de précaution. La notion de capacités de charge écologiques est mobilisée par l'*ISO 26000* et la *GRI* qui incite à « aborder la performance de l'organisation en tenant compte des limites et des exigences en termes de ressources environnementales ou sociales à l'échelle sectorielle, locale, régionale ou mondiale » (GRI, 2013, p. 17). Elle a également été reprise par des initiatives telles que Science-Based Targets (http://sciencebasedtargets.org/) qui propose aux entreprises de fixer leurs objectifs d'émission de gaz à effet de serre à partir d'une méthode de répartition de l'effort de réduction des émissions pour respecter le seuil des 2°C. Si la traduction des capacités de charge écologiques en des valeurs seuils pour une entreprise individuelle soulève des difficultés d'ordre technique et normatif, la confrontation de la performance écologique d'une entreprise à de tels seuils permettrait de s'assurer que les réponses apportées par l'entreprise sont à la hauteur des enjeux de développement durable (Whiteman, Walker et Perego, 2013 ; Bjørn, 2015) et en l'occurrence de conservation de la biodiversité.

Les objectifs institutionnels de conservation, pour leur part, sont issus de processus de concertation et peuvent à ce titre être envisagés comme des synthèses consensuelles des attentes sociétales. A l'échelle internationale, les Objectifs d'Aïchi et les Objectifs de développement durable (ODD ou *SDG* en anglais) définissent des objectifs de moyens et de résultats en termes de réduction des pressions exercées sur la biodiversité à l'horizon 2020 et 2030 respectivement (voir Encadré 1). Ces objectifs bénéficient d'une légitimité héritée des instances de gouvernance qui les portent, la Convention pour la diversité biologique et l'Organisation des Nations Unies respectivement. La GRI suggère ainsi qu'une entreprise puisse « discuter […] comment les attentes exprimées par ces conventions sont prises en considération » (GRI, 2007, p. 15). Expliciter la contribution des réponses apportées par l'entreprise et sa sphère d'influence à l'atteinte d'objectifs globaux pourrait permettre d'apprécier la légitimité sociétale et institutionnelle de ses actions. Le *SDG Compass* encourage en ce sens les entreprises à « définir leur priorité sur la base d'une évaluation de leurs impacts positifs et négatifs, actuels et

potentiels, sur les ODD à travers l'ensemble de leur chaîne de valeur » (GRI, UN Global Compact et WBCSD, 2015, p. 5).

Encadré 1 – Les conventions et objectifs internationaux relatifs à la conservation

Parmi les conventions internationales traitant des enjeux de biodiversité – comptant entre autres la *Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora* (CITES), la Convention de Ramsar sur les zones humides et la Convention de Bonn sur les espèces migratrices (CMS) – les Objectifs d'Aïchi 2011-2020 et les ODD 2015-2030 sont probablement les textes explicitant le mieux les liens de la conservation avec l'ensemble des secteurs économiques. Ces deux documents constituent les « plans stratégiques » internationaux pour la conservation de la biodiversité et le développement durable. Des cibles sont fixées en termes de réduction des pressions exercées sur la biodiversité par les activités anthropiques :

- par les Objectifs d'Aïchi rattachés au but B de « réduire les pressions directes exercées sur la biodiversité et encourager son utilisation durable » en matière de perte et dégradation des habitats (B.5), de surpêche (B.6), d'agriculture, pisciculture et sylviculture (B.7), de pollutions (B.8), d'espèces exotiques envahissantes (B.9) et de changements climatiques (B.10) ;
- par les ODD 14 portant sur la biodiversité marine et 15 portant sur la biodiversité continentale en particulier, mais aussi par exemple par des ODD ne traitant pas explicitement de biodiversité mais visant à lutter contre les pressions responsables de son érosion comme l'objectif 13 relatif au changement climatique et l'objectif 12.4 visant « une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie ».

5 : Conclusion

5.1 : Implications pour l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE

Cette étude met en exergue comment certaines problématiques spécifiques à la biodiversité complexifient son intégration de la stratégie RSE d'une entreprise. Alors que la démarche RSE est généralement appréhendée comme une stratégie individuelle d'entreprise, la biodiversité a une dimension intrinsèquement systémique et sa protection résulte de démarches collectives.

Au-delà de la technicité et de la dimension systémique du sujet, éloigné de la culture d'entreprise, nous avons souligné :

- la difficulté à affecter à une entreprise individuelle sa part de responsabilité dans la dégradation de la biodiversité,
- une forte concentration des pressions anthropiques par les acteurs amont des filières déconnectés physiquement des acteurs avals qui sont *in fine* responsables de la demande,
- la nécessité de démontrer la performance écologique des initiatives RSE en faveur de la biodiversité pour légitimer ces réponses quand bien même il n'existe pas actuellement de métriques faisant consensus.

Pour trouver une solution effective à ce qui relève ici d'une « tragédie des biens communs », l'analyse de la durabilité des activités économiques doit croiser deux angles d'approche : celui de l'entreprise et celui du système écologique (Whiteman, Walker et Perego, 2013). Nous avons ainsi proposé une adaptation du modèle socio-écologique FPEIR contextualisé par rapport à l'environnement d'une entreprise. Ce cadre conceptuel permet d'expliciter les différents niveaux d'analyse des relations entreprise-biodiversité et leurs relations de causalité.

Dans une perspective d'améliorer l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE des entreprises, nous proposons que l'analyse des responsabilités d'une entreprise se concentre sur l'évaluation des pressions anthropiques exercées par l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement et la qualification des réponses volontaires apportées par l'entreprise en synergie avec sa sphère d'influence. La confrontation des performances écologiques avec les seuils écologiques et les objectifs institutionnels de conservation d'apprécier la crédibilité et de la légitimité des réponses volontaires de l'entreprise.

5.2 : Agenda de recherche

Les résultats de cette étude nécessitent d'être mis à l'épreuve du terrain. Afin de valider sa pertinence, le cadre conceptuel proposé devra être appliqué à des cas concrets d'entreprises. Cela nécessitera dans un premier temps de l'opérationnaliser sur le plan méthodologique. Il s'agira, d'une part d'évaluer les pressions anthropiques exercées sur la biodiversité par l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement à travers une approche cycle de vie, et d'autre part de qualifier les initiatives RSE mises en œuvre par l'entreprise en synergie avec sa sphère

d'influence en termes d'adéquation et de proportionnalité avec les pressions exercées. Les apports de l'approche sur les plans méthodologiques – en termes d'évaluation de la performance écologique d'entreprises engagées dans une démarche RSE en faveur de la biodiversité – et pratiques – en termes d'aide à la hiérarchisation des enjeux de biodiversité et à la construction d'une stratégie RSE intégrant ces enjeux de façon structurée – sont à démontrer.

6 : **Bibliographie**

BASTIANONI S., PULSELLI F.M., TIEZZI E., 2004, « The problem of assigning responsibility for greenhouse gas emissions », *Ecological Economics*, *49*, 3, p. 253‑257.

BINDER C.R., HINKEL J., BOTS P.W., PAHL-WOSTL C., 2013, « Comparison of frameworks for analyzing social-ecological systems », *Ecology and Society*, *18*, 4, p. 26.

BJØRN A., 2015, *Better, but good enough? Indicators for absolute environmental sustainability in a life cycle perspective*, Thèse de doctorat, DTU Management Engineering.

BJØRN A., HAUSCHILD M.Z., 2015, « Introducing carrying capacity-based normalisation in LCA: framework and development of references at midpoint level », *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *20*, 7, p. 1005‑1018.

BOUCHERAND S., DEDA A., NOGUEIRA M., LEA TERRAUBE, 2014, « Analyse comparée des politiques et des actions déclarées en faveur de la biodiversité et des services écosystémiques par les entreprises du CAC 40 », 2ème édition, Paris, B&L Evolution.

CHAPIN F.S., ZAVALETA E.S., EVINER V.T., NAYLOR R.L., VITOUSEK P.M., REYNOLDS H.L., HOOPER D.U., LAVOREL S., SALA O.E., HOBBIE S.E., MACK M.C., DIAZ S., 2000, « Consequences of changing biodiversity », *Nature*, *405*, 6783, p. 234‑242.

COP10 CDB, 2010, « Decision X/21. Business engagement », Nagoya, Japan, Convention pour la diversité biologique.

DANIC F., LEPOCHAT S., LEVEQUE B., MONIOT L., NEVEUX G., 2014, « Comment utiliser les flux, indicateurs et méthodes ACV existants pour traiter l'impact sur la biodiversité », SCORE LCA, EVEA, ICARE.

DAVID BURROWS, 2011, « How to measure your firm's biodiversity footprint », *The Guardian*, 10 janvier 2011.

EHRLICH P.R., MOONEY H.A., 1983, « Extinction, Substitution, and Ecosystem Services », *BioScience*, *33*, 4, p. 248‑254.

ERNST E., HONORE-ROUGE Y., 2012, « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », *Insee Première*, 1421.

EUROPEAN COMMISSION, 2013, « An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles », European Commission's Directorate-General for Enterprise and Industry.

EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY, 1999, « Environmental indicators: Typology and overview », Technical report, 25, Copenhaguen, European Environment Agency.

GALLI A., WIEDMANN T., ERCIN E., KNOBLAUCH D., EWING B., GILJUM S., 2012, « Integrating Ecological, Carbon and Water footprint into a "Footprint Family" of indicators: Definition and role in tracking human pressure on the planet », *Ecological Indicators*, *16*, p. 100‑112.

GONDRAN N., 2015, *Evaluation et représentation des enjeux environnementaux dans une perspective de transitions écologique et énergétique*, Habilitation à diriger les recherches, Ecole des Mines de Saint-Etienne, Ecole doctorale Sciences, Ingénierie Santé. Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 278 p.

GRI, 2007, « Biodiversity, a GRI Reporting Resource », Global Reporting Initiative.

GRI, 2011, « Approach for reporting on ecosystem services », Global Reporting Initiative.

GRI, 2013, « G4 Lignes directrices pour le développement durable. Principes de reporting et éléments d'information », version révisée en 2015, GRI.

GRI, UN GLOBAL COMPACT, WBCSD, 2015, « SDG Compass. The guide for business action on the SDGs ».

HAUSCHILD M.Z., 2015, « Better – But is it Good Enough? On the Need to Consider Both Eco-efficiency and Eco-effectiveness to Gauge Industrial Sustainability », *Procedia CIRP*, *29*, p. 1‑7.

ISO, 2010, « SO 26000:2010. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », ISO.

KAPHENGST T., SMITH L.O., HOHNEN P., HÜTZ-ADAMS F., SCHEEWEISS A., 2013, « New Options for Strengthening Standards on Social and Environmental Responsibilities of Corporations and their Implementation », Brussels, European Parliament.

KOK M., ALKEMADE R., BAKKENES M., BOELEE E., CHRISTENSEN V., EERDT M. VAN, ESCH S. VAN DER, JANSE J., 2014, « How sectors can contribute to sustainable use and conservation of biodiversity », *CDB Technical Series*, 79, The Hague, Netherlands, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.

LOCKETT A., MOON J., VISSER W., 2006, « Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence* », *Journal of Management Studies*, *43*, 1, p. 115‑136.

MACE G.M., REYERS B., ALKEMADE R., BIGGS R., CHAPIN III F.S., CORNELL S.E., DÍAZ S., JENNINGS S., LEADLEY P., MUMBY P.J., PURVIS A., SCHOLES R.J., SEDDON A.W.R., SOLAN M., STEFFEN W., WOODWARD G., 2014, « Approaches to defining a planetary boundary for biodiversity », *Global Environmental Change*, *28*, p. 289‑297.

MERMET L., BILLE R., LEROY M., NARCY J.-B., POUX X., 2005, « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », *Natures Sciences Sociétés*, *13*, 2, p. 127‑137.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT, 2005, *Ecosystems and Human Well-Being: Current State and Trends*, Island Press, Washington, D.C., USA, 948 p.

NATIONS UNIES, 1992, « Convention sur la diversité biologique », Rio, Brésil.

OCDE, 2011, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Paris, France, Éditions OCDE, 106 p.

ROCKSTRÖM J., STEFFEN W., NOONE K., PERSSON Å., CHAPIN F.S., LAMBIN E.F., LENTON T.M., SCHEFFER M., FOLKE C., SCHELLNHUBER H.J., 2009, « A safe operating space for humanity », *Nature*, *461*, 7263, p. 472‑475.

SCBD, 2010, « Global Biodiversity Outlook 3 », Montreal, Canada, Secretariat of the Convention on Biological Diversity (SCBD).

UN GLOBAL COMPACT, 2000, « Le Pacte mondial. Les 10 principes »,.

UN GLOBAL COMPACT, IUCN, 2012, « A Framework for Corporate Action on Biodiversity and Ecosystem ».

VERMEULEN W.J.V., 2013, « Self-Governance for Sustainable Global Supply Chains: Can it Deliver the Impacts Needed? », *Business Strategy and the Environment*, *24*, 2, p. 73‑85.

WANG X., 2010, « Research Review of the Ecological Carrying Capacity », *Journal of Sustainable Development*, *3*, 3, p. 263.

WHITEMAN G., WALKER B., PEREGO P., 2013, « Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability », *Journal of Management Studies*, *50*, 2, p. 307‑336.

WOLFF A., GONDRAN N., BRODHAG C., 2015, « Engaging Business into Biodiversity Conservation: the Case Study of the French SNB Voluntary Instrument », 27th International Congress for Conservation Biology, Montpellier, France.

Innovation

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Investigating the drivers of sustainability oriented innovation: the role of Corporate Social Responsibility

Nicolas POUSSING
LISER – CREM
Adresse : 11, Porte des Sciences, Campus Belval, 4366 Esch-sur-Alzette, Luxembourg
E-mail : nicolas.poussing@liser.lu

Abstract:

This contribution explores the role of Corporate Social Responsibility (CSR) on the adoption on Sustainability Oriented Innovation. In accordance with previous research that show the effect of CSR depends on which CSR practices are taking into account, we consider different measures of CSR practices To analyse this relationship we adopt an empirical approach based on a survey carried on in Luxembourg in 2008 on firm CSR practices jointly with the Community Innovation Survey carried on in 2012. With a sample of 286 firms and a Heckman procedure, the study underlines the importance to differentiate the type of CSR strategy (strategic vs responsive). Our results show that strategic CSR explain the adoption of Sustainability Oriented Innovation.

Keywords: CSR, Sustainability oriented innovation, empirical approach, Community Innovation Survey

Introduction

The concept of Corporate Social Responsibility (hereafter CSR) has seen a remarkable popularity over the past decade in academic communities and among managers, consultants or specialists rating agencies. It has almost become an industry in the academic world as in the business world (Banerjee, 2007). In 2001, the Green Paper of the European Commission define Corporate Social Responsibility as the integration of social and environmental concerns to their business operations and their interactions with stakeholder on a voluntary basis (European Commission, 2001). Ten years later, the Commission propose a new definition. The CSR is "the responsibility of enterprises for their impacts on society" (European Commission, 2011: 6). With ISO 26000, the International Organization for Standardization provides guidance on how businesses and organizations can operate in a socially responsible way: acting in an ethical and transparent way that contributes to the health and welfare of society[1].

Numerous research have been conducted to analyze the effect of CSR activities. Many researchers analyze the effect of CSR on economic performance of the company. The literature reviews conducted by Allouche and Laroche (2005), De Bakker et al. (2005), Margolis et al. (2007), Margolis and Walsh (2003) and Orlitzky et al. (2003) show that the existence of a link between responsible activities and economic performance of the company is not clearly established but most studies reveal a positive link. The effect of CSR on social performance is also an important issue. Gond et al. (2008), Mahon (2002), Whetten and Mackey (2002) analyze the effect of CSR activities on the behavior of employees. Some empirical studies highlight a positive link between perceived CSR and employees' attitudes at

[1] http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm

work (Brammer et al., 2007; Hansen et al., Kim et al., 2010; Peterson, 2004; Turker, 2009). In many cases, authors focus on organizational commitment. (e.g. Brammer et al., 2007; Maignan et al., 1999; Peterson, 2004). Hansen et al. (2011) and Jones (2010) focus on employees' turnover intentions.

Recently, a growing body of literature concern the relationship between CSR and Innovation. Many scholar argued that CSR has a significant effect on the adoption of firm innovation (Asongu, 2007; Boehe and Cruz 2008). Porter and Kramer (2006) underline the fact that CSR produces more business opportunities and more innovations. If some authors like Bocquet et al. (2013) and Le Bas et al. (2010) analyse technological innovation and shown a link between CSR and technological innovation, new forms of innovation gained the attention of researchers. In the global warming context, an increasing number of firms are taking into account their impacts on the environment (Porter and Reinhardt, 2007) and numerous academic papers focus on environmental innovation like the contribution of Rennings (2000). Over the past decade, environmental issue remains an important subject but is more often associated with social concerns. The term Sustainable development has emerged (Faucheux et al., 2010) and sustainable innovation and sustainability oriented innovation become important subjects in the literature (Ketata et al., 2014).

Hall and Vredenburg (2003) notice that many articles focus on firms' environmental practices while sustainable innovation is more challenging than other types of innovation activities by introducing different layers of complexity. Furthermore, a little attention is given to what drive firms to adopt sustainable innovation (Gilley et al., 2000; Paramanathan et al., 2004). In order to contribute to this literature the aims of this study is to identify the drivers of sustainability oriented innovation, in particular the effect CSR. In practice, CSR can take

many forms (Brammer et al., 2007). To deal with the existence of various CSR firms' profile, our contribution is not going to focus on a specific measure of CSR. We will take into account CSR in four different ways. With a binary variable equal one when firm implement CSR practices, zero if not, we test the simplest way to take into account CSR. In line with Porter and Kramer (2006), we test strategic CSR and responsive CSR. According to the triple bottom line notion (Elkington 1997), three variables permit us to test the social, economic and environmental commitment of the firms, in others terms the three pillars of CSR. Finally, we catch the intensity of the engagement of the firms with the number of pillars in which the company is engaged. Specifically we ask which CSR practice has a significant impact on the adoption of sustainability oriented innovation.

Using an empirical approach based on survey data, we attempt to answer this question. Two data set are used jointly. The first data set provides information relative to firm CSR practices in 2008. The second is the Community Innovation Survey which offers the possibility to observe if firm introduce innovations in 2010. With the Heckman procedure, we show that implement strategic CSR has significant and positive effect on the adoption of sustainability oriented innovation.

This paper contributes to the literature on the relationship between CSR and innovation, considered scarce by Gallego-Alvearez et al. (2011) and Wagner (2010). We offer a better understanding of how CSR influence innovation practices in firms. Furthermore, because our results identify the drivers of the adoption of sustainability oriented innovation, policy makers can find advice to improve the adoption of sustainability oriented innovation.

The paper is organised as follows. In the next section, the conceptual framework precises what innovations in sustainable context means and their relations to CSR. In the third section

we describe the empirical strategy. The fourth section is dedicated to the results. Finally, we conclude.

1 : Conceptual framework

1.1 : Innovation practices in firms

During the 30's, Schumpeter (1934) define five types of innovations: introduction of a new product or a qualitative change in an existing product ; process innovation new to an industry ; the opening of a new market ; development of new sources of supply for raw materials or other inputs ; changes in industrial organisation. The management literature mainly focuses on technological innovation which is composed by product and process innovation. These two categories of innovation are defined by the Oslo Manual as follow: "*A technological product innovation is the implementation/commercialisation of a product with improved performance characteristics such as to deliver objectively new or improved services to the consumer. A technological process innovation is the implementation/adoption of new or significantly improved production or delivery methods. It may involve changes in equipment, human resources, working methods or a combination of these*" (OECD, 1997, p. 9). The literature on innovation is generous and show that innovation allow firms to achieve economic performance and competitive advantage (Brown and Eisenhardt, 1995; Darroch, 2005; Colombelli et al., 2013) and also has a positive impact on firms' survival (Cefis and Marsili, 2006).

With climate change, eco-innovation emerged. This new type of innovation is related to environmental issue and is associated to the resolution of environmental deterioration and

degradation (Aghion et al., 2013; Veugelers, 2012; Ghisetti and Quatraro, 2014). For Schiederig et al. (2012), the concepts of green innovation, ecological innovation and environmental innovation are quite similar. Eco-innovation consist in the "production, assimilation or exploitation of product, production process, service or management or business methods that is novel to the organization (developing or adopting it) and which results, throughout its life cycle, in a reduction of environmental risk, pollution and other negative impacts of resources use (including energy use) compared to relevant alternatives" (Kemp and Foxon, 2007). The Community Innovation Survey (CIS) which addresses eco-innovation in 2008 adopts the same definition and specifies that "the environmental benefits of an innovation can occur during the production of a good or service, or during the after sales use of a good or service by the end user"[2]. In comparison with technological innovation, eco-innovations are similar to technological innovation because they refer to the introduction of a significant degree of novelty for the firm but eco-innovation is quite different because they introduce a new dimension: the environment benefits. For the latter, Renning and Rammer (2009) consider that eco-innovation are more complex than technological innovations.

On the other, the social dimensions should no longer be neglected. Social innovations are "Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organizations whose primary purposes are social" (Mulgan, 2007). For OECD[3], social innovation "*can concern conceptual, process or product change, organisational change and changes in financing, and can deal*

[2] http://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/CIS_Survey_form_2008.pdf/e06a4c11-7535-4003-8e00-143228e1b308
[3] http://www.oecd.org/cfe/leed/Forum-Social-Innovations.htm

with new relationships with stakeholders and territories". Social innovation seeks new answers to social problems by: identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities; identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce (OECD, 2011). Over the last 20 years, the social innovation have progressed because the society faces big changes : the service sector is increasing, health or education is an important part of GDP and new forms of activities emerge like open University, microcredit, consumer cooperatives, fair trade movement.

When social and environmental issues are addressed simultaneously, the term sustainability appears. A review made by Glavič and Lukman (2007) provides definitions of different concepts which include the words 'sustainable' or 'sustainability' (sustainable production, sustainable consumption, sustainable policy, sustainable development, sustainability policy). Glavič and Lukman (2007) notice that all these concepts refer to environmental protection, societal welfare and economic performance. The definition of sustainable development illustrates this fact. The Bruntland's commission defines Sustainable development as "development that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs" (WCED, 1987). In comparison with eco-innovation and social innovation, sustainable innovation is a broader concept because sustainable innovation includes both the environmental and the social dimension. To date, various definitions are available. McElroy and Mark (2004) propose three different definitions: "sustainability of innovation artifacts relative to meeting financial or business goals… sustainability of innovation artifacts relative to meeting social and/or environmental

goals… and sustainability of innovation processes relative to the validity of their outcomes and their internal authenticity". Knot (2003) focuses on the ability to support financial success or business growth over a period of time. It is generally accepted that sustainability innovation is related to innovations which contribute to the triple bottom line concept: economic, ecological and social benefits (Yoon and Tello, 2009; Wheeler and Elkington 2001). To resume, sustainability innovation refers to the definition of innovation gives by Rogers (1995) - "an idea, practice or object that is perceived as new to an individual or another unit of adoption" - and the definition of sustainable development. Sustainable innovation takes into account both the ecological and the social dimension of innovation activities (Ketata at al., 2015).

In line with the concept of sustainable innovation, a growing body of literature in the field of sustainability-oriented innovation (SOI) emerges. In comparison with sustainable innovation Hansen and Goße-Dunker (2012) underline that SOI consider the risk associate with the social and environmental dimensions (Paech et al., 2007). For Hansen et al. (2009), the market success and non-economic sustainability of SOI are uncertain. To illustrate this argument, Hansen et al. (2009) mentioned the research of Kölsch and Saling (2008) and Rennings and Zwick (2002) relative to the negative societal impacts of bio-fuel. With SOI, sustainability is a direction; a goal of the firm linked to a risk (Wagner and Llerena, 2008). "The concept of SOI expresses only an individual declaration of intent. *A priori,* the direction of the actual effects of an innovation to sustainable development is unknown" (Hansen et al., 2009, p. 687). Among all forms of innovation described above, sustainability-oriented innovations show the willingness of the companies to adopt new practices that are both beneficial for the social sphere and the environment. SOI show the willingness of companies

to adopt new practices that are both beneficial for the social sphere and the environment. We are in the process of innovation. Social and environmental benefits are not yet obtained. The table 1 resume the different types of innovation.

Table 1: Different types of innovation according to the adoption of social and environmental practices

		New environmental practices		
		Unadopted	Targeted	Realized
New social practices	Unadopted	*TECHNOLOGICAL INNOVATION*		*ENVIRONMENTAL INNOVATION*
	Targeted		*SUSTAINABILITY ORIENTED INNOVATION*	
	Realized	*SOCIAL INNOVATION*		*SUSTAINABLE INNOVATION*

1.2 : The link between CSR and Innovation.

If technology-push and a market-pull models explain the adoption of technological innovation, these models could be inappropriate to identify the determinant of sustainable innovation because innovations which take into account environmental concerns differ fundamentally from other types of innovation (Kemp and Soete, 1992). To promote environmental practices, taxes, regulation and incentives remain three important determinants (Acemogulu et al. 2012; Aghion et al. 2009, Veugelers 2012). In addition to these external factors, Demirel and Kesidou (2011) find a positive influence of internal firms' behaviours which are voluntary implemented. Because Corporate Social Responsibility is assimilated to voluntary measures (Antonioli and Mazzanti, 2009), CSR becomes a determinant of the adoption of innovation when innovations pursue an environmental objective.

This hypothesis is strongly supported by a significant body of literature which analyzes the relation between CSR and innovation and try to better understand why, as mentioned by the European Commission (2011), CSR drives innovation. Most of these studies show a positive effect of CSR on innovation. Mcwilliams and Siegel (2001) underlined the fact that CSR generates technological innovation. Nidumolu et al. (2009) consider CSR as one of the key drivers of innovation. For Bocquet et al. (2013), CSR strategies lead to technological innovation. For Hart (1995), Jaffe and Palmer (1997), Surroca et al. (2010) and Renning and Rammer (2011), the implementation of environmental practices in the CSR context has an effect on innovation. Moreover, Poussing and Le Bas (2013) and Bohas et al. (2014, 2016) shown that Corporate Social Responsibility has a positive impact on business practices in favour of the environment. Poussing and Le Bas (2013) adopt an empirical approach with micro-data at the firms level to shown that CSR plays a positive role in the adoption of environmental innovation. In the same vein, Bohas et al. (2014, 2016) underline the positive impact of CSR on the adoption of green IT.

Because in essence environmental practices are a part of sustainability oriented innovation, CSR could be a determinant of this kind of innovation. This effect should be reinforcing by the fact that, as underlined by Yoon and Tello (2009), sustainable innovation contributes to economic, ecological and social benefits which defined the triple bottom line of CSR. In line with this framework, we could formulate a first hypothesis:

Hypothesis 1: CSR has a positive impact on the adoption of sustainability oriented innovation by firms.

There are different opinions on how CSR should be implement in firms. CSR can take many forms (Brammer et al., 2007). CSR practices are related to the social, environmental and economic dimensions, so called the triple bottom line principle (Elkington, 1997). CSR is not characterized by a single activity, but by a set of very different activities (Lindgreen et al., 2008). CSR activities could be described along a continuum of actions between do nothing to do much (Carroll, 1979). In consequence, CSR is measured in different ways (Wolfe and Aupperle, 1991). Some measures come from firms' publication, other measures from case studies, survey, reputation indices or perceptional scales (Waddock and Graves, 1997). The conceptualization of Carroll (1979), which is certainly the most popular, includes four dimensions: economic responsibilities, legal responsibilities, ethical responsibilities and discretionary responsibilities. Economic responsibilities are related to the obligation for businesses to make profit and produce services and goods. Legal responsibilities refer to the respect of the law. Ethical responsibilities expects that organizations adopt moral rules. Discretionary responsibilities refer to voluntary and charitable activities. For each of the dimensions of Carroll's conception, Maignan and Ferrell (2000) develop measures. They also elaborate a typology of measure in three categories: expert evaluations, single- and multiple-issue indicators, and surveys of managers (Maignan and Ferrell, 2000). Other researchers proposed to distinguish two types of CSR practices: environmental practices and social practices (Baden et al., 2009; Fernando, 2010). It is also possible to investigate the reason why firms deploy CSR practices. In line with this point of view, Sethi (1979) propose a

typology in four categories: reactive, defensive, responsive, and proactive. Other researches distinguish only two types of CSR initiative: proactive vs reactive (Groza et al., 2011; Du el al., 2007). Reactive strategy permits to protect the image after irresponsible actions occur. Proactive CSR consist in deploying CSR practices to prevent irresponsible actions.

In recent years, CSR is considered as value-driven (Porter and Kramer, 2006; Vilanova et al., 2009). Some authors distinguish two kinds of CSR: CSR driven by pure altruism *versus* strategic CSR which is profitable (Lyon and Maxwell, 2008; Baron, 2001). Porter and Kramer (2006) distinguish strategic CSR, which is part of the business strategy and ties in with the highest level of commitment, to responsive CSR which is a limited level of commitment in the firms. Burke and Logsdon (1996, 497) propose differentiating strategic CSR from responsive CSR through five strategy dimensions: (1) centrality (the 'closeness of fit to the firm's mission and objectives'); (2) proactivity (the 'degree to which the programme is planned in anticipation of emerging social trends and in the absence of crisis'); (3) voluntarism ('the scope for discretionary decision-making and the lack of externally imposed compliance requirements'); (4) visibility ('observable, recognizable credit by internal and/or external stakeholders for the firm'); (5) specificity (the 'ability to capture private benefits by the firm')[4].

Because strategic Corporate Social Responsibility and sustainability oriented innovation contribute to the improvement of firms' performance (Porter and Kramer, 2006; Maletič et al., 2015), we could hypothesis that the firms are going to implement both. In consequence, Strategic Corporate Social Responsibility and sustainability oriented innovation should be

[4] Husted and Allen (2007) propose measures for each dimension of Burke and Logsdon's conceptual framework (1996).

positively linked. According to these considerations we could improve our first hypothesis by formulating a more detailed hypothesis:

Hypothesis 2: Strategic Corporate Social Responsibility is a driver of sustainability oriented innovation.

2 : The empirical strategy

2.1 : The data

To assess the effect of strategic CSR on the adoption of sustainability oriented innovation, we use two Luxembourgish data sets. The first data set comes from a survey relative to CSR practices by firms. The second data set comes from the Community Innovation Survey (CIS 2010).

The CSR survey was conducted by LISER[5] (Luxembourg) in 2008. This survey included firms, with 10 employees and more, belonging to all economic sectors. This survey gives details about the CSR activities of firms in 2008. Among a population of 3.296 firms, we built a sample of 2.511. With a questionnaire in French, German and English, we obtain 1.114 responses. The survey provides details about CSR activities of the firms; in particular on the implementation of their CSR activities: the existence a CSR department, allocation of a CSR budget, definition of measurable objectives, creation of a reporting system, training of the staff, etc.

[5] Luxembourg Institute of Socio-Economic Research, formerly CEPS/INSTEAD, http://www.liser.lu

The Community Innovation Survey was conducted by LISER in 2012, on behalf of the National Statistics Institute of Luxembourg (STATEC) with financial support from the European Commission (EUROSTAT). The target population of the CIS 2010 is the total population of enterprises, with 10 employees or more, in NACE Rev. 2[6] sections A to N (these sections include most market activities). From a sample of 958 firms, we obtain 652 responses with face-to-face interviews. Many of the CIS questions have been used in prior versions of the survey. The survey describes firms' innovation behaviour in terms of product, process or organizational innovation for the period 2008-2010. In CIS 2010 a specific part of the survey is dedicated to innovation objectives. The ten questions introduced in this specific part of the questionnaire allow us to know if the firms implement sustainability oriented innovation[7].

These two surveys followed exactly the same methodology for the sampling process: a stratified random sample of firms from the national database of companies located in Luxembourg, available from STATEC. In consequence, using an identification number for the firms, we merge the two data sets. Our final dataset contain 286 firms. To obtain representative results of the studied population, we use a weighting procedure based on the sampling probability and the response rate.

In the sample, the proportion of small firms (between 10 to 49 employees) is 34.9%, medium (50 to 249 employees) is 39.5% and 25.5% of large firms (with 250 employees and more). The proportion of industrial firms is 47.5%. The percentage of firms which are belonging to a group is 53.4%. We observe that around one firm in three (33.5%) adopts CSR practices.

[6] Statistical classification of economic activities in the European Community.
[7] The harmonized survey questionnaire is available (Last access: July 2015) at: http://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/CIS_Survey_form_2010.pdf/b9f2c70e-0c46-4f82-abeb-c7661f1f2166

Concerning innovation practices, 45.4% of firms implement a product innovation; 36.7% a process innovation. 57.3% of firms are innovative (implement product or process innovation).

2.2 : Sustainability oriented innovation variables

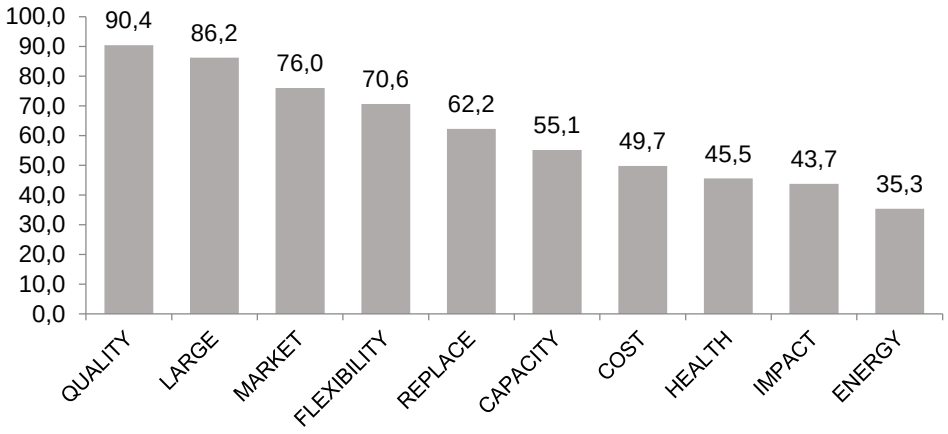
In the Community Innovation Survey, a section concerns the importance given by the firms for ten different objectives for their activities to develop product or process innovations during the three years 2008 to 2010.

Among these objectives, two of them are relative to environmental issue: Reduce material and energy costs per unit output (ENERGY) and Reduce environmental impacts (IMPACT). One item concerns social issue: Improve health or safety of your employees (HEALTH). The other objectives are more market oriented: Increase range of goods or services (LARGE), Replace outdated products or processes (REPLACE), Enter new markets or increase market share (MARKET), Improve quality of goods or services (QUALITY), Improve flexibility for producing goods or services (FLEXIBILITY), Increase capacity for producing goods or services (CAPACITY), Reduce labour costs per unit output (COST). For each items, the firms indicate the importance given to each objective (high, medium, low, not relevant).

The analysis of the importance given to each objective (with an importance considered high or medium) shows that the proportion of innovative firms which consider that market oriented objectives are important is higher than the proportion of innovative firms which consider that environmental and social objectives are important (cf. Figure 1). Among the 164 innovative firms, the most important objective is to improve quality of goods or services (90.4%). At the opposite, less than half of the innovative firms consider important to improve health or safety of your employees (45.5%) or to reduce environmental impacts (43.7%).

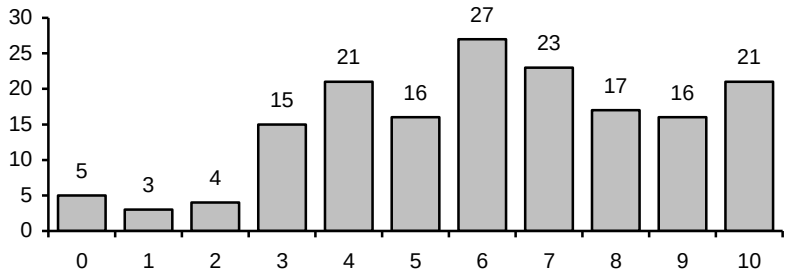
Adopt an innovation with the objective to reduce material and energy costs per unit output are considered important for 35.3% firms.

Figure 1: Objectives pursue by innovative firms (product or process innovative firms) during the three years 2008 to 2010 (% of innovative firms)



When we analyze in more detail the number of objectives pursue by the innovative firms (n=164), we notice that more 95% of the innovative pursue more than one objective at the same time (cf. Figure 2). More frequently, the innovative firms follow six objectives.

Figure 2: Number of objectives pursue by the innovative firms.



In accordance with Ketata at al. (2015), we consider that firms adopt sustainability oriented innovation when they pursue environmental and social objectives at the same time. For this

reason, we construct the sustainability oriented innovation variable from three objectives listed in the questionnaire. The firms have to pursue the objective of Reducing material and energy costs per unit output (ENERGY) or reducing environmental impacts (IMPACT) and they have improve health or safety of your employees (HEALTH). Among innovative firms, 20.1% pursue sustainable objective or in other words, adopt sustainability oriented innovation. If we breakdown the objectives in two categories: sustainable oriented objectives vs market oriented objectives, we notice that sustainable oriented objectives are always associated with market oriented objectives (cf. Table 2). At the opposite, many firms (126 among 164 innovative firms) pursue only market oriented objectives.

Table 2. Distribution of innovative enterprises by type of objectives pursue (number, percentage in brackets)

		Pursue sustainable oriented objective		TOTAL
		NO	YES	
Pursue market oriented objective	NO	5	0	5 (3.1)
	YES	126	33	159 (96.9)
TOTAL		131 (79.9)	63 (20.1)	164 (100.0)

Source: Community Innovation Survey 2010 and CSR 2008 survey (Luxembourg)

To identify the effect of CSR on the adoption of sustainability oriented innovation, we are going to compare the effect of CSR on the probability to pursue only market oriented objectives (variable: MARKET, 126 firms among 286 in our population) and the effect of CSR on the probability to pursue both market oriented and sustainable oriented objectives (variable: MARKET_SUSTAIN, 159 firms among 286 in our population).

2.3 : CSR variables 2

In most studies, the effects of CSR are not clear cut because the effect depends on which CSR practices are taking into account (Lankoski, 2009). For exemple, when Brammer and Milligton (2008) or Barcos *et al.* (2013) analyse the link between CSR and firm performance, they show that some CSR practices have a positive impact on firm performance while other are not. To deal with this problem, four different constructs take into account CSR practices. First, a dummy variable (CSR) takes the value 1 when the firm is adopting CSR, and otherwise a value of 0. Second, three dummy variables are defined according to the three pillars of CSR: CSR_ENV takes the value 1 when the firm is adopting practices in favour of the environment, and otherwise a value of 0; CSR_SOC takes the value 1 when the firm is engaging in the social pillar, and otherwise a value of 0; CSR_ECO takes the value 1 when the firm is engaging in the economical pillar, and otherwise a value of 0. Third, to catch the intensity of the engagement of the firms, the variable PILLAR reports the number of pillars in which the company is engaged (between 0 to 3). Finally in line with Porter and Kramer (2006), two dummy variables (STRATEGIC, RESPONSIVE) concern strategic and responsive CSR practices.

To identify these two types of CSR, we use the results of Bocquet et al. (2013, 2015). With a cluster analysis, they differentiate firms according to their CSR policy (strategic versus responsive). They use questions, available in the CSR survey, about the implementation of CSR policies according to the five strategy dimensions mentioned by Burke and Logsdon (1996). The first dimension, 'centrality', is taking into account with two items: a document

exists that describes the firm's values and whether the firm communicates about its CSR commitment on the Web or in a report. For the second dimension, 'proactivity', Bocquet et al. (2013) examine the existence of a CSR action plan and the existence of an agenda. One item measure 'Voluntarism': the identification by the firm of its stakeholders. 'Visibility' is captured through the existence of a communication plan. Three items linked to value creation for the firm measure 'Specificity': the capacity to attract clients, the capacity to improve the firm's image and the level of differentiation from the competition. With the items presented above, Bocquet et al. (2013) conduct a principal component analysis (PCA). The PCA identifies the uncorrelated factors which best summarise the information contained in the theoretical dimensions. Next, a non-hierarchical cluster analysis determines the final number of clusters[8].

Among our population of 286 firms, 33.5% adopt CSR practices. In this population, the proportion of firm is higher in the environmental pillar than in the other: 30.0% of firms are active in the environmental pillar, 25.5% in the social pillar, 13.9% in the economic pillar. When the firms adopt CSR, they are most frequently engaged in two pillars (48.9% adopt two pillars among the 96 firms which adopt CSR). 8.7% adopt a strategic CSR policy (STRATEGIC), whereas 24.8% have a responsive one (RESPONSIVE).

2.4 : Other control variables

To identify which factors we could include as control variables in our model, we referred to the evolutionary framework. More specifically, because firm capabilities play a major role in innovative performance (Teece and Pisano, 1994), we capture it by taking into account the

[8] Appendix 1 provides the CSR questions introduced in the CSR survey used in this study.

presence of employees with a higher education degree (dummy variable EDUCATION). The speed in which products and services becomes old-fashioned (dummy variable PRODPER) measures technological opportunities which are another important innovation driver (Dosi, 1997). To take into account the effect of competitive intensity on firm innovation, we included in our model a dummy variable (MARCONC), which takes the value 1 when the competition of the market in which the firm is operating in is very intense, and otherwise a value of 0. Previous research show a positive effect of research and development on the adoption of innovation (Raymond et al., 2010). R&D practices have a positive effect on the creation of new processes and new products (Griffith et al., 2004). Because R&D expenditure is not well collect, R&D is captured with a dummy variable (RD) equal 1 when the firm undertakes in-house Research & Development.

Cost is a serious obstacle for implementing environmental practices (Min and Galle, 2001; Orsato, 2006, Revell et al., 2009), we introduce the variable called TURNOVER to obtain indicator on the economic situation of the firm. TURNOVER is a dummy variable equal 1 when the profits of the firms increase during the last three years. Because CSR extends the economic advantage of the firms (Smith, 2007), firms which are leader on their market should implement CSR. This feature is introduced with the dummy variable (LEADER) equal 1 when the firm is leader on her market. In accordance with Laudal (2011), CSR could be driven by the dimension of the firm's market. When a firm operates in foreign countries, a damaged reputation may have critical consequence and the adoption of CSR practices may be both a defensive and an offensive strategy. To take into account the dimension of the market of the firm, we introduce the variable FOREIGN which is equal 1 when foreign countries constitute the largest market of the firms in terms of turnover during the last three years.

As usual in previous research, the size, the sector of activity and belonging to group are taking into account. We follow the Commission Regulation N°1450/2004 of the European Parliament and of the Council concerning the production and development of Community statistics on innovation to introduce the size of the firms with three dummy variables: SMALL, from 10 to 49 employees; MEDIUM, from 50 to 249 employees; and LARGE, more than 249 employees. According to Wagner (2010), the innovation performance of the firms is linked to their size. Because the resources of large firms are bigger then small firms, the latter are less innovative, except in high-technology sectors (Cohen, 1995). With the dummy variable INDUS, we distinguish two sectors of activities: industry versus services (Gallego-Alvarez et al., 2011; Husted and Allen, 2007). We also introduce a dummy variable (GROUP) which indicates whether the firm belongs to a group. It is important to take into account this characteristic because the headquarter of the group influences the innovation strategy (Mairesse and Mohnen, 2010) and it is easier for a group to finance innovation adoption (Love and Roper, 2001).

Appendix 2 shows the set of variables introduced into our econometric analysis. Appendix 3 gives descriptive statistics regarding the variables.

3 : Empirical Analysis

3.1 : Method

Our objective is to identify the determinants of sustainability oriented innovation. The decision to implement SOI is conditional on the decision of adopting innovation. These decisions are sequential, but the second decision is only made by innovative firms. As the characteristics of this population are different from the general population's characteristics, the estimates of the second step equation can be biased. This selection bias can be corrected by applying the Heckman method (1979), which consists in a two-stage estimation procedure. The Heckman selection model provides consistent, asymptotically efficient estimates for all the parameters in such models.

The first step is the sample equation (probit model) in which the individual must choose between adopting or not an innovation. The total utility of adopting an innovation for a firm *i* is given by

$$y_{i0}^{*} = x_{i0}\beta_0 + \varepsilon_{i0}$$

where x_{i0} is the set of independent variables (size, sector, …) that explain the adoption decisions, β_0 is the vector of coefficients and ε_{i0} is the random error term (normally distributed). Of course, total utility is unobservable, but we observe the choice to innovate or not. Let y_{i0} be the result of a decision-making process influenced by independent variables x_{i0}. Then $y_{i0} = 1$ when the firm decides to innovate and $y_{i0} = 1$ otherwise. Formally, $y_{i0} = 1$ if $y_{i0}^{*} > 0$ and $y_{i0} = 1$ if $y_{i0}^{*} \leq 0$.

Conditional on the decision to innovate, the firms have again to choose the objectives of their innovations. The innovation objective *j* (with $j=1,\ldots,J$) is defined by the equation

$y_{ij} = x_{ij}\beta_j + \varepsilon_{ij}$ where y_{ij} measures the innovation objective, x_{ij} is the set of independent variables (size of the firm, sector, belonging to a group, …) and ε_{ij} is the random error term (normally distributed).

The Heckman model is estimated by the Maximum Likelihood Estimation procedure, assuming that ε_{i0} and ε_{ij} are drawn from a bivariate normal distribution, with mean zero and $Corr(\varepsilon_{i0}, \varepsilon_{ij}) = \rho$. If the estimated coefficient *RHO* is significantly different from zero, the presence of selection bias is proven (Maddala 1983; Breen 1996).

3.2 : Results

With our estimations, we would like to test the effect of different CSR measures on the adoption of sustainability oriented innovation. To test this idea, we compare the determinants of the probability to pursue market oriented innovation objectives (dependant variable: MARKET) to the probability to pursue market and sustainable oriented innovation objectives (dependant variable: MARKET_SUSTAIN). For these two types of dependant variables, only the CSR variables vary. Model 1 and 2 analyze the effect of strategic and responsive CSR. Model 3 and 4 focus on the effect on CSR as a dummy variable. Model 5 and 6 introduce the three pillars of CSR. Model 7 and 8 takes into account the number of CSR pillars implements by the firms (cf. Table 3)[9].

[9] Asked the author to receive the correlation matrix of the variables introduced in the models.

Table 3. The determinants of sustainability oriented innovation (Heckman procedure)

Second step Probit of the Heckman procedure.								
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Dependant variables	MARKET	MARKET_ SUSTAIN	MARKET	MARKET_ SUSTAIN	MARKET	MARKET_ SUSTAIN	MARKET	MARKET_ SUSTAIN
STRATEGIC	0.834* (0.467)	4.906*** (1.33435)	/	/	/	/	/	/
RESPONSIVE	0.550 (0.364)	0.603 0.718)	/	/	/	/	/	/
CSR	/		0.616* (0.327)	0.681 (0.603)	/	/	/	/
NO_CSR	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	/	/	/	/
CSR_ENV	/	/	/	/	0.533 (0.480)	0.091 (0.852)	/	/
CSR_SOC	/	/	/	/	-0.355 (0.844)	0.963 (0.636)	/	/
CSR_ECO	/	/	/	/	0.724 (1.095)	0.292 (0.703)	/	/
PILLAR	/	/	/	/	/	/	0.306* (0.173)	0.393 (0.241)
FOREIGN	0.411 (0.362)	-1.128 (0.830)	0.416 (0.365)	-1.091 (0.766)	0.313 (0.884)	-1.049 (0.703)	0.481 (0.343)	-1.100 (0.740)
LEADER	-0.665** (0.285)	-1.049 (0.656)	-0.675** (0.282)	-1.098* (0.608)	-0.735 (0.554)	-1.050 (0.647)	-0.627** (0.285)	-1.068 (0.631)
TURNOVER	-0.204 (0.353)	0.269 (0.370)	-0.204 (0.355)	0.259 (0.330)	-0.240 (0.631)	0.530 (0.351)	-0.120 (0.334)	0.390 (0.457)
SMALL	0.242 (0.351)	1.206** (0.567)	0.257 (0.346)	1.176** (0.525)	0.330 (0.400)	1.294** (0.562)	0.259 (0.343)	1.270** (0.564)
MEDIUM	Ref	Ref	Ref	Ref.	Ref	Ref	Ref	Ref.
LARGE	-0.102 (0.335)	1.001 (0.847)	-0.105 (0.342)	0.931 (0.922)	0.075 (0.461)	0.669 (0.590)	-0.149 (0.344)	0.835 (0.603)
INDUS	-0.248 (0.256)	-0.773 (0.622)	-0.265 (0.256)	-0.756 (0.818)	-0.365 (0.303)	-0.834* (0.453)	-0.281 (0.251)	-0.808 (0.499)
CONSTANT	1.746*** (0.420)	2.041** (0.880)	1.750*** (0.423)	2.140*** (0.676)	1.638* (0.974)	1.961** (0.855)	1.734*** (0.429)	2.013** (0.788)
Selection probit of the Heckman procedure. Dependant variable: Innovate in product or in process. Coefficient, standard error in parentheses.								
RD	0.723** (0.308)	0.798** (0.333)	0.721** (0.308)	0.801** (0.330)	0.743* (0.443)	0.796** (0.333)	0.722** (0.309)	0.798** (0.337)
PRODPER	-0.436 (0.417)	-0.445 (0.456)	-0.440 (0.417)	-0.443 (0.455)	-0.454 (0.459)	-0.447 (0.455)	-0.434 (0.418)	-0.445 (0.455)
EDUCATION	0.817** (0.339)	0.665 (0.461)	0.817** (0.337)	0.658 (0.467)	0.743* (0.419)	0.670 (0.441)	0.773** (0.342)	0.665 (0.444)
FOREIGN	-0.511* (0.271)	-0.620** (0.284)	-0.511** (0.273)	-0.619** (0.283)	-0.590* (0.318)	-0.621** (0.283)	-0.507* (0.273)	-0.620** (0.283)
SMALL	-0.180 (0.280)	-0.122 (0.285)	-0.175 (0.281)	-0.122 (0.285)	-0.125 (0.287)	-0.121 (0.285)	-0.180 (0.281)	-0.122 (0.284)
MEDIUM	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
LARGE	-0.268 (0.270)	-0.185 (0.272)	-0.266 (0.271)	-0.187 (0.273)	-0.206 (0.308)	-0.183 (0.271)	-0.264 (0.269)	-0.184 (0.271)
INDUS	0.199	0.155	0.199	0.159	0.146	0.153	0.188	0.155

	(0.217)	(0.226)	(0.220)	(0.236)	(0.216)	(0.219)	(0.219)	(0.222)
GROUP	-0.100 (0.279)	-0.242 (0.339)	-0.096 (0.283)	-0.236 (0.342)	-0.193 (0.483)	-0.246 (0.325)	-0.096 (0.283)	-0.242 (0.327)
CONSTANT	-0.705** (0.350)	-0.605 (0.401)	-0.709** (0.351)	-0.602 (0.401)	-0.659 (0.405)	-0.606 (0.397)	-0.665* (0.348)	-0.605 (0.397)
rho	-0.993 (0.059)	-0.416 (1.814)	-0.990 (0.068)	-0.531 (1.957)	-0.498 (2.396	-0.311 (1.312)	-0.986 (0.068)	-0.389 (1.229)
Log pseudolikelihood	-2277.674	-1697.857	-2278.762	-1698.7	-2279.612	-1695.672	-2284.887	-1696.352
Number of obs	286	286	286	286	286	286	286	286

Notes: * coef. Significant at a threshold of 10%, ** coef. Significant at a threshold of 5%, *** coef. Significant at a threshold of 1%

The first step of the Heckman procedure shows the drivers of the probability to innovate. The different models give the same results. The most significant determinant is in-house Research & Development. RD has a positive impact on the probability to be an innovative firm. This probability is negatively affected when foreign countries constitute the largest market of the firms in terms of turnover during the last three years. The effect of the presence of employees with a higher education degree is not clear cut. Our models show a no significant effect of the size of firm, the economic sector and belonging to a group.

The second step of the Heckman procedure explains the probability to pursue market oriented innovation objectives and the probability to pursue market and sustainable oriented objectives. The coefficients estimated from Model 1 and 2 tell us that adopt responsive CSR has a no significant effect. At opposite, adopt strategic CSR has a most significant and positive effect on the probability to pursue a market and sustainable objectives than on the probability to pursue only market oriented objectives: the coefficient is significant at a threshold of 1% and the value of the coefficient is bigger.

Model 3 and 4 shows the effect of CSR taken into account with a binary variable. In this case CSR has a very weak effect (significant at a threshold of 10%) on the probability to pursue

market oriented objectives (Model 3). CSR is not a driver of the probability to pursue market ans sutainable oriented objectives (Model 4).

From Models 5 and 6, the results show no significant effect of CSR when we introduce CSR in our models with the three pillars of CSR.

With a coefficient significant at a threshold of 10%, the effect of the CSR, catches with the number of pillars in which the company is engaged, on the probability to pursue market oriented objectives is not obvious (Model 7). In Model 8, we see that the number of pillars doesn't affect the probability to pursue market and sustainable objectives.

In the four models, the results related to control variables are the same. If the propensity to adopt market oriented objective doesn't depend on the size of the firms, we show that small firms have a bigger probability to pursue market and sustainable oriented objective, in comparison with medium firms. The variable INDUS has no significant effect meaning that industrial firms have not a larger probability to implement SOI than firms in the service sector. The dimension of the market of the firm (FOREIGN) does not have any effect on the probability to pursue the different type of objectives. The firms which are leader on our market have not a bigger probability to adopt sustainable objective, this characteristic impact negatively the probability to adopt market oriented objectives.

4 : Discussion and Conclusion

In this article, we have analyzed the relationship between CSR and the adoption of sustainability oriented innovation. In accordance with previous research that show the effect of CSR depends on which CSR practices are taking into account (Lankoski, 2009; Brammer and Milligton, 2008, Barcos *et al.,* 2013), we consider different measures of CSR practices. In particular, we refer to Porter and Kramer (2006) and distinguish strategic CSR, which is part of the business strategy and ties in with the highest level of commitment, to responsive CSR which is a limited level of commitment in the firms. Combining strategic management theory of CSR and the evolutionary approach of innovation, our findings confirm that strategic CSR has a significant and positive effect on the adoption of both market and sustainable oriented objective and no effect on the adoption of market oriented objective.

By focus on sustainability oriented innovation, we contribute on a challenging type of innovation (Hall and Vredenburg, 2003) on which a little attention is given (Gilley et al., 2000; Paramanathan et al., 2004). If the literature mainly focuses on technological innovation (product and process innovation), new forms of innovation emerge. Eco-innovations are related to environmental issue. Social innovations takes into account the social dimension. In more recent contribution, these two dimensions are combined and Ketata at al. (2015) focus on sustainability oriented innovation when firms pursue environmental and social objectives at the same time.

With respect to previous research, we confirm the importance of CSR as a driver of the adoption of innovation. As mentioned by the European Commission (2011), CSR drives innovation. However, your contribution goes beyond that statement. We find that it is more important to focus on the type of CSR strategy (strategic vs responsive) than on CSR

practices. Regarding the effect of CSR strategy, the estimations give crucial results. Our study reveals that Strategic CSR is linked positively with sustainable objectives while the different pillars of CSR, the number of pillars have no effect.

Our methodological approach seeks to address a criticism often made. With cross section data, the most common limitation comes from the fact that it is possible to explain significant (positive or negative) relationships between two variables but, the causal relationship is not proven. To deal with this problem, researcher could use panel data. In our case, we take into serious consideration this limitation and solve this problem in another way. We use two cross section data sets jointly but with data related to different periods of time. The first data set provides information relative to firm CSR practices in 2008. The second is the Community Innovation Survey which offers the possibility to observe if firm introduce innovations in 2010. With this delay of two years, a causal relationship can be analyzed.

This study is subject to several further limitations. First, we only tested the effect of four different measures of CSR. All these measures come from a survey. Other measures should be tested like from case studies, reputation indices or perceptional scales (Waddock and Graves, 1997). Second, the size of the sample represents a limitation. A larger sample, permit us to introduce more variables in the models. Third, in the Community Innovation Survey, sustainable objectives just concern product and process innovative firms but non-technological innovations, such as marketing, organizational, or business model innovations, might pursue sustainable objectives.

From a managerial perspective, this contribution confirms the importance of strategic CSR as a driver of new forms of innovation. Because strategic Corporate Social Responsibility and sustainability oriented innovation contribute to the improvement of firms' performance

(Porter and Kramer, 2006; Maletič et al., 2015), manager have to implement CSR as part of the business strategy to strongly support innovation and economic prosperity of the firm.

Appendix 1: Questionnaire items from the Corporate Social Responsibility Survey used in the econometric model

Is your company active in the field of Corporate Social Responsibility (CSR)?

□ Yes

□ No, but it is scheduled within less than 2 years ⇒ End of questionnaire

□ No ⇒ End of questionnaire

Glossary: *corporate social responsibility is the voluntary integration of companies' social and ecological considerations into their business operations and relations with their stakeholders. Being socially responsible means not only fully meeting the legal obligations applicable, but going still further, and investing "even more" in the human capital, the environment and relations with stakeholders (employees, customers, suppliers, non-governmental organisations, local authorities and shareholders).*

Where is your CSR policy described? (several replies possible)

In your activity report □
In a report dedicated to CSR □
On your Web site □
Nowhere □
Other (give details): _____

Do you have a document describing the values and priority concerns and/or motivations of your company in social and environmental terms?

□ Yes □ No

Have you identified the stakeholders targeted by your CSR policy?

□ Yes □ No

Before initiating your CSR policy, did you enter into contact with your stakeholders?

□ Yes □ No

What are the three main effects you wish to achieve with <u>your</u> CSR policy?

Attracting new employees |__|
Attracting investors |__|
Attracting new customers |__|

Improving the company's image	|__|
Standing out from the competition	|__|
Anticipating changes in legislation	|__|
Reducing your costs	|__|
Satisfying your stakeholders	|__|
Reducing your impact on the environment	|__|
Increasing the well-being of your employees	|__|

Other (give details): _____

Before initiating your CSR policy, did you:
(several replies possible)

	Yes	No
Make a list of the actions already carried out within your company	□	□
Make a list of the actions that could be envisaged within your company	□	□
Study the actions carried out by other companies	□	□
Collect information from specialised bodies	□	□
Collect information from the public authorities	□	□
Find out about existing CSR standards and labels	□	□
Assess the costs of implementing CSR	□	□

Have you drawn up a schedule for the CSR actions you wish to carry out?

□ Yes □ No

Have you drawn up any communication plans on your CSR commitments?

In-house	□ Yes	□ No
External	□ Yes	□ No

Appendix 2. Description of the variables introduce in the models

Variables	Definition
MARKET	Firms pursue market oriented objectives
MARKET_SUSTAIN	Firms pursue market an sustainable oriented objectives
CSR	Firms implement CSR practices
STRATEGIC	Firms with a strategic CSR profile
RESPONSIVE	Firms with a responsive CSR profile
CSR_ENV	Firms adopt practices in favour of the environment
CSR_SOC	Firms adopt practices in the social pillar
CSR_ECO	Firms adopt practices in the economical pillar
PILLAR	Number of pillars in which the company is engaged
INNO	Firm implements a product or a process innovation
MARCONC	The competition of the market in which the firm is operating in is very intense
PRODPER	Products and services become rapidly old-fashioned
EDUCATION	The firm has employees with higher education (who have either completed a master's degree in a graduate school, or a university degree, or who hold a doctorate / PHD degree)
RD	Firms undertake in-house Research & Development
TURNOVER	The profits of the firms increase during the last three years
FOREIGN	Foreign countries constitute the largest market of the firms in terms of turnover during the last three years
LEADER	Firm is leader on her market
SMALL	Total number of employees is between 10 and 49
MEDIUM	Total number of employees is between 50 and 249
LARGE	Total number of employees is more than 249
INDUS	Belongs to the manufacturing sector
GROUP	Firm is part of a group

Appendix 3. Summary statistics of the variables

	Among the population			Among innovative firms		
Variable	N	Mean	Std Dev	N	Mean	Std Dev
MARKET	286	0.440	0.497	164	0.768	0.423
MARKET_SUSTAIN	286	0.555	0.497	164	0.969	0.172
STRATEGIC	286	0,087	0,283	164	0.085	0.280
RESPONSIVE	286	0,248	0,433	164	0.207	0.406
CSR	286	0,335	0,473	164	0.292	0.456
CSR_ENV	286	0,300	0,459	164	0.256	0.437
CSR_SOC	286	0,255	0,437	164	0.207	0.406
CSR_ECO	286	0,139	0,347	164	0.128	0.335
PILLAR	286	0,696	1,063	164	0.591	0.995
EDUCATION	286	0,850	0,358	164	0.908	0.289
FOREIGN	286	0,416	0,494	164	0.531	0.500
SMALL	286	0,350	0,478	164	0.353	0.479
MEDIUM	286	0.395	0.489	164	0.409	0.493
LARGE	286	0,255	0,437	164	0.238	0.427
INDUS	286	0,476	0,500	164	0.469	0.500
GROUP	286	0,535	0,500	164	0.609	0.489
LEADER	286	0,552	0,498	164	0.548	0.499
TURNOVER	286	0,434	0,496	164	0.475	0.500
INNO	286	0,584	0,494	164	1	0
RD	286	0,252	0,435	164	0.396	0.490
PRODPER	286	0,080	0,272	164	0.091	0.289

References

Acemoglu D, Aghion P, Bursztyn L, Hemous D. 2012. The Environment and Directed Technological Change. American Economic Review 102(1) pp. 131-166.

Aghion, P., Dechezleprêtre, A., Hemous, D., Martin, R. and Van Reenen J. (2013) Carbon taxes, path dependency and directed technical change: Evidence from the auto industry. Fondazione Eni Enrico Mattei Working Papers.

Aghion P., Hemous, Veugelers R. (2009), "No green growth without innovation", Bruegel Policy Brief, 2009/07, Bruegel, Brussels.

Allouche J., Laroche P. (2005), "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", Revue de gestion des ressources humaines, juillet-août-septembre, pp. 18-41.

Antonioli, D., Mazzanti, M., 2009. Techno-organizational Strategies, Environmental Innovation and Economic Performances. Micro-evidence from SME-Based Industrial District. Journal of Innovation Economics 3(1), pp. 145–158.

Asongu J. J., (2007), « Innovation as Argument for CSR », Journal of Business and Public Policy, vol. 1, n°3, pp. 1-21.

Baden, D.A., Harwood, I.A., Woodward, D.G., 2009. The Effect of Buyer Pressure on Suppliers in SMEs to Demonstrate CSR Practices: An Added Incentive or Counter Productive? European Management Journal 27(6), pp. 429–441

Banerjee S.B., (2007), Corporate Social Responsability. Edward Elgar Cheltenham, UK

Barcos L., Barroso A.,Surroca J.,Tribo J. 2013. Corporate social responsibility and inventory policy. International Journal of Production Economics, 143: 580–588

Baron D. P. (2001), "Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy", Journal of Economics and Management Strategy, vol. 10, pp. 7-45.

Bohas, A., Dagorn, N. and Poussing, N. (2014) "Responsabilité sociale de l'entreprise: Quels impacts sur l'adoption de pratiques de Green IT?", Système d'Information et Management, Vol. 19 No. 2, pp. 9–43.

Amélie Bohas, Nicolas Poussing (2016), "An empirical exploration of the role of strategic and responsive corporate social responsibility in the adoption of different Green IT strategies", Journal of Cleaner Production, Vol. 122, pp. 240-251.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., Poussing, N., 2013. Are firms with different CSR profiles equally innovative? An empirical analysis with survey data. European Management Journal 31, 642– 654

Bocquet Rachel, Le Bas Christian, Mothe Caroline, Poussing Nicolas (2015) "CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis", Journal of Business Ethics, http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2959-8

Burke, L., Logsdon, M., 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. Long Range Planning 29(4), 495–502.

Brammer S., Millington A. 2008. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Strategic Management Journal 29 (12): 1325-1343

Brammer, S., Millington, A., Rayton, B., 2007. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. International Journal of Human Resource Management 18(10), 1701–1719

Breen, R. (1996), Regression Models. Censored, Sample Selected, or Truncated Data, Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage University Paper, n°111.

Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review, 20(2), 343-378.

Carter, C.R., Dresner, M., 2001. Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. Supply Chain Management 37 (3), 12–26

Carroll, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review 4(4), 479–505.

Cefis, E., and Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. Research Policy, 35(5), 626-641.

Cohen W. (1995), "Empirical studies of innovative activity". In P Stoneman (ed.), Handbook of the Economic of Innovation and Technological Change, Blackwell, Oxford.

Colombelli, A., Haned, N. and Le Bas, C. (2013). On firm growth and innovation: Some new empirical perspectives using French CIS (1992-2004). Structural Change and Economic Dynamics 26(C), 14-26

Cruz L.B., Boehe D.M., (2008) "CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains", Management Decision, Vol. 46 Iss: 8, pp.1187 - 1209

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management, 9(3), 101-115.

De Bakker F.G.A., Groenewegen P., den Hond F. (2005), "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", Business & Society, vol. 44, n°3, pp. 283-317.

Demirel, P., Kesidou, E., 2011. Stimulating Different Types of Eco-innovation in the UK: Government Policies and Firm Motivations. Ecological Economics 70, 1546–1557.

Dosi, G. (1997) 'Opportunities, incentives and the collective patterns of technological change', The Economic Journal, Vol. 107 No. 444, pp. 1530–1547.

Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. (2007), "Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning', International Journal of Research Marketing, vol24, n°3, pp. 224-241

Elkington J. (1997), Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business, Capstone: Oxford.

European Commission (2011), A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, EUROPEAN COMMISSION, Brussels, COM(2011) 681 final.

European Commission (2001), Green paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility. COM(2001), 366 final.

Faucheux, S., Hue, C., Nicolaï, I., 2010. TIC et développement durable: Les conditions du succès. Éditions De Boeck Université, Bruxelles, Belgium.

Fernando, M., 2010. Corporate Social Responsibility in the Wake of the Asian Tsunami: Effect of Time on the Genuineness of CSR Initiatives. European Management Journal 28(1), 68–79.

Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo J. M., & Garcıa-Sanchez, I-M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. Management Decision, 49(10), 1709-1727.

Ghisetti, C. and Quatraro, F. (2014) Is green knowledge improving environmental productivity? Sectoral evidence from Italian regions, Working Papers series 11/14. Department of Economics and Statistics "Cognetti de Martiis".

Glavič P., Lukman R. (2007), "Review of sustainability terms and their definitions", Journal of Cleaner Production, Vol. 15, n°18, pp. 1875–1885.

Gond J-P., El Akremi A., Igalens J., Swaen V. (2008), "A Corporate Social Responsibility – Corporate Financial Performance Behavioural Model for Employees", In C. Smith, C.B. Bhattacharya, D. Vogel, and D. Levine. (Eds.), Global Challenges in Responsible Business: Corporate Responsibility and Strategy, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 13-48

Green, K., Morton, B., New, S., 1996. Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. Business Strategy and the Environment 5, 188–197.

Griffith R., Redding S., Van Reenen J. (2004), "Mapping the two faces of R&D: Productivity growth in a panel of ODCE industries", Review of Economics and Statistics, 86(4), pp. 883-895.

Groza M.D., Pronschinske M.R., Walker M. (2011), "Perceived organizational motives and consumers responses to proactive and reactive CSR", Journal of Business Ethics, vol. 102, pp. 639-652.

Hall J., Vredenburg H. (2003), "The challenges of innovating for sustainable development". MIT Sloan Management Review, vol. 45, n°1, pp. 61–68.

Handfield, R., Walton, S.V., Seegers, L.K., Melnyk, S.A., 1997. Green value chain practices in the furniture industry. Journal of Operations Management 15 (4), 293–315.

Hansen E.G., Friedrich Grosse-Dunker F. (2012), Sustainability-Oriented Innovation, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2191679 (last access: September 2015).

Hansen S.D., Dunford B.B., Boss A.D., Boss R.W., Angermeier I. (2011), "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective", Journal of Business Ethics, vol. 102, pp. 29–45

Hansen E.G., Goße-Dunker F., Reichwald R. (2009), "Sustainability innovation cube – A framework to evaluate sustainability-oriented innovations", International Journal of Innovation Management, vol. 13, n°4, pp. 683–713.

Hart, S.L., 1995. A Natural-Resource-Based View of the Firm. Academy of Management Review 20(4), 986−1014

Heckman, JJ. (1979). Sample Selection Bias as a Specification Error. Econometrica, 47(1), 153-162.

Husted, B.W., Allen, D.B., 2007. Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. Journal of Business Ethics 74(4), 334–361.

Jaffe A., Palmer K. (1997), "Environmental regulation and innovation: A panel data study", The Review of Economics and Statistics, vol. 79, n° 4, pp. 610-619.

Jones D.A. (2010), "Does Serving the Community also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Program", Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 83, pp. 857–878

Kemp, R. and Foxon, T. (2007) "Typology of eco-innovation", European Project "Measuring eco-innovation" (Call FP6-2005-SSP-5A, Area B, 1.6, Task 1).

Kemp R., Soete L. (1992), "The greening of Technological progress. An evolutionary prespective" Furures, pp. 437-457

Ketata I., Sofka W., Grimpe C. (2014), "The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: evidence for Germany", R&D Management, 45(1), pp. 60-75.

Ketata, Ihsen; Sofka, Wolfgang; Grimpe, Christoph (2015). « The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for Germany ». R&D Management, Vol. 45, N° 1, p. 60-75.

Kim H., Lee M., Lee H., Kim N. (2010), "Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification", Journal of Business Ethics, vol. 95, n°4, pp. 557-569.

Knot A.M. (2003), "Persistent Heterogeneity and sustainable Innovation", Strategic Management Journal, vol. 24, n°8, pp. 687-705.

Kölsch D, Saling P. (2008), "How to measure social impacts? A socio-eco-efficiency analysis by the SEEBALANCE method", International Journal of Sustainable Development, vol. 11, n°1, pp. 1–23.

Lankoski L. (2009), "Differential economic impacts of corporate responsibility issues", Business & Society, vol. 48, n°2, pp. 206-224.

Laudal T. (2011),"Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms", Social Responsibility Journal, Vol. 7 Iss. 2 pp. 234 - 256

Le Bas C., Poussing N., Haned N. (2010), « Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises ». Economies et Sociétés, Série 'Dynamique technologique et organisation', W, n°12, août, pp. 1363-1385.

Lindgreen A., Swaen V., Johnston W.J. (2009), Corporate Social Responsibility: An Empirical investigation of U.S. Organizations", Journal of Business Ethics, vol. 85, pp. 303-323.

Love J.H., Roper S., (2001), "Location and network effects on innovation success: Evidence for UK, German and Irish manufacturing plants" Research Policy, 30(4), 643-661.

Lyon T.P., Maxwell J.W. (2008), "Corporate social responsibility and the environment: A theoretical perspective", Review of Environmental Economics and Policy, vol. 2, n°2, pp. 240-260.

Maddala, G.S. (1983). Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics, Econometric Society Monographs. Cambridge: Cambridge University Press.

Mahon J.F. (2002), "Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature", Business & Society, vol. 41, pp. 415-445.

Maignan, I., Ferrell, O.C., 2000. Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. Journal of Business Ethics 23, 283–297.

Maignan I., Ferrell O.C., Hult G.T.M. (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 27, n°4, pp. 455–469.

Mairesse J., Mohnen P. (2010), "Using innovations surveys for econometrics analysis", NBER working paper series 15857, http://www.nber.org/papers/w15857

Maletič M., Maletič D., Dahlgaard J.J., Dahlgaard-Park S.M., Gomišček B. (2015), "Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organisational performance: an empirical examination", Total Qualit Management & Business Excellence, online first (last access: September 2015).

Margolis J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P. (2007), Does it Pay to Be Good? A Meta-analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance, Presentation at the Academy of Management Meetings, Philadelphia, PA August.
http://stakeholder.bu.edu/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf

Margolis J.D., Walsh J.P. (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", Administrative Science Quarterly, vol. 48, pp. 268–305.

McElroy, Mark W. (2004). Sustainable Innovation and the Prometheus Effect: An Epistemological Theory of Sustainability. Keynote presentation at Sustainable Innovation: The Human Dimension Revisited, Culemborg, Holland. (June 18), http://www.sustainableorganizations.org/SI_and_Prometheus_Effect.pdf (last access: September 2015).

McWilliams A., Siegel D.S. (2001), "corporate social responsibility: A theory of firm perspective", Academy of Management Review, Vol. 26, n°1, pp. 117-127.

Min H., Galle W.P. (2001), "Green purchasing practices of US firms", International Journal of Operations & Production Management, 21(9) pp. 1222.1238.

Mulgan G. (2007), Social Silicon Valleys. The Young Foundation. The Basingstoke Press, London.

Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009), Why sustainability is now the key driver of innovation, Havard Business Review, pp. 56-64.

OECD (1997), The mesurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. second edition. https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf

OECD (2011), Fostering Innovation to Address Social Challenges, Workshop Proceedings, http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf (last access: September 2015).

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L., 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. Organization Studies 24, 403-441.

Orsato R. (2006) Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? California Management Review, 48(2); pp. 127-143.

Paech N. (2007), "Directional certainty in sustainability-oriented innovation management", Innovations Towards Sustainability, pp. 121-39.

Paramanathan S., Farrukh C., Phaal R., Probert D. (2004), "Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management". R&D Management, vol. 34, n°5, pp. 527–537.

Peterson D.K. (2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", Business and Society, Vol. 43, N°3, pp. 296–319.

Porter ME, Kramer MR. 2006. Strategy and Society. Harvard Business Review, December, 77–92.

Porter ME, Reinhardt FL. 2007. Strategic Approach to Climate. Harvard Business Review 85(10): 22–26.

Poussing, N., Le Bas, C. 2013. Firm voluntary measures for environmental changes, eco-innovations and CSR: Empirical analysis based on data surveys. Economie Appliquée, tome LXVI, n°4, 141–165.

Raymond W., Mohnen P., Palm F.C., Schim Van Der Loeff S. (2010), "Persistence of innovation in Dutch manufacturing: is it spurious?", Review of Economics and Statistics, 92(3), pp. 495-504.

Rennings, K., 2000. Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. Ecol. Econ. 32(2), 319-332.

Rennings, Klaus; Rammer, Christian (2009). « Increasing energy and resource efficiency through innovation: An explorative analysis using innovation survey data », Zew - Centre for European Economic Research Discussion, N°09-056.

Rennings and Zwick (2002)

Revell A, Stokes D, Chen H. 2009. Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? Business Strategy and the Environment.

Rogers E. (1995), Diffusion of Innovation (4th ed.). New York: The Free Press

Schumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schiederig T., Tietze F., Herstatt C. (2012), "Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review", R&D Management, vol. 42, pp. 180–192.

Sethi S.P. (1979), "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", Academy of Management Review, vol. 4, pp. 63-74.

Smith A.D. (2007) "Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility", Business Strategy Series, Vol. 8 Iss: 3, pp.186 – 195.

Surroca J., Tribo J.A., Waddock S. (2010), "Corporate responsibility and financial performance. The role of intangible resources", Strategic Management Journal, vol. 31, n°5, pp. 463-490.

Teece D.J., Pisano G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction", Industrial and Corporate Change, vol. 3, pp. 537-556.

Turker, D. (2009), "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study", Journal of Business Ethics, vol. 85, pp. 411–427.

Veugelers R. (2012), "Which policy instruments to induce clean innovating?", Research Policy, 41(10), pp. 1770-1778.

Vilanova, M., Lozano, J., Arenas, D., 2009. Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness. Journal of Business Ethics 87, 57–69.

Waddock S.A., Graves S.B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", Strategic Management Journal, vol. 18, n°4, pp. 303-319.

Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: a quantitative analysis. Journal of Business Ethics 94(4), 581-594.

Wagner M., Llerena P. (2008), "Drivers for sustainability-related innovation: A Qualitative analysis of renewable resources, industrial products and travel services", Working Papers (2008-22) of BETA, Strasbourg, France.

WCED (1987), Our Common Future, http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf (last access: September 2015).

Wheeler D., Elkington J. (2001), "The End of the Corporate Environmental Report? Or Advent of Cybernetic Sustainability Reporting and Communication," Business Strategy and the Environment, vol. 10, pp. 1-14.

Whetten D.A., Mackey A. (2002), "A Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for Study of Organizational Reputation", Business & Society, vol.41, pp. 393-414.

Wolfe, R., Aupperle, K. (1991), "Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct"; Research in Corporate Social Performance and Policy, vol. 12, pp. 265-268.

Yoon E., Tello S., (2009), "Drivers of sustainable innovation: Explanatory views and corporate strategies", Seoul Journal of Business, 15(2), pp. 85-115.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La "RSE politique" : quel rôle pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale ?

Inès DHAOUADI
Institut Supérieur de Gestion, Université de Tunis
Laboratoire de recherche
Adresse : 41, Rue de la Liberté, 2000 Le Bardo, Tunisie
E-mail : ines.dhaouadi@isg.rnu.tn, ines.dhaouadi@gmail.com

Résumé

La "RSE politique" suscite un intérêt croissant dans le champ *Business and Society* ces dernières années. Elle renvoie à l'investissement de la sphère politique par les entreprises, multinationales en particulier, afin de répondre aux défis environnementaux et sociaux globaux. Ce papier se propose de passer en revue les différents courants de recherche qui ont contribué à l'étude de la politisation des entreprises en mettant l'accent sur l'apport de la "RSE politique" à l'étude de la légitimité des entreprises multinationales à participer à la gouvernance mondiale et à la production de biens publics. En soulignant les limites de ce courant de recherche, notre papier se propose de montrer l'apport du cadre de la gouvernementalité développé par Michel Foucault pour l'étude de la politisation des entreprises multinationales et des relations de pouvoir qu'elle implique. Il expose enfin les principaux résultats de l'étude menée au sein du groupe Shell en Tunisie.

Mots clefs : RSE politique, entreprises multinationales, mondialisation, gouvernance mondiale, gouvernementalité, analyse généalogique.

Abstract

Political corporate social responsibility (CSR) has received considerable interest during the last few years. This stream of research scrutinizes the move of business firms, especially multinational corporations (MNCs), into the political sphere in order to respond to environmental and social challenges such as child labour, fighting corruption or climate change. This paper reviews various theoretical approaches to the study of the political role of corporations and focuses on the contribution of "Political CSR" to the study of the MNCs' legitimacy to contribute to the global governance and provide public goods. By underling the limitations of this stream of research our paper shows the relevance of the governmentality framework developed by Michel Foucault to the study of the politicization of MNCs and its power effects on the corporations' stakeholders. Finally, we present the results of Shell Tunisia case study in terms of the development of new forms and techniques of governmentality.

Key-words: Political CSR, multinational corporations, globalization, global governance, governmentality, genealogical analysis.

Introduction

La "RSE politique" suscite un intérêt croissant dans le champ *Business and Society* ces dernières années. Elle renvoie à l'investissement de la sphère politique par les entreprises, multinationales en particulier, qui se manifeste par leur engagement dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assignées à l'État-nation et à ses différentes agences (Frynas et Stephens, 2014). Ces entreprises s'engagent dans l'éducation, la santé publique et la lutte contre la malnutrition, le réchauffement climatique ou la déforestation. Ces actions vont au-delà d'une approche économique et instrumentale de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui consiste à se conformer aux normes juridiques et morales de la société, et traduisent une redéfinition des frontières entre la sphère publique et la sphère privée.

Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant de recherche, développé par Scherer et Palazzo (2007, 2011), s'appuient sur la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas afin d'étudier les changements institutionnels qui expliquent le rôle politique des entreprises multinationales dans une société mondialisée qui se manifeste par leur participation à la gouvernance mondiale et à la production de biens publics. Cependant, ces travaux ne permettent pas d'analyser, à travers une perspective historique, le processus de politisation des entreprises multinationales, leurs motivations à assumer un rôle politique et les effets de pouvoir induit par ce rôle sur leurs différentes parties prenantes. Afin de dépasser ces limites, notre communication se propose de montrer l'éclairage théorique et empirique qu'apporte le cadre de la gouvernementalité développé par Michel Foucault pour l'étude généalogique de la politisation d'une filiale d'une entreprise multinationale installée en Tunisie à savoir Shell Tunisie et des effets de pouvoir qu'elle implique sur ses parties prenantes.

Pour se faire, nous présenterons dans une première section le courant de recherche "RSE politique" et soulignerons le rôle de la mondialisation de l'économie dans la politisation des entreprises multinationales. Nous passerons ensuite en revue les cadres d'analyse qui ont contribué à la formalisation théorique de ce courant de recherche et soulignerons leurs limites théoriques et empiriques. L'intérêt du cadre de la gouvernementalité, développé par Michel Foucault, pour l'étude de la politisation de l'entreprise comme un nouveau régime de gouvernementalité de l'interface entreprise-société sera discuté dans la deuxième section. Dans la section suivante, nous préciserons les choix méthodologiques adoptés ainsi que le protocole de recherche. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude généalogique que nous avons menée au sein du groupe Shell en Tunisie.

1 : La "RSE politique" : l'étude du rôle politique des entreprises multinationales dans une société mondialisée

L'action politique traditionnelle des entreprises renvoie aux politiques, processus et pratiques qui visent à influencer le processus ou la politique gouvernementale (den Hond et al., 2014). Selon ces deux auteurs, différents types d'actions peuvent être utilisés par les entreprises pour exprimer leurs préférences politiques aux décideurs : communication d'informations, contributions financières ou formation de groupes d'intérêt. En revanche, le rôle politique des entreprises consiste à faire partie de ces processus de prise de décision gouvernementale. Les auteurs du courant de recherche "RSE politique" considèrent l'investissement de la sphère politique par les entreprises comme une conséquence inévitable du processus de mondialisation et de la complexité accrue des chaines de valeur mondiales (Pattberg et Zelli, 2015). Selon Scherer et Palazzo (2008), dans un contexte de mondialisation, « les entreprises deviennent des acteurs politiques qui ont des responsabilités sociales au-delà de leur rôle

économique et que leur conformité à la loi et aux règles de décence communes ne constitue plus une réponse adéquate aux nouveaux défis » (p. 419).

1.1 : Les défis de la globalisation de l'économie pour la responsabilité sociale de l'entreprise et la régulation mondiale

La globalisation décrit un processus d'intensification des relations sociales transfrontalières entre des acteurs géographiquement distants et d'interdépendance transnationale croissante entre les activités sociales et économiques. Elle recouvre essentiellement deux phénomènes importants (Gond, 2006). Le premier phénomène est celui de la libéralisation qui renvoie à la suppression des obstacles tarifaires et non tarifaires (douaniers ou autres) aux échanges entre pays en matière de marchandises et de services. Le deuxième phénomène qui est celui de la déterritorialisation qui consiste à garantir le droit des entreprises à investir et donc à s'implanter sur le territoire de tout État. Ce processus implique essentiellement les trois effets suivants (Beck, 2003 ; Scherer et al., 2006 ; Scherer et palazzo, 2011) :

1.1.1 Le méta-pouvoir des entreprises multinationales et l'affaiblissement du pouvoir de régulation de l'État-nation :

Le processus de globalisation a largement modifié l'équilibre des pouvoirs reposant l'État-nation qui a beaucoup perdu de sa capacité de gouvernement politique. En effet, il n'est plus créateur d'un cadre de référence englobant tous les autres cadres signifiants afin d'apporter des réponses politiques (Beck, 2003). Les gouvernements ont des difficultés à contrôler les mouvements migratoires, les échanges de biens et de services, les flux financiers et l'action des entreprises multinationales (De Senarclens, 2001). Ils sont en concurrence avec de nouveaux acteurs non-étatiques tels que les organisations internationales, les ONG ou les

entreprises multinationales qui ont acquis une influence politique du fait que leurs activités ne sont pas limitées à un certain territoire. De ce fait, il arrive souvent que l'entreprise multinationale bénéficie d'une puissance économique supérieure à celle de nombreux États. Ainsi, le chiffre d'affaires des cinq premières multinationales, à savoir General Motors, Wal-Mart, Exxon Mobil, Ford Motor et Daimler Chrysler dépassait en 1999 le cumul des PIB de 182 des 195 pays reconnus par l'ONU (Champion et Gendron, 2005). Dans un contexte transnational, les entreprises multinationales ont développé un méta-pouvoir[1] qu'elles tirent non seulement de l'énorme quantité de ressources qu'elles contrôlent mais surtout de leur capacité de choisir dans quel pays elles vont investir sans avoir à justifier leurs décisions (Beck, 2003 ; Scherer et al., 2006). Le méta-pouvoir des entreprises multinationales leur permet de comparer les systèmes juridiques nationaux et d'opter pour celui qui leur présente le plus d'avantages. Ce méta-pouvoir permet également aux entreprises de créer ou de supprimer des emplois, de développer de nouveaux produits, d'ouvrir des marchés, de contourner ou saper les réglementations et les contrôles étatiques. Les entreprises multinationales se transforment ainsi en quasi-États qui relèvent de l'économie privée et qui prennent des décisions politiques (Beck, 2003).

Le méta-pouvoir des entreprises multinationales affaiblit le pouvoir de régulation sociale de l'État : le pouvoir de réguler les effets sociaux de l'économie qui s'internationalise. En effet, face à l'éclatement des capitaux et le développement internationalisé des entreprises, les

[1] Selon Beck (2003), dans un contexte de mondialisation, les acteurs de l'économie mondiale ont développé un méta-pouvoir qui « est exercé vis-à-vis des États c'est-à-dire des détenteurs souverains et autonomes, de la violence légitime ; ce méta-pouvoir se dérobe toutefois aux critères de définition de la domination étatique, car il ne repose ni sur la violence, ni sur la puissance et les interventions militaires, ni sur un consensus démocratique, et il instrumentalise le droit national » (p. 123-124). Selon cet auteur, les acteurs de l'économie mondiale, notamment les grands groupes mondiaux et les transnationales, tirent ce méta-pouvoir de l'*exit-option* (le choix du départ) qui consiste à quitter un pays pour investir de manière plus rentable dans un autre sans donner aucune justification.

rentrées fiscales de l'État sont difficiles à maintenir. L'État dépend pour ses ressources des échanges économiques qui se développent dans la sphère privée (Habermas, 2001).

1.1.2 La globalisation des problèmes écologiques et sociaux et l'incapacité des États-nations à les résoudre :

Le processus de globalisation a été également accompagné par l'émergence de risques globaux qui ont des causes et des effets transnationaux (Scherer et al., 2006). Premièrement, des problèmes sociaux tels que la malnutrition, la pauvreté ou l'illettrisme. Deuxièmement, des problèmes environnementaux tels que le réchauffement climatique ou la déforestation. Troisièmement, des maladies mondiales comme la grippe aviaire, la maladie de la vache folle ou la grippe porcine. Alors que la souveraineté des États-nations reste limitée au niveau national, les problèmes majeurs qui sont apparus dans le monde tels que le réchauffement climatique, le sida, la corruption, la malnutrition, la déforestation ou la violation des droits de l'homme sont des problèmes qui ont une dimension transnationale. Par conséquent, ces problèmes ne peuvent pas être résolus de manière unilatérale par les États-nations dans leurs sphères d'influence géographiquement limitée (Beck, 2003). Dans ce contexte, « toute une série de nouveaux acteurs (entreprises multinationales, commissions d'arbitrage privées, institutions et ONG internationales) intervient pour aboutir à une situation où la diversité des formes de régulation, la variation des processus de création du droit, la diffusion des méthodes d'interprétation ainsi que l'application des normes et des standards sont désormais plurielles » (Beck, 2003 : 159).

1.1.3 L'hétérogénéité des cultures nationales et le pluralisme des valeurs et des modes de vie

L'affaiblissement du pouvoir de régulation des États-nations a été accompagné par des changements sociaux tels que l'émergence de nouvelles identités, le développement de l'individualisme et des mouvements de migration de personnes d'origines différentes (Scherer et Palazzo, 2011). Dans un contexte de mondialisation, l'hétérogénéité des valeurs et de modes de vie a remplacé l'homogénéité des cultures nationales. Par conséquent, l'environnement de l'entreprise est constitué d'un pluralisme de valeurs et par des attentes sociales hétérogènes croissantes (Palazzo and Scherer, 2006).

1.2 : Les deux modes de politisation des entreprises multina

Les défis de la mondialisation, précédemment présentés, ont entrainé la transition vers un nouvel ordre politique mondial décrit comme l'ordre post-westphalien (Kobrin, 2009) ou une constellation post-nationale (Habermas, 2001). Dans ce nouvel ordre politique et afin de réagir à la pression des ONG, combler le vide en matière de régulation et réduire la complexité des environnements dans lesquels elles opèrent, plusieurs entreprises ont commencé à contribuer de manière volontaire à la gouvernance mondiale et à la production des biens publics qui ne sont pas assurés par les gouvernements (Palazzo and Scherer, 2011).

1.2.1 La participation à la gouvernance mondiale

Afin de compenser l'affaiblissement du pouvoir des États-nations, des initiatives en matière de gouvernance ont été lancées au niveau mondial, national et local par des acteurs publics et privés. En effet, avec l'engagement accru des acteurs privés, des mouvements sociaux et des

activités croissantes des institutions internationales, une nouvelle forme de régulation transnationale a émergé : la gouvernance globale. Elle est considérée comme « un processus complexe, dynamique et élargi de prise de décision interactive qui évolue constamment et fait face aux changements. Elle implique un large éventail d'acteurs et de création de partenariats afin de développer des pratiques et des politiques communes sur des questions d'intérêts communs (…). La gouvernance globale s'étend à des mécanismes de commandement et de contrôle du système social incluant des entreprises privées et n'inclut pas nécessairement une autorité politique ou légale » (Adeyeye, 2012 : 78). Dans les domaines de politiques publiques (normes de travail, droits de l'homme, la lutte contre la corruption, la protection de l'environnement, la santé publique ou l'éducation), l'implication des acteurs publics et privés permet de tenir compte des intérêts en jeu, de combiner les meilleures connaissances et ressources disponibles et de renforcer la capacité d'appliquer les normes et de mettre en place les politiques (Scherer et palazzo, 2011). Selon ces deux auteurs, la politisation des entreprises se traduit par une participation intensive aux processus transnationaux d'élaboration des politiques et la création d'institutions de gouvernance mondiale tels que le Pacte Mondial des Nations Unies (qui a créé une plateforme mondiale de débat pour la mise en place des droits fondamentaux de l'homme et des principes environnementaux), le SA8000 (qui constitue un outil de responsabilisation de la chaine d'approvisionnement à l'échelle mondiale), le GRI (qui a développé des standards pour le *reporting* sur la RSE), Transparency International (qui est devenu un acteur clé dans la lutte mondiale contre la corruption) et le FSC (*Forest Stewardship Council*) qui illustre bien la participation des entreprises multinationales à la création d'institutions de gouvernance mondiale.

Le FSC, fondé en 1993, est formé par un groupe d'ONG et d'entreprises pour développer des activités et des standards partagés pour la protection des forêts dans le monde après l'échec

des gouvernements dans la conférence des Nation-Unies sur l'environnement et le développement en 1992 à Rio de Janeiro. Le FSC a développé un ensemble de principes et de critères pour la gestion durable des forêts dans le monde ; sur la base desquelles elle a développé une certification du bois et des produits dérivés approuvée par des organismes indépendants. Cette organisation inclut un grand nombre de membres qui interagissent dans une structure de gouvernance qui vise un niveau général de délibération et de participation égale. Parmi ses membres, nous pouvons citer Ikea, Home Depot et OBI ainsi que des activistes des droits de l'homme, des agences d'aide au développement, des groupes d'indigènes et des ONG environnementales. Le processus de certification en lui-même contient des standards rigoureux et des procédures de contrôle indépendants qui mènent à une large acceptation de la part des organisations critiques de la société civile. Le FSC représente un mouvement d'entreprises vers la participation aux processus politiques de prise de décision publique à travers la collaboration avec les institutions mondiales de gouvernance politique. L'exemple de la FSC montre que ces nouvelles initiatives de gouvernance mondiales n'établissent pas seulement un nouveau contexte institutionnel avec des acteurs privés ayant un rôle en matière de réglementation, mais aussi s'appuient sur différentes formes de réglementation ce qu'on qualifiée de « soft law ». Selon Scherer et Palazzo (2011), suite au foisonnement de ces initiatives de gouvernance mondiale, l'autorégulation évolue en un thème central dans le débat sur la RSE. Les spécialistes du droit reconnaissent le rôle positif des entreprises dans le processus de légalisation : pousser les normes et les institutions vers un État de droit. Alors que les agences de l'État et les institutions internationales échouent dans la prise en charge des problèmes liés à la protection des droits de l'homme ou au maintien de la paix, les acteurs privés peuvent volontairement contribuer à promouvoir leur institutionnalisation et peuvent également aider à provoquer des développements légaux et

sociaux. Cela s'applique à d'autres sujets tels que les enjeux environnementaux, les normes de travail, les activités anti-corruption.

1.2.2. La production de biens publics

La RSE politique « suggère un modèle de gouvernance élargi où les entreprises commerciales contribuent à la régulation mondiale et fournissent des biens publics. Elle dépasse la vision instrumentale de la politique afin de développer une nouvelle conception de la politique mondiale où les acteurs privés tels que les entreprises et les organisations de la société civile jouent un rôle actif dans le contrôle et la régulation démocratique des transactions du marché » (Scherer et Palazzo, 2011 : 901). Le rôle politique des entreprises se manifeste ainsi par la production de biens publics tel que l'investissement dans l'infrastructure à travers la construction de routes, d'écoles ou d'hôpitaux (Palazzo, 2004). Ces activités relèvent du bien public et sont normalement prises en charge par la collectivité (Rochet, 2010). Selon cet auteur, « les biens publics ont deux caractéristiques : (1) la non-rivalité de consommation : la consommation d'un bien par un agent ne réduit pas la possibilité de consommation de ce même bien par d'autres agents et (2) la non-exclusion de consommation possible : lorsque ce bien est mis à disposition d'un agent, il est très coûteux voire impossible d'en exclure la consommation par d'autres. L'exemple le plus classique est celui de la défense nationale qui profite à tous les citoyens sans exclusion ni rivalité, ou celui des investissements routiers. (…) Ce sont ceux qui ne sont pas produits par le secteur privé parce qu'ils ne pourraient pas être commercialisés de manière rentable. C'est donc la collectivité qui doit prendre en charge ces biens publics » (p. 61). Selon Matten et Crane (2005) ce changement du rôle de l'entreprise dans la société est observé essentiellement dans trois types de contextes : là où les gouvernements (1) ont cessé d'administrer les droits de citoyenneté, (2) n'ont pas encore

administré les droits de citoyenneté ou (3) là où l'administration des droits de citoyenneté peut être au-delà de la portée du gouvernement de l'État-nation.

Ainsi, dans le domaine des droits sociaux et lorsque l'État du pays au sein duquel l'entreprise est installée est incapable de résoudre seul les problèmes sociaux et environnementaux au niveau global, l'entreprise peut donc mener des initiatives de citoyenneté qui ont pour objectif de renforcer ou de remplacer l'État-providence telles que l'amélioration ou la construction des écoles ou des routes. L'exemple le plus flagrant est celui du groupe Royal Dutch/Shell qui a fourni des services publics dans les pays en voie de développement au sein desquels ses filiales sont implantées. Au Nigéria, la filiale de ce groupe a procédé à la construction d'écoles, d'hôpitaux et de routes (Livesey, 2002b). « En vingt ans, Shell a construit 250 écoles, équipé vingt centres de santé, et installé une centaine de systèmes d'adduction d'eau »[2]. Nous pouvons également citer l'exemple de la société russe de production d'aluminium Rusal qui a donné des fonds aux écoles, aux maisons d'enfants, aux associations des vétérans et aux pensions pour des orphelins et aux centres de réadaptation dans les villes et les communautés où ses filiales sont implantées (Palazzo, 2004).

1.1 : Les fondements théoriques et cadres d'analyse du rôle politique des entreprises dans une société mondialisée

La nouvelle constellation post-nationale a entrainé des défis pour les entreprises qui opèrent dans un environnement mondial et présente des conséquences majeures pour la théorisation

[2]Demoustier, Y. (2003). "Nigeria : l'Etat invisible".
Source : http://www.surlering.com/article/article.php/article/nigeria-l-etat-invisible-4904. Site consulté le 05/02/2016.

de la RSE (Scherer et Palazzo, 2011). Deux principaux cadres d'analyse ont contribué à la formalisation théorique de la RSE politique (Scherer et Palazzo, 2007, 2008) :

1.3.1. La conceptualisation théoriquement étendue de la Citoyenneté d'entreprise :

Matten et Crane (2005) ont remis en cause la perspective qu'ils appellent conventionnelle de la citoyenneté de l'entreprise qui domine le champ académique de recherche *Business and Society*. Ils ont proposé une conceptualisation théorique étendue de la citoyenneté de l'entreprise en se basant sur la notion de citoyenneté telle qu'elle est abordée dans sa discipline d'origine qui est la science politique et en mobilisant une école de pensée particulière à savoir la citoyenneté libérale. La nouvelle conceptualisation permet en effet de montrer qu'une compréhension plus précise de la citoyenneté de l'entreprise nous aide à mieux comprendre les changements significatifs du rôle de l'entreprise dans la société durant ces dernières années. Dans la perspective libérale de la citoyenneté, l'État-nation protège les droits sociaux et civils des individus et fournit ainsi l'espace dans lequel les droits politiques sont exercés et les décisions collectives sont prises. La citoyenneté apparaît par conséquent comme étant inséparablement liée à un territoire national qui est gouverné par un État souverain qui constitue le seul garant de ces droits de citoyenneté. La transition vers la terminologie de "citoyenneté d'entreprise" se traduit par la participation des entreprises à la protection des droits de citoyenneté pour les individus (Matten et al., 2003 ; Matten et Crane, 2005). Selon cette conception étendue, « la citoyenneté d'entreprise décrit le rôle de l'entreprise dans l'administration des droits de citoyenneté pour les individus » (Matten et Crane, 2005 : 173). Ces droits de citoyenneté sont de trois types à savoir les droits sociaux, les droits civils et les droits politiques. Cette définition remet en cause l'idée défendue par Logsdon et Wood (2002) selon laquelle la notion de citoyenneté d'entreprise définit l'entreprise en tant que

citoyen (comme c'est le cas pour les individus) et reconnaît que l'entreprise gère certains aspects de la citoyenneté pour d'autres groupes d'intérêts. À travers leur analyse, Matten et Crane (2005) montrent que le nouveau rôle politique des entreprises qui assument souvent une fonction semblable à celle d'un État et comblent le gap dans la régulation globale et la production des biens publics quand les gouvernements sont soit incapables soit pas disposés à protéger les droits de leurs citoyens.

1.3.2. La théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas :

En se basant sur cette théorie, Scherer et Palazzo (2007) proposent une conception délibérative de la RSE qui reflète le lien discursif entre l'État, les entreprises et les acteurs de la société civile. La théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas se base essentiellement sur les trois postulats suivants (Habermas, 1998 ; Scherer et Palazzo, 2007) :

1- La légitimité des décisions politiques se base sur la qualité discursive du processus de prise de décision. Selon cette théorie, il n'y a pas de préférences fixes ou des intérêts personnels exclusifs. À travers l'échange et la concertation, le discours peut mener à une transformation des préférences. « Sont valides strictement les normes d'action sur lesquelles toutes les personnes susceptibles d'être concernées d'une façon ou d'une autre pourraient se mettre d'accord en tant que participants à des discussions rationnelles » (Habermas, 1998 : 123). Par conséquent, la prise de décision politique sur la base du dialogue et de la justification publique accessible à tous les citoyens mènera à des résultats rationnels et mieux informés, augmentera l'acceptation des décisions et promouvra le respect mutuel entre les acteurs impliqués ;

2- L'importance de la délibération des acteurs de la société civile. Pour Habermas (1997b), il est impossible de parler de démocratie radicale où tous les citoyens

participent à tous les processus de prise de décisions publiques dans les sociétés modernes. C'est pourquoi, il réoriente l'attention vers les formes d'association des citoyens telles que les ONG et les mouvements sociaux ou écologiques qui ont pour objectif de défendre les causes des citoyens dans un contexte public élargi. À travers cette perspective, les associations émergentes de la société civile qui transmettent les valeurs, les besoins et les problèmes des citoyens sont les acteurs clés dans le processus de formation démocratique ;

3- L'importance pour les institutions démocratiques existantes dans les sociétés pluralistes, d'un lien plus fort avec les acteurs de la société civile. Un tel encastrement délibératif de la prise de décision politique peut être atteint en rendant les processus et les résultats de la concertation et du vote ainsi que d'autres activités politiques importantes plus accessibles aux citoyens.

À travers la mobilisation des postulats de la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas, l'interprétation de la RSE passe d'une analyse de la réaction de l'entreprise aux pressions de ses différentes parties prenantes à une analyse du rôle de l'entreprise dans les processus de délibération publique et la contribution de ces processus à la résolution des défis sociaux et environnementaux globaux. La RSE politique interroge la stricte séparation entre la sphère publique et la sphère privée qui est commune dans les théories libérales de la société. Ces théories définissent un rôle politique seulement pour les agences de l'État (qui établissent et appliquent la règlementation) alors que les entreprises se concentrent sur la recherche de profit tout en respectant les limites définies par l'État (Rasche et Scherer, 2014). En se basant sur la théorie de la démocratie délibérative de Jürgen Habermas qui reconnaît explicitement les délibérations d'acteurs non étatiques qui opèrent au-delà des institutions

gouvernementales, Scherer et Palazzo (2007) affirment que les entreprises, les ONG et les acteurs de la société civile contribuent au développement de mécanismes de gouvernance mondiale (tels que des partenariats multipartites comme le FSC).

Ces deux cadres d'analyse fournissent une analyse au niveau macro du contexte institutionnel et politique des mécanismes et des processus à travers lesquels les entreprises assument un rôle politique dans la société. Ces approches théoriques présentent cependant les deux principales limites suivantes :

- La domination d'approches spéculatives et l'absence de recherches empiriques au niveau meso qui analysent les motivations des entreprises transnationales à assumer des responsabilités politiques (Van Oosterhout, 2005) et les évènements historiques qui expliquent leur engagement dans des actions sociales et environnementales ayant un caractère politique ;
- L'absence de recherches qui présentent une compréhension approfondie des effets de pouvoir induits par le nouveau rôle politique de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes tels que l'État, les fournisseurs, les clients, les ONG et associations ou les sous-traitants.

2 : La pertinence du cadre de la gouvernementalité de Michel Foucault pour l'étude de la politisation des entreprises multinationales

Afin de dépasser les limites des cadres d'analyse de la "RSE politique", nous proposons de montrer l'éclairage théorique et empirique qu'apporte le cadre de la gouvernementalité développé par Michel Foucault pour l'étude généalogique de la politisation des entreprises

multinationales et des effets de pouvoir qu'elle implique sur leurs parties prenantes.

2.1 : La gouvernementalité : un cadre d'analyse des rationalisations des pratiques de gouvernement

L'idée centrale de la réflexion de Michel Foucault consiste dans l'association très étroite entre pouvoir et savoir. « Il faut plutôt admettre que le pouvoir produit du savoir (et pas simplement en le favorisant parce qu'il le sert ou en l'appliquant parce qu'il est utile) ; que pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre ; qu'il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélative d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir. Ces rapports de « pouvoir-savoir » ne sont donc pas à analyser à partir d'un sujet de connaissance qui serait libre ou non par rapport au système de pouvoir ; mais il faut considérer au contraire que le sujet qui connaît, les objets à connaître et les modalités de connaissance sont autant d'effets de ces implications fondamentales de pouvoir-savoir et de leurs transformations historiques » (Foucault, 1975 : 36). Ainsi, le savoir n'est pas détaché et indépendant mais il fait partie intégrante de l'exercice du pouvoir. Il est important ici de souligner que Michel Foucault a remis en cause la conception classique du pouvoir qui repose sur les notions de souveraineté et de loi, qui est fondée sur le fait que certains donnent des ordres et les autres y obéissent (Taylor, 1989), et en a proposé une définition basée sur la notion de rapport de forces (Foucault, 1976). Dans cette perspective, l'une des constantes du programme de recherche de Michel Foucault a été « de débusquer derrières nos catégories contemporaines et nos institutions, les dispositifs de savoir/pouvoir et les technologies qui ont permis de les constituer et de les pérenniser » (Aggeri, 2005 : 434).

L'idée centrale de la réflexion de Michel Foucault qui consiste dans l'association très étroite entre pouvoir et savoir s'est concrétisé par le concept de « gouvernementalité » (Townley,

1993, 1994 ; Clegg et *al.*, 2002). À l'origine, Foucault a utilisé le terme « gouvernementalité » qu'il a introduit dans son cours de 1978 : « Sécurité, territoire, population » au Collège de France, pour décrire « la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le 'gouvernement' sur tous les autres : souveraineté, discipline ; ce qui a amené, d'une part, le développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement et, d'autre part, le développement de tout une série de savoirs » (Foucault, 1978a : 655). Le sens de cette notion a évolué dans les derniers travaux de Foucault en renvoyant à la formulation d'un *cadre d'analyse* des rationalisations des pratiques de gouvernement (Aggeri, 2005). Gouvernement, non pas entendu dans son sens actuel d'appareil d'État, mais dans un sens plus large de « conduite des conduites ». Dans cette perspective, la gouvernementalité désigne l'ensemble des techniques et des procédures destinées à diriger la conduite des hommes (Foucault, 2004). Avec cette approche, Foucault procède à un déplacement important par lequel celui qui gouverne reconnaît la liberté du gouverné (Aggeri, 2005). « Il s'agit moins de contraindre que de structurer le champ d'action éventuel des autres » (p. 433).

2.2 : La gouvernementalité comme articulation complexe de rationalités politiques, programmes et technologies de gouvernement

Dans ce papier, nous intégrons certains éclaircissements de l'approche développée par Rose et Miller (1992) qui prolongent les réflexions de Foucault sur la gouvernementalité en l'analysant comme une articulation complexe de rationalités politiques, de programmes et de technologies de gouvernement à travers lesquels les sujets sont gouvernés. En ayant recours à ce cadre d'analyse, nous explorons tout d'abord les rationalités politiques en jeu qui façonnent les modes de pouvoir qui caractérisent le gouvernement de la RSE. Les rationalités politiques

renvoient aux « champs discursifs changeants dans lesquels l'exercice du pouvoir est conceptualisé ; les justifications morales pour l'exercice du pouvoir par des autorités diverses ; les notions sur les formes appropriées, les objets et les limites de la politique et les concepts sur la distribution de telles tâches parmi les secteurs séculiers, spirituels, militaires et familiaux » (Rose et Miller, 1992 : 175). Selon ces deux auteurs, les rationalités politiques sont traduites en des programmes de gouvernement qui sont des mesures qui affectent les populations. Les programmes rendent les objets de gouvernement concevables de telle manière que leurs problèmes sont susceptibles à des interventions de calcul et de normalisation. Pour qu'ils soient fonctionnels, les rationalités politiques et les programmes de gouvernement requièrent des technologies qui sont des dispositifs d'intervention. Rose et Miller (1992: 175) décrivent ces technologies de gouvernement comme « l'ensemble des programmes, calculs, techniques, dispositifs, documents et procédures à travers lesquels les autorités cherchent à concevoir et à mettre en œuvre ses visées gouvernementales ».

3 : Les choix méthodologiques de la recherche

L'approche foucaldienne est un cadre d'analyse critique qui fait partie du courant plus large de recherches critiques, celui des *Critical Management Studies*[3]. La spécificité des recherches critiques est liée à l'utilisation de la méthode d'étude de cas dans le but est de

[3] Les *critical management studies* sont définies comme « une branche des théories du management qui critique nos pratiques sociales et intellectuelles, remet en cause "l'ordre établi" des arrangements institutionnels et s'engage dans des actions visant la remise en question des systèmes de domination » (Cunliffe et al., 2002 : 489).

fournir une généralisation comparative et une explication approfondie des modèles de reproduction sociale et culturelle (Morrow et Brown, 1994). C'est pourquoi notre méthodologie de recherche est qualitative basée sur l'étude de cas comme méthode de recherche. La visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. Elle se caractérise par son pluralisme méthodologique (Golden-Biddle et al., 2008). Nous mobiliserons la méthode d'analyse généalogique développée par Michel Foucault qui constitue une forme de réflexion critique dans la recherche en gestion.

3.1 : La généalogie comme méthode d'analyse

La méthode généalogique est une méthode d'analyse développée par Michel Foucault à partir des années 1970 (Davidson, 1989). Elle « s'oppose à la méthode historique traditionnelle en cherchant à repérer la singularité des évènements hors de toutes finalités monotone » (Foucault, 1971b : 145). La particularité d'une démarche généalogique est le refus des recherches de l'origine et la volonté de mettre en évidence les transformations et les discontinuités qui affectent nos valeurs, conduites et systèmes de pensée (Lallement, 2005). L'analyse généalogique étudie les procédés qui constituent les évènements et particulièrement les technologies du pouvoir, leurs déploiements stratégiques et leurs effets (Smart, 1989). Nous avons utilisé la méthode d'analyse généalogique développée par Foucault afin d'étudier les différents moments de rupture qu'a connu le positionnement de Shell Tunisie par rapport à la société qui expliquent son engagement dans des responsabilités politiques ainsi que les effets de pouvoir liés à cet engagement.

3.2 : La justification du choix de l'étude de cas Shell Tunisie

Nous avons opté pour l'étude d'un seul cas celui des Sociétés Shell en Tunisie (SST) pour les raisons suivantes :

1- L'étude d'un cas unique est privilégiée pour vérifier une théorie ou pour une problématique de recherche de type empirique brut c'est-à-dire un phénomène jusque là inexploré (Gagnon, 2005). Or, la revue de littérature a révélé l'absence d'études empiriques sur la politisation des entreprises multinationales. D'où l'intérêt de mener une seule étude de cas ;

2- Selon (Yin, 1994), le choix d'un seul cas comme objet d'étude s'avère justifié lorsqu' il s'agit d'un *cas critique* dans le test de la théorie existante. Le cas unique peut donc être utilisé pour déterminer si les propositions d'une théorie sont correctes ou si un ensemble d'explications alternatives peuvent être plus pertinentes. Ainsi, notre choix a porté sur les Sociétés Shell en Tunisie comme cas critique parce qu'il nous permet d'assurer la validité du construit de notre étude à savoir les actions dans le domaine social et environnemental qui ont un caractère politique. À travers l'analyse des rapports sociaux des Sociétés Shell en Tunisie, nous avons recensé les actions suivantes qui présentent un caractère politique :

- La construction de 42 terrains de basket-ball dans une vingtaine de gouvernorats ;
- La construction d'un pont au nord-ouest de la Tunisie ;
- La participation à un projet de développement intégré d'un village déshérité au centre de la Tunisie (collecte de l'eau pluviale, implantation de serres pour culture maraîchères, prise en charge du technicien supérieur formateur initiant les habitants aux nouvelles techniques d'agriculture, participation à l'assistance technique et aux

coûts de construction d'un centre communautaire qui sert à la fois de dispensaire et de centre de formation pour les habitants de ce village) mené en collaboration avec les ONG suivantes : la Fondation El Kef pour le développement régional, la Fondation Takrouna et trois Lion's Clubs ;

- Actions menées au profit de l'Association Générale des Insuffisants Moteurs (AGIM) du Kef en collaboration avec la Fondation hollandaise « Les oiseaux bleus » et l'ambassade des pays bas en Tunisie (facilitation de l'acquisition d'un bus de 30 places et l'intermédiation avec les autorités régionales et nationales permettant l'acquisition de fauteuils roulants) ;
- Le financement et le soutien des associations suivantes : (AGIM, le Village d'enfants SOS de Gammarth, le Croissant rouge tunisien, diverses associations pour handicapés) ;
- La sensibilisation au sida et aux maladies sexuellement transmises (MST) en partenariat avec la faculté de médecine de Tunis ;
- Assistance aux communautés touchées par les vagues de pluies et de froid (au nord ouest de la Tunisie, hiver 2005).

3- L'étude d'un cas unique se justifie également par le respect d'un certain nombre de critères comme la réalisation d'une étude de cas simple avec des niveaux d'analyse imbriqués (Yin 1994) qui correspondent aux deux principales unités d'analyse de notre étude. En effet, au niveau micro (les Sociétés Shell en Tunisie) nous avons interrogé des cadres dirigeants et des cadres supérieurs pour comprendre les raisons et les conditions de politisation de Shell Tunisie et au niveau macro (la société), nous avons interrogé des parties prenantes des Sociétés Shell en Tunisie (en particulier les représentants de l'État, les sous-traitants et les représentants des ONG et des

associations partenaires) afin d'analyser les effets de pouvoir du rôle politique de Shell Tunisie sur leurs choix et conduite ;

4- Par ailleurs, un autre élément nous a conforté dans l'idée de l'étude d'un cas unique : celui de la multiplication des données collectées. En effet, l'utilisation de sources multiples dans une seule entreprise autorise des recoupements qui permettent de réduire les biais liés à la vision rétrospective d'un événement passé. En d'autres termes, la multiplication des opportunités de triangulation des données permet, en cas de confirmation, d'augmenter la probabilité que les données collectées au cours de l'étude de cas soient exactes (Igalens et Roussel, 1998). Dans notre étude du cas Shell en Tunisie, nous avons eu recours à plusieurs sources de données (des entretiens semi-directifs, des rapports sociaux, la politique de développement durable, le code de conduite, des articles de presses, etc.) ;

5- Enfin, le cas étudié est très intéressant parce que Shell en Tunisie est un groupe qui comprend sept sociétés, ce qui nous permettra d'analyser plusieurs cas en un seul ;

3.3 : Méthode de collecte de données 2

La triangulation des données, qui consiste à obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche, est centrale dans la stratégie de recherche à partir de l'élaboration de cas (Igalens et Roussel, 1998). Notre démarche relève bien d'une triangulation dans la mesure où nous avons fait appel à des méthodes d'investigation variées : des entretiens semi-directifs, une analyse de l'archive de Shell Tunisie, une analyse des articles de presses portant sur l'engagement de Shell Tunisie dans des actions sociétales ayant un caractère politique et une analyse du site web du groupe Shell et des sites web des parties prenantes des SST (Sociétés Shell en Tunisie).

Tableau 1. Présentation des méthodes de collecte de données

	Mars 2008	De Septembre 2008 à Juin 2010
Nombre d'entretiens	3 entretiens exploratoires	75 entretiens semi-directifs
Catégories des personnes interviewées	Membres du comité de Direction de Shell Tunisie : - Directeur Réseau - Communications Manager - Responsable du développement et de la communication interne	- 49 entretiens avec des cadres supérieurs et membres du comité de Direction de Shell Tunisie - 3 entretiens avec des partenaires sociaux de Shell Tunisie - 9 entretiens avec les représentants de l'État (Responsables et Chefs de services de différents ministères et agences étatiques) - 11 entretiens avec les représentants des ONG et associations partenaires de Shell Tunisie - 3 entretiens avec des contractants de Shell Tunisie
Données secondaires	- Rapports sociaux de Shell Tunisie (2004-09) - Code de conduite de Shell Tunisie - *Shell General Business Principles* - Politique HSSE et de développement durable de Shell Tunisie - Articles de presse publiés dans la presse généraliste et spécialisée entre 1997 et 2014 à propos des actions sociétales menées par Shell Tunisie	

3.4 : Le traitement et l'analyse des données

La méthode d'analyse des données retenue est une analyse du discours fondée sur une analyse de contenu thématique permettant la classification des données en groupe thématique. La méthode de l'analyse du discours a été influencée par les travaux de Michel Foucault. Elle se focalise sur les effets constitutifs du discours sur le savoir, l'identité et les relations de pouvoir (Fairclough, 2005). L'analyse du discours a pour objectif d'étudier les liens entre le discours et la réalité sociale, d'étudier le texte, son articulation et le lieu social dans lequel il est produit (Rivière, 2006). Elle permet ainsi d'étudier comment les entreprises et leurs

environnements (leur contexte social plus large par exemple) sont créés et maintenus par le discours. Elle offre au chercheur les moyens par lesquels il peut éclairer le rôle du discours public des organisations dans le maintien de la légitimité organisationnelle et l'influence de la stabilité et du changement institutionnel et social (Fairclough, 1992).

Cette analyse du discours a été effectuée grâce au logiciel d'analyse qualitative Nvivo 8. Les thèmes abordés en entrevue ont servi à la création des principaux codes utilisés. Pour les cadres des SST, les codes sont les suivants : la construction historique du discours sur la RSE et son articulation avec celui du groupe Royal Dutch/Shell, l'évolution de sa politique de communication dans le domaine social et environnemental au niveau interne et externe, la lecture historique du choix des partenariats aux niveaux social et environnemental, le degré d'influence des parties prenantes sur le choix des SST de s'engager dans des actions RSE ayant un caractère politique et la perception du rôle joué par les SST dans la société. Pour les représentants des parties prenantes des SST, les codes retenus sont les suivants : la perception des valeurs, de la culture et des choix de Shell Tunisie, les exigences de ST au niveau social et environnemental à l'égard de ses sous-traitants et les moyens de contrôle de ces exigences, actions menées par Shell pour impliquer ses sous-traitants dans sa stratégie en faveur du développement durable, l'histoire et les raisons du partenariat avec les SST, la perception des partenariats entre les entreprises et les pouvoirs-publics d'une part et entre les entreprises et les ONG d'autre part dans le domaine de développement durable, l'analyse des motivations des SST en particulier et des entreprises multinationales de manière générale à s'engager dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assurées par l'État-nation et la perception du rôle joué par Shell Tunisie dans la société.

4 : L'étude de cas Shell Tunisie

Le groupe Royal Dutch/Shell est installé en Tunisie depuis 1922. Ses domaines d'activité couvrent la production et le conditionnement de lubrifiants, le stockage et la distribution de carburants et de lubrifiants ainsi que le conditionnement et la commercialisation du Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) et la production et distribution de bitumes. L'objectif de notre étude est de retracer l'histoire de l'évolution du discours sur la RSE développé par Shell Tunisie depuis sa création en 1922 jusqu'à nos jours en s'inscrivant dans une perspective généalogique. Ceci nous permettra d'étudier les conditions d'engagement de Shell Tunisie dans des responsabilités politiques et les effets de pouvoir de cet engagement sur ses parties prenantes. Quatre principaux résultats ont été obtenus.

4.1 : Différentes conditions de possibilité ont permis la politisation de Shell Tunisie

L'étude généalogique menée nous a permis d'identifier les différentes conditions sectorielles, institutionnelles, organisationnelles et discrétionnaires qui ont permis d'appréhender le processus de politisation des SST. Les SST se positionnent en effet sur le secteur du pétrole et du gaz qui a connu à la fin des années 1980 et au cours des années 1990 des accidents écologiques qui ont connu une grande couverture médiatique tels que le naufrage des pétroliers *Exxon Valdez et Érika* qui ont entrainé une polémique sur les entreprises pétrolières. En outre, le groupe Shell a vécu en 1995 deux évènements qui ont entrainé le retournement de l'opinion publique contre son logo à savoir l'affaire *Brent Spar*[i] et son accusation de complicité avec le gouvernement nigérian dans l'exécution du militant Ken Saro-Wiwa[ii]. Pour y faire face, le groupe a réorganisé sa direction générale et a repris en main ses filiales en nommant en juillet 1995 un nouveau Directeur Général des SST afin de définir une vision

d'avenir centrée sur la notion de citoyenneté responsable. Afin de concrétiser ce travail de refondation, Shell Tunisie a mis en place en 1996 un programme d'action visant la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et a créé un service *External Affairs* pour le suivi de sa mise en œuvre. Ce programme d'action s'est manifesté par l'engagement des SST à partir de 1997 dans des actions sociétales ayant un caractère politique.

La politisation de la filiale tunisienne s'est essentiellement manifestée à travers son engagement dans la production de biens publics. Une autre condition importante a favorisé l'engagement des SST dans ce genre d'action : celle du rôle joué par la personnalité et les valeurs de leurs dirigeants dans le choix et la conduite de ces actions. En effet, la construction des terrains de basket-ball dans des quartiers défavorisés a été initiée par le *Country Chairman* qui a également lancé le programme de formation des jeunes dans le domaine de l'entreprenariat en partenariat avec une ONG internationale. C'est le cas également de la construction d'un pont dans un village au nord ouest de la Tunisie qui a été suggérée par le Directeur Réseau de la Société Shell de Tunisie et du lancement du concept de station verte par le *HSE Implementor*. Des conditions institutionnelles ont enfin favorisé l'engagement des SST dans des actions sociétales ayant un caractère politique. En effet, les années 1990 étaient caractérisées par la transition de l'économie tunisienne d'une économie basée sur le secteur public à une économie basée sur le secteur privé. Cette économie concurrentielle nécessite de nouveaux types d'employés et un nouveau mode de management.

Afin d'informer ses parties prenantes des différentes actions sociétales menées, Shell Tunisie a produit un discours autour de la transparence et la citoyenneté. Ce discours est tenu par ses cadres dirigeants et véhiculé à travers deux principales pratiques discursives à savoir les rapports sociaux qui sont régulièrement publiés depuis 2003 et les articles de presse publiés

dans la presse écrite de type généraliste ou dans des magazines spécialisés. Ces pratiques produisent un savoir particulier à propos de Shell Tunisie qui vise à la constituer en tant qu'entreprise transparente et citoyenne et à augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités.

4.2 : Différentes motivations expliquent l'engagement des SST à assumer des responsabilités politiques

L'analyse du discours des cadres dirigeants, cadres supérieurs et partenaires sociaux des SST met en exergue vingt sept motivations qui expliquent l'engagement des SST dans des actions sociétales qui sont normalement assignées à l'État tunisien et ses différentes institutions. Le tableau suivant synthétise ces différentes motivations qui ont été regroupées en quatorze catégories et classées selon l'ordre de priorité accordée par les cadres interviewés :

Tableau 2. Les différentes catégories des motivations de Shell Tunisie à s'engager dans des actions RSE ayant un caractère politique

Nature des motivations	Objectifs poursuivis par Shell en Tunisie
Motivations économiques	Tirer un avantage compétitif de son engagement dans des actions de service public et consolider son image et sa réputation
Motivations politiques	- Avoir l'appui du gouvernement pour exercer facilement son business (avoir des autorisations d'ouverture de nouvelles stations-services) - Assister l'État dans des endroits défavorisés - Faire du lobbying auprès de l'État pour ajuster les normes et les standards HSSE et pour augmenter ses marges unitaires
Motivations liées à l'évolution des attentes des parties prenantes	Répondre aux pressions de ses différentes parties prenantes et éviter les problèmes rencontrés par les autres multinationales
Motivations liées à un devoir de citoyenneté	Refléter l'image d'une entreprise soucieuse de l'environnement et de la communauté dans lesquels elle

	opère et respectueuse de la réglementation en vigueur
Motivations discrétionnaires	Mettre l'accent sur le rôle de la personnalité et les valeurs du dirigeant dans l'élaboration et la mise en place d'actions RSE ayant un caractère politique
Motivations d'autorégulation	Être proactive et donner l'image d'une entreprise qui va au-delà de ce qui est exigé par la loi en vigueur
Motivations institutionnelles	Être encouragé par les incitations étatiques dans le domaine du développement durable
Motivations liées au besoin d'assurer sa pérennité	S'intégrer dans le tissu social et à être acceptées par la population en participant à la protection de l'intérêt général
Motivations liées au respect de la culture et de l'engagement de la maison mère en matière de RSE	Se conformer à la politique du groupe Royal Dutch/Shell en matière de développement durable
Motivations liées à l'histoire du groupe Shell	Consolider son image et réputation après les deux événements catastrophiques qu'a connus le groupe Shell en 1995 qui ont entraîné le retournement de l'opinion contre son logo
Motivations liées à l'implication du personnel dans la politique du développement durable	- Renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté du personnel - Renforcer la culture d'entreprise - Un argument de recrutement et de rétention des talents
Motivations religieuses	Inscrire sa prise en charge de l'intérêt général dans les valeurs et les principes islamiques de la société tunisienne
Motivations liées au positionnement stratégique de Shell Tunisie	Être une entreprise leader et innovante dans le domaine du développement durable et donner l'exemple aux autres entreprises
Motivations managériales	Adapter son mode de management aux nouveaux défis sociaux et environnementaux

L'étude de cas menée a mis en exergue que les motivations économiques constituent la raison la plus significative de l'engagement des SST dans des actions sociétales qui sont normalement assurées par l'État tunisien. En effet, cet engagement permet aux SST d'accroître leur rentabilité en consolidant leur image et réputation auprès de leurs différentes parties prenantes. Il est également considéré comme un argument de vente qui leur différencie

des autres entreprises pétrolières et leur permet d'avoir un avantage compétitif. En définitive, l'engagement dans des actions de service public constitue pour Shell Tunisie un choix rationnellement motivé qui s'inscrit dans le "*Business case* pour la RSE". La deuxième raison significative de l'engagement des SST dans ce genre d'actions sociétales renvoie à des motivations politiques consistant d'une part à chercher l'appui du gouvernement tunisien pour faciliter la conduite de leurs activités et d'autre part à faire du lobbying auprès du gouvernement pour ajuster les normes et les standards en matière de HSSE et pour augmenter leurs marges unitaires.

4.3 : La politisation des SST comme nouveau régime de gouvernementalité de l'interface entreprise-sociétée

L'étude généalogique que nous avons menée a révélé que la politisation des SST constitue un nouveau régime de gouvernementalité de l'interface entreprise/société. Elle met en exergue que c'est la conjonction des évènements qu'a vécus Shell Tunisie à partir de novembre 1995 qui a créé les conditions d'émergence de ce régime de gouvernementalité. La rationalité politique qui sous-tend la gouvernance de la RSE est double. Elle vise explicitement à fusionner les prérogatives de la politique économique avec la politique de citoyenneté responsable qui fonde la vision d'entreprise de Shell Tunisie. Cette rationalité politique a contribué à baliser un champ d'intervention (Rumpala, 2009) et à se transformer en programme de gouvernement qui a été structuré par la formation, à partir de 1997, d'un nouvel objet de gouvernement à savoir la lutte contre la pauvreté qui avait pour principale cible les jeunes. Afin de participer à la lutte contre la pauvreté, Shell Tunisie a développé une nouvelle forme de gouvernement de l'interface entreprise/société qui a consisté à établir des

partenariats stratégiques aussi bien avec les pouvoirs publics qu'avec des ONG et des associations nationales et internationales. Le programme de gouvernement, qui a été mis en forme par Shell Tunisie à partir de 1997, l'a engagé vers des interventions sur un champ d'activités qui touche ses différentes parties prenantes. Cinq logiques d'action qui sont révélatrices de rationalités directrices ont été identifiées sur la base de l'analyse des réponses des cadres interviewés.

- ***Une logique d'action incitative à l'égard de l'État***

À travers les actions sociétales que mènent les SST et qui reposent essentiellement sur le partenariat, se dessine une logique d'action incitative à l'égard de l'État qui accorde peu de place aux interventions directives et contraignantes. L'analyse du discours des cadres interviewés a révélé que trois axes d'intervention ont été retenus par les SST :

1- L'obtention d'autorisation d'ouverture de stations-service : « *la Communications Manager est venue me voir pour me demander le nom des gouvernorats où nous avons des déposé des demandes d'ouverture de nouvelles stations-services pour que Shell y construit des terrains de basket-ball* » (le Chef de service développement réseau) ;

2- L'obtention de licences de prospection pétrolières : c'est l'exemple du permis de prospection d'hydrocarbures signé par les SST le 13 juillet 2007 avec le gouvernement tunisien. Ce permis de prospection dit "Métouia" couvrant une superficie de 5140 km² au sud de la Tunisie sera exploité en association avec l'Entreprise Tunisienne des Activités Pétrolières et prévoit des activités d'exploration pendant deux ans ;

3- Faire du lobbying auprès de l'État pour augmenter ses marges unitaires et faciliter son business : En Tunisie, le marché est régulé (les prix sont fixés par l'État et les marges sont fixes) et réglementé. Le gaz est un produit social qui est subventionné par l'État.

« Une grande partie de nos actions est soumise à l'approbation de l'administration. C'est pourquoi Shell Tunisie *fait partie d'un groupe de pression. Ça facilite l'atteinte de nos objectifs et la réalisation de nos actions. Le marché du gaz est un marché réglementé, on s'adresse donc à l'administration pour augmenter notre marge unitaire (à la tonne) et gérer favorablement nos dossiers d'investissement »* (le Responsable Commercial Gaz en Citerne de la Société Butagaz).

- ***Une logique d'action coopérative à l'égard des associations et ONG***

Les partenariats avec les associations et les organismes étatiques permettent à Shell Tunisie d'afficher son engagement sociétal et de valoriser et rendre crédible sa politique de développement durable. Deux axes d'intervention ont été ciblés par les SST :

1- Réduire le risque d'image : à travers ces partenariats, Shell Tunisie s'est ouverte à une expertise et à une vision nouvelle qui lui a permis de prévenir les risques d'image ;
2- Profiter du savoir-faire des associations et des ONG dans le domaine sociétal.

- ***Une logique d'action "individualisante" à l'égard des employés***

À travers les réunions périodiques du comité Communication et Image, les *Communications days*, les *safety days* et la construction discursive autour de son engagement sociétal (emails, dépliants, affichages, rapports de développement durable, articles de presse, etc.), Shell Tunisie propose à ses employés une manière individuelle de participer au développement durable. Dans l'espace de discussion ainsi crée, chaque employé se voit conférer un rôle nouveau : une "coresponsabilité" dans la mise en place de la politique de développement durable des SST. Trois axes d'intervention ont été ciblés :

1- Inciter les employés à proposer des actions sociétales et des idées d'amélioration ;

2- Impliquer les employés autour d'un projet sociétal fédérateur ;

3- Motiver les employés et renforcer leur sentiment d'appartenance.

- ***Une logique d'action "modelante" à l'égard de la communauté et des jeunes en particulier***

À travers la conduite d'actions sociétales ayant un caractère politique et l'affichage des partenariats sur ses supports de communication, Shell Tunisie vise à façonner la perception des citoyens et des jeunes en particulier qui auraient intériorisé les principes et les valeurs fondamentales auxquelles elle s'attache. Ce processus de "façonnage" ou de modelage est animé par la recherche d'une possibilité de gouvernement à distance. Deux axes d'intervention ont été particulièrement ciblés :

1- Renforcer l'acceptabilité de ses activités par la communauté : *« la perception des gens est extrêmement importante. L'une des missions du département External Affairs est de suivre des indicateurs d'image par des enquêtes sur le terrain. Une enquête est menée une fois tous les deux ans par un organisme externe international. Le public ciblé c'était des échantillons en externe » (*la *Communications Manger*).

2- Faire intérioriser les principes et les valeurs fondamentales de Shell par les jeunes : *« il s'agit de développer une clientèle potentielle : c'est une préférence pour Shell. Forcément, derrière il y a des objectifs commerciaux. Notre vocation n'est pas de remplacer l'État, on est une entreprise apolitique. C'est plus un investissement dans l'image et la notoriété de l'entreprise »* (le Directeur Commercial Grands Marchés).

- ***Une logique d'action normalisante à l'égard des contractants***

L'analyse du discours des cadres dirigeants interviewés a mis en exergue que *les stratégies déployées par Shell Tunisie se sont avérées sous-tendues par un objectif d'intervention visant*

à normaliser et à assurer la conformité des pratiques de ses contractants à sa politique de développement durable. « O*n exige de nos contractants d'adhérer à notre politique HSSE et d'appliquer les standards et les normes Shell international ou d'avoir le même système de gestion de la sécurité et de la santé au travail. On fait une évaluation financière et sécurité et à la lumière des résultats obtenus, on peut écarter certains fournisseurs »* (le *Country HSSE Manager)*.

Ces logiques d'action, qui visent à orchestrer et à structurer le champ d'action des parties prenantes de Shell Tunisie, ont été soutenues par la formation de deux séries de techniques de gouvernement qui avaient pour particularité d'intervenir de manière plus ou moins directe sur ces parties prenantes :

1. Des techniques de légitimation à vocation structurante vis-à-vis de l'État, des clients, de la société civile et des jeunes en particulier : Shell Tunisie a produit différents dispositifs de communication (brochure d'information, rapports sociaux, articles de presse, dépliants de sensibilisation au sida et au don du sang, un livret avec des photos des terrains de basket-ball construits, etc.) qui sont guidés par un double objectif. Premièrement, augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités en les faisant apparaître comme non seulement attachées à des impératifs économiques mais aussi à des grandes causes et des grands défis écologiques et humanitaires. Deuxièmement, influencer la perception de ses activités par ses parties prenantes qui auraient intériorisés les valeurs et les principes éthiques auxquelles elle s'attache et orienter leurs choix de manière non contraignante ;
2. Des techniques prescriptives à vocation normalisante vis-à-vis du personnel et des contractants des SST : Shell Tunisie a mis en œuvre cinq principaux dispositifs (la

politique de HSSE et de développement durable, les "Journées de sécurité" (*Safety days*), la semaine HSSE, les Principes de conduite Shell et le Code de conduite Shell) pour assurer la conformité du comportement aussi bien de ses employés que de ses contractants à ses règles, standards et normes de travail. L'analyse du discours des cadres et des sous-traitants interviewés a révélé les effets normalisants et disciplinaires associés à ces dispositifs. En effet, ils véhiculent des prescriptions comportementales destinées aussi bien aux cadres qu'aux sous-traitants de Shell Tunisie et sont accompagnés de messages de sanction en cas de non-conformité aux règles et normes de conduite prescrites.

4.4 : Les différentes perceptions des parties prenantes des motivations et de la légitimité des SST à mener des actions sociétales ayant un caractère politique

L'étude de cas que nous avons menée a enfin montré que ces logiques de gouvernement des conduites poursuivie par les SST font face à des perceptions divergentes de la part de leurs parties prenantes à propos de leurs motivations et de leur légitimité à mener des actions sociétales qui relèvent normalement de la stricte souveraineté de l'État tunisien et de ses différentes institutions. Alors que les sous-traitants du groupe Shell Tunisie expriment une perception favorable des valeurs auxquelles s'attache ce groupe et considèrent qu'il a la légitimité d'assurer un service public même s'ils sont conscients de l'intérêt commercial qui sous-tend ses actions, les représentants de l'État et des ONG et associations interviewés perçoivent Shell Tunisie comme un acteur opportuniste dont la principale valeur est la recherche du profit. Ces derniers considèrent que l'engagement de Shell Tunisie dans des actions sociétales ayant un caractère politique constitue un moyen de communication qui lui permet de préserver son image, d'augmenter ses ventes et d'assurer sa pérennité en ayant de meilleures relations avec la population et le gouvernement tunisien. Ces perceptions ont mis

en exergue que « là où il y a pouvoir, il y a résistance et que pourtant, ou par là même, celle-ci n'est jamais en position d'extériorité par rapport au pouvoir (…). Les rapports de pouvoir ne peuvent exister qu'en fonction d'une multiplicité de points de résistance : ceux-ci jouent, dans les relations de pouvoir, le rôle d'adversaire, de cible, d'appui, de saillie pour une prise. Ces points de résistance sont présents partout dans le réseau de pouvoir » (Foucault, 1976 : 125-126).

Conclusion

Le cadre foucaldien de la gouvernementalité, dont nous avons présenté les apports, semble être particulièrement pertinent pour l'appréhension de la question de la politisation des entreprises multinationales et des effets de pouvoir qui lui sont associés. La mobilisation de ce cadre d'analyse a mis en exergue que la RSE est une nouvelle forme de gouvernement des parties prenantes des entreprises qui est favorisée par diverses techniques de gouvernement. L'étude de cas que nous avons menée au sein des Sociétés Shell en Tunisie a tout d'abord montré que leur engagement dans des actions sociales et environnementales qui sont normalement assignées à l'État-nation et à ses différentes institutions est motivé principalement par des considérations économiques et vise à influencer l'espace des choix de leurs différentes parties prenantes. Cet engagement constitue un choix rationnellement motivé qui s'inscrit dans le paradigme managérial classique élargi à la gestion du risque qui met l'accent sur la réalisation "éclairée" des intérêts de l'entreprise (Quairel-Lanoizelé, 2006 ; Carroll et Shabana, 2010).

Notre étude de cas a ensuite révélé que des effets de pouvoir-savoir sont associés à la politisation du groupe Shell en Tunisie. Le discours produit par ce groupe à propos de son engagement dans des actions sociétales ayant un caractère politique est tenu par ses cadres

dirigeants et véhiculé à travers deux principales pratiques discursives à savoir les rapports sociaux et les articles de presse publiés dans la presse écrite de type généraliste ou dans des magazines spécialisés. Ces pratiques produisent un savoir particulier à propos de Shell Tunisie qui vise à la constituer en tant qu'entreprise transparente et citoyenne et à augmenter sa légitimité perçue en créant un sens à son existence et à ses activités.

Le cadre d'analyse mobilisé montre en définitive que la production d'un discours de légitimation conduit aujourd'hui les entreprises à participer au gouvernement avec l'État. Pour Shell Tunisie, cette gouvernementalité partagée s'est manifestée par la production de biens publics dans l'objectif de lutter contre la pauvreté en ayant les jeunes comme principale cible. Afin de participer à la lutte contre la pauvreté, les SST ont développé une nouvelle forme de gouvernement de l'interface entreprise-société qui est le militantisme consistant à établir des partenariats stratégiques avec aussi bien les pouvoirs publics que des ONG et des associations nationales et internationales. Cette gouvernementalité partagée, qui véhicule différentes logiques d'action qui sont révélatrices de rationalités directrices, a été soutenue par la formation de deux séries de techniques de gouvernement qui avaient pour particularité d'intervenir de manière plus ou moins directe sur les différentes parties prenantes de Shell Tunisie.

L'étude de cas que nous avons menée a enfin montré que ces logiques de gouvernement des conduites poursuivie par les SST ont fait face à des perceptions divergentes de la part de leurs parties prenantes à propos de leurs motivations et de leur légitimité à mener des actions sociétales qui relèvent normalement de la stricte souveraineté de l'État tunisien et de ses différentes institutions.

Notes

[i] En 1995 le groupe Shell a décidé de faire couler le Brent Spar en mer du Nord après avoir eu l'accord de l'administration anglaise et des treize autres États ayant un littoral en mer du Nord. Mais le 30 avril de la même année, des militants de Greenpeace ont investi la plate-forme et ont dénoncé publiquement le risque de pollution en cas d'immersion de l'installation pétrolière. Un appel au boycott est lancé mais Shell a réussi à évacuer la plate-forme et a commencé son remorquage le 11 juin, afin de la déplacer vers le site d'immersion en eau profonde. Greenpeace a poursuivi ses actions de lobbying politique. Du 26 au 30 juin lors de la commission OSPAR *(Oslo and Paris)*, onze États avaient voté un moratoire sur l'immersion des installations pétrolières. Le 20 juin, le groupe Royal Dutch/Shell a cédé et a démantelé le *Brent Spar* au Norvège (François, 2001).

[ii] Royal Dutch/Shell qui a été accusé de ne pas protéger les leaders du Mouvement pour la survie du peuple Ogoni (les aborigènes de la région du Delta du Niger dans laquelle Shell est implantée) et d'être complice de leur exécution avec le gouvernement nigérian. En effet, en 1993, le Mouvement pour la survie du peuple ogoni, dirigé par l'écrivain et activiste écologiste Ken Saro-Wiwa, avait réussi à mobiliser des dizaines de milliers de personnes contre Shell. Sous la pression, Shell avait cessé sa production. Pour relancer celui-ci, le gouvernement du général Sani Abacha avait déclenché alors une répression meurtrière. Des centaines d'Ogonis étaient arrêtés, emprisonnés et parfois sommairement exécutés. En 1995, Ken Saro-Wiwa, militant écologiste et leader du Mouvement pour la survie du peuple ogoni, et huit militants ogonis étaient exécutés malgré les protestations internationales. Le scandale était énorme. Depuis, Shell a admis qu'il avait été amené *« sous la contrainte »* à payer directement les forces de sécurité nigérianes à au moins une occasion, en 1993 (François, 2001).

Bibliographie

Adeyeye, A. O. (2012). Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries: Perspectives on Anti-Corruption, Cambridge University Press.

Aggeri F. (2005). "Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement", in Hatchuel, A ; Pezet, E ; Starkey, K et Lenay, O. (Dir.), Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault, Les Presses de l'Université Laval, pp. 431-467.

Beck U. (2003). Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation, Paris, Alto Aubier.

Carroll A. B., Shabana K. M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", International Journal of Management Reviews, vol. 12, n° 1, pp. 85- 105.

Champion, E., Gendron, C. (2005). "De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative – L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », Nouvelles pratiques sociales, 18/1 : 90-103.

Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszeky, M. (2002). "Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects", Organization Studies, 23/3: 317-337.

Davidson, A. (1989). "Archéologie, Généalogie, Ethique", in Couzens Hoy, D. (Eds) Michel Foucault, lectures critiques, Bruxelles : De Boeck Université, traduit de l'anglais par Jacques Colson, pp. 243-256.

De Senarclens, P (2002). La mondialisation : Théories, enjeux et débats, 3e éd. Armand Colin, Paris.

den Hond, F., Rehbein, K., de Bakker, F., & Kooijmans-van Lankveld, H. (2014). Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social re- sponsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). Journal of Management Studies, 51(5), 790-813.

Dhaouadi I. (2008), "La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée", Revue de l'Organisation Responsable, vol. 3, n°2, pp. 33-48.

Fairclough N. (1992). Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press.

Fairclough N. (2005). "Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism", Organization Studies, vol. 26, n°6, pp. 915-939.

Foucault M. (1971b), "Nietzsche, la généalogie, l'histoire" in Hommage à Jean Hyppolite, Paris, PUF, pp. 145-172, repris dans Dits et écrits 1954-1988, Édition établie sous la direction de Defert D. et Ewald F., tome II, 1970-1975, texte n° 84, Paris, Gallimard, 1994, pp. 136-156.

Foucault M. (1975), Surveiller et punir, Paris, Gallimard.

Foucault M. (1976). Histoire de la sexualité, tome 1, La volonté de savoir, Paris Gallimard.

Foucault M. (1978a), « La "gouvernementalité" », Cours du Collège de France, années 1977-1978 : « Sécurité, territoire, population », 4ème leçon, 1er février 1978, n°167-168, pp. 12-29, repris dans Dits et écrits 1954-1988, tome 3, 1976-1979, pp. 653-656.

Foucault M. (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France,* Paris, Gallimard/Seuil, Hautes Études.

Frynas, J.G., Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories ans Setting New Agendas, International Journal of Management Reviews, 17(4): 483-509.

Gagnon Y-CH. (2005), L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses de l'Université du Québec.

Golden-Biddle K., Easterby-Smith M., Locke, K. (2008). "Working with Pluralism: Determining Quality in Qualitative Research", Organizational Research Methods, vol. 11, n°3, pp. 419-429.

Habermas J. (1997b). "Le rôle de la société civile et de l'espace public politique", in Habermas, J. Droit et démocratie : entre faits et normes, traduit de l'allemand par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Gallimard, pp. 355-414.

Habermas J. (1998). "Trois modèles normatifs de la démocratie", in Habermas, J. L'intégration républicaine. Essais de théorie politique, traduit de l'allemand par Rainer Rochlitz, Paris, Fayard, pp. 259-274.

Habermas, Jürgen (2001) The Postnational Constellation: Political Essays. Cambridge: Polity Press.

Igalens J., Roussel P. (1998). Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, Paris: Editions Economica, Collection Recherche en Gestion.

Kobrin, S. J. (2009). 'Private political authority and public responsibility: transnational politics, transnational firms and human rights'. Business Ethics Quarterly, 19, 349–74.

Quairel-Lanoizelé F. (2006). "La RSE aux frontières de l'organisation, entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels", Atelier international de Montréal sur la RSE sur le thème : Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental.

Lallement M. (2005). " La quête inachevée de Michel Foucault", Sciences Humaines Numéro Spécial n° 3, Mai-Juin.

Livesey S.M. (2002b), "The discourse of the middle ground − Citizen Shell Commits to sustainable development", Management Communication Quarterly, vol. 15, n°3, pp. 313-349.

Livesey, S. M. et Kearins K. 2002. "Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by the Body Shop and Royal Dutch Shell", Organization and Environment, vol. 15, 3, pp. 233-258.

Logsdon M., Wood D.J. (2002). "Business Citizenship: From Domestic to Global Level Analysis", Business Ethics Quarterly, vol. 12, n° 2, pp. 115-187.

Matten, D et Crane, A. (2005). "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", Academy of Management Review, 30, pp. 166-179.

Matten D., Crane A., Chapple W. (2003). "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship". Journal of Business Ethics, vol. 45, n°1, pp. 109-120.

morrow a.r., brown d., (1994), Critical Theory and Methodology, sage Publications.

Palazzo, G. (2004). "The Politicization of the Corporation Towards a Thicker Concept of Organizational Legitimacy", 20th EGOS colloquium, Ljubljana, Slovenia.

Pattberg, P.H. & Zelli, F. (Eds.). (2015). Encyclopedia of Global Environmental Governance and Politics. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. Journal of Business Ethics, 66, 71-88.

Rasche, A., & Scherer, A. G. (2014). Jürgen Habermas and Organization Studies-Contributions and Future Prospects. In P. Adler, P. du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies (pp.158-181). Oxford University Press.

Rivière, A. (2006) "Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie ?", Entreprises et Histoire, n°42, pp. 1-17.

Rochet, C. (2010). Politiques Publiques De la stratégie aux résultats, Éditions De Boeck.

Rose, N., & Miller, P. (1992). Powers of Freedom: reframing political thought. Cambridge: Cambridge University Press.

Rumpala, Y. (2009). La « consommation durable » comme nouvelle phase d'une gouvernementalisation de la consommation, Revue Française de Science Politique, vol. 59, n° 5, Octobre 2009, pp. 967-996.

Scherer A.G. et Palazzo G. (2007), "Towards a Political Conception of Corporate Responsibility-Business and Society seen from a Habermasian Perspective", Academy of Management Review, vol. 32, n° 4, pp. 1096-1120.

Scherer A.G., Palazzo G. (2008), "Globalization and Corporate Social Responsibility", in Crane, A., McWillaiams A., Matten, D., Moon, J et Siegel, S. Donald (Eds). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press.

Scherer A. G., Palazzo G., & Baumann D. (2006), "Global rules and private actors. Toward a new role of the TNC in global governance", Business Ethics Quarterly, vol. 16, pp. 505-532.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. Journal of Management Studies, 48, 899-931.

Smart, B. (1989). "La Politique de la verite et le Probleme de l'hegemonie" in *Michel Foucault : Lectures critiques*, (Eds) David Couzens Hoy, Editions De Boeck, Bruxelles, 177-193.

Townley B. (1993), "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management", Academy of Management Review, vol. 18, n° 3, pp. 518-545.

Townley B. (1994). Reframing Human Resource Mnagement Power, Ethics and the Subject at Work, Sage Publications.

Van Oosterhout, H. (2005). "Corporate citizenship: an idea whose time has not yet come", *Academy of Management Review*, vol. 30, n°4, pp. 677-82.

Yin R.K. (1994), Case Study Research – Design an[iii]d Methods, Sage Publications.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Contribution à l'analyse de l'innovation incrémentale en tant que stimulateur à l'amélioration de la performance environnementale

Amina TOURABI
Enseignante chercheure, Ecole Nationale des sciences appliquées Université IBN ZOHR Agadir, Maroc
Laboratoire LGII Génie Industriel et Informatique, Equipe de recherche du Management Industriel
E-mail: amina.tourabi4@gmail.com & a.tourabi@uiz.ac.ma

Résumé

Entre innovation et environnement, existe plusieurs aspects communs comme la valeur ajoutée retirée, les stimulateurs communs, et leur contribution à la performance globale et au développement durable. En fait, si l'environnement constitue un champ pour l'innovation, cette dernière constitue l'outil pertinent pour participer à la performance environnementale. Nous comptons à travers ce papier présenter une synthèse des différents stimulateurs permettant le développement, l'émergence et la diffusion des innovations en faveur de l'environnement et de préciser les déterminants de la capacité à innover "environnemental" . L'investigation empirique qui a porté sur quatre activités industrielles polluantes, a pour objectif, d'analyser la nature des stimulateurs au dynamisme d'innovations environnementales, puis de relier les innovations incrémentales avec les composantes de la performance environnementale et en fin d'étudier les déterminants de la capacité à innover vert à travers la méthode des cas enrichie par des entretiens semi directifs.

Mots clés : Performance environnementale, amélioration continue, innovation incrémentale, stimulateur innovation.

Abstract
There are several common aspects between innovation and environment like the removed value, common stimulators, and their contribution to the overall performance and sustainable development. In fact, if the environment is a broad scope of ameliorative innovation, it is the tool less engaging and most stimulating to participate in environmental performance. We intend through this paper to present a synthesis of different stimulators for the development, emergence and dissemination of innovations for the environment and to clarify the determinants of the ability to innovate "environmental" polluting industrial structures. The empirical investigation which focused on the five most polluting industrial activities, is for the purpose to analyze the nature of pacemakers dynamism of environmental innovations, to link incremental innovations involved with the components of the environmental performance, and to study the determinants of the ability to innovate green each specific activity observed. And this is dealt with through the case method enriched by semi-structured interviews.

Keywords: Environmental performance, continuous improvement, incremental innovation , innovation stimulator .

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Contribution à l'analyse de l'innovation incrémentale en tant que stimulateur à l'amélioration de la performance environnementale

Résumé
Entre innovation et environnement, existe plusieurs aspects communs comme la valeur ajoutée retirée, les stimulateurs communs, et leur contribution à la performance globale et au développement durable. En fait, si l'environnement constitue un champ pour l'innovation, cette dernière constitue l'outil pertinent pour participer à la performance environnementale. Nous comptons à travers ce papier présenter une synthèse des différents stimulateurs permettant le développement, l'émergence et la diffusion des innovations en faveur de l'environnement et de préciser les déterminants de la capacité à innover "environnemental" . L'investigation empirique qui a porté sur quatre activités industrielles polluantes, a pour objectif, d'analyser la nature des stimulateurs au dynamisme d'innovations environnementales, puis de relier les innovations incrémentales avec les composantes de la performance environnementale et en fin d'étudier les déterminants de la capacité à innover vert à travers la méthode des cas enrichie par des entretiens semi directifs.
Mots clés : Performance environnementale, amélioration continue, innovation incrémentale, stimulateur d'innovation.

Introduction

De nos jours, les problèmes écologiques mondiales (les émissions mercure dans l'air, les rejets des eaux usées dans les cours d'eau et les émissions de gaz à effet de serre…) sont considérés comme des conséquences secondaires négatifs du développement économiques des pays, et que plus ces derniers s'enrichissent, se développent et perfectionnent leur technologies, plus leur volonté et capacité à relever ces problèmes se renforcent également (OCDE 2010).

En effet, depuis la révolution industrielle, le rythme croissant des innovations lourdes (radicales, de rupture ou technologique) a donné naissance à une dégradation massive de l'environnement (Jaffe & *al*., 2005). Mais aujourd'hui, conscientes de la criticité du problème, les organisations admettent que l'innovation les stimulent à la protection de l'environnement (Ambec, 2008) surtout celle à son niveau incrémental (Achermann 2013) souvent sous

estimée par rapport à celle radicale. En réalité, l'innovation devient essentielle du point que les technologies et les savoirs faire actuels ne permettront pas d'atteindre les objectifs environnementaux à un coût raisonnable à un moment où seuls les forces du marché ne sont pas suffisantes pour résoudre le problème (Ugaglia et *al*., 2012).

Le Maroc (l'un des pays émergent de délocalisations des industries polluantes), est considéré comme un pays où les politiques environnementales ne sont pas assez matures ni assez sévères (quasi paradis des pollueurs). D'ailleurs, si dans les pays émergents, les innovations environnementales sont essentiellement de type incrémental, c'est parce que les politiques environnementales ne sont pas suffisamment restrictives envers les process polluants et moins incitatives quantitativement et qualitativement en recherche et développement, et aussi parce que les innovations environnementales sont insuffisamment intégrées aux politiques environnementales (Montalvo, 2008). Répondant aux besoins de la compétitivité industrielle des firmes et contribuant à l'amélioration sensible de la performance environnementale, les innovations incrémentales mis en place constituera le champ de notre étude.

En s'appuyant d'abord sur l'hypothèse de Porter 1995 qui suppose qu'il y a une compatibilité entre performance globale et investissement en environnement, l'adoption des innovations environnementales de type incrémental génère souvent chez les entreprises des gains de productivité qui croient avec leur expérience **(**Yonkeu 2011). Ainsi, nous supposons que les acteurs d'innovation (entreprises et pouvoirs publics) sont aptes à créer des conditions favorables, disposent d'un potentiel économique considérable, peuvent créer une croissance économique plus durable et que l'émergence, le développement et la diffusion des innovations environnementales se réalisent dans des conditions de maturité technologique, scientifique, institutionnelle, et sociale suffisamment favorables (Ugaglia et *al*., 2012).

Problématique : Dans le moment où des travaux de recherches (Hamdoun & Dpert 2009) s'intéressent à préciser pourquoi l'innovation ne se retrouve pas au cœur des préoccupations environnementales des décideurs (due au non coordination entre les deux politiques), nous essayons d'expliquer que les liens qui existent entre les deux politiques sont des liens de stimulations et de démontrer que l'émergence d'une dynamique d'innovations de type incrémental, contribue à l'amélioration du niveau de la performance environnementale (au niveau interne) ainsi qu'au développement durable de manière générale.

Notre objectif est de rassembler en synthèse l'ensemble des stimulateurs à l'instauration des innovations environnementales et de préciser les différents déterminants de la capacité à innover des entreprises. Côté empirique, par exploitation des données des questionnaires et guides d'entretien conduits avec les responsables d'environnement dans les structures industrielles étudiées, nous cherchons à étudier et analyser le nombre de stimulateurs à l'innovation environnementale, et entre autres, nous voulons relever cette relation de stimulateurs réciproques entre innovation et environnement à travers des études de cas sur l'instauration (mise en place selon le besoin des entreprises) et le développement des innovations environnementales de type incrémentale.

1. Performance environnementale et innovation environnementale

Cette première partie tente de présenter un cadre général de la terminologie utilisée dans notre travail notamment le développement durable, le système de management environnemental, et l'innovation environnementale de type incrémental.

Commençant par le développement durable qui a été principalement défini par la commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland 1987) et le sommet de la terre de Rio en 1992 comme le « *Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs* ».

Il s'agit en réalité d'un développement responsable orienté vers le long terme et axé sur une multiplicité des dimensions allant de l'économique, au social, et environnemental, jusqu'au politique, culturel, et éthique. D'ailleurs, dans l'optique où seules les entreprises durables pourront continuer à se développer sans entraves (Demuynck 2000), les entreprises industrielles cherchent aujourd'hui à adopter des systèmes de management environnemental (SME) afin de recenser, de mesurer et de gérer (Riedinger & Thévenot 2008) les effets de leurs activités sur l'environnement (Yonkeu 2011). Les SME permettent ainsi de définir les objectifs quantitatifs (comme la conformité à la législation environnementale, la réduction des risques pour la santé humaine et l'environnement, l'utilisation des ressources naturelles, de même que la prévention et la réduction de la pollution) en matière de performance environnementale et d'élaborer un plan permettant de les atteindre.

Fondé sur une approche PDCA (Plan, do, check and act), le modèle le plus connu de SME est celui de la norme 14001(Riedinger & *al.*, 2008) dont l'implantation entrainera certes, la création d'une valeur réelle bien concrète pour l'entreprise (Mzoughi & *al.*, 2005), traduite par l'amélioration de l'efficience, l'augmentation de la compétitivité et la réduction des coûts de transaction, par la diminution de l'utilisation et le gaspillage de ressources (Raynaud 2003), par la facilitation de la conformité aux exigences réglementaires, par l'implication des employés et l'amélioration des relations avec les clients (ISO 14031, 2004).

Quant à la performance environnementale (*notion en grande partie indéterminée, complexe contingente et source d'interprétations subjectives* (Renaud 2009)), elle est définie par l'ensemble des résultats mesurables du SME, en fonction de la maîtrise des aspects environnementaux (Norme ISO 14031, 1999) et de la politique environnementale (missions, valeurs, conditions locales et régionales et les exigences des parties prenantes) (Gendron, 2004). Ainsi, elle concerne diminution de la pollution (achats écologiques), la sécurité des

installations, la sécurité du produit, et l'épuisement des ressources comme illustré dans la figure suivante.

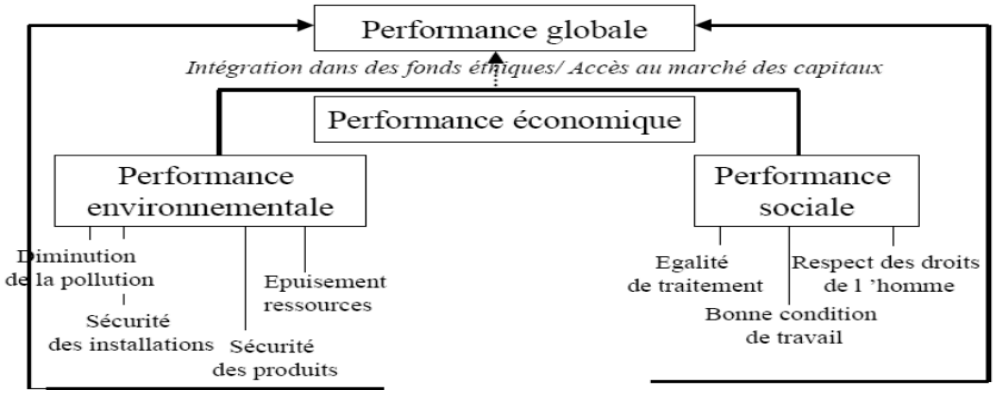


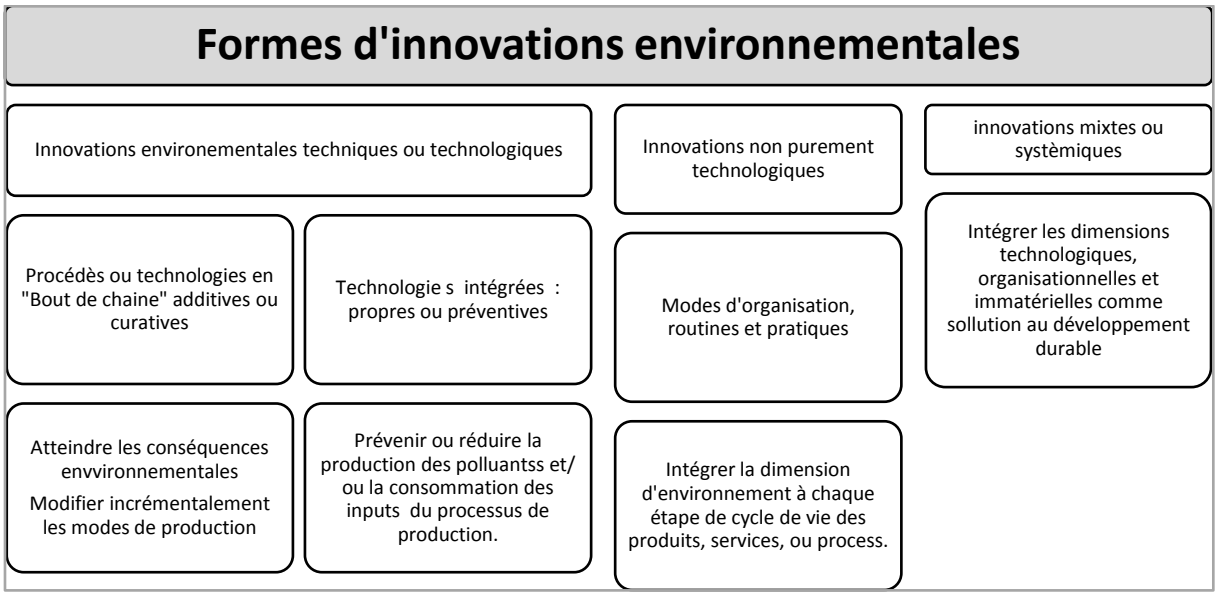
Figure 7 : La performance globale

Source: Raynaud 2003

Intéressées par ces quatre piliers de la performance environnementale, les entreprises sont en recherche continue de développement et d'émergence des innovations dans ce sens. Elles adoptent alors des techniques, procédés et produits qui permettent d'éliminer ou de diminuer les émissions polluantes et/ou l'utilisation de matières premières, de ressources naturelles et d'énergie (Kemp *et al.*, 1992) en tant qu'innovations environnementales.

En réalité, il existe plusieurs types d'innovations environnementales que nous allons présenter en adoptant la classification de Hamdouch et Depret (2008) fondée sur le critère de complexité technologie allant de celles technologiques (technologies en bout de chaine ou intégrées) à celles non purement technologiques (mode d'organisation) jusqu'à celles mixtes ou systémiques (englobant innovations technologiques et immatérielles).

Figure 8 : Les Formes d'innovations environnementales



Source : Adapté de la classification Hamdouch et Depret (2008).

Selon l'OCDE 2010, le développement des innovations environnementales permettent d'éviter plusieurs problèmes environnementaux à moindre coût (Withouse 2005) n'exigeant pas des dépenses importantes en immobilisations. Préventives ou curatives (Ugaglia et *al*, 2012), elles contribuent à améliorer l'efficience et d'abaisser les coûts, de diminuer l'utilisation et le gaspillage de ressources de faciliter la conformité aux exigences réglementaires, d'encourager l'apport des employés dans la performance environnementale et d'améliorer les relations avec les clients (CCE 2005).

L'originalité de l'innovation environnementale incrémentale, c'est sa capacité à dégager pour l'entreprise des avantages compétitifs durables qui peuvent survenir au niveau de n'importe quel élément du monde complexe de l'activité de l'entreprise, sans qu'un enchaînement de processus soit nécessaire (Ouedraogo Alidou 2007). Ce type d'innovation environnementale essentiellement intégrée se base sur la compétitivité, l'efficience, productivité, optimisation des ressources et n'exige pas forcément un niveau élevé de complexité technologique ni de risque (Clark & *al*., 1990). Au Maroc, il s'agit en réalité d'un apprentissage des techniques

déjà utilisées où l'entreprise s'inscrit dans des stratégies de suiveurs d'innovations environnementales plus que déclencheurs de celles-ci (Tourabi & Bourma 2015).

La diversité des formes d'innovation (incrémentale, radicale, technologique, de rupture, stratégique, de marketing ou opportuniste, modulaire, architecturale, etc..) (Clark & *al.*, 1990, Blondel & *al.*, 2006) remplit en réalité plusieurs fonctions principales (fonctions facilitatrices, fonctions simplificatrices et fonctions amélioratrices) (Blondel & al. 2006) et donne naissance à plusieurs travaux de classification qui se basent sur le mariage entre plusieurs critères comme les habitudes de consommation, niveau technologique, composantes technologiques classiques ou modernes, niveau de complexité et niveau de risques encourus, etc ….

Nous soulignons ici que le champ d'étude des structures marocaines porte sur les innovations environnementales de type incrémental ayant des caractéristiques qui améliorent sensiblement les habitudes de consommation de l'entreprise, de l'utilisation des ressources, et son niveau technologique et les conditions d'usage, mais n'engagent pas forcément d'investissements importants (actif incorporel) ni de risques élevés.

Par différence aux innovations architecturales et modulaires qui agencent les composantes du processus de manière à modifier les liens entre composantes ou à remplacer les techniques utilisées pour certaines composantes, l'innovation incrémentale améliore la conception des composantes sans agir sur les liens entre ces derniers.

2. Classification des stimulateurs d'innovation environnementale

En se basant sur la littérature théorique consacrée à l'innovation dans l'environnement, nous voulons comprendre et regrouper les motivations et les stimulateurs qui poussent les entreprises à s'inscrire dans le développement, l'émergence et la diffusion des innovations environnementales. En réalité, les stimulateurs sont nombreux (voir tableau suivant), en plus des stimulateurs fiscaux et réglementaires (Mzoughi & *al.*, 2005), malgré leur insuffisance,

les structures industrielles polluantes, se retrouvent aussi motivées par des facteurs économiques internes (optimisation des ressources, minimisation des coûts, dynamisme du marché…) et des motivations extra-économiques (sociaux culturels, historiques et géo politiques….).

Tableau 7: Synthèse des stimulateurs à l'innovation environnementale

Stimulateur	Type	Explication	Mécanisme	Auteurs
Compétitivité et image de marque **(S1)**	Interne	Recherche d'avantage concurrentiel Faire des économies Optimisation des ressources Minimiser les coûts de transaction Moyen de différenciation	La recherche continue de la compétitivité et de la pérennité pousse les entreprises à acquérir et à sauvegarder des avantages en termes d'innovation environnementale	Yonkeu 2011 (Ouedraogo 2007). Green *et al.* 1994).
Innovation à moindre coûts **(S2)**	Interne	L'environnement constitue un support à l'innovation environnementale et autre Approche Coût efficacité	Fixer un seuil de dépollution et chercher la politique la moins couteuse à l'atteindre et la plus génératrice de bénéfices.	Depert & Hamdoun 2008 OCDE 2010
Recherche de la performance environnementale **(S3)**	Interne	Recherche la sécurité des installations, sécurité du produit, l'épuisement des ressources, production ou émission de la pollution.	Ces quatre piliers constituent des champs larges de développement des innovations environnementales.	Whitehouse Tim 2005 **Raynaud 2003**
Implantation d'un système de management environnemental SME **(S4)**	Interne	Norme ISO 14001 (Certification)	La norme pousse l'entreprise à innover pour mieux gérer les déchets, les matières résiduelles, dangereuses, les substances polluantes, en parallèle de l'hygiène industrielle, la sécurité au travail, transport, énergie et eau…	ISO 14001 ISO 14035 ISO14031 CCE 2000 CCE 2005 Renaud 2009
Responsabilité sociétale RSE **(S5)**	Interne	Renvoie à l'intégration de manière volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans les affaires courantes de l'entreprise et dans son interaction avec les parties prenantes.	La RSE encourage l'entreprise à prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables. A travers la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	(Mzoughi, Grolleau 2005) Commission européenne 2002 Benabou & Benabdilah 2008
Culture générale de l'entreprise **(S6)**	Interne	Aspects socioculturels, Géopolitiques, Profil du dirigeant de l'entreprise. L'innovation durable est une affaire de culture, comprise comme un ensemble implicite ou explicite de valeurs, de rites, de pratiques et de méthodes communes à tous les membres d'une entreprise et qui explique les bases du fonctionnement d'une organisation.	Inspirées et empruntée de la culture générale de l'entreprise, la stratégie peut préconiser l'engagement de cette dernière dans des actions innovantes en faveur le l'environnement en se basant sur le Développement durable comme facteur clé de succès de l'innovation.	Mzoughi Grolleau, 2005 Jaruzelski B., J. Loehr, R. Holman. (2011)
Perception de l'innovation environnementale **(S7)**	Interne	Approche cognitive qui décrit la perception positive de l'entreprise des innovations environnementales et leurs valeurs ajoutées.	La perception positive de la rentabilité de l'investissement écologique, est un principal mobilisateur au développement et à l'émergence des innovations environnementales.	Benabou & Benabdilah 2008. Porter 1995
Stimulation fiscal ou fiscalité environnementale **(S8)**	Externe	Restrictive : tarification de la pollution, écotaxes, amendes ou pénalités fiscales et environnementales.	En principe, elle doit réduire la compétitivité des entreprises polluantes et favorisent celles des entreprises innovantes en faveur de l'environnement.	OCDE 2010 Rennings 2000, Oltra & Saint-Jean 2011
Protection des droits des innovants. Propriété intellectuelle **(S9)**	Externe	Droits aux « first movers », avantages fiscaux, subventions et autres.	La récompense des « firsts movers » les stimulent encore à dynamiser l'innovation verte.	OCDE 2010 Depret & Hamdoun 2009
Subventions de l'Etat **(S10)**	Externe	Aides des pouvoirs publics dans le cadre des programmes de développement durable	Les moyens financiers mettent à la disposition des entreprises les moyens nécessaires pour développer leurs	OCDE 2010

		Fiscalité incitative : Permis de négociation, avantages fiscaux, privilèges au marchés publics, accès aux emprunts bancaires.	innovations environnementales suivis par un contrôle de réalisation.	
Nature concurrentielle des marchés **(S11)**	Externe	Recherche continue de garder sa part sur son marché réel et d'obtenir d'autres part sur les marchés potentiels.	La nature concurrentielle du marché (exige l'engagement des entreprises dans des activités innovantes en faveur de l'environnement. Surtout si nos concurrents directs et indirects adoptent ces innovations.	Claire Lelarge 2009 Jean-luc gaffard
Respect des réglementations **(S12)**	Externe	Obtenir un écolabel, obtenir un taux de dépollution, un niveau de taux de recyclage des déchets, taux d'utilisation des énergies renouvelables exigés par les pouvoirs publics.	La recherche de la performance réglementaire, pousse l'entreprise à améliorer sa performance environnementale à travers l'engagement dans des innovations vertes.	YONKEU 2011 OCDE 2010
Amélioration des relations avec les riverains et les parties prenantes. **(S13)**	Externe	Exigences des donneurs d'ordre, banques, compagnies d'assurances, associations, ONG de défense de l'environnement, presse/ Médias, institutions scientifiques.	D'une manière directe ou indirecte l'environnement proche ou les parties prenantes influence la décision de l'entreprise à investir en faveur de l'environnement.	Henri Martre AFNOR 1994

Source : Par l'auteur 2015.

S_1-Compétitivité et image de marque : La recherche continue de la compétitivité et la pérennité sont des stimulateurs économiques importants qui motivent les entreprises à innover en faveur de l'environnement, surtout si l'innovation incrémentale leur procure une maîtrise des coûts et leur permet de véhiculer une bonne image de marque en tant que contributeur au développement durable (Yonekeu 2000). Au Maroc, les soucis des entreprises se concentrent sur l'élargissement des marchés réels et potentiels en recherchant la compétitivité par les coûts (maîtrise des coûts de production, économie sur les coûts de revient, efficience des procédés de production, efficacité des pratiques managériales et organisationnelles) compétitivité par originalité de l'offre (offre adéquate à la protection de l'environnement). Force est de constater qu'au Maroc, les opportunités d'améliorer à la fois la performance environnementale et économique des entreprises sont nombreuses et attractives.

S_2-Innovation à moindre coûts : La préoccupation continue de l'entreprise du dynamisme d'innovation, lui stimule à exploiter les différents champs y compris celui de l'environnement et le développement durable (Depert & *al.*, 2008). L'innovation verte est perçue comme une innovation à moindre coût basée sur le principe d'amélioration continue puisqu'elle n'exige pas d'investissements importants et n'encourt pas des risques critiques. Au Maroc, les

entreprises se fixent des objectifs durables (un seuil de dépollution) et puis consiste à chercher les politiques environnementales les moins couteuses pour les atteindre.

S_3-Recherche de la performance environnementale : Associée à la performance économique, elle fait partie importante de la performance globale de l'entreprise **(**Raynaud 2003**)**, ainsi elle cherche à instaurer la sécurité des installations (niveau élevé de pérennité des milieux et des ressources), la sécurité du produit, épuisement des ressources (augmentation de l'efficacité énergétique, optimisation de la consommation énergétique), et à agir sur la production ou émission de la pollution (réduction des polluants et des nuisances), tout en développant des innovations environnementales.

S_4-L'implantation d'un système de management environnemental SME : En cherchant la rentabilité économique à travers les principes d'amélioration continue (Bendiabdellah A. 2008), le comportement environnemental de l'entreprise s'appuie sur l'implantation du SME en tant qu'un stimulateur direct aux innovations environnementales et en tant que démarche innovante, ce qui l'amène à entamer des analyses environnementales plus détaillées, à contrôler l'impact de ses activités sur l'environnement, à donner la préférence aux innovations préventives plutôt que correctives, et à s'engager à réaliser la conformité réglementaire, l'audit de certification, et les audits de suivi périodiques. Selon Renaud 2009, l'implantation d'un SME sous l'approche ISO 14000 facilite la réduction des inputs au processus de production et de rendre les activités d'exploitation plus efficaces de sorte que la production devient plus importante, plus rapide et moins coûteuses qu'au par avant.

S_5-Responsabilité sociétale de l'entreprise RSE : désignant pour les entreprises une intégration volontaire des préoccupations environnementales (Capron *& al.*, 2007), elle amène les dirigeants à aborder des problématiques environnementales telle que la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, la préservation de la transition

énergétique, l'innovation sociétale etc…, ce qui stimule leur engagement environnemental et améliore leur légitimité sociale.

S_6 : Culture de l'entreprise : La culture et les valeurs de l'entreprise constituent en réalité une source de légitimité des comportements et ses engagements environnementaux des entreprises et ainsi un stimulateur à intégrer la dimension environnementale dans la logique des stratégies adoptées.

S_7- Perception de l'innovation environnementale : Tant que l'entreprise perçoit la rentabilité de son investissement écologique et la valeur ajoutée de la concrétisation des innovations environnementales de manière positive, elle reste intéressée par le développement et la diffusion et l'émergence de ces dernières.

S_8 : Stimulateur fiscal ou fiscalité environnementale : Selon l'OCDE (2010) les écotaxes rendent économiquement intéressant d'investir dans des activités de recherches et développement innovantes au sens écologique : « *les études consacrées à l'impact de la taxe du changement climatique … adopté par le Royaume-Uni, sur l'innovation ont mis en évidence le fait que les entreprises assujetties au taux intégral de la taxe déposaient plus de brevets que celles bénéficiant du taux minoré…».*La fiscalité constitue donc un stimulateur pour les entreprises pour réduire ses devoirs fiscaux.

Au Maroc, le principe de pollueur payeur a été opérationnel depuis 2013 allant des écotaxes jusqu'à la gestion des déchets. Ces écotaxes permettent de rendre les pratiques respectueuses de l'environnement économiquement rentables visant à modifier le comportement des producteurs et des consommateurs en faveur d'une utilisation plus «éco-efficace» des ressources, en suite, elles permettent de faire payer les comportements dommageables à l'environnement (le coût de la dégradation de l'environnement au Maroc est de 20 milliards de dirhams par an) en faisant prendre en charge par les pollueurs le coût de dépollution et

permettre ainsi «d'internaliser les externalités» par l'intégration des coûts environnementaux dans les prix des biens et services (Rennings 2000).

La spécificité du cas marocain pousse les pouvoirs publics à trouver un équilibre entre restriction des activités polluantes et l'émergence du secteur industriel en tant que pays de délocalisation des industries tout en recherchent une efficacité environnementale à travers l'utilisation des ressources et des procédés plus propres.

S_9- Protection des droits des innovants ou Propriété intellectuelle : Pour stimuler le développement et l'émergence des démarches innovantes en termes d'environnement, les pouvoirs publics avec leurs structures institutionnelles doivent protéger et accompagner les innovants surtout les first movers qui s'engagent dans des investissements importants offrant ainsi leurs expériences, leur capitalisation de savoir faire et savoir innover aux suiveurs. Depret & *al.*, 2009 affirment qu'une récompense des first movers les incitent toujours à dynamiser leurs innovations au sens écologique.

S_{10}- Subvention de l'Etat : Les entreprises appartenant aux secteurs polluants à fort potentiel de développement, peuvent trouver dans les subventions publiques un fort stimulateur à développer des démarches environnementales en termes quantitatifs et qualitatifs surtout que l'Etat réalise des contrôles de leurs engagements verts (OCDE 2010).

S_{11}- Nature concurrentielle des marchés : Certaines formes de marchés sont plus attractives en innovations environnementales plus que d'autres. Ainsi, les marchés de concurrence (contrairement aux marchés monopolistiques et oligopolistiques) où coexistent plusieurs concurrents directs et indirects, nationaux et internationaux poussent les entreprises à s'engager dans l'environnemental. La situation de monopsone l'exige aussi avec un seul acheteur qui impose ses conditions écologiques aux entreprises. (Claire Lelarge 2009).

S_{12}- Respecter les réglementations : Du moment où les pouvoirs publics exigent des lois environnementales à respecter, les agents économiques surtout les pollueurs se retrouvent dans l'obligation de respecter les réglementations reconnues au niveau national et international. Les auteurs ont souligné deux effets principaux de la réglementation environnementale : le *regulatory push effect matérialisé par l'effet technology push dans un contexte où la défaillance* du marché justifie une intervention publique *(*Porter et Van der Linde, 1995) et le*__regulatory pull effect* matérialisé par un effet *demand pull* (Rennings, 2000) en participant à la demande de qualité environnementale, en créant une pression sociétale qui stimule l'innovation des firmes. La réglementation exige de progresser vers une économie des ressources et une préservation du capital naturel et de l'environnement.

S_{13}- Améliorer les relations avec les riverains et les parties prenantes : Contrairement à la qualité, le client ne subit aucun inconvénient direct si le fournisseur ne répond pas aux exigences environnementales. Par contre, les riverains sont les premiers qui subissent la nuisance et le préjudice engendré par le non respect de l'environnement, leurs réclamations répétitives associées aux exigences des parties prenantes constituent un risque relationnel et en même temps (pour l'éviter) un stimulateur à innover en faveur du respect de l'environnement et aussi pour garder les bonnes relations avec les partenaires. Quant aux *stakholders* environnementaux, leur influence s'avère très importante et peuvent être classé en quatre groupes comme cité par Marquet-Pondeville S, en 2003. En effet, il a distingué entre les *stakeholders* réglementaires (des lois et des directives); les *stakeholders* défenseurs de l'environnement (protection de l'environnement comme : communautés locales, presse, associations etc); les *stakeholders* de marché (acteurs de marché tels que les clients, les concurrents et les associations professionnelles) et enfin les *stakeholders* organisationnels (dirigeants, actionnaires, employés). Soulignons également que les motivations réelles à

l'innovation environnementale sont beaucoup plus orientées « Market driven » que « regulation driven » **(**Yonkeu 2011).

De manière générale, il est certainement admis que les innovations environnementales incrémentales sont capables de rapporter une valeur ajoutée réelle à l'entreprise, traduite par une augmentation de l'efficacité, une réduction des coûts et une optimisation des ressources, ce qui influence positivement sa valeur marchande réelle lors des transactions (cessions d'actifs, valeur du fonds de commerce image de l'entreprise, acquisitions et fusion etc …).

Distinguant entre stimulateur à l'innovation environnementale (qui entend surtout l'ensemble des excitateurs et agitateurs) et déterminant de la capacité à innover vert (l'ensemble des caractéristiques qui alimente son aptitude à innover par le rassemblement des modalités appropriées à l'innovation), nous allons présenté en ce qui suit les différents facteurs qui définissent cette capacité.

3. Capacité des entreprises à innover en faveur de l'environnement

Depuis les années 90, un ensemble important d'auteurs (Hollenstein (1996), Blundell & *al*. (1995), Mairesse, & *al*. (2010), Raymond & *al*. (2007), etc…) ont développés l'analyse des facteurs déterminants de la capacité des entreprises à innover, considérée comme l'un des principaux facteurs de leur compétitivité (Roux 2001).

L'analyse des déterminants économiques et organisationnels de l'innovation permet de distinguer deux groupes de facteurs à savoir ceux affectant la capacité technologique des entreprises et ceux affectant les profits anticipés (Blanchard & *al*., 2011) et de relever d'un autre côté, d'autres déterminants (Autant-Bernard & *al*., 2008) comme la structure du marché, des opportunités et le degré d'appropriabilité et le financement. D'autres travaux (Belderbos & *al*., 2004) ont intégré en plus le rôle des coopérations et des subventions publiques dans le développement dynamique des innovations.

Ainsi, les facteurs explicatifs de la capacité d'innovation (Pisano 1990) se résument dans les quantités d'inputs (dépenses de R & D internes et/ou externes, coopérations avec des centres de recherche publics ou privés, besoin continu des connaissances externes, veille technologique etc.), et les variables caractéristiques de la firme (la taille, appartenance à un groupe) et de son environnement (appartenance sectorielle, localisation géographique) (Blanchard & *al.*, 2011).

De manière générale, et malgré la complexité du phénomène, nous pouvons conclure que la capacité à innover des entreprises peut prendre la forme d'une probabilité et dépend essentiellement du chiffre d'affaires de l'entreprise, de l'effectif de ses salariés, de son degré d'ouverture internationale, de son appartenance à un groupe, du taux d'investissement, du taux de rentabilité, de la part des ingénieurs et des techniciens, du degré de son appropriation dans son secteur, de la région d'appartenance.

En ce qui concerne la capacité à innover vert, elle est fortement influencée par trois types de facteurs complémentaires (Rennings, 2000) et explicatifs de la propension à innover vert des entreprises à savoir les facteurs institutionnels, réglementaires et sociaux (logiqque regulatory push/pull), les facteurs scientifiques et technologiques (logique de technologie push) et les facteurs économiques et financiers (logique de market pull) (Rennings, 2000).

Naturellement, nous ne pouvons pas parler d'une capacité à innover vert sans parler d'une implantation réussite d'un SME garant à la fois d'une performance réglementaire (conformité) et d'une performance environnementale.

Si l'engagement environnemental dépend du degré de pollution des activités industrielles, des lieux et des sites d'exploitation, des écotaxes et les prescriptions des partenaires etc… (Whitehouse 2005), leur capacité à innover vert ne traduit en réalité que son aptitude à trouver des nouveaux moyens et des nouveaux procédés techniques pour atténuer la pollution et ses

effets, et à élaborer des instruments d'action qui garantissent des progrès environnementaux immédiats (OCDE 2010).

En fin nous exposons dans un tableau les principaux déterminants de la capacité à innover vert des entreprises allant du niveau d'investissement en recherches et développement consacré pour l'environnement, au niveau d'apprentissage et capacité à accumuler des compétences, à la sensibilité écologique des dirigeants inspirée de leur culture de responsabilité sociale, à la part des ingénieurs responsables de l'environnement sur l'effectif total des ingénieurs, à l'implication de l'entreprise dans la problématique environnementale, à la forme organisationnelle (interactive ou transversale), aux mesures publiques incitatives, à la structure du marché, à la nature des outils de management environnemental, jusqu'à la prise en compte des groupes de pression (parties prenantes).

Tableau 8 : Les déterminants de la capacité à innover vert des entreprises

Déterminants d'innovation environnementale	Nature de la variable	Indicateur de mesure	Abréviations
Investissement en recherche et développement en faveur de l'environnement	Quantitative	Valeur financière de l'actif immobilisé incorporel du bilan réel.	R&D
Apprentissage et accumulation des compétences	Qualitative	Rythme de la courbe d'expérience de la firme	EXPER
Sensibilité écologique des dirigeants SE	Qualitative (culture RSE)	Nombre des certificats ISO, comptabilité environnementale (écobilan, comptes verts, tableaux de bord verts, les coûts externes environnementaux)	SECOL
Effectifs des ingénieurs, des responsables environnementaux sur le total des salariés	Quantitative	Pourcentage des ingénieurs et responsables environnement.	INGENVI
Implication de l'entreprise dans la problématique environnementale	Quantitative (effectifs des ingénieurs producteurs des inventions)	Nombre d'innovations environnementales, Dépôt des brevets	BREV
La forme (intra et inter) organisationnelle de l'entreprise : forme transversale ou interactive	Qualitative	La présence de la forme transversale ou interactive de l'entreprise favorise l'émergence des innovations vertes	TRANSV
Mesures incitatives publiques	Qualitative (intensité des encouragements à l'innovation verte)	Avantages, exonérations accordées à l'occasion d'innovation verte, réduction taux d'intérêt	SUBV
Structure du marché	Quantitative (concurrence, entreprises semi publiques ou privées, degré d'ouverture à l'international)	Niveau des exportations, chiffre d'affaires national	MARK
Nature des outils de management environnemental de l'entreprise.	Quantitative (implantation SME, conformité aux normes)	Taux de conformité aux normes	SME
Prise en compte des groupes de pression (relations avec prescripteurs et donneurs d'ordres)	Quantitative	Chiffre d'affaires avec les parties prenantes intéressées par l'innovation environnementale	STAKH

Source : par l'auteur

La discussion des différents déterminants présentés qui caractérisent le niveau de prédisposition de l'entreprise à innover écologique fait séparer entre des facteurs qualitatifs (courbe d'expérience, avantages, exonérations..) et les facteurs quantitatifs (taux de conformité aux normes , nombre brevets d'innovation, pourcentage des ingénieurs, etc …).

Ainsi, après avoir présenté dans la partie théorique une synthèse des différents stimulateurs-excitateurs (treize stimulateurs) à l'action innovante en terme environnement et la conclusion des déterminants caractérisant l'aptitude de la structure industrielle à réaliser cette innovation verte, nous pouvons considérer le nombre des stimulateurs observés par activité comme un autre déterminant de cette capacité. Plus le pourcentage calculé sur la base de treize stimulateur est fort, plus l'entreprise est suffisamment stimulée et apte en ajoutant d'autres déterminant à innover.

4. Résultat de l'investigation empirique sur les pratiques des entreprises en matière d'amélioration de la performance environnementale:

Le développement économique du Maroc aujourd'hui s'accompagne d'une forte industrialisation. Avec un taux de croissance annuelle moyenne de 4% en 2014 et un taux de croissance démographique de 3% par an, les besoins en consommation énergétiques, de bâtiment, de ressources,…augmentent et exercent des pressions sur l'environnement.

Conformément à ses engagements au niveau international dans le cadre des sommets de la Terre de Rio de Janeiro (1992) et de Johannesburg (2002), le Maroc a mis en place les fondements visant à instaurer le développement durable à travers plusieurs réformes et la mise en exécution de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD 2014), afin d'accéder aux marchés internationaux.

4.1. Situation environnementale marocaine

Avec des ressources naturelles importantes (phosphate, ressources maritimes etc …), le développement économique et industriel a exigé une surexploitation de ces ressources, et une dégradation de l'environnement suite aux émanations des rejets gazeux, liquides et solides.

Les principales problématiques environnementales marocaines tournent autour de la pollution de l'air, de l'eau, sols et dégradation des ressources naturelles. Nous relevons essentiellement que l'activité industrielle intervient dans chaque problématique environnementale comme illustré dans la figure suivante :

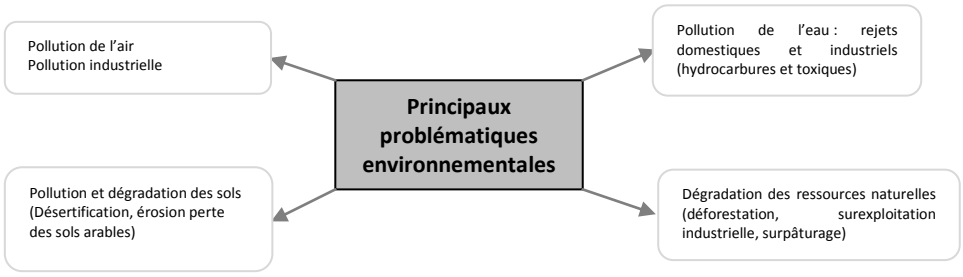


Figure 9 : L'intervention de l'activité industrielle dans les différents problèmes environnementaux au Maroc

Source : Par l'auteur 2015

En réalité, le secteur industriel Marocain génère une pollution organique et toxique importante dans les eaux (les engrais et les produits phytosanitaires), dans l'air (combustibles fossiles fuel lourd riche en soufre, monoxyde de carbone (CO), oxydes d'azote (NOx), oxydes de soufre (SOx), matières et particules en suspension (MPS), plomb (Pb) et le cadmium (Cd)). Entre autres, le pays connaît un problème de dégradation de la qualité de l'air dans les grandes villes, dû à une forte concentration humaine et aux activités économiques (7714 unités industrielles en 2012). Cette pollution entraine également des déchets solides (de 70% à 90% de déchets sont collectés et seulement 2% de ceux municipaux sont recyclés) et une dégradation due à la surexploitation des terres, l'érosion, la salinisation des sols, la déforestation, la désertification et en fin une surexploitation des ressources halieutiques.

Notons aussi que les unités industrielles les plus polluantes au Maroc, sont les centrales thermiques et les unités de transformation des phosphates, les raffineries, les industries chimiques et les industries de fer et acier, papier, agroalimentaire, verre, plastique, métaux, asphaltes, ciment, huiles et graisses.

Après avoir donné une vue d'ensemble sur la situation environnementale marocaine et étant donné que l'approche est essentiellement qualitative, nous rappelons que nous avions comme objectif dans cette investigation empirique, de démontrer que l'innovation incrémentale au sens d'amélioration continue contribue à une amélioration sensible de la performance environnementale.

Pour cela, nous présentons, dans ce qui suit la méthodologie préconisée, puis nous présenterons les résultats sous deux volets : le premier concerne les résultats de la mise en place des démarches amélioratives (innovantes) et justifier leur relation avec les composantes de la performance environnementale, et puis en deuxième lieux nous allons analyser et classer les stimulateurs qui ont motivé les entreprises étudiées à innover vert.

4.2. Méthodologie de l'étude empirique :

Il est certainement admis que l'objectif des études qualitatives (contrairement aux études quantitatives) est de comprendre les enchaînements et les logiques de l'expérience des entreprises, des interprétations qu'elles en font, en prenant en compte les contextes propres à chacune. C'est la raison pour laquelle la recherche de la représentativité statistique a peu de sens dans notre papier qui a -au contraire- privilégié beaucoup plus la variété des situations étudiées et leur contribution à l'environnement.

Ainsi, nous avons exploité les données issues des questionnaires et guides d'entretien des enquêtes sur l'innovation que nous avons conduit en 2012 dans les cinq structures industrielles ayant des activités polluantes. Nous avons traité les caractéristiques générales des

entreprises (taille, secteur, chiffre d'affaires, appartenance à un groupe, type de produits, sous-traitance éventuelle de certaines de ses activités, localisation de ses fournisseurs) ; puis nous avons observé leurs comportements en matière d'environnement (gestion des déchets, substitution des combustibles, minimisation des non conformités, optimisation des ressources, projet de recyclage...) et au sens de compétitivité industrielle (management de la qualité totale, juste-à-temps, maintenance productive totale, business process reengeneering, ingénierie simultanée, systèmes automatisés) ; et enfin nous avons affirmer la relation qui existe entre l'amélioration de l'environnement et de la compétitivité industrielle.

Avant de présenter les entreprises, nous rappelons que leur engagement environnemental est appréhendé théoriquement selon trois dimensions : son intégration dans la stratégie de l'entreprise ; le caractère volontariste de la démarche, et son degré de formalisation (Ben Boubaker & *al.*,2008)**.** En effet, si la dimension environnementale prend une place de plus en plus sérieuse dans les stratégies des entreprises, et si le degré de sa formalisation dépend de l'encadrement continu offert par les projets de certifications, rien ne prouve (jusqu'à maintenant) qu'elles s'inscrivent dans des démarches environnementales de manière seulement volontaire et non pas obligatoire (mesures fiscales).

Le tableau ci-joint résume les cas étudiés en anonymat et choisis selon un principe de variété.

Tableau 9 : Liste des secteurs d'activité étudiés

Code	Sous secteur d'activité	Région	Certificat
IAGRO1	Industrie agroalimentaire	SMD*	ISO 9001, GLOBAL GAP, ISO 22000, ISO 14000 CERTIF ONSSA
IBOIS2	Industrie du bois	SMD	ISO 9001, ISO 14000
ICIM3	Production du ciment	SMD, Meknès	ISO 14000, OSHAS 18001, SST.
IPHAR4	Industrie pharmaceutique	SMD	ISO 9000, ISO 14644.
IMEN5	Industrie de Menuiserie	SMD	ISO 9000

* SMD : Région du SOUSS MASSA DRAA au Maroc Source : par l'auteur.

Le premier cas (**IAGRO1**) dans l'industrie agroalimentaire, dispose des certificats de qualité (ISO 9000), les normes de respect des bonnes pratiques agricoles et environnementales (GLOBAL GAP), et établit **le codex Alimentarius** en collaboration avec l'organisation

mondiale et la santé, recommandée par la FAO, et exigée par la norme ISO 22000 version 2005, ainsi que la certification de l'ONSSA (Certificat de l'office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires). L'entreprise opte également pour la méthode HACCP de la sécurité sanitaire et l'adaptabilité des produits pour l'alimentation humaine et pour la norme ISO 14000 pour atteindre ses objectifs environnementaux spécifiques selon le cycle PDCA.

Le deuxième cas observé **(IBOIS2)** est spécialisé dans le métier de conditionnement, d'emballages en caisses et en bois. Consciente des préoccupations écologiques, l'entreprise est certifiée en termes de qualité (ISO 9000) et en termes d'environnement (ISO 14000).

Le cas de l'industrie du ciment (**ICIM3**) est certifiées ISO 14000, et adopte des systèmes de santé et sécurité au travail sous le référentiel OHSAS18001 (Occupationnel Health and Safety Assessment Series), ce qui facilite le management des risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail SST.

Le cas de l'industrie pharmaceutique (**IPHAR4)** se situe en principe, à un haut niveau d'assurance de la qualité dans le développement, la fabrication et le contrôle des médicaments. Le cas observé est certifié par la norme **ISO 14644 (1999)** qui définit les concentrations maximales admissibles en fonction de la taille des particules, précise les états d'occupation de la salle et donne les indications détaillées sur la méthode d'essai. Il utilise aussi la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) pour réduire le nombre de défaillances ainsi que le temps de non-disponibilité des machines tout en améliorant la sécurité des produits.

Enfin le dernier cas (**IMEN5**), spécialisé dans l'industrie de menuiserie de verre et de PVC comme industrie polluante elle est certifié qualité **ISO 9000** ;

Résultats de l'étude empirique

Comme nous avons signalé plus haut, les résultats de l'investigation empirique comporte deux points à savoir la mise en place des solutions amélioratives contribuant à la performance environnementale et puis l'analyse et le classement des stimulateurs à la contribution à l'environnement sous la lumière de la présentation de la, carte cognitive de la perception de cette dimension par les entreprises.

4.3. Synthèse des innovations incrémentales environnementales mises en place :

Dans les situations étudiées, et face à des problématiques économiques qui relèvent également des problématiques environnementales, nous avons proposée et mis en place des solutions industrielles amélioratives (incrémentales) comme regroupé dans le tableau suivant :

Tableau 10: Actions entreprises pour résoudre des problèmes environnementaux liés aux problèmes économiques

Sous secteur	Problème économique	Problème environnementale	Action corrective
IAGRO1	Anomalies processus planification des approvisionnements des agrumes Espace insuffisant des stocks intermédiaires et détérioration de la qualité à cause de l'exposition à la température ambiante. Problème des non conformités	Production des déchets Pertes de production après Valeur Ajoutée. Difficultés de gestion des produits périssables. Problème des installations.	Implantation de GPA Gestion partagée d'approvisionnement (**innovation procédés**). Optimisation de la fabrication (à la demande) KANBAN **(Innovation processus)** Démarche DMAIC ou Six Sigma PDCA (ISO 14000)
	Augmentation du nombre des boîtes défectueuses. Coût excessif d'énergie	Augmentation des déchets et rejets, mauvaise optimisation des ressources Faible sécurité du produit.	Adoption de la méthode MSP (démarche DMAICS) (innovation incrémentale) Plaques photovoltaïques
IBOIS2	Défaut de la qualité et défaut dans la chaine de production	La non sécurité des installations . Epuisements de matières premières rares.	Méthode MSP (Innovation procédés)
ICIM3	Stabilité des fours et risques de fonctionnement. Facture énergétique élevée.	Besoin des alternatives énergétiques moins polluantes et moins coûteuses	Adaptation des machines de cuisson à la consommation des déchets générateurs d'énergie thermique (innovation processus).
IPHAR4	Répondre aux besoins de chauffage, de climatisation et de ventilation (plus de charges en plein temps de production)	Gaspillage d'énergie pendant le temps de non production	Système HVAC qui permet la mise en veille du système de traitement d'air en temps hors occupation
IMEN5	Plusieurs réclamations sur le produit ce qui affecte le chiffre d'affaires (Articles défectueux)	Gaspillages des ressources et des énergies Gaspillage aux niveau des changements d'articles. Problème de non qualité	Démarche DMAIC Système de contrôle qualité

Le cas **IAGRO1**, souffre de plusieurs problématiques économiques et environnementales aux quelles il pratique la démarche DMAIC (Define Measure Analyze Improve ontrol) qui vise l'amélioration de la qualité et l'efficacité des processus et permet de maîtriser la variabilité des non conformités au niveau du processus, tout en dégageant les causes des non-

conformités (mauvaise ergonomie, pression de la production, fatigue et stress, absences de machines automatisées etc …). La démarche HACCP a été également appliquée sur les produits (conserve de sardine et de maquereaux), afin qu'ils soient de qualité nutritionnelle et sanitaire plus importante puis être certifiée ISO 22000 (sécurité alimentaire). Quant à la démarche qualité PDCA (la norme ISO 14000), elle a présenté des avantages économiques très concrets comme la réduction de l'utilisation de matières premières et de ressources, la réduction de la consommation d'énergie, l'amélioration de l'efficacité des processus, la réduction des déchets et des coûts de mise au rebut, l'utilisation de ressources renouvelables.

Quant au problème de la détérioration de la qualité du produit à cause de son exposition à la température ambiante, il a été résolu par méthode de KANBAN sous l'approche du Lean Manufacturing qui vise l'élimination des sources de gaspillage. La méthode six sigma a été adoptée également (par la définition des paramètres critiques du processus, l'analyse des capabilités du processus, l'amélioration et la réduction de la variabilité, contrôle et pilotage du processus). Les résultats obtenus permettent une augmentation de 31% de la capabilité du processus et une diminution des boites défectueuses de 9%. Les opérateurs sont devenus bien formé sur l'élaboration et l'utilisation des cartes de contrôle sans coûts supplémentaires. Pour la problématique de l'efficacité énergétique plusieurs solutions ont été proposées allant de l'utilisation des variateurs de vitesse et de fréquence, à l'optimisation du stockage du froid et du chaud, à l'utilisation des lampes à basse consommation, aux audits énergétiques (ISO 14031). En effet, la substitution de la consommation de l'énergie ordinaire par celle photovoltaïque permet d'obtenir une génération électrique de courant continu avec une puissance crête de l'ordre de 100 à 200 watts par mètre carré.

Pour le cas du bois **IBOIS2, il se base sur** la démarche MSP, de maîtrise statistique des procédés qui vise à améliorer la chaine de production (caisses d'emballage en bois) et la

qualité. La solution a permis d'identifier, analyser, évaluer et cerner les défauts qui engendrent la non qualité. Les atouts de la démarche apparaissent au niveau de l'élimination des coûts dus à la non qualité, l'élimination des effets de l'irréversibilité et la perturbation du processus de production. Considérant que l'arbre et le bois possèdent des qualités incontestables, les opérateurs dans ce métier ont innové dans la production des caisses en panneaux de fibres (2006) et ont implanté un processus du recyclage et de la valorisation des déchets en bois et des énergies renouvelables.

Recherchant plus d'efficience énergétique, le cas traité dan l'industrie du ciment **ICIM3** met en évidence le projet stratégique de l'alternatif de fuel **(**en le remplaçant le fuel, le charbon et le coke de pétrole, par des combustibles moins chers et moins polluants tel que : les pneus déchiquetés et les grignons d'olive). La structure observée dans la région SMD a assuré 11% de substitution en 2014 contre 17% engagé. Quant aux émissions atmosphériques, l'entreprise s'engage dans des procédures qui permettent de les réduire en investissant dans l'adaptation, la rénovation et la fiabilisation de son parc machine et équipement, que ce soit au niveau de la production qu'au niveau de ses laboratoires d'expérimentation.

Le cas de l'industrie pharmaceutique **IPHAR4** est doté d'un système HVAC «**H**ealting **V**entilation **A**ir **C**onditionning » pour satisfaire aux demandes de chauffage, de ventilation et de climatisation du bâtiment suivant une gamme de conditions environnementales spécifiques à l'emplacement du bâtiment. L'entreprise tente de répondre aux inquiétudes concernant les combustibles fossiles, l'échauffement climatique en agissant sur l'économie des énergies concernent la mise en veille du système de traitement d'air en temps hors occupation (gain de **253.52** DH/J), l'optimisation d'énergie grâce à un récupérateur de chaleur (gain de 54.63 DH/J), et par détermination des conditions de soufflage (1.936 KW de gain énergétique).

L'industrie de menuiserie de verre et de PVC **(IMEN5)** a préconisé la méthode DMAIC pour installer un système de contrôle qualité pour le processus produit. Les causes de non qualité proviennent essentiellement des méthodes utilisées (manque de procédure, méthode de contrôle qualité non organisée), des machines (mauvaise affutage du disque de la machine de débitage, de brosse de nettoyage, changement d'eau de la machine), du milieu (manque de sécurité, des conditions de travail non favorables) de la matière (profilés grattés, quincaillerie non conforme). Les solutions proposées s'organisent autour de la réalisation d'un niveau plus élevé de qualité tout en respectant la sécurité du produit, à travers la mise en œuvre de l'autocontrôle en amont, vérification continue des dimensions des dormants et des ouvrants, amélioration de la procédure de mesure, formation et qualification des opérateurs.

Chacune des propositions industrielles incrémentales répond en réalité à une des composantes de la performance environnementale comme résumé dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Relation entre les innovations incrémentales et les composantes de la performance environnementale

Innovation ou méthode	Performance globale				
	Objectif	Diminution de pollution	Sécurité des installations (procédés)	Sécurité des produits	Epuisement des ressources
Six SIGMA	Non conformité		*		*
KANBAN	Stock	*		*	*
MSP	Procédés				
Optimisation énergétique	Ressources	*			*
HVAC	Ressources		*	*	*
Système contrôle qualité	Produit	*	*	*	

Source : Par l'auteur.

La relation observée entre l'innovation incrémentale et la performance environnementale se justifie par la contribution de cette dernière soit à la sécurité du produit, soit à la sécurité des installations, soit à la diminution de la pollution, soit à l'optimisation des ressources.

Dans le point suivant nous allons essayé de dégager les liens qui se trouvent entre les activités et les stimulateurs aux innovations incrémentales environnementales.

Analyse des stimulateurs

D'après l'analyse des données des questionnaires et des guides d'entretiens engagés avec les responsables d'environnement où nous les avons interrogés sur le nombre des stimulateurs à investir en faveur de l'environnement, nous avons relevé le tableau suivant :

Tableau 12: Nombre des stimulateurs par sous secteur d'activité

Secteur d'activité	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	∑ S
IAGRO1	*	*	*	*				*	*	*	*	*		9/13
IBOIS2		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	12/13
ICIM3		*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	11/13
IPHAR4			*			*		*	*	*		*	*	7/13
IMEN5	*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	10/13
Total des citations	2	3	5	3	2	4	3	5	5	5	3	5	4	

Source : par l'auteur

Les scores les plus importants sont ceux des industries de bois, de menuiserie et du ciment, activités certes polluantes mais également engagées dans l'environnemental. D'autres activités sont plus motivées par la recherche de la compétitivité industrielle et la compétitivité de marché à savoir les industries agroalimentaires et de conserverie. L'industrie pharmaceutique intéressée également par l'environnement est motivée par le respect de la réglementation et surtout la sécurité des médicaments. Les stimulateurs les plus influençant et les plus cités dans les entretiens sont la recherche de la performance environnementale, stimulateur fiscal, subvention de l'Etat, protection des droits de propriété intellectuelle et respects des réglementations.

Nous distinguons deux types d'entreprises, celles donnant la priorité à la compétitivité industrielle (motivées essentiellement par des stimulateurs économiques et industriels) et la performance environnementale vient en tant que conséquence. Et celles donnant la priorité à la performance environnementale et au poids de sanctions fiscales.

Tableau 13 : Classement des cas étudiés par stimulateur

Groupe	Type de stimulateur	Objectif	Résultat	Cas observés
G1	Innovation incrémentale	Compétitivité industrielle	Compétitivité industrielle et environnementale	IAGRO1, IPHAR4, IMEN5 .
G2	Performance environnementale et la fiscalité	Diminuer la pollution, optimiser les ressources, sécuriser les installations et le produit	Innovations environnementales, compétitivité industrielle, économique et	ICIME3, IBOS2

			environnementale	

Source : par l'auteur 2015.

Partant d'un contexte où les marchés sont imparfaits (trop de pollution et pas assez d'innovations), nous présentons les principales conclusions de cette investigation empirique :

- D'abord, chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses dans l'application des pratiques environnementales (sécurité des installations et des produits, réduction de la pollution, optimisation des ressources).

-Les entreprises observées favorisent beaucoup plus les innovations environnementales de type incrémentale (tangibles et de court terme), plus que les innovations environnementales radicales qui sont moins visibles et incertaines.

-Dans un contexte où les marchés sont imparfaits, les principaux stimulateurs à l'environnement sont le stimulateur fiscal, les subventions de l'Etat, protection des droits de propriété intellectuelle et respects des réglementations.

-D'après les guides d'entretien engagés, nous soulignons la tendance à privilégier l'instauration des innovations environnementales à dimension publique pour répondre aux normes des pouvoirs publics et bénéficier des subventions d'incitation, plus que les innovations ayant une dimension privée même si elles procurent plus d'efficience et d'optimisation, mais elles restent ouvertes dans un marché imparfait qui n'offre pas assez de protection ni d'incitations (Enquêtes de l'observatoire 2015).

-L'efficacité des innovations environnementales se base sur la complémentarité et la cohérence entre la recherche de l'efficacité industrielle, la réponse aux normes publiques et la contribution à la performance environnementale.

-Finalement, nous ne pouvons pas ignorer l'insuffisance de la dynamique des innovations environnementales au Maroc, au niveau de leur incapacité à réaliser des objectifs environnementaux à moindre coût.

Conclusion

En guise de conclusion, nous rappelons que notre point de départ était de démontrer que les structures industrielles dans leur recherche continue de la performance globale, se retrouvent implicitement impliquées dans des stratégies dynamiques d'innovation environnementale.

Nous avons présenté une synthèse théorique des différents stimulateurs internes et externes à l'innovation environnementale tout en mettant en valeur les différents déterminants de l'aptitude d'innovation environnementale des entreprises. L'investigation empirique a démontré comment la mise en place des solutions simples et innovantes a contribué à la réponse à certaines problématiques économiques et environnementales et dans le deuxième point nous avons analysé l'influence des différents stimulateurs dans la définition de la perception et la motivation des structures industrielles à l'innovation environnementale.

En observant les spécificités du contexte de l'étude, nous avons posé plusieurs autres questionnements qui méritent être étudiés à savoir : est-ce l'émergence industrielle des pays se fait-elle au détriment de leur qualité environnementale? ou bien est ce que les entreprises innovantes au sens d'environnement innovent-elle vraiment pour atténuer la dégradation de l'environnement ou bien sont t elles beaucoup plus intéressées par les nouveaux parts de marchés potentiels à travers cette orientation.

Bibliographie

Acherman .G. 2013, système territoriale des innovations, cahiers des LABRII n° 261.

Ambec, S. 2008 l'innovation au service de l'environnement et de la performance 2008 INRA Sciences sociales.

Autant-Bernard Corinne, Buisson Benoit, Doisneau Lionel, Mongo Michelle 2008 « Les déterminants de l'innovation : Analyse des effets régionaux à partir de l'enquête CIS2008 » Enquête européenne sur l'innovation par INSEE 2008.

Blondel Frédérique et GAULTIER-GAILLARD Sophie, « Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ? », Vie & sciences économiques, 2006/3 N° 172. , p. 10-23. DOI : 10.3917/vse.172.0010

Boiral. O, 2001, « ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, http://www.strategieaims. com/Normandie04/sessions/Boiral%20_1_.pdf

Ben Boubaker Jouhaina Gherib, Sandrine Berger-Douce 2008 « L‟engagement environnemental des PME : Une analyse comparative France Tunisie conférence de l‟AIMS Université de Nice.

Benabou D. & Bendiabdellah A. 2008 « Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive ».

Blanchard. P, Huiban J.P, & Musolesi A. 2011 « L'innovation des entreprises entre volonté et obstacles », Résultats de l'enquête communautaire sur l'innovation CIS, INSEE p 20-31.

Belderbos R., Carree M. and Lokshin B. (2004) Cooperative R&D and firm performance, Research Policy 33, pp. 1477– 1492

Blundell, R., R. Griffith and J. van Reenen (1995), Market Share, Market Value and Innovation in a Panel of British Manufacturing Firms, Review of Economic Studies, 66, 529-554.

Borde Alexandre et Joumni Haitham, « Le recours au marché dans les politiques de lutte contre le changement climatique », Revue internationale et stratégique, 2007/3 N°67, p. 53-66. DOI : 10.3917/ris.067.0053

Blondel Frédérique et GAULTIER-GAILLARD Sophie, « Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ? », Vie & sciences économiques, 2006/3 N° 172, p. 10-23. DOI : 10.3917/vse.172.0010

Capron. M, Quairel-Lanoizelée .F, 2004, Mythes et réalités de l'entreprise responsable Acteurs, Enjeux et Stratégies, Paris, Editions La Découverte.

Cohen W., Nelson R. et J.Walsh (2002), "Links and Impacts: the Influence of Public Research on Industrial R&D", Management Science, 48(1), 1-23.

Cossette P., 2004, L'organisation, une perspective cognitiviste, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec

Commission Européenne, 2002, Les PME européennes et les responsabilités sociales et

environnementales, Observatoire des PME européennes.

CCE Commission de coopération européenne 2005 : « Bonnes pratiques des systèmes de gestion de l'environnement pour les petites et moyennes entreprises : une perspective nord-américaine ».

CCE 2000, Améliorer la performance environnementale et la conformité à la législation sur l'environnement : Dix éléments pour des systèmes efficaces de gestion de l'environnement, Guide d'orientation

Claire Lelarge Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises : Facteurs internes et externes avril 2009, Université de Paris X – Nanterre.

Demuynck M. 2000 « ISO 14001 comme instrument de dérégulation, initiateur de développement durable et base de l'EMAS, Programme scientifique à la normalisation.

Depret Marc-Hubert et Hamdouch Abdelillah, « Quelles politiques de l'innovation et de l'environnement pour quelle dynamique d'innovation environnementale ? », Innovations, 2009/1 n° 29, p. 127-147. DOI : 10.3917/inno.029.0127.

Gendron C. (2004), La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal. Greenan N., 1996, « Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences », Economie et Statistiques,n° 298, pp. 15-33.

Green K., McMeekin A., Irwin A., (1994), «Technological trajectories and R&D for environmental innovation in UK firms», Futures, vol. 26 (10), pp. 1047-1059.

Hollenstein, H. 1996 A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing, Research Policy, 25, 633-645.

Henri Martre 1994 : président des travaux du groupe: Intelligence économique et stratégie des entreprises Commissariat général du Plan Jaruzelski B., J. Loehr, R. Holman. (2011). Why Culture is Key?

Jaffe, Adam B., Richard G. Newell ET Robert N. Stavins 2005, « A Tale of Two Market Failures: Technology and Environmental Policy », Ecological Economics, 54, pp. 164-174.

Jean-luc gaffard : Concurrence et innovation en Europe le dilemme de la compétitivité Université de Nice-sophia antipolis, iuf et ofce-dric

Kemp R., Olsthoorn X., Oosterhuis et Verbruggen H., (1992), Supply and Demand Factors of Cleaner Technologies: some empirical evidence, Environment and Resource Economics, Vol. 2, pp. 615--634.

Mairesse, J., and Mohnen, P. (2010) Using innovation surveys for econometric analysis, mimeo UNUMERIT.

Marquet-Pondeville S. (2003), Le contrôle de gestion environnemental, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL presses universitaires de Louvain.

Montalvo C. (2008), "General Wisdom Concerning the Factors Affecting the Adoption of Cleaner Technologies: A Survey (1990–2007)", Journal of Cleaner Production, Vol. 16, n°1,

Supplement 1, January, pp. 7-13.

Mzoughi Naoufel, Gilles Grolleau, 2005 « La norme ISO 14001 : un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle ? » INRA-ENESAD, UMR CESAER

NONAKA I., TAKEUCHI H. [1997], La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, Chapitre 3, De Boeck Université, pp 75-114.

Norme internationale ISO 14001 (2004), Systèmes de management environnemental-Exigences et lignes directrices pour son utilisation, AFNOR.

Norme internationale ISO 14031 (1999), Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices, AFNOR.

OCDE / Eurostat (1997), « La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique », Manuel d'OSLO, version révisée.

OCDE 2010, la fiscalité, l'innovation et l'environnement, Edition OCDE http://dx.doi.org/10.1787/9789264087651-fr

Oltra V. et Saint--Jean M., (2011) Innovations environnementales et dynamique industrielle» (chapitre 7), In : Belis Bergouignan M.C., Jullien B., Lung Y., Yildizoglu M.(coord.), Industries, Institutions, Innovations Eléments de dynamique industrielle, Pessac, Ed. Presses Universitaires de Bordeaux, pp. 297--346.

Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel 2006 « Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises » Paris, Hermès Lavoisier, 471 pages.

Pisano, G. (1990), "The R&D Boundaries of the Firm: an Empirical Analysis", Administrative Science Quarterly, 35, 153-176.

Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995), „Toward a new conception of the environmentcompetitiveness relationship', The Journal of Economic Perspectives 9(4), 97–118.

Organization des nations unies UN 1987. Rapport d Brundtland : Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future 1987

Ouedraogo Alidou 2007 : innovation, compétitivité et croissance des pme : experiences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Quebec 5ème congrès International de l'Académie et de l'Entreprenariat.

Raymond, W., P. Mohnen, F. Palm, and S. Schim van der Loeff (2010) Persistence of Innovation in Dutch Manufacturing: Is it Spurious?,The Review of Economics and Statistics, 92(3): 495–504.

Rebecca M. Henderson, B. Clark 1990: Architectural innovation: The Reconfiguration f Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms

Renaud Angèle 2009, Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France.

Rennings K, (2000), «Redefining innovation eco-innovation research and the contribution from

ecological economics», Ecological Economics, Vol. 32, pp. 319- 332.

Roux Pascale 2001, « Dynamique organisationnelles, interactions localisées et innovation technologique une investigation empirique. Revue d'Économie Régionale et Urbaine n" I.

Riedinger Nicolas et Thévenot Céline, « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française, Économie et Statistique N° 411, 2008)

Rothwell, 1989, Small firms, innovation, and industrial change, Small Business Economics, 1, 51-64.

Thomas Dyllick 1999: Environment and competitiveness of companies, International Environmental Management Benchmarks 55-69.

Tourabi. A & Bourma.K, July 2015 "Contribution to the analysis of the behavior of innovation within firms of the food industry in morocco" International Journal of Engineering Sciences & Management Research. p: 93- 98, volume 2(7).

Turki, Ahmed 2009 « Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 9 Numéro 2 | septembre 2009,

Ugaglia Adeline, Marie Ferru, Benjamin Guimond 2012. Moteurs et dynamiques des innovations environnementales des firmes. Le cas du Poitou-Charentes. 2012.

Whitehouse Tim 2005, « Bonnes pratiques des systèmes de gestion de l'environnement pour les petites et moyennes entreprises : une perspective nord-américaine.

Yonkeu S. : Système de management environnemental 2011. Université de Montréal CANADA. Observatoire scientifique sur l'innovation ENSA Agadir Maroc 2014 Rapport du Conseil de la science et de la technologie : Innovation et développement durable Québec 2001, http://www.cst.gouv.qc.ca ISBN : 2-550-37999-3.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Perception(s) et Développement durable / RSE

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?

Christelle HAVARD et Marc INGHAM
Enseignants Chercheurs
Univ. Bourgogne Franche-Comté, ESC Dijon-CEREN
29 rue Sambin - BP 50608, 21006 DIJON Cedex FRANCE
christelle.havard@escdijon.eu

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre en perspective la manière dont les managers du Groupe La Poste interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. Partant d'une revue de la littérature nous proposons un cadre d'analyse qui met en évidence les écarts potentiels entre l'implicite et l'explicite puis entre le pratiqué et le prescrit. L'analyse des résultats met en lumière des écarts dans les interprétations du concept de RSE et le contenu explicité par l'organisation d'une part, et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Mais les valeurs professées et partagées au sein du Groupe en lien à la RSE assurent une certaine cohérence des interprétations et atténuent ces écarts.

Mots-clés : RSE, managers, interprétations, sensemaking, Groupe La Poste

Abstract

The aim of this communication is to highlight the way managers of Groupe La Poste interpret the notion of CSR, the CSR program deployed by the company, the expectations related to CSR formulated to manage and the way managers implement it and to identify potential gaps in these interpretations, which could trigger a sensemaking process. Our literature review lead to the development of a conceptual framework which highlights potential gaps between "implicit" and "explicit" and between what is practiced and what is prescribed. The analysis of results shows gaps in the interpretations of the CSR concept and the content of the program deployed by the company on one side and the interpretations of the practical aspects of the CSR. But the professed and shared values keep a kind of coherence of the interpretations and limits the gaps.

Key-words: CSR, managers, interpretations, sensemaking, Group La Poste

La responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre en perspective la manière dont les managers du Groupe La Poste interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. Partant d'une revue de la littérature nous proposons un cadre d'analyse qui met en évidence les écarts potentiels entre l'implicite et l'explicite puis entre le pratiqué et le prescrit. L'analyse des résultats met en lumière des écarts dans les interprétations du concept de RSE et le contenu explicité par l'organisation d'une part, et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Mais les valeurs professées et partagées au sein du Groupe en lien à la RSE assurent une certaine cohérence des interprétations et atténuent ces écarts.

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise est aujourd'hui une notion qui est largement définie par ses processus autant que par les ambitions qu'elle porte et qui vise à considérer les effets que l'entreprise produit sur la société (Basu & Palazzo 2008). Elle fait l'objet d'une diffusion croissante dans les organisations (Ernst & Honoré-Rougé 2012), même si elle est diffusée à des échelles, des niveaux ou des degrés d'engagement différenciés. Cette diffusion croissante en fait dans la communauté des managers une notion qui est de plus en plus *a minima* connue voire mise en pratique. Plusieurs recherches empiriques se sont attachées à mesurer la connaissance ou l'appréhension des managers de la RSE en général (Zollo & al. 2009) mais à notre connaissance très peu de recherches (Aguinis & Glavas 2012) mettent en relation la connaissance qu'en ont les managers, la manière dont l'organisation pour laquelle ils travaillent l'explicite et la manière dont les managers eux-mêmes l'exercent.

Les auteurs ont eu l'opportunité de mener une recherche au sein du Groupe La Poste qui a mis en œuvre depuis 2012 un programme de responsabilité sociale et environnementale. Cette étude de cas a permis, entre autre, d'identifier la manière dont l'organisation postale explicitait sa stratégie et son programme de RSE et de solliciter les managers par entretiens et par questionnaire sur leurs interprétations de ce programme et la manière dont ils pouvaient exercer à leur niveau la responsabilité sociale et environnementale.

L'objectif de cette communication est donc de mettre en perspective la manière dont les managers d'un grand groupe comme La Poste interprètent la notion de RSE, la politique déployée par l'entreprise en la matière et la manière dont ils la mettent en pratique dans ses différentes dimensions sociale, sociétale et environnementale. Bien que les managers puissent avoir entendu parler de la notion de RSE, que l'entreprise communique assez largement en interne et en externe sur sa politique et que certaines situations les amènent à agir de manière responsable, nous souhaitons explorer dans quelle mesure il existe des écarts entre ces différents niveaux d'interprétations et dans quelle mesure l'existence d'écart(s) est susceptible de déclencher un processus d'attribution de sens (sensemaking) chez les managers relativement à la RSE.

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une littérature consacrée aux perceptions et interprétations des managers en matière de RSE d'une part, d'autre part sur des travaux mettant l'accent sur le processus de sensemaking lorsque la RSE est mise en place. Notre analyse "intra-organisationnelle" s'appuie sur deux grilles de lecture. La première qualifiée de "verticale" cherche à identifier (a) les interprétations "spontanées" des managers de la notion de RSE, (b) leurs interprétations du programme de RSE tel qu'il est explicité par l'entreprise, (c) leurs interprétations des attentes de l'organisation à leur égard en matière

d'exercice de la RSE et enfin (d) l'interprétation qu'ils ont de leurs pratiques de RSE. La seconde (horizontale) vise à identifier d'éventuels écarts entre ces interprétations.

Après avoir présenté les éléments de littérature que nous avons mobilisé (1) et la méthodologie retenue (2), nous présentons les résultats de la recherche (lecture verticale et horizontale) (3), les interprétons et les discutons (section 4). La dernière section (5) présente les principales conclusions, implications managériales et limites de la recherche et propose des pistes d'approfondissement.

1: Les managers et la RSE : éléments de littérature

Parmi les travaux qui traitent de la vision qu'ont les managers de la RSE, nous avons identifié deux principaux ensembles. Un premier ensemble de travaux met en évidence les perceptions et interprétations (souvent diverses) des managers vis-à-vis de la RSE. Un second courant de travaux analyse la manière dont la RSE fait sens pour les managers.

1.1: Une approche par les perceptions

Un premier ensemble de travaux se focalise sur la manière dont les managers (top et middle) perçoivent la RSE. Ces travaux analysent les perceptions managériales sur plusieurs dimensions, principalement sur les conceptions mêmes de ce qu'est la RSE, sur ses effets sur l'activité de l'entreprise (Holmes 1976, Quazi et O'Brien 2000, Singh et Narwal 2012), sur les raisons de s'engager dans des démarches de RSE (Hine et Preuss 2009, Pedersen & Neergaard 2009), sur le rôle que l'entreprise doit avoir vis-à-vis de ses parties prenantes (Zollo et al. 2009, Pedersen 2010) ou sur la manière dont la RSE se décline dans les entreprises (Hine et Preuss 2009, Pedersen et Neergaard 2009, Hillenbrand et al. 2012).

Ces travaux révèlent une large diversité dans la manière dont les managers (top et middle) perçoivent la RSE. Si Ostlung en 1977 qui cherchait à montrer les différences de perceptions de la RSE entre les dirigeants et les managers intermédiaires n'a pas pu dégager de divergences significatives, de nombreux auteurs ont mis par la suite en évidence des différences de perceptions des managers vis-à-vis de la RSE. Ainsi par exemple Quazi et O'Brien (2000) ou Singh & Narwal (2012) mettent en évidence des différences culturelles dans la manière d'envisager la RSE selon les pays ou zones géographiques. Pedersen et Neergaard (2009) observent quant à eux des manières différenciées de considérer les rapports de l'entreprise à la société, des raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des actions responsables ou de la manière dont les actions se déploient au sein d'une même organisation multinationale. Kujala (2010) montre par ailleurs comment les perceptions des managers finlandais de la RSE ont évolué au cours du temps.

Ces différentes recherches permettent de délimiter les points sur lesquels l'attention doit être portée pour analyser la manière dont les managers perçoivent la RSE. Elles mettent en avant le caractère déterminant de ces perceptions pour décider et mettre en place des actions responsables au sein des entreprises (Maon, Lindgreen et Swaen 2008, Hine et Preuss 2009, Pedersen 2010). Et elles éclairent la diversité des perceptions des managers. Pourtant ces travaux ne définissent pas à proprement parlé la notion de perception qui est utilisée dans un sens commun.

1.2: Des approches par le sensemaking

Par ailleurs, un ensemble de travaux mobilise la notion de "sensemaking" pour analyser la manière dont la RSE est interprétée par les managers et le sens qu'ils y attribuent. Cette notion de sensemaking définie initialement par Weick (1995) permet d'aller au-delà de la simple

perception d'une notion; elle permet, au plan individuel de faire le lien entre la manière dont un individu appréhende son environnement, les actions qu'il met en œuvre et le sens qu'il attribue à ses propres actions. Elle permet aussi, au plan organisationnel, de comprendre les processus qui conduisent à partager ces interprétations et guider les actions collectives. Plusieurs recherches s'intéressent ainsi aux différentes étapes par lesquelles les acteurs attribuent du sens à la RSE et à son implémentation dans l'organisation (Cramer, Jonker et Van der Heijden 2004, Sharma & Good 2013, Golob et al. 2014, Hahn et al. 2014).

Cramer, Jonker et Van der Heijden (2004, 2006) ont montré la multiplicité des perceptions et interprétations spontanées des dimensions de la RSE de la part des agents de changement appelés à initier et accompagner des programmes de RSE dans les organisations. La description que font les agents de ces significations dépend largement de leurs propres perspectives, personnalités, des fonctions qu'ils exercent au sein de l'organisation, de leur cercle d'influence et des instruments et moyens dont ils disposent. Ces auteurs (2004, 2006) ont montré comment ces agents de changement contribuent à créer des interprétations et significations partagées en interagissant avec d'autres membres de leur organisation.

Adoptant une perspective systémique, Maon, Lindgreen et Swaen (2008) soulignent que les managers perçoivent de façon imparfaite leur environnement et interprètent des informations de façon sélective en raison de leurs capacités cognitives limitées (Simon, 1957) ou au travers du filtre de leurs valeurs et prédispositions cognitives. Les auteurs insistent sur le fait que c'est la cohérence des interprétations des managers qui forme les interprétations des questions en lien à la RSE et les réponses qui y sont apportées. Cette cohérence dépend des schémas d'interprétation de l'organisation qui résultent de ses caractéristiques et de sa culture (Maon, Lindgreen et Swaen 2008, p.418) et des politiques de RSE élaborées et mises en œuvre.

Étant donné que le concept de RSE est vague, ses dimensions nombreuses et les situations rencontrées pouvant être complexes, l'attribution de sens ne se fait plus sur la base de perceptions mais de catégories (Hahn et al. 2014). Les managers interprètent et font sens des signaux ambigus et complexes au travers de schémas cognitifs d'interprétation. Ceux-ci jouent un rôle central dans le processus de sensemaking.

Basu et Palazzo (2008) mettent en lumière les processus de sensemaking qui expliquent comment les managers pensent et agissent eu égard à leurs parties prenantes et le monde pris au sens large et proposent un modèle afin d'identifier l'orientation intrinsèque qui guide les activités en matière de RSE. Ce modèle s'appuie sur trois dimensions "cognitives" (ce que les entreprises "pensent" – leur orientation identitaire et leur approche de légitimité), "linguistiques" (ce qu'elles disent - modes de justification et transparence) et "conatives" (comment elles tendent à se comporter – la consistance, l'implication et la posture adoptée vis-à-vis des parties prenantes).

Alors que plusieurs travaux insistent sur le rôle des interprétations des top managers et leur influence sur celle des managers intermédiaires (Maon, Lindgreen, Swaen 2008), la recherche de Sharma et Good (2013) se focalise sur le "travail" d'attribution et de diffusion des managers intermédiaires, elle revêt de ce fait une importance particulière pour nos propos. Ces auteurs soulignent, comme les précédents, la complexité relative à la RSE même s'ils la réduisent à la rencontre de deux logiques uniquement (la logique de profit et la logique "sociale") mais celles-ci sont envisagées comme potentiellement "contradictoires" et donc sources de tensions. De par leur position dans l'organisation, les managers intermédiaires peuvent être particulièrement confrontés à ces contradictions et tensions. Les managers intermédiaires "sont assez proches du top management pour participer à l'élaboration de la

stratégie et ainsi comprendre la rationalité des logiques multiples inhérentes aux initiatives sociales. En même temps, ils sont aussi proches des exécutants pour comprendre et interpréter pour eux-mêmes les contradictions manifestes révélées par la mise en place de l'initiative" sociale (Sharma & Good, 2013, p.99 traduit par nous). Comme d'autres auteurs, Sharma et Good (2013) détaillent les étapes de sensemaking et de sensegiving mais isolent l'étape amont relative à l'identification des tensions potentielles en tant que déclencheur des processus suivants. Pour identifier ces tensions possibles, les auteurs soulignent la nécessaire "capacité réflexive" des managers intermédiaires qui est influencée par la manière dont ils embrassent leur rôle et par leurs valeurs personnelles. Sharma et Good (2013) mettent en évidence l'importance de l'ancrage des managers intermédiaires dans l'action et des rôles qui leur sont assignés. Ainsi, par exemple, le sensegiving se réalise pour ces auteurs à la fois à travers les discours mais aussi les structures ("*sensegiving by designing structures*") qui définissent notamment les rôles et les objectifs à atteindre.

En résumé, à notre connaissance, les différentes recherches sur les perceptions et l'interprétation de la RSE par les managers se focalisent sur les points suivants : des manières différentes d'aborder concrètement la RSE, des interprétations variées et la façon dont la RSE fait sens pour les managers à travers un processus de sensemaking. Partagées au sein de l'organisation, ces perceptions et interprétations, inhérentes au processus de sensemaking, jouent un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de RSE.

1.3: Une approche par les interprétations individuelles

Les deux courants de recherche qui viennent d'être présentés proposent soit une vision "impressionniste" permettant de définir les éléments clés d'attention sur la manière dont les managers envisagent diversement la RSE sans pour autant définir ce que l'on entend par

perception, soit une vision processuelle et organisationnelle de la manière dont la RSE fait sens pour les managers. Nous souhaitons ici proposer un cadre pour mettre en exergue les interprétations des managers de la RSE et identifier de potentiels écarts entre celles-ci.

1.3.1 : Perceptions, interprétations et sensemaking

Pour clarifier nos propos, nous souhaitons en premier lieu définir les termes associés à cette recherche et justifier notre approche. La notion de perception est définie par Buchanan et Huczynnski (1997, p.46) cités par Maon, Lindgreen et Swaen (2008, p.417) comme un "processus psychologique dynamique cherchant à organiser et interpréter des données sensorielles". La notion de perception renvoie explicitement aux dimensions sensorielles dans la manière d'aborder des notions, des actes ou des événements qui sont souvent difficiles à cerner et sur lesquelles la collecte de données est compliquée en dehors de cadres de psychologie cognitive.

La notion d'interprétation renvoie, quant à elle, à la manière dont les individus examinent des phénomènes en recourant à des cadres et les expriment par le langage. Daft et Weick (1984, p.286) définissent ainsi l'interprétation comme un "processus de traduction des événements, de développement de modèles de compréhension, de définition de sens et de combinaison de schémas conceptuels". L'interprétation repose sur quatre éléments clés selon Weick (1995, p.8) reprenant Porac et al. (1989) : des structures qui encadrent l'action des individus; des actions d'identification d'indices dans l'environnement; d'attribution de sens à ces indices en fonction des cadres cognitifs et d'externalisation du sens défini dans des activités concrètes; et une verbalisation des interprétations. L'interprétation est ainsi rendue explicite par la mise en mot et les actes que mettent en œuvre les individus.

La notion de sensemaking développée par Weick (1995) met l'accent sur les différentes étapes de la production de sens et sur la manière dont les cadres interprétatifs se créent par ce processus. Dans la théorie du sensemaking développée par Weick, l'interprétation n'est qu'un élément du sensemaking (Weick 1995, Maitlis & Christianson 2014), c'est une notion qui est plus "détachée et passive" (Weick 1995, p.14). L'interprétation consiste à mobiliser des cadres pour appréhender un phénomène alors que pour Weick le sensemaking contribue à créer les cadres interprétatifs. Par ailleurs, les processus d'interprétation et de sensemaking sont étroitement liés aux actions des individus et des organisations : (1) les actions en fournissant des indices vont générer des interprétations et du sensemaking; (2) dans le cadre d'une première attribution de sens, les actions permettent de tester une première interprétation; (3) les actions modifient l'environnement des interprétations et du sensemaking à travers le processus d'enactment (Maitlis et Christianson 2014, p.84). Les actions sont donc à la fois à l'origine et une conséquence des processus interprétatifs et de sensemaking (Sandberg & Tsoukas 2014).

L'examen des différentes notions nous amène à retenir la notion d'interprétation pour comprendre comment les managers envisagent la RSE de manière conceptuelle et concrète. Cette notion permet en effet de révéler par le langage les différents éléments clés que retiennent les managers à propos de la RSE. Elle s'appuie sur les cadres cognitifs et sur les actions que développent les individus sans pour autant creuser ce qui créent ces cadres. Enfin, l'interprétation peut être plus ou moins développée selon l'existence de cadres disponibles ou proposés.

1.3.2 : La diversité des interprétations appréhendée à travers une double perspective

Pour comprendre comment les managers appréhendent la question de la RSE, nous proposons une double perspective. La première perspective (verticale) met en évidence la pluralité des

dimensions de la RSE et de ses enjeux. En effet, en suivant les travaux sur les perceptions de la RSE par les managers, nous souhaitons éclairer la pluralité des interprétations des managers concernant les différentes dimensions de la RSE, les différentes parties prenantes qui sont considérées à travers la RSE, les raisons qui expliquent l'engagement responsable d'une entreprise et la manière dont se décline la RSE dans l'entreprise.

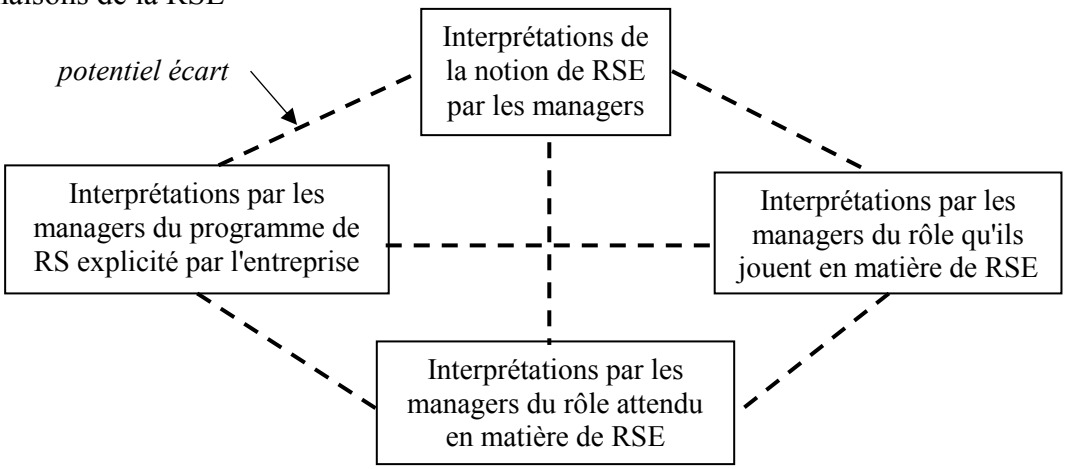
La seconde perspective (horizontale) vise à considérer la RSE dans sa dimension plus ou moins concrète. La notion d'interprétation permet en effet d'aborder à la fois la RSE en tant que notion abstraite et en tant que réalité concrète. Nous souhaitons donc appréhender la RSE à travers quatre niveaux distincts : la notion de RSE qui est aujourd'hui relativement répandue dans la communauté des managers; la manière dont l'entreprise communique sur son engagement dans la RSE; le rôle qui est attendu des managers par la direction de l'entreprise en matière de RSE; et le rôle que les managers estiment jouer en matière de RSE. À travers ces quatre niveaux, nous pouvons mettre en lumière la double dimension de l'interprétation à la fois cognitive à travers la connaissance de la notion de RSE et de la politique développée et "enactée" à travers les rôles attendus qui se traduisent par la formulation de missions, d'objectifs et les actions concrètes déployées par les managers ainsi que l'ont mentionné Sharma & Good (2013).

La mise en évidence de la diversité des interprétations possibles par les managers de la RSE est un premier objectif, mais nous souhaitons également mettre en lumière de potentiels écarts entre les différents niveaux identifiés. Ainsi, nous nous positionnons dans le modèle conceptuel de Sharma et Good (2013) sur la phase amont des tensions.

1.3.3: Analyse des écarts d'interprétation à travers la notion d'ambiguïté et d'equivovality

Au-delà des différents niveaux auxquels peut se décliner la RSE, nous souhaitons analyser les potentiels écarts entre ces niveaux. Il est possible en effet que, par exemple, la manière dont les managers définissent spontanément la RSE ne mette pas nécessairement l'accent sur les mêmes dimensions de la RSE avancées par la direction de l'entreprise et développées dans sa politique. De même, des écarts peuvent survenir entre la manière dont les managers exercent leurs missions en matière de RSE et la manière dont la direction exprime des attentes dans ce domaine. Nous souhaitons donc considérer l'ensemble des potentiels écarts figurant dans le schéma 1.

Schéma 1 : Les écarts potentiels dans les interprétations des managers sur les différentes déclinaisons de la RSE



Ces écarts peuvent être source d'ambiguïté ou avoir un caractère équivoque ("equivocality"), c'est-à-dire faire apparaître plusieurs interprétations différentes d'un phénomène, se traduire par des orientations diverses dans les valeurs, des contradictions ou des paradoxes qui perturbent l'action (Weick 1995, Maitlis et Christianson 2014). Ces situations équivoques peuvent déclencher un processus d'interprétation (Christianson et al., 2009), de sensemaking (Weick 1995, Weick et al. 2005) ou de sensegiving (Maitlis et Lawrence 2007). Weick (1995)

a souvent considéré les sources externes d'ambigüité provenant de l'environnement, mais elles peuvent également être internes (Laroche 2006). Ainsi comme le montrent Maitlis et Christianson (2014) mais aussi Sandberg et Tsoukas (2014), les facteurs déclencheurs d'ambiguïté et de sensemaking peuvent être par exemple un changement planifié, ainsi que l'est la mise en place d'un programme RSE. Or ces politiques dédiées à la RSE peuvent être particulièrement source d'ambiguïté ou d'équivoque du fait de la multiplicité des définitions inhérentes à la RSE (Sheehy, 2015) ou de la manière dont les individus et par extension les organisations peuvent aborder la RSE (Mishra & Schmidt, 2013). Nous souhaitons ainsi examiner les écarts d'interprétation individuelle sur la RSE qui peuvent déclencher un processus de sensemaking.

2: Méthodologie

Nous menons depuis 2013 une étude de cas approfondie sur le Groupe La Poste, entreprise employant environ 258.000 personnes et organisée autour de trois principales activités : des prestations de courrier et colis, des prestations bancaires et enfin des prestations numériques. Cette étude de cas nous a donné l'occasion de mener en 2013-2014 des entretiens auprès de dirigeants en charge de la RSE au niveau du groupe et d'une région en particulier mais également auprès de certains managers exerçant dans les activités courrier et du réseau de bureaux. Ces premiers entretiens ainsi que des documents collectés nous ont permis de recueillir des informations sur la politique RSE du groupe et sur la manière dont les cadres dirigeants et opérationnels parlaient de la RSE. Sur la base de ces informations, nous avons construit un questionnaire qui a été diffusé à 398 managers opérant à plusieurs niveaux hiérarchiques et dans différentes situations professionnelles. Le questionnaire mettait l'accent

sur la perception de la politique RSE de La Poste (les parties prenantes considérées, les dimensions privilégiées, les raisons de son déploiement, les valeurs sous-jacentes, ….) et sur les modalités d'exercice de la responsabilité. 158 questionnaires retournés exploitables (soit un taux de retour de 39,2%) ont été analysés à l'aide d'un logiciel de traitement de données (Sphinx) permettant à la fois de réaliser des traitements statistiques mais aussi des analyses de contenu ou lexicales. L'analyse comparée de l'échantillon cible et de l'échantillon de répondants a révélé une représentativité de ce dernier par rapport à la population de managers à laquelle le questionnaire a été soumis, notamment en termes d'ancienneté, de classification et de branche d'activité. Le tableau 1 figurant en annexe restitue le profil des répondants; celui-ci est principalement composé de managers ayant une grande ancienneté (plus de 20 ans dans l'entreprise), sous statut fonctionnaires (71,5%) et étant considéré comme des managers intermédiaires (entendu comme non-dirigeant et non de premier niveau) et appartenant aux trois branches d'activité de l'entreprise et aux fonctions transverses.

Nous avons sélectionné, parmi les 185 questions posées, celles qui correspondaient au modèle retenu pour envisager les quatre niveaux d'interprétation de la RSE par les managers (voir tableau 2 en annexe). Des questions plus ou moins ouvertes ont été retenues. Les questions ouvertes permettent de faire s'exprimer spontanément les managers sur la définition de la RSE, les valeurs, les axes prioritaires, les missions et les objectifs définis pour les managers en matière de RSE. Pour cette catégorie de questions, l'interprétation est largement ouverte puisque les répondants peuvent formuler avec leurs propres mots leur pensée. Ces questions ouvertes ont fait l'objet d'un codage (automatique pour identifier les principaux mots clés puis manuel afin d'avoir une interprétation cohérente sur un ensemble de mots clés) afin de pouvoir les croiser avec d'autres variables (voir tableau 3 en annexe). Nous avons retenu aussi des questions fermées multiples (pour les variables suivantes par exemple : dimensions de la

RSE, raisons de la mise en place, parties prenantes associées). Pour celles-ci, l'interprétation est plus limitée mais existe tout de même car les possibilités de réponses formulées constituent les cadres interprétatifs proposés aux répondants qui ont dû choisir parmi ceux-ci. Il faut préciser également que certaines questions proposent aux répondants de s'exprimer sur des formulations diffusées par l'organisation (par exemple le sens attribué aux engagements de l'entreprise en matière de RSE) qui représentent également un cadre interprétatif défini explicitement par l'entreprise.

Des analyses statistiques ont été réalisées (tris à plats) et les variables retenues ont été croisées avec des variables démographiques et statutaires (branches d'activité, niveau de classification, sphère de responsabilité, ancienneté). Cependant ces tris croisés n'ont pas fait ressortir de significativité suffisante pour distinguer notre échantillon de répondants. Pour analyser les écarts entre les différents niveaux de déclinaison de la RSE nous avons mobilisé des indicateurs de significativité de type Chi-deux. Ainsi, une très forte significativité (Chi-deux supérieur à 20) a été analysée comme traduisant une cohérence forte entre deux variables.

3: Résultats

La présentation des résultats de l'enquête est structurée de la façon suivante. Nous procédons tout d'abord à une présentation des résultats relatifs aux interprétations des managers en adoptant, comme cela a été souligné à la section 1.3.2, une perspective "verticale" distinguant les différentes déclinaisons de la RSE (du concept à la réalité pour les managers) présentées au schéma 1. Nous présentons ensuite les données relatives à la lecture "horizontale" afin de rendre compte des "écarts" potentiels qui peuvent exister entre ces niveaux.

3.1: Interprétations par les managers des différentes déclinaisons de la RSE : une pluralité modérée

La manière dont les managers interprètent la RSE est abordée à quatre niveaux : en tant que concept, en tant que programme explicité par l'entreprise, à travers le rôle que l'entreprise attend d'eux et le rôle qu'ils jouent dans ce domaine (les tableaux 4, 5 et 6 en annexe présentent les données relatives à chacun de ces niveaux).

3.1.1: Interprétations de la notion de RSE par les managers

Tout d'abord les managers interrogés ont une conception large du concept qui inclut ses dimensions environnementales, sociales, économiques et sociétales. Ils insistent en particulier sur les aspects sociaux de la RSE (en particulier sur la considération des salariés et de la qualité de vie au travail) et mettent l'accent sur le respect de l'humain, de l'éthique et des valeurs. S'agissant des valeurs qu'ils attribuent au Groupe La Poste, celles qui ont trait au service rendu (accessibilité, proximité) et au rapport à l'autre (équité, confiance, considération et respect) se dégagent de façon significative. Enfin les répondants s'accordent à reconnaître que les valeurs qu'ils attribuent au Groupe sont liées à la RSE, et en particulier l'accessibilité et l'équité. Si les managers sont peu nombreux à définir la RSE par rapport aux parties prenantes, lorsqu'on les interroge sur celles que le groupe doit le plus associer à ses choix stratégiques, les managers mentionnent en premier lieu les salariés et les clients puis les élus territoriaux, les actionnaires, les fournisseurs et les associations.

Ainsi, dans la manière d'appréhender la notion de RSE à travers ses grandes caractéristiques (la définition elle-même, les parties prenantes associées, les valeurs liées), une certaine homogénéité se dégage axée autour de la considération des salariés et des bénéficiaires des services postaux.

3.1.2: Interprétations par les managers du programme RSE explicité par l'entreprise

Si la quasi-totalité des répondants proposent une définition de la RSE (93,7%) et ont donc une idée de ce qu'elle signifie, bon nombre de répondants déclarent ne pas connaître ou peu connaître la politique de RSE explicitée dans le Groupe. En revanche, lorsqu'on leur suggère des informations sur la politique RSE du Groupe, les managers sont très nombreux à répondre et déclarent trouver du sens à cette politique.

Ainsi, les managers estiment que les principales dimensions de la RSE développées au sein du Groupe concernent avant tout les aspects environnementaux, sociaux (en direction des postiers) et sociétaux (territoire, accessibilité) mais significativement moins les dimensions managériales et économiques. Les parties prenantes les plus associées à la politique RSE du Groupe sont selon les managers d'abord les collaborateurs et leurs représentants, puis les élus locaux et collectivités et les clients et associations de consommateurs. Les fournisseurs et sous-traitants, les partenaires associatifs et les actionnaires sont moins souvent associés à la politique RSE selon les managers. Les axes prioritaires de la RSE mentionnés spontanément par les managers sont relatifs en premier lieu aux dimensions sociales (portant sur la diversité, la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés) et environnementales (liés à la réduction de l'énergie et à l'éco-mobilité), les aspects sociétaux, économiques, managériaux et de développement durable ne sont pas significatifs. Ainsi, sur ces trois caractéristiques fondamentales de la politique RSE (les dimensions, les parties prenantes privilégiées et les axes prioritaires), les interprétations des managers sont principalement ciblées sur les aspects sociaux et de service aux clients ou aux collectivités territoriales mais aussi environnementaux.

Cette politique RSE, dans ses liens avec la mission ou la stratégie du Groupe, fait par ailleurs sens pour les managers de La Poste. Ainsi, l'ambition du Groupe ("faciliter l'accès de tous à

toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires") et les engagements stratégiques qui y sont associés font fortement ou très fortement sens pour les managers interrogés. S'agissant des orientations stratégiques, l'accès de tous aux services essentiels, le fait d'être un acteur majeur dans les territoires et d'offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement font fortement ou très fortement sens pour les répondants, dans une moindre mesure le fait de réduire l'empreinte environnementale et le développement des collaborateurs. Les éléments significatifs ici sont donc relatifs à la mission de service du Groupe, et notamment de service aux bénéficiaires (les clients et les territoires). Les managers sont en effet nombreux à considérer que le programme de RSE est lié fortement ou très fortement aux missions du Groupe, et en particulier à celles associées aux services (au public, à l'accessibilité et la proximité) et à la présence territoriale. Mais les missions sociales du Groupe sont aussi considérées par les managers comme étroitement liées à la politique de RSE (en matière de considération des collaborateurs et de qualité de vie au travail notamment). La politique RSE fait donc sens pour les managers du Groupe La Poste ainsi que les valeurs qui y sont associées et en particulier celles qui ont trait au service (le sens du service, la proximité, l'accessibilité) et au rapport à l'autre (équité, considération et ouverture).

Au-delà du sens que les postiers managers accordent à la politique de RSE, ils estiment que celles-ci a été développée en premier lieu pour préparer l'avenir du Groupe et dans une moindre mesure pour faire face à des nécessités économiques ou managériales.

Les interprétations de la politique RSE par les managers du Groupe sont donc à nouveau assez homogènes et focalisées sur le service et la considération des salariés, même si les considérations environnementales sont présentes à ce niveau.

3.1.3: Interprétations par les managers du rôle attendu et du rôle joué en matière de RSE

Les déclinaisons concrètes de la RSE pour les managers sont analysées à travers leurs interprétations à la fois du rôle attendu et du rôle joué en matière de RSE.

Afin d'appréhender les interprétations des managers du rôle que l'organisation attend d'eux en matière de RSE, nous nous appuyons sur les missions et objectifs qui leur sont assignés. Un peu plus de la moitié des répondants déclarent que les missions qui leur sont confiées ont un lien à la RSE. Les personnes ayant une sphère de responsabilité élargie (c'est-à-dire ayant sous leur responsabilité plus de 50 personnes) estiment d'autant que leurs missions sont liées à la RSE. Les répondants affirmant que leurs missions ont un lien particulier à la RSE placent en tête les aspects managériaux (concernant l'accompagnement, la considération et l'écoute des collaborateurs), de service et sociaux (qualité de vie au travail). Les managers encadrant entre 5 et 20 personnes et travaillant au sein du Réseau déclarent en particulier avoir des missions managériales liées à la RSE. Pour ce qui concerne les objectifs, une majorité de managers (57,3%) déclarent se voir fixer des objectifs en lien à la RSE. Ces objectifs concernent le plus souvent des aspects sociaux (qualité de vie au travail), environnementaux (réduction de la consommation énergétique) et managériaux (accompagnement des collaborateurs). Les rôles que le Groupe souhaitent voir jouer par les managers en matière de RSE, tant par leur mission que par leurs objectifs, sont donc principalement centrés sur des aspects sociaux et managériaux puis environnementaux et de service. À ce niveau, une certaine hétérogénéité se révèle qui est liée notamment à la sphère de responsabilité des managers et à la branche d'activité pour laquelle ils travaillent. La dimension sociale reste cependant dominante à nouveau dans les rôles attendus.

Quant au rôle que les managers déclarent jouer en matière de RSE, une majorité d'entre eux estime que la RSE se traduit concrètement dans leurs activités. Cette concrétisation de la RSE

est davantage manifeste chez les personnes appartenant à la Banque postale et/ou qui occupent des fonctions transverses et plus particulièrement pour les cadres supérieurs (les autres managers se déclarent sensiblement moins concernés). Les dimensions managériales, environnementales et sociales sont à nouveau les plus citées. Pour les managers, la RSE se concrétise principalement dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collaborateurs puis avec leurs clients, dans les décisions qu'ils prennent (équité, sens donné et participation) et dans leurs actions vis-à-vis de l'environnement. Enfin, les valeurs portées par le Groupe que les managers déclarent mettre en pratique souvent ou très souvent ont trait au service (sens du service, proximité) et au rapport à l'autre (considération, équité). Les rôles que déclarent jouer les managers en matière de RSE couvrent donc un assez large éventail de dimensions (managériales, environnementales et sociales) traduisant ainsi une certaine hétérogénéité. Mais il est à noter que dans leurs pratiques de la RSE la dimension managériale et décisionnelle est mise davantage en avant par les managers.

Les résultats concernant la déclinaison de la RSE vue par les managers révèlent donc une pluralité nuancée. Les interprétations de la notion de RSE ainsi que de la politique menée par le Groupe montrent une certaine homogénéité focalisée autour du service et de la considération des salariés. Nous avançons l'hypothèse que cette homogénéité est probablement due au partage de valeurs fortes par l'ensemble des managers et au lien étroit que ceux-ci établissent entre le programme RSE et la mission du Groupe. Cependant, lorsqu'il s'agit d'aborder plus concrètement la RSE, une certaine hétérogénéité apparaît; les rôles attendus s'élargissent aux aspects environnementaux de la RSE et les rôles joués intègrent également la prise en compte de l'environnement et la prise de décision responsable.

3.2: Les liens entre les différentes déclinaisons de la RSE

Les aspects que nous avons retenus pour identifier d'éventuels écarts entre les interprétations des managers concernent les dimensions de la RSE, les parties prenantes, les valeurs, le "prescrit et le réel" et l'alignement stratégique entre la politique de RSE, la formulation des missions et objectifs et les pratiques. Rappelons que nous nous intéressons en particulier aux éléments déclencheurs d'un processus de sensemaking en adoptant la perspective de Sharma et Good (2013).

3.2.1: Mise en regard des interprétations de la notion de RSE et du programme de RSE par les managers

La mise en regard des interprétations de la notion de RSE et du programme de RSE par les managers s'opère sur deux éléments clés mentionnés spontanément par les managers dans la définition qu'ils donnent de la RSE : les dimensions de la RSE (économique, sociale, managériale, sociétale, environnementale) et les parties prenantes. Si le croisement des variables concernant les dimensions de la RSE ne montre pas de lien significatif, celui sur les variables relatives aux parties prenantes révèle des liens significatifs. En effet, les répondants déclarent pour les actionnaires, les salariés, les clients et les fournisseurs, que ces parties prenantes doivent à la fois être associées à la politique RSE du groupe et sont associées à cette politique (voir tableau 7 en annexe).

3.2.2: Mise en regard des interprétations de la politique RSE du groupe par les managers et la manière dont ils la mettent en pratique

Concernant les relations aux parties prenantes, un lien significatif est établi entre les interprétations de la politique RSE par les managers et la manière dont ils pratiquent la RSE (voir tableau 8 en annexe). Les répondants déclarent agir de manière responsable le plus souvent à l'égard des collaborateurs et des clients (comme démontré plus haut) quelle que soit leur interprétation des parties prenantes associées en priorité à la politique RSE du groupe.

Les répondants sont moins nombreux à déclarer mettre en œuvre la RSE à l'égard des fournisseurs, acteurs territoriaux et représentants du personnel, ce qui peut sans doute être expliqué par leur situation professionnelle spécifique.

3.2.3: Mise en regard de l'interprétation du rôle attendu et du rôle joué par les managers en matière de RSE

Un lien très significatif est établi entre la manière dont les managers déclarent pratiquer la RSE au concret et se voir attribuer des missions et des objectifs en lien à la RSE. Plus précisément, les répondants déclarant exercer la RSE au concret dans un domaine (service, sociétal, environnement, managérial) disent également avoir des missions et objectifs personnels relatifs à ces domaines respectivement (le lien étant significatif pour les missions et moins significatif pour les objectifs). Enfin, concernant les parties prenantes, les répondants qui déclarent avoir des missions en lien à la RSE affirment mettre en pratique la RSE dans les relations avec les clients et avec les représentants du personnel (et inversement pour ceux qui déclarent ne pas avoir de mission).

3.2.4: Des liens forts sur l'interprétation des valeurs par les managers

L'analyse des liens concernant les valeurs porte sur plusieurs déclinaisons de la RSE. Les liens entre les valeurs du groupe attribuées spontanément par les managers et celles qui ont du sens pour eux sont significatifs pour la proximité et la considération. De même, les managers qui mentionnent spontanément le sens du service et le rapport à l'autre par les valeurs du groupe déclarent souvent ou très souvent mettre en pratique les valeurs associées à la considération, à l'équité, au sens du service et à la proximité. Enfin, la quasi-totalité des valeurs portées par le groupe (ouverture, équité, considération, accessibilité, proximité, sens du service) qui font sens pour les managers sont déclarées mises en pratique par ceux-ci (voir tableau 9 en annexe). Ainsi, un lien très fort est établi par les valeurs du groupe qui, pour la

très grande majorité des répondants, sont associées à la RSE et représentent manifestement le socle de la cohérence des interprétations des managers.

3.2.5: Les liens faibles ou non significatifs

Ponctuellement, les résultats montrent un lien entre l'interprétation par les managers de la politique de RSE et du rôle attendu sur la dimension managériale : les personnes considérant que le groupe développe une dimension managériale de la RSE déclarent avoir des missions personnelles en lien à la dimension managériale de la RSE. De même, un lien très significatif mais isolé se manifeste dans la manière dont les managers interprètent la politique RSE sur le sens qu'ils donnent à l'engagement du groupe vis-à-vis du développement des collaborateurs et leurs pratiques de la RSE au concret dans les relations avec leurs collaborateurs.

Les autres croisements effectués n'ont pas donné de résultats significatifs, notamment dans la manière dont les managers interprètent la notion de RSE et dont ils la mettent en pratique. Cette absence de lien significatif pourrait être expliqué par un certain cloisonnement entre différents registres, conceptuel avec la notion de RSE et pratique d'une part, d'autre part entre les niveaux organisationnel de la politique RSE et individuel de chaque manager. Elle peut traduire un certain écart susceptible de déclencher un processus de sensemaking.

4: Discussion

Nous discutons les résultats de la recherche en suivant à nouveau une lecture verticale qui distingue les différentes déclinaisons de la RSE et une lecture horizontale afin d'analyser les écarts éventuels entre elles.

4.1: Des interprétations assez homogènes des différentes déclinaisons de la RSE

Considérées les unes indépendamment des autres, les différentes déclinaisons de la RSE révèlent une certaine cohérence interne.

4.1.1*: *L'interprétation de la notion de RSE par les managers

La littérature concernant les interprétations "spontanées "du concept de RSE souligne que celles-ci sont souvent variées car ce concept recouvre différentes facettes et est donc sujet à de multiples interprétations (Cramer, Jonker, Van der Heijde (2004, 2006). Notre étude montre que s'il existe bien une diversité d'interprétations, celle-ci est relativement limitée chez les managers de cette grande entreprise. Tout d'abord les managers interrogés ont une conception large du concept de RSE qui inclut ses dimensions environnementales, sociales, sociétales et économiques. Ceci suggère une vue " moderne" de la RSE (Quazi et O'Brien, 2000) qui traduit une conception large de la responsabilité, alliée à des bénéfices de court et de long terme et qui inclut la perspective des parties prenantes. La dimension économique de la RSE, si elle est présente, n'apparait pas prioritaire aux yeux des managers du Groupe. De ce fait, ces derniers ne seraient pas confrontés aux dilemmes ou tensions qui peuvent exister entre logique "de profit" et "logique sociale" (Sharma et Good, 2013). Les résultats montrent que l'interprétation des managers met davantage l'accent sur la dimension "sociale" de la RSE (orientée vers les collaborateurs) et sur des attitudes et comportements dans les rapports à autrui. Ce dernier point traduit une conception interactionnelle de la RSE (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007). La faible diversité d'interprétations par les managers apparait à nouveau quand il s'agit des valeurs qu'ils attribuent à leur entreprise et à leurs liens à la RSE. Ceci rejoint les observations de Maon, Lindgreen et Swaen (2008) qui, comme nous l'avons souligné, insistent sur le fait que c'est la cohérence des interprétations des managers qui forment les interprétations des questions en lien à la RSE au plan organisationnel. Cette

cohérence dépend des schémas d'interprétation en vigueur dans l'organisation qui résultent de ses caractéristiques et de sa culture. S'agissant des valeurs, les aspects liés au "service" et au "rapport à l'autre" se dégagent de notre analyse. Les premiers font écho à la mission de service au public de l'organisation étudiée et les seconds peuvent être ancrés dans sa tradition en matière de dialogue social et de relations sociales et sociétales (Havard, Ingham, 2016).

4.1.2: L'interprétation du programme de Responsabilité Sociale par les managers

La littérature insiste sur la nécessité de communiquer au sujet du programme de RSE explicité afin d'en soutenir le déploiement dans l'organisation (Maon, Lindgreen, Swaen 2009). La connaissance, fusse-t-elle partielle des informations relatives au contenu de ces programmes, peut être considérée comme un prérequis à l'interprétation. Les résultats de la recherche indiquent que, dans l'organisation étudiée, bon nombre de managers (en particulier les managers opérationnels) déclarent ne pas connaître ou peu connaître le contenu du programme de RSE en vigueur. Toutefois, une concordance relativement forte (ou une pluralité relativement faible) de vues se dégage à nouveau parmi les managers, quand il s'agit de se prononcer sur les raisons qui ont présidé à l'élaboration de ce programme de RSE, sur ses caractéristiques, son inscription dans la mission de l'organisation et sur le sens qui est attribué aux éléments de la politique de RSE et aux valeurs qu'ils véhiculent. Nous retrouvons ici les pistes d'explications avancées à la section précédente pour ce qui concerne les dimensions et axes prioritaires du programme de RSE tel qu'il est défini par l'organisation et qui traduisent une approche "moderne " de la RSE (Quazi et O' Brien , 2000). L'accent est mis, par les managers, sur les dimensions sociales et environnementales, plutôt qu'économiques, permettant d'éviter les tensions entre ces dimensions (Sharma et Good, 2013). D'autre part, les caractéristiques de l'organisation, les liens étroits entre les aspects de la RSE explicitée, la mission et les valeurs rejoignent les observations de Maon, Lindgreen,

Swaen (2008). Enfin, nous retrouvons l'accent mis sur l'approche interactionnelle de la RSE (Aguilera, Rupp et Ganapathi, 2007).

Les résultats qui concernent le sens attribué à l'ambition, aux engagements en matière de RSE et aux valeurs du Groupe montrent une forte adhésion de la part des répondants. Soulignons ici les liens étroits qui existent entre ces aspects et la faible multiplicité des interprétations des managers. Ces résultats rejoignent tout d'abord la dimension cognitive de l'attribution de sens à la RSE, telle qu'elle a été présentée par Basu et Palazzo (2008, p.124). Celle-ci implique d'une part une réflexion sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes mais aussi une manière de "voir le monde" pris au sens large (le "bien commun" qui va au-delà de ce qui est "bon pour le business"). D'autre part, elle amène à réfléchir sur la rationalité qui sous-tend l'engagement dans des actions spécifiques de RSE qui pourraient avoir un impact sur les relations clés avec ces parties prenantes.

Ils mettent aussi en lumière la dimension linguistique de la RSE (Basu et Palazzo, 2008, p.124) qui implique les façons d'expliquer les raisons de s'engager dans des actions de RSE et de les partager avec d'autres. Les activités de RSE ne résultent pas directement des demandes externes mais plutôt de processus cognitifs et linguistiques qui sont enracinés dans l'organisation. Ces processus d'attribution de sens amènent l'organisation à voir ses relations avec les parties prenantes d'une façon particulière, qui en retour influencent son engagement à leur égard (Basu et Palazzo, 2008, p.123). Si nous n'avons pas suivi les processus d'élaboration des contenus du programme de RSE explicité, nous avons examiné dans une autre recherche les contenus des différents programmes adoptés et échangé avec les acteurs clés. Ceux-ci révèlent l'adoption par le Groupe d'un langage particulier, notamment à travers une définition spécifique du management responsable et la formulation explicite des

engagements (Havard & Ingham, 2016). Il a été avancé (Maon, Swaen, Lindgreen, 2009, Cramer, Jonker, van der Heijden, 2004, 2006) que le contenu des programmes de RSE traduisent les intentions et interprétations des directions générales et des agents de changement et que celles-ci sont susceptibles d'influencer les interprétations des managers intermédiaires. Notre analyse indique que ces interprétations sont largement partagées par ces derniers. Mais elle indique aussi, et ceci revêt une importance particulière pour notre propos, que celles-ci font sens pour les managers.

Les résultats relatifs aux interprétations spontanées du concept de RSE présentés à la section précédente et aux interprétations du programme de RSE convergent fortement. Ceci nous amène à avancer la proposition selon laquelle, les valeurs en lien à la RSE, inhérentes à sa mission et à sa culture contribuent de façon importante à limiter la diversité (pluralité) des interprétations des managers et à réduire les écarts entre RSE implicite et explicite comprise ici dans une dimension intra-organisationnelle complémentaire à l'approche inter-organisationnelle de Matten et Moon (2008).

4.1.3: L'interprétation des rôles attendus et exercés en matière de RSE

Les résultats de notre étude montrent que les managers qui déclarent se voir assigner des rôles et objectifs en lien à la RSE, insistent sur les aspects sociaux et managériaux plutôt qu'environnementaux et de service. Une certaine hétérogénéité peut être observée en raison notamment de la sphère de responsabilité et/ou de la branche dans laquelle ils exercent leurs activités. Il en va de même pour les rôles qu'ils déclarent exercer. Ces résultats peuvent être commentés à la lumière de la littérature. Les interprétations de la RSE par les managers sont influencées par le contexte dans lequel ils exercent leurs activités. D'une part, comme le soulignent Sharma et Good (2003), la politique de RSE est mise en action (*enactée*) au travers des rôles attendus qui se traduisent par la formulation de missions, objectifs et actions

concrètes déployées par les managers. D'autre part, les actions modifient l'environnement des interprétations et du sensemaking à travers ce processus d'*enactment* (de mise en pratique) (Maitlis et Christianson 2014, p.84). Les actions sont donc à la fois à l'origine et une conséquence des processus interprétatifs et de sensemaking (Sandberg & Tsoukas 2014).

Les interprétations sont donc influencées par les pratiques des managers et les contextes dans lesquels ils exercent leurs activités mais aussi par la façon à laquelle ils prennent leurs décisions de façon discrétionnaire. Comme le soulignent Basu et Palazzo (2008, p.124), "Après tout, les activités de RSE mises en œuvre par les managers dépendent de leurs modèles mentaux au sujet de ce qu'ils sont dans leur monde". L'interprétation par les managers des valeurs en lien à la RSE qu'ils mettent le plus souvent en œuvre renvoie aussi aux observations de Maon Lindgreen et Swaen (2009) qui soulignent que les interprétations des managers dépendent notamment de leurs valeurs personnelles.

Les résultats de notre recherche suggèrent que, malgré des différences qui peuvent se manifester dans les interprétations des managers eu égard à la mise en pratique de la RSE et des valeurs qui y sont liées, un consensus se dégage à nouveau sur les notions centrales de service et de relations à autrui.

4.2. Discussion des écarts

Les résultats de notre recherche concernant les "écarts" entre les interprétations spontanées du concept de RSE et celles qui ont trait au programme de RSE explicité dans l'organisation indiquent que de tels écarts existent pour les déclinaisons de la RSE dans la mesure où les relations entre ces variables (leurs composantes prises globalement) ne sont pas significatives. Ceci suggère que quand il s'agit d'évoquer spontanément un concept et d'interpréter ses traductions et ses dimensions explicites (le contenu de la RSE explicité par l'organisation), les

managers font référence à des registres ou schémas d'interprétations qui peuvent être différents. L'analyse des liens entre l'interprétation des dimensions de la RSE explicitées dans le programme et celles qui sont mises en pratique ne fait pas non plus apparaître de relations significatives. Il en va de même pour les interprétations spontanées des dimensions et leur mise en œuvre dans l'exercice de la RSE. Ces différences et "écarts" pourraient être expliqués par le fait que les managers exercent leurs activités dans des contextes spécifiques mais aussi, que les managers sont sollicités à s'exprimer sur des registres différents. Lorsqu'il s'agit de définir spontanément la RSE, le registre est ici conceptuel et renvoie à une vision large de la RSE. En revanche quand on les interroge sur la manière de rendre concrète la RSE dans leur contexte professionnel, les managers font référence à des actions menées dans leur sphère de responsabilité et donc la dimension managériale de la RSE prédomine. Ces résultats renvoient à deux approches de la RSE mises en lumière dans la littérature. La première qui se situe dans la perspective ouverte par Bowen (1953) et souvent qualifiée de "RSE" met davantage l'accent sur le concept de RSE, ses aspects éthiques, ses principes, ses dimensions et son contenu. Il situe la RSE dans le cadre d'un contrat social et moral. Elle s'intéresse en priorité aux motifs et aux fins et se situe dans une perspective de long terme (Watrick, Cochran, 1985). Les interprétations spontanées des managers du concept de RSE et du contenu de la RSE tel qu'il est explicité relèvent de cette perspective.

La seconde, qui se situe dans la perspective ouverte par Ackerman et Bauer (1976) qualifiée de *social responsiveness* s'intéresse en priorité aux moyens mis en œuvre et aux actions menées en matière de RSE. Ces aspects pratiques se traduisent dans la mise en œuvre des programmes et des politiques de RSE, notamment au travers des décisions prises et actions menées par les membres de l'organisation selon les contextes dans lesquels ils exercent leurs activités et leurs rôles. L'interprétation par les managers et l'accent qu'ils mettent sur les

aspects managériaux est donc influencée par ces pratiques. Ceci plaide en faveur du développement de concepts en lien à la RSE qui soient proches des préoccupations des managers, tel celui de management responsable (Hibbert & Kunliffe 2015, Hilliard 2013) et de leadership responsable (Christensen, Mackey, Whetten, 2014, Waldman & Balven 2014). Ceci est d'autant plus important que, comme le soulignent Sharma et Good (2003), les managers intermédiaires occupent une position située entre les directions générales et les collaborateurs qui forment les équipes dont ils ont la charge et envers lesquels ils exercent leurs responsabilités.

Les résultats relatifs aux liens entre les interprétations des managers du rôle attendu/prescrit par l'organisation et de la façon à laquelle ils mettent en œuvre la RSE indiquent qu'ils sont positivement liés. Ceci indique à nouveau que les managers mobilisent des registres d'interprétations partagées ancrés dans leurs pratiques. Mais cela suggère aussi, comme cela a été souligné dans la littérature, que les processus de gestion des ressources humaines qui prescrivent des comportements attendus des managers revêtent une importance particulière (Gond et al. 2011, Havard & Ingham 2016).

Les résultats font apparaître une relation significative pour ce qui concerne les parties prenantes qui doivent être et qui sont associées à la RSE. La littérature consacrée à la prise en considération des attentes des parties prenantes, leur saillance, leur importance et leur implication dans la RSE souligne les tensions qui peuvent exister d'une part entre des intérêts divergents, selon les catégories de parties prenantes perçues comme devant être impliquées et/ou qui le sont en priorité (Cramer, 2005, Maignan et al, 2005, Maon et al. 2009, Girard & Sobczak 2012). De tels écarts ne se manifestent pas ou peu dans le cas du Groupe La Poste. Ceci est dû à la prédominance des collaborateurs et des clients comme parties prenantes

devant être considérées et étant considérées en priorité. L'importance des relations et du dialogue avec les parties prenantes tout au long du processus de déploiement des programmes de RSE a été soulignée dans la littérature (Maon, Lindgreen, Swaen, 2009). Dans le cas analysé les parties prenantes internes, les relations avec les collaborateurs et leurs représentants sont particulièrement mentionnées.

Nos résultats rejoignent les commentaires de Sandberg et Tsoukas (2014) qui soulignent l'influence des valeurs sur le sensemaking. Les valeurs du Groupe représentent des cadres qui formatent la manière dont spontanément les managers définissent la RSE, dont ils envisagent la politique, les rôles qu'on attend d'eux et les rôles qu'ils déclarent tenir. De même, Maitlis et Christianson (2014) avancent que si la culture organisationnelle ou les normes du groupe social sont suffisamment fortes, le processus d'attribution d'un nouveau sens ne se produit pas forcément. Même si les valeurs constituent un socle permettant d'établir une cohérence entre des interprétations des différentes déclinaisons de la RSE, il n'en reste pas moins qu'il existe des écarts notamment dans la manière dont le Groupe communique sur son programme et le déploiement dans les missions et les objectifs des managers. Ces écarts peuvent être source de tensions et déclencher un processus de sensemaking. Par ailleurs, si aujourd'hui les valeurs du Groupe constituent un "ciment organisationnel", une évolution des valeurs professées et des valeurs mises en pratique liées à des changements de contexte externe et interne (notamment la baisse courrier et la concurrence accrue sur le marché bancaire) pourrait fragiliser l'ensemble.

Conclusion

L'objectif de cette communication était de mettre en perspective la manière dont les managers d'une grande organisation interprètent la notion de RSE, la politique de RSE déployée par l'entreprise, les attentes formulées à leur égard et la manière dont ils la mettent en pratique afin d'identifier d'éventuels écarts dans ces interprétations, susceptibles de déclencher un processus de sensemaking. La première conclusion que nous tirons de cette analyse est qu'elle révèle une certaine ambivalence dans les registres d'interprétations mobilisés par les managers. Celle-ci se manifeste d'une part dans l'interprétation du concept de RSE, qu'elle soit spontanée ou concerne le contenu explicité dans l'organisation et d'autre part dans les interprétations des dimensions qui relèvent de la mise en pratique de la RSE. Cette relative discontinuité entre les interprétations de nature "conceptuelle" et celles qui sont ancrées dans la pratique des managers est susceptible de créer des écarts entre les déclinaisons de la RSE. Ces écarts peuvent être sources d'ambiguïtés et de tensions, qui peuvent déclencher des processus de sensemaking.

Notre recherche montre que deux aspects particuliers permettent de réduire ces écarts. Le premier concerne les parties prenantes, le second les valeurs en lien à la RSE. Ces deux aspects agissent de façon transversale dans l'interprétation des différentes déclinaisons de la RSE que nous avons analysées et de leurs relations. Les parties prenantes priorisées par les managers font consensus, même si les managers n'ont pas l'opportunité toujours de développer concrètement des relations envers ces parties prenantes. Les valeurs en lien à la RSE jouent un rôle particulier dans l'organisation que nous avons étudiée. Elles constituent le socle sur lequel reposent les interprétations des déclinaisons de la RSE et contribuent à réduire les écarts qui peuvent exister entre elles.

Ainsi que le font Panagopoulos, Rapp et Vlachos (2016) en éclairant les antécédents des perceptions des salariés sur la RSE, notre approche éclaire une complexité dans la manière d'appréhender la RSE. En effet, alors que bon nombre de travaux antérieurs se sont intéressés aux perceptions des managers ou des dirigeants d'une façon globale, nous proposons une lecture verticale et horizontale des déclinaisons de la RSE et de leurs liens en mettant en évidence les différents niveaux d'interprétation des managers. Ceci nous semble important, alors qu'un nombre d'entreprises se sont engagées dans le déploiement de programmes et de politiques de RSE et cela plaide en faveur de recherches menées dans cette perspective.

Enfin, les principales implications managériales de notre recherche concernent l'importance de définir le contenu des programmes et des politiques de RSE qui traduise l'engagement de l'organisation en matière de RSE, qui tienne compte des réalités vécues par les managers et qui incluent des dimensions de management et de leadership responsable. Afin de considérer les réalités diverses des managers, les entreprises doivent d'abord chercher à identifier les potentielles interprétations diverses de la RSE, liées aux parcours des managers et à leurs situations professionnelles. La recherche de la cohérence entre la politique de RSE telle qu'elle est définie et présentée et les pratiques doivent s'appuyer à la fois sur des processus de coordination prescrivant et évaluant les comportements attendus (Havard, Ingham 2016) mais aussi sur les valeurs partagées.

La recherche que nous avons menée comporte des limites. La première a trait au fait que, s'agissant d'une analyse de cas unique, portant sur une grande entreprise de service au public, les résultats de cette recherche ne sont pas généralisables. Il serait intéressant de mener des analyses sur un plus grand nombre de cas, d'organisations de ce type et d'autres pour identifier d'éventuelles régularités et différences qui se manifesteraient dans une variété de contextes.

Une autre piste consisterait à traiter plus en détail du rôle des valeurs et des traits culturels dans l'alignement des interprétations des concepts et des pratiques de RSE. Par ailleurs, il serait intéressant de creuser les notions de management et de leadership responsable afin d'identifier plus en détail leurs composantes et leurs conditions d'exercice par les managers. Enfin, au-delà des ambivalences et des éléments de complexité que nous avons soulignés, il serait intéressant de procéder à une analyse dynamique des interprétations des managers en tenant compte des évolutions dans les contextes externes et internes.

Bibliographie

Ackerman, R. W., Bauer, R. A. 1976, *Corporate social responsiveness*, Reston VA: Reston Publishing.

Aguilera, R., Rupp, D, Williams, C., Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32-3: 836-863.

Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932–962.

Basu, K. & Palazzo, G. 2008. Corporate Social Responsibility: a Process model of sensemaking. *Academy of Management Review,* 33-1:122-136.

Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Buchanan D, Huczynski A. 1997. Organizational Behaviour: An Introductory Text, 3rd ed. Prentice-Hall: London.

Campbell, L., Gulas, C.S., Gruca, T.S. 1999. Corporate giving behavior and decision maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19-1: 375-383.

Christensen, L.J, Mackey, A., Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining or avoiding socially responsible firm behaviors. *The academy of management perspectives*, 28(2): 164-178.

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E. 2009. Learning through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5): 846-860.

Cramer, J. M. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production,* 13(6), 583–592.

Cramer, J., Jonker, J., van der Heijden, A. 2004. Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics,* 55: 215-222.

Cramer, J., van der Heijden, A., Jonker, J. 2006. Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting, *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 380-389.

Daft, R. L. & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.

Deshpande, S.P. 1997. Managers' perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age and level of education. *Journal of Business Ethics*, 16(1): 79–85.

Ernst, E. & Honoré-Rougé, Y. 2012. La responsabilité sociétale des entreprises: une démarche déjà répandue, *INSEE Premières*, n°1421, novembre.

Girard, C. & Sobczak, A. 2012. Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations between a French Mutual Bank and Its Members. *Journal of Business Ethics*, 107: 215-225.

Golob, U., Johansen, T., Nielsen, A., Podnar, K. 2014. Corporate Social Responsibility as a Messy Problem: Linking Systems and Sensemaking Perspectives. *Systemic Practice & Action Research*, 27(4): 363-376.

Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., El Akremi, A. 2011. The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98: 115-132.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., Figge, F. 2014. Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*. 39(4): 463-487.

Hanke, T. & Stark, W. 2009. Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85: 507-516.

Havard, C. & Ingham, M. 2016. Les processus RH supports la pratique du management responsable – les perceptions des managers du groupe La Poste. Congrès de l'AGRH, Strasbourg.

Hibbert, P., Cunliffe, A. 2015. Responsible Management: engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1): 177-188.

Hilliard, I. 2013. Responsible Management, Incentive Systems, and Productivity. *Journal of Business Ethics,* 118(2), 365-377.

Hine, J. & Preuss, L. 2009. ''Society is Out There, Organisation is in Here'': On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups. *Journal of Business Ethics*, 88: 381–393.

Hillenbrand, C., Money, K., Pavelin, S. 2012. Stakeholder-defined Corporate Responsibility for a Pre-Credit-Crunch Financial Service Company: lessons for how good reputations are won and lost. *Journal of Business Ethics*, 105: 337-356.

Holmes, S. 1976. Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons,* 19(3), 34-40.

Kujala, J. 2010. Corporate responsibility perceptions in change: Finnish manager's view on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1): 14-34.

Laroche, H. 2006. Karl E. Weick et les managers: advertance et jugement dans l'action managériale. In Les défis du sensemaking en entreprise - Karl E. Weick et les sciences de gestion, sous la direction de D. Autissier et F Bensebaa, Economica : Paris, 75-95.

Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

Maitlis, S. & Lawrence, T.B. 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1): 57-84.

Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. 2008. Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility, *Strategic Agenda Systems Research and Behavioral Science*, 25: 413-426.

Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. 2009. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, *Journal of Business Ethics,* 87:71–89

Matten, D., Moon, J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review.* 33(2): 404-424.

Mazutis, D. & Zintel, C. 2015. Leadership and corporate responsibility: a review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility* Vol. 1 No. 1: 76-107.

Mishra & Schmidt, 2013 Unfortunately, Ambiguities Still Abound in How We Conceptualize Corporate Social Responsibility, *Industrial and Organizational Psychology* 6(4): 379–383,

Ostlung, L.E. 1977. Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, summer, XIX(4): 35-48.

Panagopoulos, N.G., Rapp, A.A., Vlachos, P.A. 2016. I think they think we are good citizens: Meta-perceptions as antecedents of employees' reactions to corporate social responsibility. *Journal of Business Research.* 69(8): 2781-2790.

Pedersen, E.R. 2010. Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business toward Society. *Journal of Business Ethics*, 91: 155-166.

Pedersen, E.R. & Neergaard, P. 2009. What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management decision*, 47(8): 1261-1280.

Porac, J., Thomas, H., Baden-Fuller, C. 1989. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.

Quazi, A.M. 2003. Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41-9: 822-831.

Quazi, A.M., O'Brien, D. 2000. An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. May2000 Part 1, Vol. 25 Issue 1, p33-51

Sandberg, J. & Tsoukas, H. 2015. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36: S6–S32.

Sharma, G. & Good, D. 2013. The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1): 95-122.

Sheehy, B. 2015. Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*. 131(3): 625-648.

Simon, H. 1957. Administrative Behaviour. The Free Press: New York.

Singh, R., Narwal, M. 2012. Perceptions of Corporate Social Responsibility: A Comparison of Managers in MNCs and Local Companies in India. *Journal of Knowledge Globalization*, 5(2): 25-43.

Thomas, A.S., Simerly, R.L. 1994. The Chief Executive Officer and Corporate Social. *Journal of Business Ethics,* 13: 959-968.

Waldman, D.A., Balven, R.M. 2014. Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions, *Academy of Management Perspective*, 28(3): 224-234.

Watrick, S. L., Cochran, P. L. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Zollo, M., Minoja, M., Casanova, L., Hockerts, K., Neergaard, P., Schneider, S., Tencati, A. 2009. Context: external strategy and internal capability - Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. *Corporate Governance*, 9(4): 355-372.

Annexe Tableaux synthétiques des données chiffrées

Tableau 1 : Profil des répondants (critères démographiques et organisationnels)

Âge	25-30 ans	31 -35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	56-60 ans	61-65 ans
	1.3%	4.4%	11.4%	12.7%	19%	34.2%	15.8%	1.3%
Ancienneté	>20 ans	10-20	5-9	2-4	1 à 2			
	63.9%	24.1%	8.9%	3.2%	0%			
Niveaux de classification	Classe 3	Groupe A	Groupe B et C					
	35%	51.3%	13.5%					
Sphère de responsabilité	2-5 pers.	6-20 pers.	21-50 pers	> 51 pers.				
	32.1%	29.5%	26.3%	12.2%				
Branche d'activités	Banque Postale		Réseau		Services Courrier-Colis		Fonctions transverses	
	4.5		27.6		55.8		12.2	

Tableau 2 : Sélection et nature des questions retenues

Niveaux auxquels la RSE est appréhendée par les managers	***Libellé des questions***	***Catégorie de question***	***Degré d'ouverture de l'interprétation***
Notion de RSE	Que signifie pour vous la Responsabilité Sociale de l'Entreprise?	Ouverte	+
	Parmi la liste des parties prenantes ci-dessous, quelles sont celles que le groupe doit, selon vous, le plus associer à ses choix stratégiques? (ordre de priorité)	Numérique	
	Quelles sont selon vous les valeurs portées aujourd'hui par le groupe?	Ouverte	+
	Dans quelle mesure ces valeurs sont-elles liées à la RSE?	Fermée unique	+/-
	Si vous pensez que les valeurs du groupe sont liées à la RSE, citer lesquelles en particulier?	Ouverte	+
Programme de RS explicité par l'entreprise	Quelles dimensions principales de la RSE sont développées au sein du groupe?	Fermée multiple	+/-
	Quelles sont, selon vous, les parties prenantes associées en priorité à la politique RSE de votre groupe?	Fermée multiple	+/-
	Quels sont selon vous les axes prioritaires de la politique RSE de votre groupe?	Ouverte	+
	Selon vous, le programme RSE du groupe est lié à la mission du groupe?	Fermée unique	-
	Si vous pensez que le programme RSE est lié à la mission du groupe, sur quels points?	Ouverte	+
	La direction du groupe a défini une stratégie RSE axée sur l'ambition suivante : "Faciliter l'accès de tous à toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires". Cette ambition fait-elle sens pour vous?	Fermée unique	- org
	Cette ambition se décline en deux engagements et en orientations stratégiques, dans quelle mesure font-ils sens pour vous? "Offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement Développer nos collaborateurs Réduire notre empreinte environnementale Être un acteur majeur dans les territoires Engagé dans le développement de nouvelles filières Moteur de l'économie locale Pour l'accès de tous aux services essentiels"	Fermée unique	- org

	Pourquoi le groupe a-t-il développé une démarche RSE?	Fermée multiple	
	Quel est selon vous votre connaissance de la politique en matière de RSE de votre groupe?	Fermée unique	Pré-condition à l'interprétation
	Parmi les valeurs portées par le groupe, quelles sont celles qui ont du sens pour vous?	Fermée unique	-
Rôle attendu en manière de RSE	Les missions qui vous sont confiées ont-elles un lien avec la RSE?	Fermée unique	-
	Si oui, lesquelles?	Ouverte	+
	Certains des objectifs qui vous sont attribués ont-ils un lien avec la RSE?	Fermée unique	-
	Si oui, lesquels?	Ouverte	+
Rôle joué en matière de RSE	La RSE se concrétise-t-elle dans votre environnement de travail?	Fermée unique	-
	Si oui, à quel niveau?	Fermée multiple	+/-
	Donnez un ou deux exemples de la manière dont la RSE se concrétise dans votre travail.	Ouverte	+
	Parmi les actions de management responsable suivantes, quelles sont celles que vous pensez pratiquer par rapport à l'environnement, vis-à-vis des clients et fournisseurs, des postiers collaborateurs et des représentants du personnel.	Fermée unique	-
	Parmi les valeurs portées par le Groupe, quelles sont celles que vous mettez en pratique (ouverture, équité, considération, accessibilité, proximité, sens du service).	Fermée unique	-

Tableau 3 : Mots clés retenus pour le codage des questions ouvertes

Variables	*Nb réponses*	*Mots clés nécessaires pour effectuer les tris croisés*	*Mots clés*
Déf RSE	148 (94%)	Dimensions de la RSE Parties prenantes	Respect : humain, règle, éthique, valeurs, engagement, responsable Parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, territoire, autre (ONG, société civile) Dimensions : économique, sociale, environnementale, sociétale, managériale, conciliation, effets Social : salariés, collaborateurs, emploi, accompagnement, qualité de vie au travail, diversité, écoute et dialogue Développement durable Avenir / développement de l'entreprise Ne sait pas
Opinion programme mission	113 (72%)	Dimensions de la RSE	Service: accessibilité, proximité, service public, qualité (sens du), équité Territoire : présence, développement, lien social Social : considération des salariés, qualité de vie au travail, diversité, emploi Environnement : respect de, éco-mobilité Développement : responsable ou durable, économique, nouveaux services, valeurs, modèle, avenir Sociétal Image (exemplarité, confiance)
Valeurs groupe	134(85%)	Valeurs	Service : accessibilité, proximité, sens du service, client, service universel/public Rapport à l'autre : considération, respect, confiance, écoute, équité/égalité, ouverture, diversité, éthique/probité, solidarité Développement : innovation/adaptation, qualité, territoire/présence, efficacité, éco ou commercial, engagement Responsabilité : sociale, environnementale, économique, sociétale, développement durable Vision négative NSP
Exemples Valeurs et RSE	64 (41%)	Valeurs	Service : accessibilité, proximité, sens du service, client, service universel/public Rapport à l'autre : considération, respect, confiance, écoute, équité, ouverture Développement : innovation, territoire/présence

			Responsabilité : sociale, environnementale, économique, sociétale
Axes RSE	119 (75%)	Dimensions	Social : respect humain, lien social, qualité de vie au travail, évolution des salariés, diversité, maintien de l'emploi, dialogue social Environnemental : réduction CO2 et conso énergétique, éco-mobilité, transition énergétique, lettre verte, recyclage Managérial : accompagnement des collaborateurs, écoute, éthique Économique : innovation, offre de services Sociétal : accessibilité, présence territoriale, sens du service, soutien ONG, service public Développement durable Parties prenantes : intégration, fournisseurs NSP
Exemple RSE concret	66 (42%)	Actions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés Service : sens du service, accessibilité, nouveaux services Environnement : réduction consommation énergétique, recyclage, process éco-responsable, éco-mobilité Sociétal : acteurs territoriaux, diffusion RSE, ONG Managérial : accompagnement des collaborateurs, respect autrui, écoute, équité, disponibilité Économique
Exemple mission perso RSE	70 (44%)	Actions Dimensions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés, dialogue social Service : sens du service, nouveaux services Environnement : éco-mobilité, réduction consommation énergétique, recyclage Sociétal : accessibilité, territoire Managérial : accompagnement des collaborateurs, considération, écoute, équité, donner du sens, déclinaison des valeurs, conduite du changement Économique : développement commercial, maîtrise des coûts, avenir
Exemple objectifs perso RSE	70 (44%)	Actions Dimensions	Social : diversité, qualité de vie au travail, développement des salariés, lien social, maintien de l'emploi Service : sens du service, nouveaux services Environnement : éco-mobilité, réduction consommation énergétique, recyclage Sociétal : accessibilité Managérial : accompagnement des collaborateurs, équité, donner du sens Économique : développement commercial, performance, développement commercial

Tableau 4 : Données relatives aux interprétations de la notion de RSE par les managers (NR signifie Non réponse)

Définition spontanée de la RSE		***principales dimensions***		***Mots clés associés à "respect"***		***Mots clés associés à "social"***	
NR=11	% (sans NR)	NR=73	% (sans NR)	NR=108	% (sans NR)	NR=109	% (sans NR)
dimensions	38,3	sociale	26,8	humain	29,5	qualité de vie au travail	29,5
respect	22,8	environnementale	26,3	règle	13,1	salariés	21,8
social	20,4	économique	17,2	éthique	16,4	collaborateurs	12,8
développement durable	8,7	sociétale	12,1	valeurs	19,7	accompagnement	12,8
parties prenantes	6,8					emploi	11,5
avenir/développement de l'entreprise	2,9						

Parties prenantes associées à la RSE	moyenne traduisant un ordre de priorité
salariés	2,06
clients	2,99
élus	3,15
actionnaires	3,81
fournisseurs	3,9
associations	4,77

Valeurs portées par le Groupe		***Valeurs liées au service***		***Valeurs liées au rapport à l'autre***		***Valeurs liées à la RSE***	
NR=26	% (sans NR)	NR=78	% (sans NR)	NR=78	% (sans NR)	NR=17	% (sans NR)
service	34,1	accessibilité	31,3	équité/égalité	25	pas du tout	1,3
rapport à l'autre	28,0	proximité	32,1	confiance	22,2	peu	8,9
développement	18,5	sens du service	24,4	considération	13,9	fortement	61,4
responsabilité	19,4	client	7,6	respect	13,0	très fortement	17,7
		service universel	4,6	ouverture	10,2		

Tableau 5 : Données relatives aux interprétations du programme de RSE par les managers

Connaissance de la politique RSE du groupe		**Raisons qui ont amené le Groupe à adopter une démarche RSE**	
NR=5	%	NR=2	%
très faible	15,2	pour préparer l'avenir du groupe	83,5
faible	51,3	parce que le contexte économique le nécessitait	49,4
forte	29,1	parce que le contexte managérial le nécessitait	44,3
très forte	1,3	parce que tous les grands groupes français ont adopté ce type de démarche	25,3
		parce que l'actionnaire du groupe l'a demandé	9,5

Principales caractéristiques de la politique RSE					
Dimensions de la RSE développées par le groupe		***Parties prenantes que le groupe associe aux choix stratégiques***		***Axes prioritaires de la politique RSE***	
NR=2	%	NR=2	%	NR=51	% (sans NR)
environnementale (écologie)	84,8	collaborateurs et leurs représentants	74,1	social	27,6
sociale (à destination des postiers)	82,9	élus locaux, collectivités	62,7	environnemental	23,5
sociétale (territoire et accessibilité)	74,1	clients et associations de consommateurs	57	sociétal	16,7
managériale	53,2	fournisseurs et sous-traitants	46,8	économique	10,4
économique	52,5	partenaires associatifs	35,4	développement durable	9,5
		actionnaires	30,4	managérial	8,1

Éléments de la politique RSE et des valeurs qui font sens pour les managers					
Ambition RSE		***Engagements RSE***		***Valeurs du groupe***	
NR=3	%		% fortement et très fortement		% fortement et très fortement
pas du tout	2,5	Pour l'accès de tous aux services essentiels	85,9	sens du service	96,8
peu	19,6	Être un acteur majeur dans les territoires…	85,7	proximité	92,2
fortement	55,7	Offrir des services respectueux des personnes et de l'environnement	83,8	accessibilité	89,2
très fortement	20,3	Réduire notre empreinte environnementale	78,9	équité	77,9

		Développer nos collaborateurs	77,7	considération	72,2
		Moteur de l'économie locale	69,7	ouverture	64,6
		Engagé dans le développement de nouvelles filières	68,9		
		Promoteur de l'intégration de la RSE dans les entreprises	43,7		

Lien entre la mission du Groupe et la RSE			
Le programme RSE est lié à la mission		***Sur quels points?***	
NR=2	%	NR=53	% (sans NR)
pas du tout	0	service	29,1
peu	12	territoire	18,5
fortement	69,6	développement	18,0
très fortement	17,1	social	17,5
		environnement	12,7

Tableau 6 : Données relatives aux interprétations des rôles attendus et exercés par les managers en matière de RSE

Rôles attendus pour les managers en matière de RSE							
Lien entre les missions personnelles et la RSE		***Nature des missions liées à la RSE***		***Lien entre les objectifs personnels et la RSE***		***Nature des objectifs liés à la RSE***	
NR=10	%	NR=97	% (sans NR)	NR=8	%	NR=100	% (sans NR)
oui	53,2	managérial	28,2	oui	57,6	social	29,5
non	40,5	service	20,5	non	37,3	environnement	20,5
		social	20,5			managérial	16,7
		environnement	15,4			service	12,8
		sociétal	7,7			économique	12,8
		économique	7,7			sociétal	7,7
Rôles joués par les managers en matière de RSE							
La RSE se concrétise dans l'env. de travail		***À quel niveau?***		***De quelle manière?***		***À quelle fréquence?***	
NR=5	%	NR=4	% (sans NR)	NR=96	% (sans NR)		souvent et très souvent
oui	60,8	dans les relations que vous entretenez avec des collaborateurs	29,8	managérial	32,6	dans la prise de décision	83,6
non	36,1	dans les décisions que vous prenez	21,0	environnement	27,2	vis-à-vis des collaborateurs	81,7
		dans les relations que vous entretenez avec des clients	19,5	social	14,1	par rapport à l'environnement	66,1
		dans les relations que vous entretenez avec des acteurs territoriaux	11,4	service	14,1	vis-à-vis des clients	65

		dans les relations que vous entretenez avec des représentants du personnel	11,0	sociétal	8,7	vis-à-vis des représentants des salariés	50,4
		dans les relations que vous entretenez avec des fournisseurs	7,4	économique	3,3	vis-à-vis du territoire	33,9
						vis-à-vis des fournisseurs	26,7

Mise en pratique des valeurs du Groupe	souvent et très souvent
considération	95,5
sens du service	93,5
équité	92,1
proximité	81,4
accessibilité	68,5
ouverture	65,3

Tableau 7 : Liens significatifs entre les parties prenantes devant être associées à la politique RSE du Groupe et celles associées.

		Parties prenantes devant être associées à la politique RSE du groupe				
		Actionnaires	Collaborateurs et leurs représentants	Clients	Fournisseurs	Associations
Parties prenantes associées à la politique RSE du groupe	Actionnaires	TS	S		PS	
	Collaborateurs et leurs représentants		TS		PS	
	Clients			TS	TS	
	Fournisseurs			TS	TS	
	Associations					S

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

Tableau 8 : Liens entre les interprétations de la manière dont les parties prenantes sont associées à la politique RSE du groupe et dont les managers pratiquent au concret la RSE

Les parties prenantes associées à la politique RSE du groupe	RSE au concret se pratique plus avec les	RSE au concret se pratique moins avec les
Actionnaires (TS) (*)	Clients collaborateurs	Fournisseurs
Collaborateurs (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Clients (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Fournisseurs (TS)	Clients collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Élus (TS)	collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP
Associations	Clients collaborateurs	Fournisseurs Acteurs territoriaux RP

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

(*) Lecture : les répondants considérant que les actionnaires sont associés à la politique RSE du groupe déclarent plus significativement que les autres développer des relations responsables avec leurs clients et leurs collaborateurs, et moins significativement avec les fournisseurs, les acteurs territoriaux et les représentants du personnel.

Tableau 9 : Liens entre le sens attribué aux valeurs du groupe et celles qui sont mises en pratique

		Valeurs portées par le groupe qui font sens pour les répondants					
		Ouverture	équité	considération	accessibilité	proximité	Sens du service
Valeurs mises en pratique	Ouverture (**)	TS	TS	NS	TS	TS	TS
	Équité	TS	TS	S	TS	TS	TS
	Considération	TS	TS	TS	TS	TS	TS
	Accessibilité	S	NS	PS	TS	TS	TS
	Proximité	TS	TS	PS	TS	TS	TS
	Sens du service	TS	TS	PS	TS	TS	TS

TS signifie très significatif, S significatif, PS peu significatif et NS non-significatif.

(**) Lecture : Les répondants pour lesquels la valeur Ouverture fait sens très fortement et fortement déclarent mettre en pratique cette valeur très souvent et souvent (et inversement)

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME

Stéphano VACHER
Université Clermont Auvergne, Université d'Auvergne,
CRCGM, EA 3849, BP 10448, F-63000 Clermont-Ferrand, France
FRANCE-ESTALAB BELFORT
svacher@esta-groupe.fr

Pierre MATHIEU
Université Clermont Auvergne, Université Blaise Pascal
CRCGM, EA 3849, BP 10448, F-63000 Clermont-Ferrand, France
Pierre.mathieu@univ-bpclermont.fr

Résumé
Notre proposition de communication explore la perception multi-facettes de la problématique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les dirigeants de PME. L'objectif est de présenter et d'illustrer l'ensemble des composantes du concept RSE mobilisées par les dirigeants de PME au prisme de leurs perceptions, de leurs discours et de leurs pratiques.
Pour éclairer ce champ, nous allons nous appuyer sur un cadre théorique mobilisant la théorie des ressources et compétences naturelles ainsi que la théorie des parties prenantes. Cette combinaison nous semble en effet représenter un cadre robuste pour étudier quelles actions sont réalisées, pour qui et pourquoi. La recherche qualitative, menée sur trois PME, illustre le cadre conceptuel. Les résultats montrent notamment que les dirigeants de PME construisent des représentations et des discours spécifiques de la RSE. Notre étude permet également de mieux caractériser les logiques, les pratiques de RSE et leur degré variable de formalisation au sein des PME.

Mots-clés : RSE, PME, discours, perceptions, pratiques.

Abstract
Our contribution explores the multi-facet perception of the Corporate Social Responsibility by SME managers. We propose to present and illustrate all components of the CSR concept mobilized by SME managers through their perceptions, speeches and practices. To deal with this field, we will rely on a theoretical framework mobilizing the natural based view and the stakeholder theory. This combination seems indeed represent a robust framework to investigate what actions are carried out, for whom and why. Qualitative research, conducted over three SMEs, illustrates this conceptual framework. The results show in particular that SME managers are building specific representations and discourse of CSR. Our study also helps to better characterize logic, CSR practices and their varying degrees of formalization in SMEs.

Key-words : CSR, SMEs, speeches, perceptions, practices

Résumé
Notre proposition de communication explore la perception multi-facettes de la problématique de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les dirigeants de PME. L'objectif est de présenter et d'illustrer l'ensemble des composantes du concept RSE (Responsabilité Sociale de l'entreprise) mobilisées par les dirigeants de PME au prisme de leurs perceptions, de leurs discours et de leurs pratiques.
Pour éclairer ce champ, nous allons nous appuyer sur un cadre théorique mobilisant la théorie des ressources et compétences naturelles et environnementales, les dimensions stratégiques RSE ainsi que la théorie des parties prenantes. Cette combinaison nous semble en effet représenter un cadre robuste pour étudier quelles actions sont réalisées, pour qui et pourquoi. La recherche qualitative, menée sur quatre PME, illustre le cadre conceptuel. Les résultats montrent notamment que les dirigeants de PME construisent des représentations et des discours spécifiques de la RSE. Notre étude permet également de mieux caractériser les logiques, les pratiques de RSE et leur degré variable de formalisation au sein des PME.

Introduction

Le concept de RSE fait l'objet depuis plus de 30 ans d'une attention spectaculaire des chercheurs (parmi d'innombrables auteurs, voir, par exemple, Caroll, 1979, 1991, 1999 ; Kurucz *et al.* 2008) et, plus récemment, d'une appropriation grandissante par les institutions et pouvoirs publics (commission européenne, 2011; Plateforme RSE, etc.).

Jusqu'à une période récente, l'objet théorique de réflexion et d'étude était une entreprise fictionnelle ayant tous les traits implicites d'une grande entreprise néo-classique prototypée : structurée autour d'un projet stratégique non ambigu issu d'un processus d'optimisation, disposant des ressources techniques, financières et humaines lui permettant de le conduire, parfaitement rationnelle dans ses calculs et ses arbitrages, autonome et indépendante dans ses décisions, indifférente à l'identité, à la personnalité et aux préférences de ses différents membres (dirigeants, managers, collaborateurs...). Cette approche était, par ailleurs, parfaitement cohérente avec les moyens d'actions institutionnels mis en œuvre progressivement afin de promouvoir la RSE : contraintes réglementaires relatives à l'information et la transparence sur les performances non financières des grandes entreprises

et des entreprises cotées, dispositifs d'accompagnements mimétiques (par exemple le *World Business Council for Sustainable Development* ou l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), dispositifs normatifs (notamment la *Global Reporting Initiative* et la norme ISO 26000). Cette entrée par les grandes organisations a clairement porté ses fruits puisqu'aujourd'hui quasiment toutes se sont approprié, avec plus ou moins d'enthousiasme et de motivation, cette problématique. Pour autant, les mécanismes de convergence imaginés initialement peinent à se diffuser et à s'opérationnaliser dans des structures ne présentant pas tous les attributs énoncés précédemment, notamment dans les PME et des TPE. Près de 53% des entreprises comprenant entre 50 et 249 salariés indiquaient ainsi, en 2011, ne pas connaître la RSE et/ou ne pas mener d'action spécifique en la matière (INSEE, 2011).

Forts de ce constat, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de prêter plus d'attention à la problématique spécifique de la Responsabilité Sociétale des Petites et Moyennes Entreprises. L'objectif de notre contribution est ainsi d'analyser, à partir d'une étude qualitative, les perceptions, pratiques et discours des dirigeants de PME. Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur l'analyse des principales spécificités de la responsabilité sociétale des PME. Nous étudierons alors les perceptions et les pratiques de 4 dirigeants en la matière avant d'analyser leurs discours quant à leurs stratégies RSE.

1 : Quelles spécificités pour la RSE dans les PME ?

De nombreux auteurs ont récemment étudié les caractéristiques spécifiques de la responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises, souvent en opposition avec les

cadres d'analyse mobilisés pour les plus grandes d'entre elles. Plusieurs éléments nous semblent ainsi pouvoir être soulignés sur le fondement de cette abondante littérature.

- *Les PME ne sont pas des « petites grandes entreprises »*

Le postulat central des recherches spécifiquement dédiées aux PME est que ces organisations ne peuvent pas être simplement considérées comme des « *petites grandes entreprises* » (Perrini, 2006 ; Jenkins, 2006 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Spence, 2007;Russo & Tencati, 2009). Dès lors, il s'agit moins d'étudier les conditions de transfert et de mise en œuvre des résultats et des dispositifs « standards » que d'analyser finement les caractéristiques spécifiques des PME et leurs implications en matière de RSE.

- *L'absence de formalisation n'implique pas l'inaction*

Les grandes entreprises élaborent (volontairement et sous l'effet de dispositifs contraignants) des systèmes complets et formalisés de pilotage de leurs politiques de RSE. De nombreux travaux soulignent inversement une absence fréquente de formalisation de ces pratiques dans les PME. Ce constat serait ainsi lié à la spécificité des modes de gestion et leur concentration autour du propriétaire-dirigeant, à une structure simple, à la faible formalisation du processus de décision, au manque structurel de ressources, au sentiment d'urgence et à un management de proximité. Cependant, l'absence de réelle formalisation de la politique RSE n'implique nullement que les firmes ne réalisent pas d'actions RSE (Wood, 1991). Bien au contraire, la plupart des enquêtes montrent que de très nombreuses PME, à l'instar de M. Jourdain, « *font de la RSE sans le savoir* ».

- *Une analyse des parties prenantes et un business-model spécifiques*

L'hypothèse calculatoire de stratégies RSE profitables structurant le business modèle classique semble ne s'appliquer que très partiellement à de nombreuses PME (Spence & Rutherford, 2001). Plusieurs travaux analysent les raisons pour lesquelles les PME rencontrent de nombreuses difficultés dans la mise en œuvre de pratiques RSE (Spence, 1999 ; Jenkins, 2004 ; Lepoutre & Heene, 2006). De plus, les relations des PME avec leurs parties prenantes multiples ne semblent pas radicalement différentes de celles entretenues par les grandes entreprises mais la gestion de ces relations est susceptible de l'être (Freeman, 1984 ; Fassin, 2009 ; Murillo & Lozano, 2006 ; Vives, 2006). Selon Louche & Michotte (2010), la littérature académique valide ainsi le business-case de la RSE en PME en se basant d'une part sur la création d'opportunités (Jenkins, 2009; Russo & Tencati, 2009) et, d'autre part, sur l'influence de la relation de concurrence entre entreprises (Jenkins, 2009). L'orientation RSE peut également analysée sous l'angle de la mobilisation de ressources et compétences orientées vers le respect de l'environnement et la nature dans le cadre de l'activité de la firme pour contribuer à la démarche de développement durable (Barney, 1991 ; Hart, 1995 ; Burke & Logsdon, 1996 Henriques & Sadorsky, 1996, 1999 ; Boiral, 1997). Trois thématiques se dégagent ainsi fortement dans la littérature quant à l'orientation RSE des PME (Vives, 2006 ; Berger-Douce, 2008, 2011b;Russo & Tencati, 2009): l'engagement social autour des salariés, l'engagement envers la communauté et la société civile et l'engagement environnemental.

- *Un engagement personnel dans la RSE*

Jamali et al. (2009) synthétisent différentesrecherchesetcaractérisent quant à eux l'engagementRSEspécifiquedes PME àpartirdeplusieurs éléments : une attitude du dirigeant discrétionnaire, altruiste, centrée sur des relations de proximité avec les parties prenantes, soucieuse des communautés locales, reposant sur une conception éthique de son

rôle et une intégration faible, l'innovation est modérée, une conception éthique, les valeurs du dirigeant, non-systématique, non-structurée et non-formalisée. Les caractéristiques des PME, notamment les entreprises familiales, nécessitent donc des études spécifiques (Jenkins, 2004, 2006) et les chercheurs doivent probablement prêter beaucoup plus d'attention à la culture et aux pratiques personnelles des dirigeants que lorsqu'ils étudient de grandes entreprises (Jenkins, 2006 ; Lepoutre & Heene, 2006).

2- Perceptions et pratiques des dirigeants de PME

Les perceptions de la RSE et les pratiques en la matière sont appréciées à partir des entretiens avec les dirigeants structurés par le questionnaire de l'Enquête nationale Développement Durable de l'INSEE (encadré 1). Les différents thèmes abordés s'articulent autour de 4 piliers.

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête

L'étude réalisée porte sur 4 Petites et Moyennes Entreprises françaises du secteur industriel. Les informations recueillies sont issues de la combinaison de plusieurs méthodes :

- Un questionnaire a été proposé aux dirigeants. Il s'agit du formulaire utilisé par l'INSEE dans « l'Enquête sur les entreprises et le Développement Durable » réalisée en 2011. Ce formulaire vise à « *mesurer l'implication des entreprises en matière de développement durable* » et identifie 4 piliers :
  - ✓ Pilier « Transversal et gouvernance d'entreprise » : place de la RSE dans la stratégie d'entreprise et gouvernance d'entreprise / organisation interne
  - ✓ Pilier « Sociétal » : Relations avec les clients, relations avec les fournisseurs, relations avec la société civile
  - ✓ Pilier « Social » : Lutte contre les discriminations dans l'entreprise, conditions de travail, gestion des emplois, formation, fonds ISR
  - ✓ Pilier « environnemental » : approche générale de l'environnement, approche thématique de l'environnement (lutte contre le changement climatique et démarche d'économie d'énergie, gestion économe des ressources et du recyclage des déchets, biodiversité)

La plupart des questions sont fermées (oui, non, ne sait pas/n'est pas concerné), quelques une consistent en des listes de choix. L'information collectée est donc strictement quantitative discontinue.

- Des entretiens individuels ont été réalisés en face-à-face entre mai 2015 et avril 2016 avec les dirigeants de ces entreprises. D'une durée comprise entre 65 et 95 minutes, ils avaient trois objectifs :
  - ✓ Compléter les réponses au questionnaire par des commentaires, des explications complémentaires et l'expression de perceptions individuelles,
  - ✓ Collecter un discours beaucoup plus élaboré et complet sur la dimension stratégique de la RSE, notamment sur la base de la grille d'analyse proposée par Burke et Logsdon (1996) en termes de Centralité, de Proactivité, de Volontarisme, de Visibilité et d'Appropriation,
  - ✓ Collecter plus finement les perceptions des dirigeants quant à leur implication et leurs réflexions en matière de RSE.

Le tableau suivant fournit quelques éléments supplémentaires d'informations relatifs à notre plan d'enquête :

Nom	Activité	Effectifs	Fonction de la personne rencontrée	Durée de l'entretien
Tortue	Apprêt et tannage des cuirs, préparation et teinture des fourrures	105	P-DG	65
Corbeau	Fabrication d'articles chaussants à mailles	120	P-DG	90
Renard	Fabrication de machines agricoles et forestière	238	P-DG	75
Lièvre	Fabrication de composants électroniques	60	P-DG	95

2.1. Lepilier environnemental

En ce qui concerne le pilier environnemental, nous observons chez les quatre dirigeants de PME interrogés une sensibilité à l'enjeu sur la production de déchets. En l'occurrence, l'entreprise Tortue estime que l'enjeu sur lequel l'impact négatif de la société est le plus fort concerne: la pollution de l'air, de l'eau, des sols et la production des déchets. « *Une peau fait 15 kg et les tanneries n'utilisent que 2kg, ce qui fait au final 13 kg de déchet pour une seule peau. En une année… 2 080 000 tonnes de déchets pour une tannerie...Un ingénieur cuir a donc été embauché pour s'occuper du management environnemental, il s'occupe donc du traitement des déchets, d'analyser la pollution des sols, de l'air et de l'eau et tente de réduire le traitement des cuirs par le chrome.* » Le dirigeant de Corbeau indique pour sa part « *Pas d'écoproduits mais chaussettes 100% lin & en coton bio ; proscrit tout à partir de pétrole (5%). Valorisation du recyclage : des cartouches d'encre, des déchets alimentaires; papier/carton/plastique réutilisé. Tri des déchets : fibre, isolants, métal*

(peu)… sont revendus cela couvre les frais des entreprises qui prennent les déchets en charge. Utilisation d'éco-emballages. Nous sommes adhérents à des chartes écosystème : éco2. L'entreprise contribue au replantage d'arbres au Pérou depuis le 1er janvier 2011.» Le dirigeant de Renard reformule. L' « *Impact négatif de l'activité de l'entreprise est le plus fort... Ici est-ce que l'on parle de la structure de l'entreprise, des bâtiments, outils de fabrication, les produits? Pour l'impact négatif on a toujours une notion de conservation d'énergie ditcarbonée.*»Ilpoursuitsonpropossurlemanagementenvironnementalet le développement d'écoproduits.

« O*nenest mêmeàchanger,àpousserauchangementdeprocess,au-delàdel'écoconceptionpourtravaillersurla chaînedevaleur:travaillerd'entréesurunemachinequiconsommemoins,donc avecunmeilleurrendement,limitationdel'impact de la coupe des branches, la biodiversité, la diminution de maladie infectieuse sur les arbres, la valorisation des résidus pour faire du recyclage de compost.*»LedirigeantdeLièvre indique quant à lui participer à une association européenne de recyclage des déchets (PVcycle). « *Nousdéveloppons desécoproduitsdanslecadred'unprojet de R&Davecunemboutisseurdugrand-Est.Noussommesendiscussionaveclepôle Alsaceénergivie(démarcheécolabellisation).Nousavonsinstallésurnostoituresdesmodulesvoltaïquespourfairedel'autoconsommationélectriqueafinde pouvoirproduiredesmodulesavecl'énergie produite par nos modules. Je m'engage par conviction et par devoir d'exemple dans ce secteur d'activité. Suite à une expérience professionnelle précédente. Nous n'impactons pas directement la biodiversité, notre fournisseur en amont oui.Noussommesdansunprocessoùoncompensel'empreintecarbonegénérée parlaproduction du produit au bout de 3 ans.*»

L'engagement dans un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique concerne également l'ensemble des entreprises. Les quatre PME ont mis en place des plans de réduction et de recyclage des déchets. Tortue et Lièvre réalisent un suivi des émissions à effets de serre. Renard et Lièvre conduisent un plan de réduction des transports de marchandises. Les PME sont toutesengagéesdanslagestionetlerecyclagedesdéchets.RenardetLièvre tententd'agirsurlagestionéconomedesressources.LedirigeantdeTortueprécise « *l'objectif de l'entreprise étant de passer au gaz dans les 3 ans à venir une étude est en cours sur le fioul lourd pour mesurer l'impact.*» Celui de Corbeau ajoute : « *Oui, nous avons changé de chaudière (2 : une pour l'hiver et une qui tourne toute l'année). L'ancienne tournait au Fioul lourd...les 2 nouvelles fonctionnent au gaz (unepourlesprocess,unepourleslocaux) avec baisse d'émisson de CO2.*» Renarddéveloppel'écoconceptiondeproduits.Renardet Lièvreréalisent un bilanmatière suivi dans le temps pour les productions et process et mettent toutes deux en œuvre un plan de réduction de la consommation de matière. Pour le dirigeant de Tortue, « le *but est d'améliorer la filière, les poils, le sang et la graisse qui ne sont pas utilisés par la tannerie sont envoyés en Allemagne pour faire du biogaz. Il y a un donc un désir de revaloriser et d'optimiser les déchets produits. La graisse est par exemple utilisée comme colle de papier peint.*» PourceluideRenard, « *nous sommes sur une politique d'allongement de la durée de viedescomposants,doncindirectementnous sommessurunobjectifde réduction de l'utilisation des matières premières minières... je suis un peu un obsédé des taux de chutes: on les paient on en a conscience...la réduction de l'usage de la matière première sur les ressources...ce n'est que du bon sens, on les paie ces matières premières.*» La préservation de la biodiversité, en revanche, nesemble pas impliquer les 4 dirigeants. Toutefois, lorsquenous approfondissons ce sujet,ledirigeantdeRenardnous raconte« *Nous sommes pour le maintien de la biodiversité sur*

les routes parce que c'est le dernier espace où il n'y a pas de produit phyto sanitaire. Préservation des orchidées sauvages dans le Périgord, on nous a demandé de ramener les abeilles dans la Marne...»

Les principauxdéterminants del'engagementdansunedémarcheenvironnementale sont le développement de nouveaux produits, la valorisation de l'image de l'entreprise et l'implication dans une démarche éthique (Tortue, Renard et Lièvre). Tortue indique ainsi « *réduire les coûts n'est pas le premier objectif de cette démarche environnementale. Cette démarche permet également de protéger les salariés qui sont en contact avec des produits solvantés, le but étant de réduire l'utilisation de ce genre de produit en adoptant des produits non solvantés. L'entreprise a également embauché deux jeunes ingénieurs qui ont une démarche éthique et qui apportent une nouvelle vision à l'entreprise.*» Pour le dirigeant de Renard,

« *embaucherdessalariésgénèredescoûts,vousdevezavoirunebonneimagepourlestrouveret, sivous souhaiterlesintéresser, ilfautleuramenerdenouveaux projets ou produits.* » Renard et Lièvreprécisentquelamotivationdessalariésetlaréductiondescoûtsreprésententdes motivations complémentaires.

2.2.Le pilier sociétal

L'ensemble des entreprises ont pour client des entreprises. Deux d'entre elles travaillent avec l'administrationpublique (Corbeau et Renard) etCorbeautravailleaussi avec des clients particuliers; son dirigeant souligne d'ailleurs que « *14% en vente directe & internet, 86% retail (centrale alimentaire, Cora etc…) nos clients sont la Grande distribution, nos solvants sont réalisés à base naturelle....pour les colorants des fils nous respectons les normes européennes.*» Trois d'entre elles sensibilisent leurs clients à l'impact de leur

choix. Il existe des clauses dans le cahier des charges de leurs clients pour trois PME. Par exemple, pour Tortue « *Chaque cuir a son propre cahier des charges. Les clients des tanneries sont généralement de grandes enseignes du luxe. Leurs clients sont divisés en trois catégories : 70% dans la maroquinerie, 20% dans les chaussures et 10% dans la sellerie d'équitation.* » L'ensemble des entreprises limite l'usage de produits dangereux dans le processus de production. Tortue vérifie que ses clients entreprises respectent lesdroitsde l'Homme. Tortue et Renard demandent à leurs fournisseurs de respecter des clauses RSE sur le respect des droits des travailleurs, lasantéetla sécurité au travailetlaperformance environnementale. Cette dernière clause est également mentionnée par Corbeau et Renard. Les PMEs'engagent pour trois d'entre elles (Tortue, Corbeau et Renard) dans les partenariats de longues durées avec leurs fournisseurs en valorisant pour les critères RSE (Tortue et Corbeau). Le dirigeant de Renard raconte: « *Nous sommes fidèles aux fournisseurs, nous sommes engagés dans la politique d'écoconception. Je suis impliqué dans certaines commissions de normalisation avec un impact indirect sur la RSE via la sécurité. Nous allons voir les fournisseurs, mais nous n'avons pas de clauses en place. Nous fonctionnons avec notre bon sens. Quelqu'un qui ne respecte pas ses salariés est gênant pour nous. Je m'engage à long terme avec mes fournisseurs.* » Cette posture surprend Tortue qui souligne que dans son secteur d'activité, « *le cours des peaux varie beaucoup...les tanneries changent donc régulièrement de fournisseurs, elles utilisent donc le « sourcing » pour sélectionner leurs fournisseurs...mais également pour en changer. La plupart du temps les tanneries ont des contrats de 1, 2 ou 6 mois au maximum, avec leurs fournisseurs.* » Le dirigeant de Lièvre indique ne pas imposer de clause RSE à ses fournisseurs, ce qui peut sous-entendre que les choixréaliséespeuventaussiêtredenatureopportunistemalgré un engagement formel. Renard, pour sa part, accompagne ses fournisseurs dans la mise en place de démarches

Développement Durable. CorbeauetRenardontmisenplacedesrelations avecdesfournisseursdessecteursprotégés ou d'insertion, prioritairement locaux, ainsi que des coopérations avec des associations ou ONG pour mettre en œuvre des actions RSE. Lesrelationsaveclasociétécivilesontfortementmarquéesparlespartenariatsaveclesétablissements d'enseignements (pour les 4) et la participation à des processus d'insertionprofessionnelle(pour3d'entreelles). Le dirigeantdeTortuenote par exemple, « *nous accueillons tous les ans pendant des stages de 6 mois, des élèves de l'ITEC Lyon qui forme des ingénieurs cuir. Les deux derniers stagiaires ont été embauchés chez les Tanneries Haas. Le problème est que la plupart des étudiants ne vont pas dans les tanneries mais chez les clients, au service marketing.* »

2.3.Le pilier social

Aucune dispositionn'aencore été miseenplace pour traiterdeladiversité.Aucun engagementdans une démarchedelabellisationn'estrelevé.Néanmoins,ladiscriminationesttraitéeparCorbeauetLièvre. Cettedernièretravailleégalementsurlescritèresliés à l'origine et au handicap. Le dirigeant de Tortue souligne « *en ce qui concerne les femmes, le monde de la tannerie est très masculin et les tâches y sont pénibles, donc il y a moins de femmes que d'hommes, mais c'est plus pour protéger les femmes que pour les discriminer. Nous avons une GPEC et un comité de direction.* » Corbeauest la seuleentreprise à publierlesdocumentsliés à lasituation homme/femme, lesmesurespourl'emploidesséniorsetla GPEC engénéral.DesmesurespréventivespourpallierauxrisquesprofessionnelssontdéveloppéesparTort ue,CorbeauetRenard.Le dirigeantdeCorbeau insiste. « *Ilexisteunaccordégalitéavec plus de 65% defemmesdans l'entreprise. Lapublicationdudocument de*

situationH/Festobligatoire...lesformationssontfavorisées...adaptationdutravailpourleséquipes denuitainsiquedesformationsgesteset posture. Nousdéveloppons desactionssurlesrisques deTroublesMusculo-Squelettiques (TMS) avecautomatisationouformation à lapolyvalence,manutention, respect du règlement intérieur,surveillance... risque d'alcool, drogues, miseenplaced'aménagements du temps de travail. » De nombreuses mesures sont en outre développées par chacune d'entre elles pour concilier vie professionnelle et vie personnelle (aménagement du temps de travail, évaluation des futurs besoins en compétences). Des démarches de GPEC sont mises en œuvre chez Tortue,CorbeauetRenard. Seul Renard n'a pas établi de planannueldeformation : « *Nous avons un CHSCT. Nouspayonsunecrèchenousavonscontribué à la création d'une crècheetnous avons 8 berceaux.On est un peu en retard sur la GPEC. Nous sommes à 36 ans de moyenne d'âge. Nous nous engageons sur la formation à tous les niveaux du CAP à l'élève ingénieur.* »Le dirigeant de Lièvre a engagé une démarche avec l'AGFIPH afin d'intégrer une personne malentendante. Aucune PME n'a investi dans un fonds socialement responsable (ISR).

2.4.Le pilier gouvernance/transversal

La RSE représente pour trois des PME une conviction et un axe de communication, pour deux d'entre elles une contrainte et pour une seule une opportunité. Selon ses propres termes, le dirigeant de Lièvre n'a pas le sentiment de mener des actions RSE mais plutôt d'adopter un certain « bon sens » dans la mise en place de la gouvernance. Aucune des PME ne connait la norme ISO 26000. Toutesexpriment cependant lesentimentdemenerdesactionsRSE.Troisindiquentquelesrésultatsescomptéssontlaréductiondes coûts,ledéveloppementde nouveauxproduits,l'améliorationdel'image. Deux mettent en avant la gestion

desrisques,lamotivationdessalariésetlerespectdel'environnement.L'avisdudirigeantdeRenardsur lesentiment de menerdesactions RSE est assez explicite : « *Le terme n'estpasdutoutenphase...Dansl'ordrerespectdel'environnement,motivationdesemployés,puisdéveloppementdenouveauxproduits.Lecompte-rendu: un jour nous y penserons, nous sommes en stratégie de croissance. Nous fixons nos priorités. Nous y penserons, je n'ai pas besoin de ce type d'indicateur aujourd'hui. Rattaché à la stratégie selon moi.* » Pour le dirigeant de Tortue, l'important est de « *protéger les employés.Il n'y a pas decompte rendu desperformancesRSE. C'estplutôt un feeling au jourlejour.D'ailleurs, notreResponsable produit et environnement chercheàdévelopperuncuirplus écolo.* »

Une seule PME réalise un compte-rendu des performances RSE. Ces bilans sont établis principalement avec des ressources internes pour trois sociétés. Deux mobilisent également des parties prenantes externes. Les problématiques RSE sont rattachées à ladirectiontechniquepour Tortue et Corbeau, à la stratégie pour Renard et Lièvre.Trois PME ontmisenplaceunechartedebonneconduiteainsiqu'unefeuillederouteetunprogrammedesensibilisation. Il est à noter que l'entreprise Corbeau a mis en place un système de pilotage.

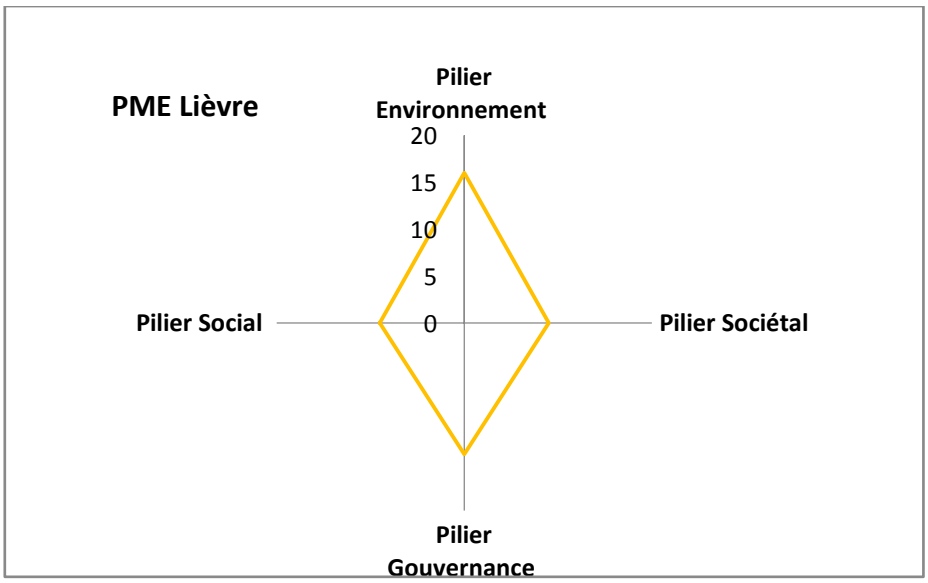
Le tableau et lesgraphiques suivants permettent de synthétiser les profils des 4 PME sur la base des réponses des 4 dirigeants de PME quant à leurs pratiques RSE. Les scores correspondent à la somme de tous les items représentant les engagements et des pratiques pour chacun des quatre piliers. Plus le score est élevé, plus l'engagement en matière de RSE est important.

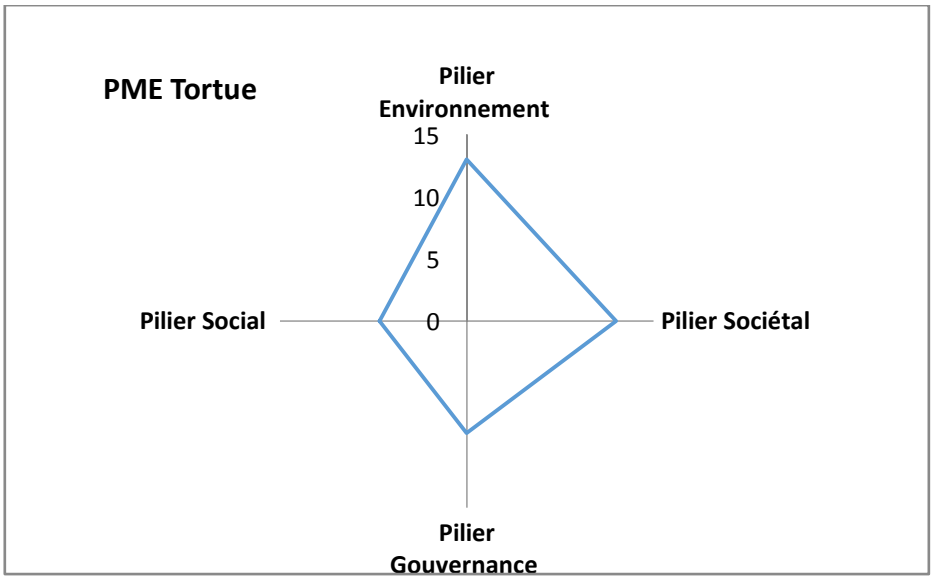
Tableau 1 : Les engagements des PME dans la RSE

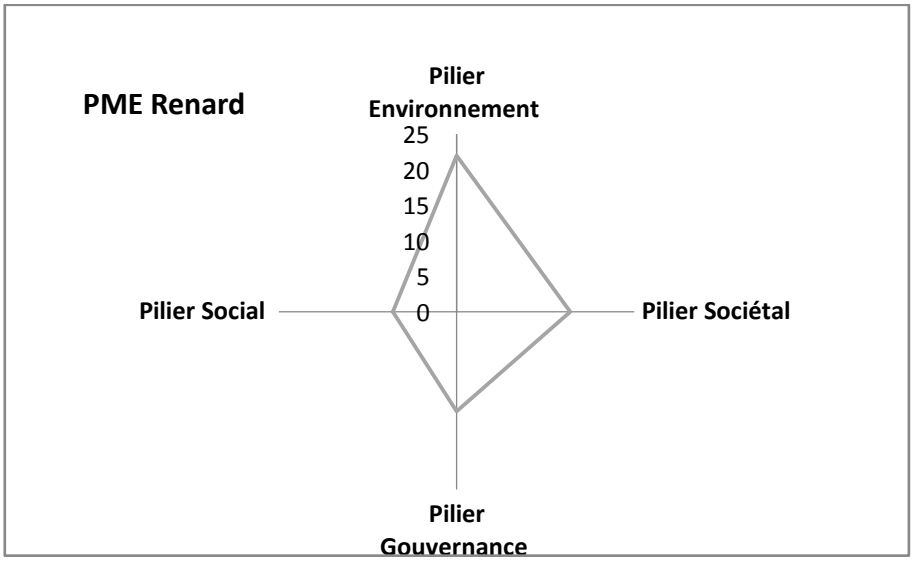
	Pilier Environnemental	**Pilier Sociétal**	**Pilier Gouvernance**	**Pilier Social**	**Engagement global RSE**
Tortue	13	12	9	7	41

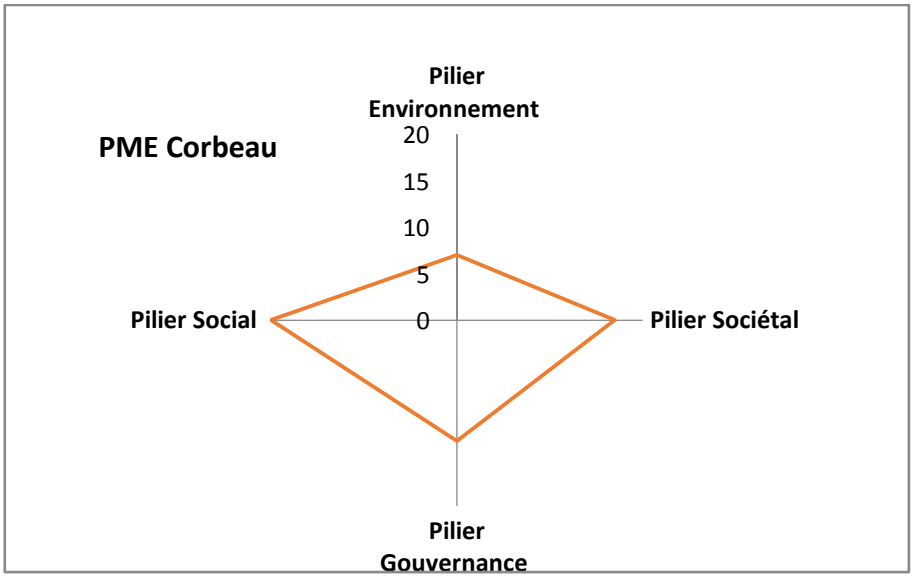
Corbeau	7	17	13	20	57
Renard	22	16	14	9	61
Lièvre	16	9	14	9	48

Graphiques 1 : Les profils d'engagement des 4 PME









Au total, cette première analyse nous permet donc de repérer des pratiques assez nettement différenciées dans les 4 PME de notre étude. Certains éléments du discours confirment nettement la spécificité de la RSE dans des petites et moyennes entreprises par rapport aux approches habituelles dédiées à des grandes structures. Il n'en demeure pas moins que la situation de chacune d'entre elle est spécifique et justifie des niveaux et des thèmes d'engagements potentiellement très différents. La question de la cohérence interne et externe des différentes pratiques identifiées se pose dès lors et justifie l'analyse fine des discours stratégiques des dirigeants.

3- Discours sur les stratégies RSE des PME

De multiples travaux ont tenté d'établir empiriquement le lien entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise. Toutes ces études testent l'existence et la significativité d'un lienéventuel mais il ne semble pas se dégager de résultat robuste et stable. Pour autant, plusieurs travaux de nature analytiques permettent de d'identifier et de caractériser certains mécanismes susceptibles de lier une orientation RSE de la stratégie et des sources multiples et variées de performances.L'acquisition de l'avantage compétitif dépend de la capacité de l'entreprise à se différencier et à proposer une valeur ajoutée supérieure à celle générée par ses concurrents. L'avantage compétitif devient durable lorsque l'entreprise réussit à acquérir et préserver dans le temps une position unique. Il est souvent basé sur un ensemble de ressources distinctives (Barney, 1991) et cette approche permet d'identifier plusieurs vecteurs de performances associés à une orientation RSE de la stratégie. Une stratégie « éthique » peut tout d'abord permettre aux entreprises de développer des relations plus fortes et plus saines avec leurs parties prenantes et, ainsi, de capter plus aisément des opportunités du marché. La RSE peut également être vue comme un mécanisme vertueux de développement de ressources et capacités environnementales, d'attractivité des investisseurs éthiques ou d'anticipation des interventions régulatrices des gouvernements (Kanter, 1999). En se focalisant plus spécifiquement sur les PME, Jenkins (2006) souligne que, malgré des ressources limitées, ces entreprises bénéficient souvent d'une flexibilité d'organisation et de communication, d'une créativité et d'une capacité d'innovation, d'une proxémie de l'organisation, d'une fluidité dans la transmission des valeurs et d'une culture favorisant l'aptitude à s'adapter aux bouleversements de leurs environnements. L'orientation RSE peut alors être perçue comme de nature à renforcer cette agilité

organisationnelle. Enfin, dans un autre registre, l'image de l'entreprise peut avoir un impact sur sa valeur et sa réputation vis à vis de ses parties prenantes multiples.

La modélisation stratégique de la RSE a conduit (Burke et Logsdon, 1996) à définir cinqdimensions stratégiques liées aux projets RSE : la centralité, la spécificité/appropriation, la proactivité, le volontarisme et la visibilité. Elles permettent de comprendre comment les projets RSE engagés dans certaines dimensions peuvent représenter des bénéfices stratégiques pour les firmes. Ces facteurs facilitent également l'évaluation de la valeur créée par les initiatives en matière de RSE d'un point de vue stratégique.Commed'autres auteurs ont pu le préciser cette grille de lecture permet de définir le profil de l'entreprise par rapport à sa logique d'action en matière de RSE. Si certains travaux se sont plus concentrés sur l'un des trois piliers du développement durable, de nombreux auteurs ont en commun de vouloir structurer une démarche et des pratiques durables. Dans leurs travaux empiriques, Husted et Allen (2007) découvrent que seules trois dimensions sur les cinq avancées par Burke et Logsdon (1996) comme étant créatrices de valeur sont réellement reliées à la création de valeur : la spécificité, la visibilité et le volontarisme. De plus, concernant la dimension volontariste, le sens de la relation est inverse à celui proposé par Burke et Logsdon (1996). Le résultat est en accord avec les travaux menés par Porter et Van der Linde (1995) qui indiquaient, dans leur l'hypothèse testée sur des grandes entreprises du secteur industriel, que la régulation environnementale pouvait stimuler l'innovation et la compétitivité dans les entreprises. Del Bosco (2010) proposepour sa part de scinder les cinq facteurs clés en deux catégories : d'une part centralité, spécificité/appropriation et visibilité, d'autre part volontarisme et proactivité. Les trois premières dimensions sont déterminées par les choix relatifs aux activités orientées RSE et la manière avec laquelle celles-ci sont mises en œuvre.

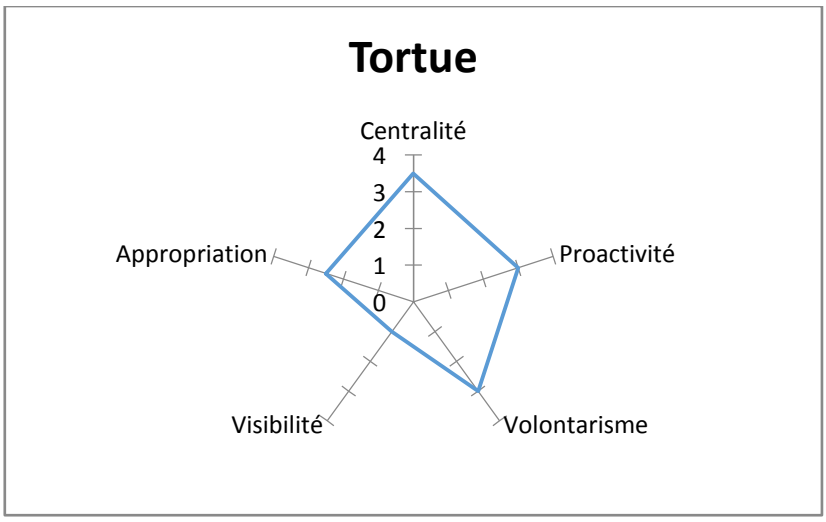
La seconde catégorie est spécifiquement liée à la décision de se concentrer sur une question sociétale spécifique (notamment la motivation et le moment de la décision d'engagement). Ces travaux montrent l'importance des capacités de la firme à identifier les opportunités stratégiques.

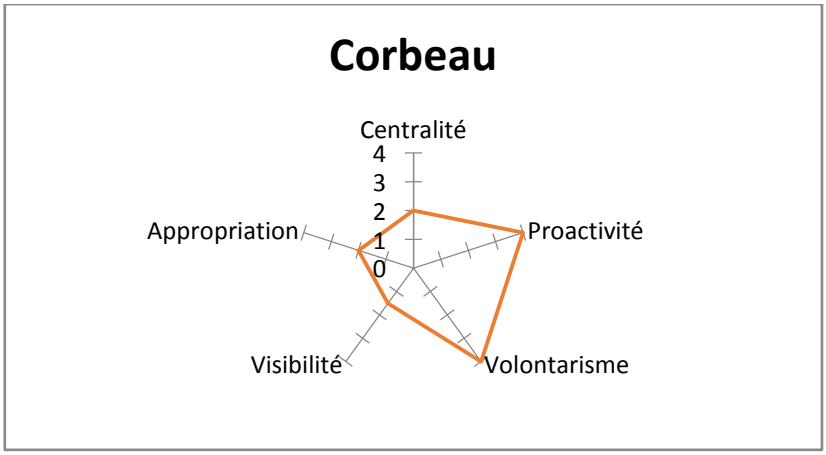
Nous proposons de nous appuyer sur le modèle de Burke et Logsdon (1996) afin d'analyser les discours des dirigeants des PME sur les orientations RSE de leurs stratégies. En premier lieu, nous avons tout d'abord souhaité caractériser, à partir d'un questionnaire, les discours par rapport aux 5 dimensions. Le dispositif retenu est simplement une échelle de Likert à 5 niveaux. Les scores sont compris entre 1 et 6. Plus le score est élevé, plus l'item est jugé important par le dirigeant. Le tableau 2 résume les résultats obtenus et les graphiques 2 illustrent la situation de chacune des 4 PME.

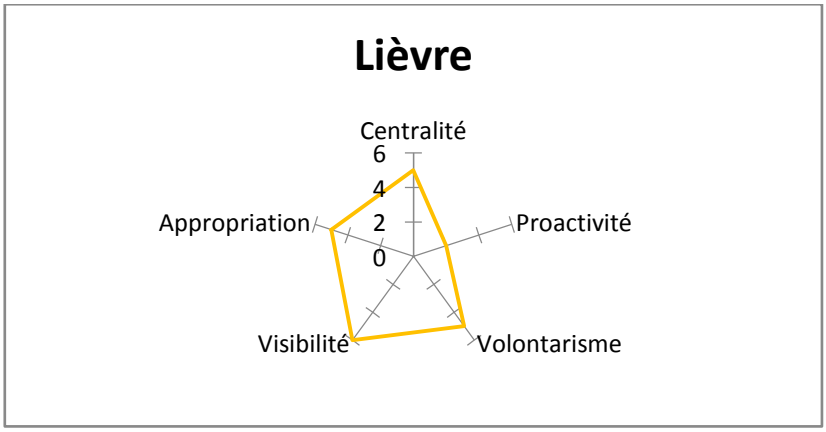
Tableau 2 : Les dimensions stratégiques de la RSE exprimées par les dirigeants

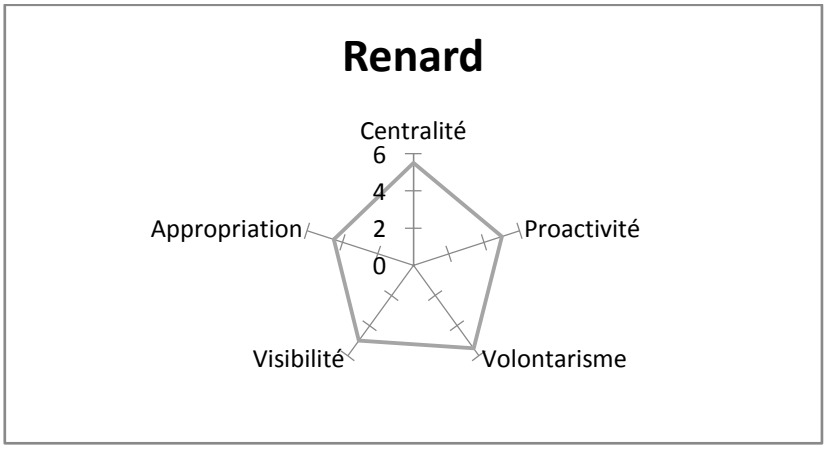
	Tortue	Corbeau	Renard	Lièvre
Centralité	3,5	2	5,5	5
Proactivité	3	4	5	2
Volontarisme	3	4	5,5	5
Visibilité	1	1,5	5	6
Appropriation	2,5	2	4,5	5
Orientation RSE Globale	3.5	3	5.5	5

Graphiques 2 : Les stratégies RSE des 4 PME









Deux dirigeants indiquent une orientation RSE « moyenne » (Tortue et Corbeau). Par exemple, Tortue explique que « *c'est difficile à dire, c'est plus une contrainte stratégique qu'une démarche volontaire.* »En revanche, les scores associés aux discours de Renard et Lièvre sont beaucoup plus élevés et illustrent un discours beaucoup plus volontariste. Afin d'analyser plus finement ces résultats, nous avons également enregistré les principaux éléments de discours de ces dirigeants pour chacune des cinq dimensions du modèle.

- La centralité exprime la proximité et l'alignement des pratiques de RSE avec les missions et objectifs de l'entreprise. Seule la PME Corbeau se situe en-dessous de la moyenne. Ce résultat est pour le moins surprenant compte-tenu de l'activité et du métier exercé par l'entreprise. On observe ici un décalage assez net entre le discours stratégique et les pratiques observées. De nombreuses pratiques RSE ont en effet été constatées et répertoriées par les auteurs (cf. partie 2.).

- La Proactivité traduit le degré de planification, d'anticipation des pratiques de RSE par rapport aux tendances sociétales émergentes. Seule la PME Lièvre se situe en-dessous de la moyenne. C'est qui est pour le moins étonnant, car les auteurs constatent que le cœur de métier de l'entreprise se situe dans la fabrication de modules voltaïques pour l'industrie

solaire. Là encore, le croisement des informations et des méthodes d'analyses semble mettre à jour un décalage important. Le dirigeant n'a manifestement pas le sentiment d'être dans une démarche RSE. C'est en tout état de cause l'effet que produit son discours, que ce soit par manque de distanciation ou humilité.

- Le volontarisme illustre le degré de prise de décision discrétionnaire en matière de RSE et l'absence de contraintes externes imposées. Les scores sont assez élevés et homogènes. Seul le dirigeant de Tortue exprime une perception plus tempérée.

- La visibilité caractérise les pratiques de RSE observables et reconnaissables par l'ensemble des parties prenantes externes et internes (par exemple normes ISO). Les dirigeants de Tortue et Corbeau disent clairement ne s'engagerque très peu sur l'information ou la communication aux parties prenantes.

- L'appropriation traduit la capacité à capturer des bénéfices privés associés à la RSE par l'entreprise. Les PME Tortue et Corbeau semblent peu sensibles à cet objectif stratégique tandis que Renard et Lièvre le valorisent de manière beaucoup plus nette.

Sur un plan plus qualitatif, les entretiens avec les dirigeants de ces 4 PME nous ont permis d'identifier plusieurs résultats complémentaires.

Nous avons tout d'abord pu vérifier que la perception de la notion de RSE était ambivalente. Elle est en effet perçue parfois comme une contrainte ou une obligation. « *la notion de développement durable est difficile à faire comprendre aux clients mondiaux...c'est le pot de fer contre le pot de terre*(Tortue) ; *...ce n'est pas vraiment une stratégie, plus pour le secteur, l'image, le bien être du salarié* (Corbeau)".Pour d'autres, en revanche, il s'agit d'un concept beaucoup plus naturel et évident. Ainsi, le dirigeant de Renard précise que « *c'est de la logique et du bon sens. Moi je parle de Croissance qualitative. C'est une autre forme de*

DD, car dedans il y a de la croissance, car il ne faut pas se masquer : ça reste du Business : croissance de chiffre d'affaires, croissance de la qualité de vie, croissance pour nos clients avec un objectif de qualité car il n'y a que cela qui marche à long terme quoi. » Pour le dirigeant de Lièvre, c'est une conviction.

Lesdifficultésabordéesparles dirigeants pour mettre enœuvrelastratégieRSE sont de différentes natures. « *Je diraisqu'aujourd'huicequimanquele plus c'estdu temps pourprendre du recul par rapport à l'activité. Nous à notre niveau un facteur qui ferait avancer les choses: une moindre dilution des responsabilisations sur le territoire. L'hyper-démocratie tue, il manque un guide un chef qui donne de la cohérence à tout cela. Accepter de sortir de cela pour avoir une vision globale*"(Renard). D'autres soulignent des problèmes managériaux (« *les employés sont réticents, ils estiment que c'est une perte de temps et que le temps c'est de l'argent* » Tortue), réglementaires (« *c'est une contrainte forte qui nous est imposée. Nous sommes en concurrence avec des grandes entreprises dont les moyens financiers et l'organisation permettre d'exploiter ces opportunités. Le souci c'est qu'on nous impose les mêmes contraintes qu'aux grands groupes. En France, les lois en développement durable sont dures. Dans d'autres pays les normes sont moins contraignantes* » Lièvre) ou normatifs (« Pas de certifications ainsi que les coûts sur un marché qui est déjà concurrentiel » Corbeau).

Dans une perspective plus générale, cette étude permet également de repérer quelques résultats relatifs à la spécificité de la RSE en PME. Tout d'abord, les termes employés en stratégie dans le modèle de Burke et Logsdon (1996) semblent difficiles à comprendre et contre-intuitifs dans le contexte des PME. Une reformulation et un approfondissement sont nécessaire afin de collecter de précieuses données sur les actions ou stratégies non-formalisées. De plus, la grille des apports générés par l'engagement dans

les dimensions stratégiques de la RSE parait très complexe pour les organisations dont la stratégie n'est pas formalisée, ou seulement en partie. L'absence d'accompagnement, d'outils de mesures, de reporting, de compte-rendu ou de restitution, construits, mis à disposition ou adaptés au contexte propreàchaque PME,nepermetsouvent pasdeprendre la pleinemesuredeleurengagement,implications,actions,pratiques ou encore résultats en matière de RSE.

La lecture et l'analyse du déploiement des dimensions stratégiques RSE réalisé par les PME nécessitent de prendre du temps à écouter le discours des dirigeants sur "*ce que font les entreprises*", plutôt que de partir du postulat de "*ce que les Entreprises devraient faire*".

Enfin, la plus faible exposition médiatique des PME est peut être un facteur qui pourrait expliquer les notations faibles sur la dimension « visibilité » pour deux des PME.

Les termes liés à la démarche RSE ne sont pas toujours maitrisés par les personnes interrogées.Lesdispositifslégauxetnormatifsnesontpasappréhendéspar lesdirigeantsparceque ces préoccupations ne fontpaspartie de leurs champsderéflexion. En effet, lesPMEsontsouventexemptéesdecertainescontrainteslégalesounormativesdans l'engagement RSE.Cettesituationliée aucritèretaille(effectif, poids chiffre d'affaires ou Bilan). Il existe une carence d'information sur la démarche RSE.Nousnotonsparailleursquecelles-cisontbeaucoupplusàl'aiseavecletermededéveloppementdurableetsescomposantes.

Lesdifférencesobservées sur les autres critères environnementaux sont apparemment liées aux spécificités sectorielles à lesquelles appartiennent les PME interrogées. Effectivement l'appartenance à une industrie par exemple de basse ou de haute technologie peut influencer l'engagement dans la démarche RSE sur certains piliers au détriment des autres.

Ensuite la maturité ou l'âge de l'entreprise peut aussi représenter un autre facteur explication.

Par ailleurs, l'usage d'un instrument de mesure très directif peut empêcher l'interviewé de développer et approfondir son propos et ses idées, c'est pourquoi le complément de réponse au questionnaire de l'Enquête nationale sur le Développement Durablea permis de déceler, des informations sous-jacentes, de les collecter et de valoriser les actions détectées, dans le profil de la PME interrogée.

Le comportement des dirigeants dans leurs relations aux fournisseurs ou clients peut être expliqué en partie par leur faible pouvoir de négociation et la dépendance aux ressources issues de leur activité avec leurs donneurs d'ordre. Trois d'entre elles sont imbriquées dans des chaînes de valeur globale et leur pouvoir d'influence sur leur partenaires reste très limité, tant en amont qu'en aval.

Conclusion

Le développement durable devient aujourd'hui incontournable. Il est devenu au fil du temps une préoccupation forte, dans les pays industrialisés. Cette prise de conscience induit une modification en profondeur du comportement des acteurs économiques, producteurs et consommateurs, pour répondre aux problématiques sociales, sociétales et environnementales. Les entreprises sont ainsi invitées à développer des comportements socialement responsables. De très nombreux acteurs institutionnels considèrent que le modèle stratégique de la RSE est transposable des grandes entreprises vers les PME. Les pratiques RSE varieraient en fonction des ressources disponibles mais les effets seraient semblables. Il apparaît dans les faits que l'extrapolation n'est pas systémiquement envisageable (Spence, 2007 ; Jenkins, 2006 ; Jamali & al. 2009). L'un des articles les plus anciens faisant référence à la RSE en PME est celui de Fischer et Groeneveld publié en 1976 dans la revue Journal of Small Business Management mais la prise de conscience de la

nécessité d'aborder spécifiquement la problématique de la RSE en PME ne se développe que depuis très récemment à partir de 2004 dans les revues académiques. De nombreuses raisons poussent les PME à adopter les pratiques managériales RSE. Elles peuvent rechercher à dégager des bénéfices commerciaux sur la base de pratiques de consommation responsable (Lepoutre & Heene, 2006 ; Murillo & Lozano, 2006 ; Berger-Douce, 2008, 2011a). Souvent les exigences imposées par la chaîne d'approvisionnement engagent les acteurs dans une dynamique de performance sociale et environnementale. Elle offre aux PME un moyen d'attirer et de fidéliser le capital humain (OSEO-Observatoire des PME, 2012). La RSE favorise en outre le développement de l'économie de réseau, fortement impactée par la réputation et les relations d'affaires. La RSE peut ainsi constituer une véritable opportunité pour créer de nouvelles plateformes de compétitivités (Morsing & Perrini, 2009). Un engagement dans la RSE peut également permettre d'anticiper des évolutions législatives. Notre étude visait à analyser finement les perceptions, discours et pratiques de dirigeants de PME industrielles à partir de rencontres et d'entretiens approfondis avec quatre d'entre eux. Cette méthode nous a permis de mettre en évidence différents résultats montrant la nécessité de disposer de cadres d'analyses spécifiques aux problématiques propres des PME.

Le prolongement naturel de notre présente recherche pourrait s'orienter dans un premier temps vers un suivi longitudinal dans le temps de ces entreprises pour proposer une évaluation du développement sur les piliers RSE. Nous pourrions envisager de construire une analyse de la typologie RSE de l'entreprise en matière environnementale au regard de la littérature existante.

Dans un second temps, notre recherche pourrait s'orienter vers l'étude des pratiques et stratégies – formalisées ou non – mises en œuvre par les entreprises en adoption d'innovations technologiques. Nous pourrions ainsi envisager de mettre en lumière les

facteurs et déterminants de l'adoption d'innovations technologiques pour chacune d'entre elles sur une période donnée au regard de leur perceptions, discours et pratiques de la RSE. Nous gardons cependant à l'esprit dans notre démarche académique, qu'une précaution s'impose à nous : garder constamment à l'esprit que les PME ont toute en commun le fait qu'elles sont chacune « uniques ».

6- Bibliographie

Barney, J. B., (1991),« Firm resources and sustained competitive advantage», ***Journal of Management***, 17, pp. 99-120.

Berger-Douce S., (2008),« Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME – Premiers résultats d'une étude française », ***Management & Avenir***, n°15, février 2008, p.9-29.

Berger-Douce, S., (2011a), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? », ***Revue française de gestion***, (6), 147-166.

Berger-Douce, S. (2011b), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME?», ***Humanisme et Entreprise***, (3), 9-24.

Boiral, O. (1997), « Protéger l'environnement naturel et la sante des travailleurs», ***Gestion-Montreal-***, *22*, 49-55.

Burke, L.; Logsdon, J. M., (1996), « How Corporate Social Responsibility Pays Off», ***Long Range Planning*** 29(4), pp.495-502.

Carroll, A., (1979) « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance», ***Academy of Management Review***, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.

Del Bosco, B., (2010), « A strategic approach to CSR», ***Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation***, p.131.

Fassin, Y., (2009), « The stakeholder model refined», ***Journal of business ethics***, *84*(1), 113-135.

Fischer, W. A., & Groeneveld, L., (1976), « Social responsibility and small business», ***Journal of Small Business Management*** *(pre-1986)*, *14*(000001), 18.

Hart S.-L., (1995), « A Natural-Resource-Based View of the Firm », ***Academy of Management Review***, Vol. 20(4), p. 986-1014.

Henriques, I., & Sadorsky, P., (1996), « The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach», ***Journal of environmental economics and management***, *30*(3), 381-395.

Henriques, I., & Sadorsky, P. ,(1999), « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», ***Academy of management Journal***, *42*(1), 87-99.

Husted, B. W., & Allen, D. B., (2007), « Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience», ***Long Range Planning***, *40*(6), 594-610.

Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T., (2009), « Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR», ***Journal of Business Ethics***, *87*(3), 355-377.

Jenkins H., (2004a), « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective», ***Journal of General Management***, 9(4):55–75

Jenkins H. ,(2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », ***Journal of Business Ethics***, Vol. 67, p. 241-256.

Jenkins, H., (2009), «A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises », ***Business Ethics: A European Review***, *18:1, 21–36.*

Kanter, R.M., (1999), « from spare change to real change: The social sector as a Beta site for Business Innovation », ***Harvard Business review*** 77:3 pp.122-128.

Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D., (2008), « The business case for corporate social responsibility», ***The Oxford handbook of corporate social responsibility***, 83-112.

Lepoutre, J. and Heene, A., (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review», ***Journal of Business Ethics***, 67:257-273.

Louche, C., & Michotte, E., (2011), « La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche», **Working Papers CEB**, 11.

Morsing, M., & Perrini, F., (2009), « CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?», ***Business Ethics: A European Review***, *18*(1), 1-6.

Murillo, D., & Lozano, J. M., (2006), « SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words», ***Journal of Business Ethics***, *67*(3), 227-240.

Perrini, F., (2006), « SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective», ***Journal of business ethics***, *67*(3), 305-316.

Porter, M. E., & Van der Linde, C., (1995a), « Green and competitive: ending the stalemate», ***Harvard business review***, *73*(5), 120-134.

Russo, A., & Tencati, A., (2009), « Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms», ***Journal of Business Ethics***, *85*(2), 339-353.

Spence, L. J. & Rutherfoord, R., (2001) «Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager», ***Journal of Small Business and Enterprise Development*** 8(2), 126–139.

Spence, L. J. ,(1999), « Does size matter? The state of the art in small business ethics», ***Business Ethics: an European Review***, *8*(3), 163-174.

Spence, L. J., (2007), « CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007», ***Business and society review***, *112*(4), 533-552.

Vives, A. ,(2006), « Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America», ***Journal of Corporate Citizenship***, *2006*(21), 39-50.

Wood, D. J. ,(1991a), « Corporate social performance revisited», ***Academy of Management Review***, *16*(4), 691-718.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Analyse de la perception des consommateurs face aux stratégies de légitimation dans les discours des enseignes spécialisées bio : proposition d'une typologie

Marie-France VERNIER
ESDES, Université de Lyon
Laboratoire ESDES Recherche
10, place des Archives,
69002 Lyon
mfvernier@ucly.fr

Sabrina ZAÏDI-CHTOUROU
ESDES, Université de Lyon
Laboratoire ESDES Recherche
10, place des Archives,
69002 Lyon
szaidichtourou@ucly.fr

Résumé

Les enseignes spécialisées bénéficient toutes d'une légitimité historique au sens de Lapeyre (2013). Nous avons identifié à partir de Suchman (1995) des stratégies de légitimation pragmatique, morale ou cognitive perceptibles dans leurs discours. À travers des entretiens semi-directifs auprès de consommateurs de produits bio, nous observons une fidélité aux enseignes qui n'est pas le résultat de la valorisation dans le discours d'actions réelles dans le développement durable. Une part croissante des consommateurs est bien moins attentive aux actions positives d'un point de vue environnemental et social menées par ces enseignes. Notre hypothèse est qu'elles se dirigent vers des décisions marketing intégrant davantage un positionnement de séduction et abandonnent peu à peu un positionnement de conviction. Elles déploient une stratégie de légitimation ambivalente dans les discours en utilisant des arguments marketing traditionnels pour atteindre un plus grand nombre de consommateur.)

Mots-clés : stratégie, marketing, légitimité, enseignes spécialisées, produits alimentaires issus de l'agriculture biologique,

Abstract

Specialized retailers benefit all from an historical legitimacy according to Lapeyre (2013). Based on Suchman (1995) approach, we can identify in their speeches pragmatic legitimation strategy, moral legitimation strategy and cognitive legitimation strategy elements. We conducted in-depth interviews with organics products consumers. Loyalty to these specialized retailers is not linked to communication on real actions in favor of sustainable development. A growing part of consumers is less sensitive to positive environmental or social actions made by these retailers. Our hypothesis is that specialized retailers are taking marketing decisions depending more on seduction positioning and less on conviction positioning. They are developing an ambivalent legitimation strategy in their speeches using traditional marketing arguments to reach a growing number of consumers

Keywords:strategy, marketing, legitimacy, organics products retailers, organics food products

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Analyse de la perception des consommateurs face aux stratégies de légitimation dans les discours des enseignes spécialisées bio : proposition d'une typologie[1]

Résumé

Les enseignes spécialisées bénéficient toutes d'une légitimité historique au sens de Lapeyre (2013). Nous avons identifié à partir de Suchman (1995) des stratégies de légitimation pragmatique, morale ou cognitive perceptibles dans leurs discours. À travers des entretiens semi-directifs auprès de consommateurs de produits bio, nous observons une fidélité aux enseignes qui n'est pas le résultat de la valorisation dans le discours d'actions réelles dans le développement durable. Une part croissante des consommateurs est bien moins attentive aux actions positives d'un point de vue environnemental et social menées par ces enseignes. Notre hypothèse est qu'elles se dirigent vers des décisions marketing intégrant davantage un positionnement de séduction et abandonnent peu à peu un positionnement de conviction. Elles déploient une stratégie de légitimation ambivalente dans les discours en utilisant des arguments marketing traditionnels pour atteindre un plus grand nombre de consommateur.)

Introduction

Cet article s'intéresse aux enseignes spécialisées dans la vente de produits issus de l'agriculture biologique (que nous appelons les enseignes bio) en France. Installées depuis longtemps sur le marché (la plus ancienne date de 1946), elles sont confrontées depuis quelques années à la concurrence des enseignes généralistes qui développent des gammes bio, des rayons spécialisés et proposent désormais des magasins 100 % bio. Ces dernières semblent tirer leur épingle du jeu face aux nouveaux consommateurs de produits bio (+ 3,7 % et 47 % du marché total bio). Nous assistons à une dynamique nouvelle avec une redéfinition du positionnement voulu de chaque

[1] Article réalisé dans le cadre du projet DIACODD (Distribution Alimentaire, Consommateurs etDéveloppement Durable), financé par l'Agence Nationale de la Recherche.

distributeur. Les enseignes bio sont dorénavant en concurrence avec des enseignes généralistes intéressées par leur cœur d'activité : la distribution de produits bio.

Dans une recherche précédente (auteurs, 2016), nous avons identifié deux stratégies parmi les enseignes bio. La première s'inscrit dans une volonté d'attirer des consommateurs convaincus par la démarche de l'enseigne à travers ses actions positives d'un point de vue environnemental, social et économique. Il s'agit de construire un *positionnement de conviction*. La seconde affiche une volonté d'atteindre la cible des enseignes de la grande distribution avec un *positionnement voulu de séduction*.

S'appuyant sur les résultats d'un premier article sur l'analyse du discours construit et volontaire des enseignes face à une typologie de consommateurs définis dans la littérature, nous confrontons ces résultats à une étude qualitative menée auprès des consommateurs en mesurant leur perception face aux discours des enseignes spécialisées bio.

1. État de l'art

1.1. Les stratégies de légitimation du discours auprès des consommateurs de produits bio

L'étude de la notion de légitimité nous permettra de comprendre la nature de la relation entre les enseignes bios et leur client.

1.1.1. Définitions de la légitimité

La notion de légitimité est intéressante car elle permet de comprendre ce qui motive les organisations et d'interpréter leurs actions, notamment leur politique marketing. Pour

Huault(2009), les organisations sont mues par la recherche de pouvoir et de légitimité afin d'être acceptées socialement par leur cible.

Nous définirons la légitimité comme la perception ou la supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et de définitions (Suchman, 1995). Elle se construit par rapport à la cible visée par les actions de l'entité. Pour Debenedetti et Philippe (2011), elle repose sur une grande diversité de parties prenantes : clients, actionnaires ou investisseurs, salariés.

Analysant le discours sociétal des enseignes de la grande distribution, Lapeyre définit la légitimité comme « la reconnaissance par le client du droit de l'annonceur à évoquer son engagement sociétal dans son discours ». La cible est alors limitée au client du distributeur. Lapeyre (2013) avance deux modalités pour expliquer la légitimité. Elle peut être historique : le discours sociétal de l'annonceur est évalué compte tenu de ses actions passées. Elle peut dépendre des objectifs de l'annonceur, la cible évalue la congruence entre le but de l'annonceur et la cause sociétale qu'il affirme défendre.

Suchman (1995) distingue trois types de stratégie de légitimation des actions menées par les firmes.

- Stratégie pragmatique : elle repose sur des échanges directs entre l'organisation et ses parties prenantes les plus proches. Les actions sont considérées comme légitimes quand elles procurent des bénéfices à ses parties prenantes.
- Stratégie morale : elle repose sur le fait que cette activité est la bonne chose à faire. Elle reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Elle repose également sur les croyances quant à la capacité de l'organisation à promouvoir le bien-

être social tel que le définit le système de valeur des parties prenantes. Cette stratégie peut être rapprochée de l'approche webérienne sur la légitimité de l'autorité.

- Stratégie cognitive : les actions de l'organisation sont considérées comme acceptables et crédibles sur la base du système de valeur de son audience. Cela est considéré comme allant de soi.

Nous distinguons positionnement et légitimité. Le premier désigne l'ensemble des attributs saillants et distinctifs qu'une entreprise cherche à associer à un produit ou une marque pour la distinguer de la concurrence et toucher une cible particulière. C'est une place reconnue et acceptable sur le marché à un moment donné alors que la légitimité s'inscrit dans la durée.

Selon Gabriel (2003) le marketing permet aux entreprises de légitimer leur activité vis-à-vis du développement durable. Il consiste alors à identifier et à mener des actions crédibles, acceptables et visibles par les parties prenantes. Sous ces trois conditions, elles aident à construire la légitimité de l'entreprise.

1.1.2. Management de la légitimité comme antécédent à la construction du positionnement

Lapeyre (2013) montre que la légitimité de l'annonceur et la crédibilité du discours influencent positivement la bienveillance et la crédibilité de l'enseigne. La légitimité est ici un antécédent de la confiance. La notion de crédibilité (Sweeney et Swait 2008) apparait alors dans ce type de légitimité car la cause sociétale défendue sera plus crédible si l'annonceur, en l'occurrence une enseigne spécialisée, est l'énonciateur. Lapeyre (2013) et Gabriel (2003) analysent la nature de la relation entre légitimité et crédibilité. La légitimité est ici un antécédent de la confiance. La légitimité historique et la légitimité des objectifs sont des antécédents de la crédibilité du

discours. La contribution de la légitimité historique à la crédibilité du discours apparaît moins importante que celle de la légitimité des objectifs. En matière de communication en RSE, des travaux (Bonnefont et Lapeyre, 2006) présentent un double questionnement: l'un relatif au contenu du discours, l'autre à l'énonciateur de celui-ci. Bien que peu nombreux, les travaux liant l'engagement en RSE et la crédibilité de la source (Swaen et Vanhamme, 2005 ; Yoon *et al*., 2006 ; Gabriel, 2003) montrent que la crédibilité d'une marque considérée au sens large (incluant la crédibilité de son discours) est particulièrement liée à son expertise perçue (positionnement perçu) et à sa fiabilité, et qu'elle peut directement influencer la fidélité à son égard. Sweeney et Swait (2008) montrent même un lien direct entre crédibilité du discours et intention de fidélité. La notion de double questionnement est particulièrement intéressante pour les enseignes bio qui en tant qu'énonciateur légitime historiquement sur le marché bio peuvent communiquer sur des actions en mettant en évidence leur crédibilité. Il est important de s'interroger sur la qualité d'énonciateur des enseignes et leur influence sur la perception du discours par les consommateurs. Le positionnement est un relais entre la légitimité et la construction de la crédibilité de l'enseigne. Le positionnement permet alors en fonction du degré de légitimité historique, caractérisée par la qualité de l'énonciateur, et la légitimité des objectifs, construite par l'énonciateur à travers le contenu du discours, de porter une crédibilité au discours pour soutenir la bienveillance et la crédibilité de l'enseigne. Cette notion de positionnement nous parait alors centrale pour conserver, s'octroyer ou faire évoluer sa place sur un marché de niche spécifique qui tend à se démocratiser.

1.1.3. Normes, valeurs et croyances des consommateurs de produits biologiques

Daniel (2013) montre que les consommateurs engagés de produits biologiques se caractérisent par une grandediversité de pratiques : nature des achats, engagements citoyens (pétition,

manifestations) qui peut être associée à fort niveau de préoccupations sociale et environnementales.

Selon De Ferran, (2004), les achats « bien-être », relèvent principalement de motivations hédonistes et sont plutôt effectués en grandes et moyennes surfaces, alors que les achats « bien-être et militant », relevant de motivations hédonistes et sociales, sont davantage réalisés en magasin spécialisés. »

Les consommateurs de bio fréquentent plusieurs circuits de distribution : magasins spécialisés, marchés, GMS, fermes agricoles etc. toutefois il est important de noter que 80 % d'entre eux achètent en GMS (Agence bio). Les consommateurs de produits biologiques sont plus nombreux parmi les 50-64 ans et les « CSP+ ».

Pour comprendre l'engouement grandissant des consommateurs pour les produits bio, il faut le considérer dans une vision post-moderne où la recherche du bien-être occupe une place essentielle dans la consommation. Le développement du marché des produits bio est lié à l'adoption d'une valeur refuge qui, « amplifie son développement et peut en même temps le menacer » (Sylvander, 2000). L'adoption des valeurs liées à l'agriculture biologique est indissociable de l'évolution de la société. La naissance simultanée dans les années 70 de produits bio et équitables a lieu en réaction au modèle dominant (Codron*et al.*, 2002). Ainsi, ce mouvement radical se comprend par opposition au « mouvement intégré » tel que l'agriculture mécanisée. Les scandales des veaux aux hormones (1980), de la maladie de la vache folle (1986), puis de la grippe aviaire (2004) favorisent une prise de conscience du risque alimentaire chez les consommateurs (Leroux, 2015). Le profil des consommateurs résulte de ce mouvement. Les consommateurs issus du mouvement radical sont issus de catégories sociales aisées et de certains mouvements associatifs ou militants. Leurs actes de consommation sont sous-tendus par une

opposition au modèle de production dominant ou par un refus du modèle d'exploitation capitaliste et de ses externalités négatives. La proximité des produits bio et équitables laisse donc à penser que les motivations déterminant leur achat peuvent être proches (De Ferran, 2004), même si la consommation de produits issus du commerce équitable répond à des logiques de solidarité internationale (Robert-Demontrond et Özçağlar-Toulouse, 2011). Les motivationspropres à la consommation de produits bio sont liées au goût et/ou à la santé (Codron*et al*., 2002). Ce désir de préservation de soi est non seulement lié au consommateur lui-même, mais également à ses proches. La consommation de produits bio semble donc relever de valeurs égoïstes avec l'hédonisme, la tradition, mais aussi de valeurs universalistes et de bonne volonté (Murray et Raynolds, 2000). Néanmoins, Beji-Bécheuret al., (2005) observent la dilution des valeurs d'origine des produits biologiques où l'écologie devient un critère de choix des produits qui se généralise parmi les consommateurs. D'autre part, Sylvander (2000) formalise une typologie des consommateurs de produits bio qui rend compte des valeurs sous-jacentes à cet achat :

- les nostalgiques, qui sont perçus comme les initiateurs de la consommation bio, et dont les valeurs sont liées au passé avec le mythe de la nature, les réticences devant les progrès de la science. Leurs choix sont principalement fondés sur la valeur de santé qu'ils prêtent au produit,
- les militants, qui s'opposent au système de production industrielle tel que défini par le capitalisme. Ils sont attachés à la qualité des aliments et à la protection de l'environnement.

- les nouveaux clients, moins informés et concernés que les autres types de consommateurs, sont surtout préoccupés par des valeurs de santé et de bien-être. Leurs choix se portent sur des produits bio, de qualité et bon marché.

Nous nous interrogerons sur les modalités de communication des enseignes bio et la façon dont celles-ci sont perçues par les consommateurs. Obserseder, Schlegelmilch et Gruber (2011) montrent que les entreprises doivent communiquer sur les initiatives liées à la RSE uniquement lorsqu'elles sont au cœur de leurs activités. Elles doivent communiquer sur leurs efforts dans le domaine de la RSE à travers plusieurs canaux de communication pour accroître leur impact. La crédibilité de l'information est fortement déterminée par les canaux choisis.

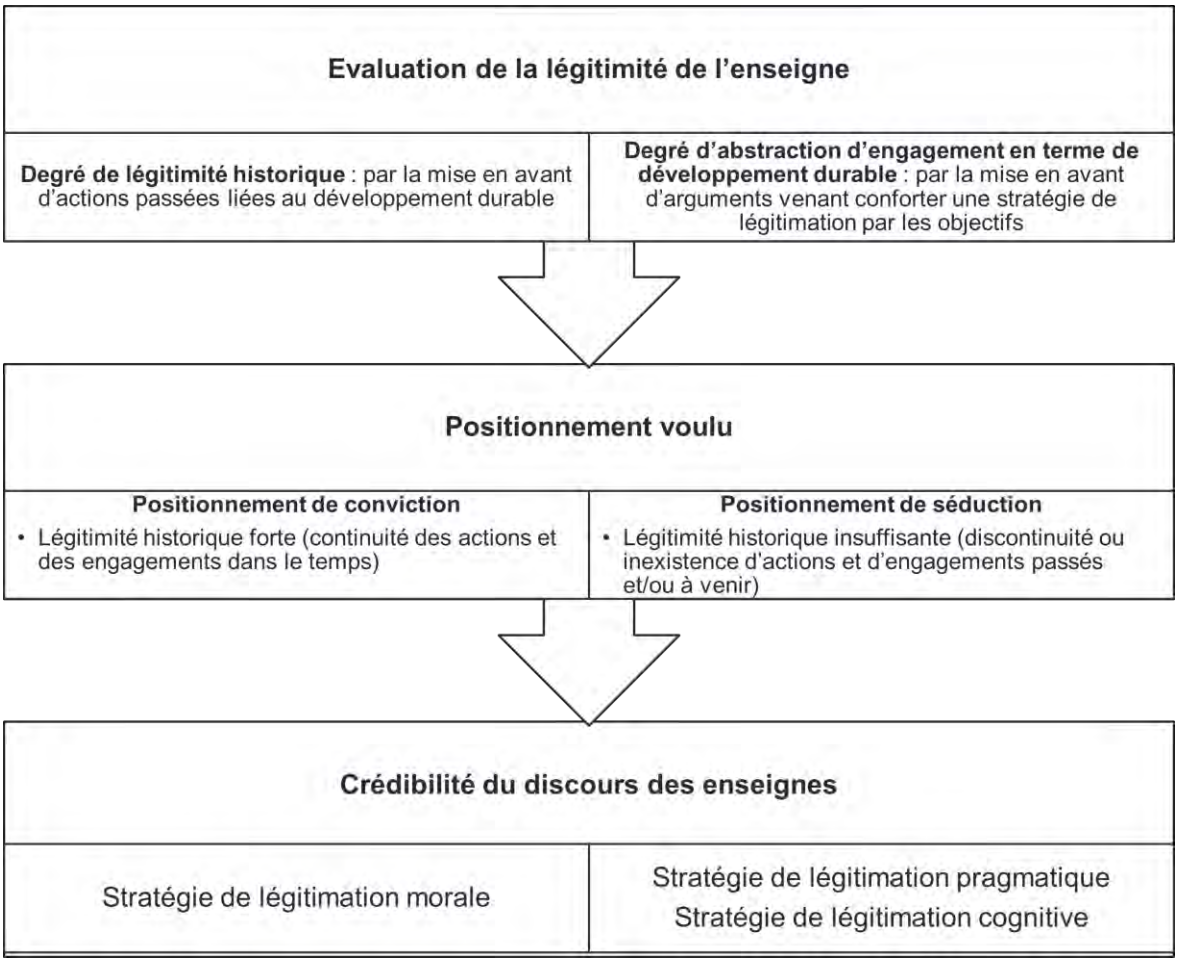
1.2. La relation entre légitimité et crédibilité du discours : le positionnement

1.2.1. D'une légitimité historique forte vers une légitimationdes objectifs dans le discours

Les auteurs (2016) ontidentifié les stratégies de différenciation des enseignes spécialisées. Ilsmontrent des positionnements distincts (figure 2).Comme l'a analysé Gabriel (2003), les stratégies de légitimation consistent à légitimer un positionnement sur le marché alimentaire bio. Nous observons deux stratégies. La première s'inscrit dans une volonté d'attirer des consommateurs convaincus par la démarche de l'enseigne à travers ses actions positives d'un point de vue environnemental, social et économique. Il s'agit de construire un positionnement de conviction. Il constitue un élément de la stratégie à adopter lorsque le marché est concurrentiel est que les actions menées ou communiquées en terme de DD ont favorisé la légitimité historique de l'enseigne. La stratégie de légitimation morale est à l'origine du discours déterminant le positionnement voulu. La conviction se développe comme un moyen de communication basée sur l'adhésion et la responsabilisation des consommateurs à une démarche globale de l'enseigne

ayant des répercussions positives à travers l'acte de consommation. La seconde stratégie de légitimation affiche une volonté d'atteindre la cible des enseignes de la grande distribution avec un positionnement voulu de séduction.Sur ce type de marché (croissance forte et acteurs historiques forts), le positionnement de séduction découle d'une volonté de l'enseigne d'utiliser des arguments dans le discours faisant abstraction de ses engagements et de ses répercussions dans l'acte d'achat. Selon Plane (2008), la séduction se développe comme mode de régulation des comportements de l'individu contemporain dans les organisations. Selon Martin (2009), « ce qui compte dans la séduction, c'est de séduire chaque nouveau client potentiel ». La nouvelle communication, basée sur les émotions affectives et sensorielles, permet de satisfaire un besoin de plaisir. Ce positionnement permet de s'installer sur un marché, avec une légitimité historique forte des acteurs majeurs d'origine, pour profiter de l'arrivée de nouveaux consommateurs. La stratégie de légitimation pragmatique ou cognitive explique le positionnement voulu.

Figure 2 : La légitimité de l'enseigne comme antécédent à la crédibilité du discours dans la construction du positionnement



1.2.2. La crédibilité du discours auprès des consommateurs

Selon Lapeyre (2013), le discours crédible d'un annonceur légitime pourrait élargir la latitude d'acceptation du message et améliorer sa réception.L'influence de la crédibilité perçue du discours sur la confiance dans l'entreprise a été traitée dans les travaux d'Hovland et Weiss (1951) qui montrent que la crédibilité de la source entraîne un changement d'attitude.

a. La bienveillance

Lapeyre (2013) apporte la démonstration, que les activités en RSE sont de nature à influencer la bienveillance perçue des entreprises. De plus, il montre que la légitimité historique influence

significativement la bienveillance mais pas la crédibilité de l'enseigne.L'influence directe de la légitimité historique sur la facette bienveillance de la confiance suggère que les actes passés sont propices au développement d'une relation d'ordre affectif avec elle.

L'engagement dans une politique de RSE devrait s'accompagner d'un plus grand respect des clients (attention à l'égard de leur satisfaction, information accrue sur la composition des produits, etc.). Ces clients accorderaient en retour leur confiance à l'entreprise, d'où résulterait une fidélité accrue à ses produits (Lapeyre, 2013).

b. La fidélité

Dans ses travaux, Lapeyre (2013) montre que la bienveillance et la crédibilité de l'enseigne influencent significativement l'intention de fidélité. Il définit la fidélité comme étant généralement considérée comme la réponse comportementale volontaire choisie (l'achat), exprimée dans le temps par une unité de décision au regard d'une ou plusieurs alternatives, en fonction de processus psychologiques. Seule la prise en compte d'achats effectifs prouve cette fidélité.Un engagement responsable participe à forger l'identité d'une entreprise dont peut découler une identification du consommateur, elle-même génératrice de fidélité.Ce type de discours participe à générer une confiance dans l'enseigne dont l'effet positif sur l'intention de fidélité relève plus de sa facette affective que cognitive. Le discours sociétal crédible d'unannonceur légitime a un effet positif sur l'établissement ou le renforcement d'une relation de confiance avec sa clientèle et sur son intention de fidélité.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Étude qualitative exploratoire menée auprès des consommateurs de produits alimentaires bio

Cette étude a pour objectif l'identification des thèmes relatifs aux motivations à fréquenter régulièrement des enseignes spécialisées bio des consommateurs et des items susceptibles de les illustrer. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 11personnes(10 en activité et un retraité), 6 femmes et 5 hommes, âgés de 21 à 64 ans. Tous les interviewés achètent des produits issus de l'agriculture biologique dans une enseigne spécialisée bio au moins une fois par semaine sur la région parisienne et la région lyonnaise.

Nous avons veillé à une diversité des profils en termes de genre, âge, et profession et taille de foyer représentatifs des consommateurs de produits bio (tableau 1).

Le guide d'entretien abordait successivement les thèmes suivants : le parcours d'achat / lieu d'achat de produits bio en général, la perception de l'enseigne et ses actions en lien avec le DD à travers les informations communiquées, le rôle des enseignes,les attentes (actions manquantes). L'analyse de contenu a permis d'identifier 5 catégories de motivations et de rédiger des items pour l'élaboration d'une échelle des motivations à fréquenter des enseignes spécialisées bio régulièrement (modèle réflexif).

Tableau 1. Titre problème dans votre tableau des fins de phrases coupées

ent n°	age	sexe	date entretien	CSP	Taille foyer	Fréquence achats bio/enseignes spécialisées	lieu achats bio
1	58	h	janv-14	educateur	3	toutes les semaines	Biocoop et à Super U
2	35	h	janv-14	chargé de projet ESS	4	toutes les semaines	La Vie Claire à Colonel Fabien et le Local Bio
3	38	F	07/01/2014	Prof des écoles, privé (Professions intermédiaires)	4	1/ mois	La Vie Claire ou Satoriz. Parfois AUCHAN Bio et taverne de Dada
4	49	H	13/01/2014	Prof des écoles (Professions intermédiaires)	5	1/ mois	La Vie Claire
5	40	F	15/01/2014	Chargé d'insertion prof (Professions intermédiaires)	4	1/ mois	soit Satoriz, soit à La Vie Claire
6	37	F	18/11/2013	MCF, secteur privé (Cadres, professions intelectuelles)	4	2/mois	La Vie Claire, Biocoop, Carrefour Market
7	40	F	20/01/2014	Œnologue : professions libérales et indépendants	4	4/ mois	Bio Coop, Satoriz
8	56	H	13/02/2014	DRH Finances publiques	2	toutes les semaines	La Vie Claire
9	21	F	févr-14	Etudiante	1	toutes les semaines	la Vie Claire,Naturalia, Bio Coop
10	21	H	mars-14	Etudiant	1	1/mois	La Vie Claire et Intermarché
11	64	F	10/07/2014	Retraitée (dir de crèche)	1	1/ semaine	Satoriz, Biocoop (je crois) Ver de terre

Nous avons menés des entretiens semi-directifs retranscris dans leur intégralité et analysés avec le logiciel Nvivo. Nous procédons à une analyse qualitative de contenu thématique en pratiquant une décontextualisation-recontextualisation du corpus.

2.2. Analyse sémantique et lexicale des résultats

L'objet de cette analyse est d'identifier les motivations des consommateurs à fréquenter les enseignes bio et de formuler des items pour l'élaboration d'une échelle de mesure de ces motivations.L'analyse thématique de la retranscription des entretiens a permis d'identifier 5 catégories de motivations à fréquenter ces enseignes pour lesquelles des exemples de verbatim illustratifs sont présentés dans le tableau 2. Leur analyse fait ressortir que certaines catégories rejoignent les motivations précédemment identifiées dans la littérature tout en apportant de

nouvelles contributions et que des catégories de motivations nouvelles apparaissent. Dans les deux cas, on comprend mieux l'origine des motivations à choisir une enseigne bio en particulier. Les différentes catégories de motivations recensées font apparaître un lien avec la recherche de sens dans le cadre de valeurs liées à l'hédonisme qui s'inscrivent dans des discours pragmatiques et cognitifs mais aussi des valeurs proches l'engagement citoyen que nous pouvons retrouver dans les discours visant une stratégie de légitimation morale. Dans cette analyse, le développement durable est considéré à travers la distribution exhaustive par ces enseignes de produits labellisés bio, sens qui peut sans doute aussiêtre en partie obtenu à travers les expériences associées à l'acte de consommation bio donc durable. Ces catégories de motivations sont les suivantes :

La praticité/proximité :cette catégorie captel'envie de gagner du temps et d'optimiser l'acte d'achat. Elle vient préciser et compléter la motivation « hédonisme » en faisant apparaître le rôle joué par la conscience d'une perspective de préoccupation par des valeurs de santé et de bien-être. Elle fait aussi apparaître le rôle de la proximité en tant que projet qui permet de profiter agréablement du temps libre et de lui donner un sens positif (gain de carburant…).

Hédonisme / Valeurs égoïstes : cette catégorie capte l'envie de profiter de la vie au maximum et d'avoir une consommation variée et qualitative à un moment où le consommateur a une conscience accrue de l'impact de sa consommation sur sa santé. Elle vient préciser et compléter la motivation « bienveillance de l'enseigne » en faisant apparaître le rôle joué par l'enseigne dans l'aménagement du magasin, le choix et la diversité des produits. Elle fait aussi apparaître le rôle du plaisiret de la nouveauté en tant qu'objectif qui permet de profiter agréablement de l'acte d'achat sur le point de vente et de lui donner un sens positif.

Nature des achats : cette catégorie capte l'envie d'avoir une consommation biologique pour une catégorie de produits en particulier ou pour l'ensemble de sa consommation. L'enseigne bio est préférée pour la garantie qu'elle offre sur la nature même des produits. Elle vient préciser et compléter l'ensemble des autres motivations en faisant apparaître le rôle joué par l'enseigne spécialisée bio dans distribution de produits bio exclusivement. Elle fait aussi apparaître le rôle endossé par l'enseigne bio de proposer une gamme de plus en plus large de produits bio aux consommateurs, cette responsabilité de l'enseigne est valorisée par la recherche de sens dans l'acte d'achat.

Engagements citoyens : cette catégorie capte le besoin de s'associerà des actions à fort niveau de préoccupations sociale et environnementales, se replonger dans des atmosphères et des environnements porteurs de sens. Ceci peut permettre au consommateur responsable de participer au bien-être collectiftout en consommant des produits meilleurs pour la santé. Cela permet aussi de compléter un ensemble d'engagements pour lui donner un sens le plus complet et positif possible. Cette catégorie rejoint la motivation « nature des achats »à consommer des produits qui contribuent à préserver la planète mais aussi à faire vivre les producteurs locaux.

Bienveillance de l'enseigne :cette catégorie capte le désir de se retrouver et/ou de renforcer les liens avec des tiers choisis. La consommation dans une enseigne spécialisée bio est alors l'occasion de consommer en toute confiance et d'échanges privilégiés. Elle permet aussi d'accroître les interactions sociales pour rencontrer des personnes soucieuses de vous donner de bons conseils, dans une ambiance conviviale, avec lesquelles on partage le goût d'une consommation responsable. Elle complète la motivation « nature des achats »à entretenir une consommation harmonieuse en fréquentant régulièrement des enseignes spécialisées bio,en

précisant la nature des interactions sociales recherchées ainsi que les bénéfices espérés de ces interactions.

Tableau 2 Catégories de motivations et exemples de verbatim

Catégories	Exemples de verbatim
Praticité/ Proximité	**«** commander des paniers donc c'est pratique parce que c'est juste en bas…, c'est pas pratique, il faut aller le chercher le samedi matin » (entretien1).« souvent c'est plus près, quand je sors du travail, c'est plus près de ma route en fait, c'est pas très loin » (entretien 5).« et encore une fois, proximité au lieu du travail et biocoopMonisrol sur Loire, proximité au domicile de mes parents et, possibilité d'aller en voiture là-bas » (entretien 6).
Hédonisme / Valeurs égoïstes (Plaisir/Choix / Séduction)	« il y un rez-de-chaussée avec tout l'alimentaire et il y a un étage avec des produits de beauté, des choses comme ça donc ça nous est déjà arrivé quand on y va à deux, que ma copine, elle achète des produits, des crèmes, des choses comme ça. Voilà, donc je trouve que c'est plutôt pas mal parce que ça change des produits qu'on voit dans les grandes surfaces » (entretien 1).« il y a quand même beaucoup de choix dans tous les rayons » (entretien 5). « la diversité des produits alimentaires…Satoriz, c'est plus le côté cosmétique, ils sont très variés de ce côté-là » (entretien 7).
Nature des achats (liée à la responsabilité /mission de l'enseigne)	« Parce que je suis attaché aux produits bios » (entretien 1). « et puis sinon, c'est surtout l'alimentaire, pour avoir des produits, des légumes, des produits qui vont changer » (entretien 2). « ben c'est que, il y a que du bio, donc je me pose moins de questions…puis, il y a des produits qui sont, je pense, plus frais que d'autres, je pense, plus au niveau producteur, consommateur, enfin, que c'est plus proche tu vois…je sais vraiment d'où ça vient, ce que le 100 % bio, // pour avoir plus une garantie 100 % bio, tu vois » (entretien 3). « j'y vais pour des produits spécifiques qui sont des farines. Je fais mon propre pain, donc, quand je n'ai plus de farine, j'y vais » (entretien 4).« parce qu'ils vendent les produits bio que je recherche » (entretien 6). « tout ce qui est produit cosmétiques, j'achète essentiellement chez eux » (entretien 7). » dans ce magasin La Vie Claire, comme dans l'autre sûrement, il y a... tous les produits obéissent à un label bio » (entretien 8).« Le premier achat, ça a été pour acheter du pain complet, parce que le pain complet, je ne le trouvais pas bon dans les boulangeries, il n'était vraiment pas complet et voilà, et donc du coup, j'ai commencé par des achats de pain » (entretien 11)
Engagements citoyens	« il y a des produits locaux, donc aussi, cette proximité qu'on a, on aime bien encourager » (entretien 9).« la santé particulièrement…mais aussi l'impact sur la planète…J'essaie d'acheter tout ce qui contient moins de déchets. Pas de portions individuelles par exemple » (entretien 10).
Bienveillance de l'enseigne	« c'est pas très grand, c'est plutôt convivial…c'est des produits bios de qualité » (entretien 5).« et les conseils, qui sont très bons, très très bons, à Bio Coop plus à Satoriz je dirais » (entretien 7). « il y a l'ambiance déjà, et c'est, par rapport à une grande surface, ça a un conseil, …il y a la présentation aussi qui change beaucoup…proximité au niveau des personnes…il y a un sentiment un peu de confiance, on pense que les produits sont plus suivis, » (entretien 9)

3. La sensibilité croissante des consommateurs à un positionnement de séduction

3.1. La perception des consommateurs face aux stratégies de légitimation du discours

Face aux différentes stratégies de légitimation et aux discours des enseignes des enseignes spécialisées,la sensibilité des consommateurs diverge et nous distinguons deux voies distinctes. D'une part, les consommateurs sont très sensibles au fait que l'enseigne soit spécialisée bio et ne font pas la différence entre les enseignes. D'autre part, les consommateurs n'accordent que très peu d'importance à la légitimité morale de l'enseigne et recherchentdavantage la praticité dans l'acte d'achat ainsi qu'une consommation riche, variée et saine.

3.1.1. Des consommateurs sensibles à la qualité de l'énonciateur

a. La tradition

Historiquement les consommateurs de produits bio avaient l'habitude de ne trouver des produits bio qu'auprès des enseignes spécialisées dont le métier était de mettre en relation les producteurs souvent locaux avec les consommateurs. Ces enseignes étaient alors légitimes pour effectuer ce type de consommation. Aujourd'hui encore et malgré l'ampleur des rayons bio dans la grande distribution, les consommateurs de produits bio restent encore traditionnellement attachés ce type d'enseignes qu'elles qualifient de plus légitimes par la nature même de leur métier. Ils considèrent que la distribution alimentaire traditionnelle propose trop de produits d'origine éloignée. De plus, ils font plus confiance à ce type d'enseigne spécialisée et estiment que certains produits sont plus authentiques voire même que des catégories de produits ne sont disponibles que dans les enseignes spécialisées. La tradition dans le type d'enseigne fréquentée est alors un élément encore prégnant dans la volonté de consommer bio.La nature des produits distribués rend évidente l'acte d'achat auprès de ce type d'enseignes. Ils sont exclusifs pour certains type de produits (céréales, sucres, parfois pour des produits non alimentaires) mais peu font uniquement leurs courses auprès des enseignes bio pour leurs achats.

b. Les valeurs liées au développement durable

Selon les consommateurs pensent les enseignes bio agissent pour le bien de la planète, qu'elles entretiennent de bonnes relations avec les producteurs locaux et surtout que le simple fait de distribuer exclusivement des produits bio leur octroie une dimension responsable par nature. Encourager ce type d'enseigne par leur fréquentation représente une action positive d'un point de vue environnemental et social. Ces enseignes bio sont acceptées socialement par les consommateurs qui perçoivent en elles la capacité de l'organisation à promouvoir le bien-être social.Les actions mentionnées sont :moins d'emballages, des ateliers, des rencontres avec des experts, le renforcement les relations avec les producteurs, la suppression des sacs plastiques, des produits sains et issus du commerce équitable. Les répondants de notre étude considèrent que les enseignes biojouent un rôle en terme de formation, d'éducation, de sensibilisation et de mise en relation avec les producteurs. Lorsqu'on propose une comparaison avec les enseignes traditionnelles, les consommateurs déclarent ne pas vouloir retrouver dans les magasins bio les mêmes techniques marketing que celles des enseignes généralistes. Cela nous semble en contradiction avec leur perception du DD. Selon les personnes interrogées, la distribution alimentaire traditionnelle propose trop de produits d'origine éloignée, elle ne communique pas assez, et cela manque d'espace « pas assez aéré ».

Interrogé sur le magasin imaginaire, les personnes interrogées évoquent un lieu convivial, avec plus de relations avec les producteurs. Ilsmentionnent alors de la vente en vrac, des emballages consignés et d'autres produits que l'alimentaire. Pour les répondants, les enseignes bio doivent soutenir la production locale, faire connaître les producteurs, échanger.

3.1.2. L'attention des consommateurs à l'égard du contenu du discours

Les consommateurs manquent de connaissance à propos des actions menées par les enseignes spécialisées. Nous identifions à travers cette étude des consommateurs peu informés et concernés par les actions menées par l'enseigne qu'ils fréquentent.

a. *La dilution des valeurs d'origine*

L'écologie n'est plus le principal critère de choix des produits autrefois généralisé parmi les consommateurs. Nous relevons des choix principalement fondés sur la valeur de santé qu'ils prêtent aux produits vendus par les enseignes spécialisées, avec des préoccupations basées sur d'autres critères.Les consommateurs interrogés alternent leurs achats le plus souvent entre enseignes spécialisées et généralistes (où se trouvent des rayons bio). Le prix est souvent un critère d'arbitrage entre lieux de vente, sauf pour certains produits telle que la viande.Interrogés sur les actions de développement durable menées par ces enseignes, spontanément, les répondants déclarent ne pas savoir puis ils ont des idées.Interrogés sur les informations et actions qui manquent, ils déclarent manquer surtout d'informations (table ronde, des affiches, des ateliers, un espace convivial). Ils mentionnent également mais dans une moindre mesure : des relations plus étroites avec les producteurs, une moindre consommation d'emballages, oude sacs plastiques, un aménagement du magasin, de la viande (à la coupe), des précisions sur l'origine des produits et de la communication sur les aspects sociaux.Ils déclarent que les prix sont trop élevés dans les enseignes bio. Cela peut expliquer un comportement qui peut être qualifié « d'opportuniste »auprès de ce type d'enseignes.

b. *Valeurs liées à l'égoïsme et l'hédonisme*

Finalement, notre étude révèle une consommation de produits bio dans les enseignes spécialisées fortement liée à la méfiance vis-à-vis des produits vendus dans la grande distribution. Il s'agit de se faire du bien et de réfléchir à ce qui rentre dans notre corps en protégeant son capital santé avec l'espoir d'une vie pour soi et sa famille plus longue et dans de meilleures conditions. À cela s'ajoute, la recherche de plaisir dans l'acte d'achat avec une volonté de rechercher des produits toujours plus variés dans des conditions toujours plus agréables et conviviales liées directement à la perception à l'expérience dans le point de vente. La sensibilité au prix demeure importante et conditionne souvent et le choix des enseignes. La praticité et la recherche de proximité liées au gain de temps sont deux éléments prépondérants dans le choix des enseignes bio fréquentées.

3.2. Typologie des consommateurs et perception de la crédibilité dans le discours

Face à un consommateur ambivalent prônant à la fois la légitimité de l'enseigne bio, l'engagement responsable, la recherche de son propre bien être et la non connaissance des actions DD menées par les enseignes, les enseignes peuvent arbitrer entre deux types de positionnement.

3.2.1. Le positionnement de séduction comme principal moteur de l'acte d'achat

Notre étude montre que ces enseignes ont intérêt à séduire par d'autres arguments que les valeurs universalistes et que même si elles sont traditionnellementpréférées à la grande distribution pour la consommation de produits bio, la sensibilité des consommateurs à la bienveillance de l'enseigne pour faire baisser les prix et leur proposer une expérience de consommation unique est prépondérante. Notons qu'aucun des répondants n'a été en mesure de nous faire part d'une action liée au développement durable communiquée par l'enseigne. La séduction se développant comme un mode de régulation des comportements de l'individu contemporain (Plane, 2008) prend ici

tout son sens. En effet, il s'agit ici pour l'enseigne d'élaborer une nouvelle communication, basée sur les émotions affectives et sensorielles, permettant de satisfaire un besoin de plaisir. Ainsi, l'enseigne limitera les comportements opportunistes liés à l'alternance et l'arbitrage entre les enseignes des nouveaux consommateurs ou des consommateurs potentiels.

3.2.2. Le positionnement de conviction lié à la perception de l'enseigne

Les consommateurs de notre étude consomment traditionnellement dans les enseignes spécialisées et leur octroient une légitimité morale évidente. Même si aucune action communiquée n'a été mentionné, ces enseignes sont perçues comme œuvrant naturellement pour le bien-être social. La question ne se pose pas.Certaines enseignes spécialiséestentent encore de convaincre les consommateurs à travers ses actions positives d'un point de vue environnemental, social et économique. Elles sont ainsi tentées d'utiliser des moyens de communication basés sur l'adhésion et la responsabilisation des consommateurs à une démarche globale de l'enseigne ayant des répercussions positives à travers l'acte de consommation. Les consommateurs sont peu sensibles aux actions réellement menées mais sont sensibles à la mission prônée par l'enseigne.

Conclusion

Les enseignes spécialisées dans la vente de produits issus de l'agriculture,confrontées à la concurrence croissante de la grande distribution, modifient leur stratégie de légitimation afin de s'inscrire dans la durée. Face à ces différentes stratégies, la sensibilité des consommateurs diverge et nous distinguons deux voies distinctes. D'une part, les consommateurs sont très sensibles au fait que l'enseigne soit spécialisée bio et semblent faire peu de différence entre les enseignes. D'autre part, les consommateurs n'accordent que très peu d'importance à la légitimité

morale de l'enseigne et recherchent davantage la praticité dans l'acte d'achat ainsi qu'une consommation riche, variée et saine.

Les consommateurs demeurent sensibles à la qualité de l'annonceur (tradition, porteurs de valeurs liées au développement durable). Néanmoins, le contenu du discours des enseignes semble peu important relativement à des choix reposant sur la santé, une méfiance vis-à-vis des produits vendus dans la grande distribution, la recherche de variété et de plaisir dans l'acte d'achat.

Les enseignes peuvent arbitrer entre deux types de positionnement. Unpositionnement de séduction qui répond aux attentes des consommateurs en termes de prix et d'expériences de consommation. Un positionnement de conviction pour des consommateurs plus à l'écoute de la mission prônée par l'enseigne qu'aux actions réellement menées.

Bibliographie

Agence bio, (2015), « Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France », 13ème édition, Agence bio/CSA, 2015.

Béji-Bécheur A, Fosse-Gomez M etÖzçaglar-Toulouse N. (2005), « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions Marketing*, vol. 39, juillet, p. 9-20.

Bonnefont A. et Lapeyre A. (2006), « Essai de modélisation des perceptions de communication d'enseigne en développement durable par leurs acheteurs : campagne publicitaire Carrefour 2004 », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2, n° l, p. 20-33.

Codron J. M., Sirieix L., Sterns J. A. etSterns P. (2002), « Qualité environnementale et sociale des produits alimentaires : offre de signaux et perceptions de consommateur », papier présenté à l'école chercheurs INRA : Construction de la qualité des aliments, La Grande Motte, 13-17 mai.

Daniel, M. (2013),« L'engagement des individus pour le développement durable : une étude quantitative des achats et usages durables »,*Revue Management et Avenir*, vol. 6, n° 64, p. 185-203.

De Ferran, F. (2004), « Différenciation des Motivations à la consommation de produits engagés et circuits de distributions utilisés. Application à la consommation de produits issus du commerce équitable », *Actes des 9èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon les 4 et 5 novembre.

Debenedetti A. et Philippe D. (2011), « Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité. Le cas de PSA Peugeot Citroën », *Décision Marketing*, vol. 61, janv-mars, p. 67-71.

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

HovlandC. I. et Weiss W. (1951), « The influence of Source of Credibility on Communication Effectiveness », *Public Opinion Quaterly,* Winter, p. 635-650.

Huault I.,DiMaggioP. et PowellW.(2009), « Des organisations en quête de légitimité », in *Les grands auteurs en Management,* coordonné par S. Charreire Petit etI. Huault, EMS, Paris, p. 119-134.

Lapeyre A. (2013), « Le discours sociétal d'une enseigne de la grande distribution : effets de la légitimité de l'annonceur et de la crédibilité du discours sur les consommateurs », *Revue Française du Marketing*, vol. 242, juin, p. 27-44.

Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, vol. 111, novembre-décembre, p. 12-36.

Leroux B., (2015) « L'émergence de l'agriculture biologique en France : 1950-1990 », *Pour*, vol. 3/2015, n° 227, p. 59-66

Martin V. (2009), « A lire des émotions au service d'une stratégie de séduction: le marketing politique et l'étude de discours. Le cas de l'élection présidentielle française de 2007 », *Revue Française du Marketing*, vol. 225, décembre, p. 51-65.

Murray D. L. etRaynolds L. T. (2000), « Alternative trade bananas: obstacles and opportunities for progressive social change in the global economy », *Agriculture and Human Values*, vol. 17, n° 1, p. 65-74.

Obserseder, M. Schlegelmilch, B. B et Gruber, V. (2011),« Why Don't Consumers Care About CSR » : A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions »,*Journal of Business Ethics*, vol. 104, n° 4,p. 449-460

Plane J.-M. (2008), « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, vol. 6, n° 259, p. 49-53.

Robert-Demontrond P. et Özçağlar-Toulouse N. (2011), « Les ambiguïtés sémantiques du commerce équitable: micro-mythanalyse des imaginaires de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, p. 53-70.

Suchman M. C. (1995), « Managing Legitimacy Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

Swaen V. etVanhamme J. (2005), « The use of corporate social responsibility in communication campains: does source credibility matter? »,*Advances in Consumer Research*, 32, 1, 590-591.

Sweeney J. etSwait J. (2008), « The effects of brand credibility on customer loyalty », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, n° 3, p. 179-193.

Sylvander B. (2000), « Les tendances de la consommation de produits biologiques en France et en Europe : conséquences sur les perspectives d'évolution du secteur », in *L'agriculture biologique face à son développement : les enjeux futurs,* coordonné par G. Allard, C. David etJ. Henning (éds.), INRA-Editions, Paris, p. 193-212.

Yoon Y., Gürhan-Canli Z. et Schwarz N. (2006), « The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations »,*Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, n° 4, p. 377-390.

Innovations sociales

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'impact des incitations sur les actions de Responsabilité Sociale des Entreprises liées au handicap en France

Impact of French incentives on Corporate Socially Responsible actions linked to disability management

Estelle GANDILLOT NICOLAS
Doctorante en Sciences de Gestion - Laboratoire RITM (*Réseau Innovation Territoire et Mondialisation*) - Univ. Paris Sud - Université Paris Saclay (France)
Faculté Jean Monnet - 54, boulevard Desgranges - 92 330 Sceaux (France)
estelle.gandillot@u-psud.fr

Résumé

En France, la gestion du handicap en entreprise a longtemps relevé de l'engagement volontaire et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Néanmoins, la gestion du handicap a nécessité au cours des dernières années la mise en place d'importantes incitations, ayant entrainé des mutations sociales. La mesure des résultats attendus suite à ces incitations surprend. Ceux-ci sont aujourd'hui évalués essentiellement de manière quantitative. Cela rend difficile la mesure du degré d'engagement des entreprises et donc de l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans les entreprises. Cet article, basé sur une étude de la littérature, s'intéresse à l'entrée d'incitations dans un champ volontaire, ainsi qu'aux limites des outils de mesures actuellement développés, dans le contexte français.

Mots-clés :

Handicap, Diversité, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (*RSE*), Incitation, Mesure.

Abstract

In France, disability management in companies was a voluntary notion related to Corporate Social Responsibility (CSR). It requires now important legal incentives, which could resulted in various social mutations. Moreover, results of these policies are evaluated in a quantitative way. These evaluations make difficult to measure the full impact of incentives on disability management in companies, and so the real impact of incentives in a theretofore voluntary notion. This article, based on a literature review, puts the light on social mutations and strategies regarding those new incentives on disabled people employment, and limits of actual measurement, in French context.

Key-words:

Disability, Diversity, Corporate Social Responsibility (*CSR*), Incentive, Measurement.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'impact des incitations sur les actions de Responsabilité Sociale des Entreprises liées au handicap en France

Résumé

En France, la gestion du handicap en entreprise a longtemps relevé de l'engagement volontaire et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Néanmoins, la gestion du handicap a nécessité au cours des dernières années la mise en place d'importantes incitations, ayant entrainé des mutations sociales. La mesure des résultats attendus suite à ces incitations surprend. Ceux-ci sont aujourd'hui évalués essentiellement de manière quantitative. Cela rend difficile la mesure du degré d'engagement des entreprises et donc de l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans les entreprises. Cet article, basé sur une étude de la littérature, s'intéresse à l'entrée d'incitations dans un champ volontaire, ainsi qu'aux limites des outils de mesures actuellement développés, dans le contexte français.

Introduction

Historiquement, en France, la gestion de la diversité était un engagement volontaire des entreprises. En cela, elle était rattachée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Cette notion fait référence aux engagements de l'entreprise, acteur économique important de la société, pour le bien être durable de cette dernière tant au plan économique, qu'environnemental, ou social. Ainsi, certaines entreprises choisissent de s'engager en faveur de la diversité, par exemple en recrutant des travailleurs handicapés.

Mais dans les faits, si la diversité est aujourd'hui valorisée par les managers et plutôt recherchée en entreprise, comme en attestent de nombreux discours managériaux, le handicap fait, de manière surprenante, exception à cette règle. En effet, ce volet de la diversité véhicule encore de nombreux stéréotypes incompatibles avec le monde du travail, et le taux de chômage des travailleurs handicapés reste très élevé : de l'ordre de 20% pour l'année 2014. [1]

[1] http://www.semaine-emploi-handicap.com/content/la-semaine-engagee

Pour remédier à la situation, la France a développé un important corpus législatif, renforcé au cours des dix dernières années - en particulier grâce à la Loi 2005-102, qui incite les moyennes et grandes entreprises à employer un certain quota de travailleurs handicapés. Ces obligations législatives, combinées à des pressions sociétales, incitent les entreprises à se montrer socialement responsables.

L'apparition de fortes incitations dans un environnement où primait jusqu'alors le volontariat peut surprendre. Ainsi, loin des consensus ou des simples pressions sociales qui invitaient à agir, le législateur oblige aujourd'hui l'entreprise à s'engager sur certains terrains. Ces engagements non volontaires questionnent, en retour, quant à leur efficacité. En effet, ils pourraient entrainer des engagements, mais sans adhésion profonde de l'entreprise.

De plus, l'engagement des entreprises en faveur du handicap est aujourd'hui essentiellement évalué de manière quantitative - en particulier grâce à des systèmes de quotas. Mais, face aux pressions, les entreprises peuvent adopter des stratégies déviantes - tels les engagements de façades - et ces mesures sont finalement trop simples, voire simplistes, pour mettre à jour de tels dévoiements. Ainsi, au-delà des chiffres, le degré d'engagement réel de l'entreprise semble important. Comment, dès lors, apprécier l'efficacité de ces politiques d'incitations et les engagements des entreprises ? Pourquoi et comment mieux évaluer l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans l'entreprise ? Telles sont les questions qui guident ici notre étude des recherches antérieures dans le domaine.

S'interroger sur l'impact des incitations légales sur les engagements sociétaux et plus particulièrement sur la gestion du handicap par l'entreprise, permettrait de rechercher la manière la plus adéquate d'accroître le degré d'engagement social de l'entreprise et, ce

faisant, d'améliorer l'insertion des personnes handicapées dans l'entreprise, donc dans la société.

Dans une première partie, nous dresserons un état des lieux sur la notion de handicap et sa relation particulière au monde du travail. Puis, nous présenterons le handicap en tant que volet de la RSE. Dans une deuxième partie, nous présenterons les incitations dont la gestion du handicap fait l'objet en France, ainsi que l'effet de ces incitations. Enfin, dans une dernière partie, chercherons à comprendre l'effet de ces incitations sur la prise en compte du handicap en France, et analyserons l'évaluation qui en est actuellement faite.

1 : Le handicap dans le monde du travail

1.1 : Le handicap, dans l'entreprise en France

Le handicap, recouvrant des réalités diverses, fait partie intégrante de la société dans laquelle évoluent les entreprises. Les entreprises, acteurs économiques de la société ont une responsabilité vis à vis des personnes handicapées. Les entreprises qui choisissent d'être fortement engagées dans des politiques de diversité liées au handicap, en retirent souvent d'importants gains : par exemple d'innovation ou de sens pour les travailleurs. De manière plus vaste, l'engagement des entreprises dans la diversité véhicule une image sociale positive et assoit leur légitimité (Singh & Point, 2009).

Une étude de l'Union Européenne a montré que 16% de la population active européenne est porteuse d'un handicap (Sénat, 2012). De plus, le taux de chômage de la population ayant un handicap est nettement supérieur à celui du reste de la population active, selon l'Observatoire des Inégalités (2009). En pratique, les personnes handicapées sont sous-représentées à certains types de postes, souvent embauchés à des postes pour lesquels elles sont surqualifiées, et pour un salaire plus faible que leurs collègues à travail équivalent (Toldrá & Santos, 2013).

Face à ces chiffres, il est important de souligner que le handicap n'est pourtant pas un synonyme d'incompétence. Un handicap ne sera pas handicapant dans toutes les situations. Ainsi, les personnes handicapées ont de multiples qualités et talents, transposables en milieu professionnel. De nombreuses personnes connues et reconnues professionnellement ont un handicap, tel - pour n'en citer qu'une - le Président Franklin Roosevelt. Dans la pratique, une adaptation de l'environnement peut aplanir différences et difficultés. Si les consciences s'éveillent sur cette question, le changement demande du temps et le monde qui nous entoure

est encore loin d'être adapté à tous. Ainsi, pour prendre le cas de la France, la Loi 2005-102 prévoyait l'accessibilité de tous les lieux recevant du public pour 2015 mais cette échéance a été repoussée grâce une circulaire rectificative en 2014 pour s'adapter à la réalité du chemin qu'il restait encore à parcourir.

Néanmoins, les représentations sociales et les freins à l'acceptation des personnes handicapées au travail sont nombreux (Colella, 2001). Le handicap est souvent lourd de préjugés, comme en témoigne sa classification comme critère de discrimination par la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, institution qui n'existe plus depuis 2011 mais dont les missions ont été reprises par le Défenseur des Droits). Il est possible de parler de discrimination **«** *lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins* **»** (Legault, 2002, p.34. In Cornet & Warland, 2006, p. 2)

En pratique de nombreuses barrières et stéréotypes interviennent dans l'accès des personnes handicapées au monde du travail (Stone & Colella, 1996). Le principal frein avancé par les entreprises étant leur appréhension quant au coût du handicap : aménagement de poste, formation et disponibilité des collègues, temps, etc. Certaines entreprises choisissent donc de se mettre en porte-à-faux vis-à-vis de la loi et de la société, ou bien de ne développer que des engagements de façade, afin de réduire le coût de la gestion du handicap, mais de conserver une image sociale positive. Il est alors question d'instrumentalisation.

1.2 : Le handicap, comme volet de la diversité

La notion de diversité, apparu aux USA dans les années 1990, est un construit social, qui se base sur les différences entre individus, ou groupes sociaux. Cette notion dépend fortement du contexte social, culturel et historique (Bruna, Chauvet et al., 2010). Elle est aujourd'hui valorisée dans l'entreprise car elle peut entrainer des bénéfices économiques et sociaux important grâce à un bassin de candidats plus vaste - compétences multiples, effet miroir avec des clients, adaptation des produits et services à des besoins divers, innovation, réduction des risques de non-conformité aux demandes juridiques, etc. - (Bruna et al., 2010). Face à ces aspects positifs, on retrouve le risque d'instrumentalisation évoqué brièvement dans la partie précédente. Précisons par ailleurs que ces volontés d'inclure le différent ne sont pas que positives car elles tendent parfois à classer, voir maintenir des différences. Il est alors possible de penser aux étiquettes qui classent et enferment (Jollien, 2002). Deux approches de la diversité se distinguent en entreprise. L'une, marketing, se base sur l'économique et le fait que la clientèle soit de plus en plus diversifiée - population vieillissante - ; l'autre, sociale se concentre sur l'accès à l'emploi et traitement une fois en poste. (Cornet, Delhaye, & Crunenberg, 2005, p. 1)

Le handicap, volet de cette diversité, est définit par la Loi dite pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* (Loi n° 2005-102 du 11 février 2005).

Les types de handicaps sont variés : intellectuels, moteurs, sensoriels, psychiques, etc. ; tout comme leurs causes. La plupart des handicaps sont invisibles et surviennent en cours de vie - à la suite d'accidents, de maladies. De même, tous les handicaps ne sont pas reconnus ou déclarés administrativement - AAH (Allocation Adulte Handicapé), RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé). L'appellation de « *travailleur handicapé* » dans les textes remonte quant à elle à 1957.

Il est intéressant de noter que les femmes et les personnes n'étant pas en âge de travailler demandent moins souvent à être reconnus administrativement comme « *handicapés* » (Bertrand, Caradec, & Eideliman, 2014). Cette notion peut donc être mise en relation avec le monde du travail. Ainsi, le travail, tout comme le handicap, donne un statut social à l'individu, et lui permettent de s'intégrer - avec plus ou moins de facilité - dans la société.

1.3 : Le handicap, et sa relation à la RSE

Le handicap, en tant que volet de la diversité, peut être rattaché à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ainsi, les liens entre la société et les entreprises ont toujours été forts mais difficiles à définir. Les premiers travaux scientifiques ayant étudié cette relation complexe remontent à 1953. Howard R. Bowen, économiste keynésien, se penche alors sur cette délicate question et tente de cadrer la relation existante entre la firme et le bien-être de la société, dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*. La RSE interroge la place de l'entreprise au sein de la société, sa contribution au bien-être durable. Elle conceptualise la responsabilité des entreprises face aux conséquences de leurs activités ou de leurs interventions dans trois domaines : économique, social et environnemental (Carroll, 1979). Ce concept de RSE est très étudié en Europe depuis les années 1990, en raison de la

médiatisation de scandales financiers et de catastrophes écologiques qui ont entrainé un besoin de légitimité pour les entreprises et de prémunition contre la répétition de ces derniers. Ces recherches, étudiant l'entreprise comme un objet sociologique, se sont inscrites dans de grands mouvements idéologiques. Ainsi, après avoir défini le concept de RSE, les chercheurs se sont penchés sur les moyens de ces engagements, puis sur leurs résultats (Donaldson & Preston, 1995; Scherer & Palazzo, 2007). Aujourd'hui la définition et les contours de la RSE ne cessent d'évoluer et cette notion continue de faire débat dans la communauté académique, même si le consensus existe finalement pour souligner l'importance de nouvelles recherches dans le domaine (Postel & Sobel, 2013).

Il est admis que les actions de RSE des entreprises vont au-delà de leurs intérêts et de ce que demande la loi (Vogel, 2007). Les engagements de RSE des entreprises peuvent résulter de pressions ou de demandes des parties prenantes (Freeman, 1984). Il est nécessaire que les entreprises équilibrent stratégiquement les coûts et les gains potentiels de leurs démarches de RSE car elles restent avant tout des acteurs économiques à la recherche de leurs profits. A titre d'exemple, l'accroissement des notations extra financières incite les entreprises à prendre grand soin de leurs images, en développant des stratégies de communication autour de leurs actions sociales.

Toutefois, il faut noter qu'aux côtés d'entreprises socialement responsables et volontaristes, œuvrant pour l'accroissement du bien-être général, coexistent des entreprises adoptant des démarches plus réactives ou instrumentalisant davantage les outils de la RSE. Leur but étant alors d'acquérir une certaine forme de légitimité, selon la classification proposée par Mark C. Suchman (1995).

2 : Les incitations à la gestion du handicap

2.1 : Les incitations, de la *Soft Law* à la *Hard Law*

Les incitations sont l'énonciation de demandes fortes en vue d'actions devant entrainer certains résultats. Les règles, auxquelles les acteurs choisissent de se plier ou non, sont fixées par l'extérieur - théorie des jeux. Elles peuvent être suivies de sanctions (Laffont, 2006). Dans le cas de la RSE, les incitations sont principalement légales ou sociales. Ces incitations peuvent prendre la forme d'obligations (*Hard Law*) ou de normes, de pressions, en vue d'engagements qualifiés de volontaires (*Soft Law*), comme c'est souvent le cas pour les actions de RSE.

Face à ces incitations, les réponses des entreprises peuvent être de différentes natures : réactives, défensives ou proactives (Wood, 1991). Les entreprises peuvent alors être classées comme altruistes, égoïstes ou encore stratégiques (Husted & de Jesus Salazar, 2006).

Les incitations sociétales à la prise en compte du handicap par l'entreprise sont aujourd'hui fortes. La demande sociale est importante en raison du désengagement de l'Etat dans ce domaine - accru par la crise économique - et d'une normalisation des pratiques sociales. Il s'agit du « *contrat social implicite* » qui, comme le définissaient Davis en 1953 ou Donaldson et Dunfee en 1994 (Levillain, Hatchuel, & Segrestin, 2012), pousse l'entreprise à s'engager au-delà du minimum. Cette manière de procéder rejoint le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Le rapport de la RSE à la législation, varie selon les références mobilisées. Si d'un point de vue théorique, Carroll appréhende la RSE comme une philosophie inclusive qui comprend plusieurs dimensions : économique, légale, éthique et discrétionnaire (1979), d'autres auteurs la voient différemment. Ainsi Vogel (2005) ou McWilliams et Siegel (2001) la définissent

clairement comme allant au-delà du légal. Ces divergences induisent un réel questionnement sur la relation liant RSE et législation, soit d'une manière plus vaste RSE et incitations.

Au-delà de ces débats théoriques, soulignons que le cadre légal a son importance puisque la notion de responsabilité varie selon les socles juridiques mobilisés selon les pays ayant différentes approches de la RSE.

2.2 : Les incitations, un moyen parmi d'autres au sein de l'UE

L'intégration du handicap dans l'entreprise n'est pas abordée de la même façon dans tous les pays européens, malgré un cadre législatif unificateur pour la reconnaissance et la protection du droit des personnes handicapées.

En France, la demande sociale est aujourd'hui très importante en raison du désengagement progressif de l'Etat et d'une normalisation des pratiques sociales. La France a mis en place au fil des ans un corpus législatif contraignant destiné à encadrer et à organiser l'intégration des personnes handicapées au travail. Retenons ainsi la loi de 1987, qui incite les entreprises à employer des personnes handicapées ; et la loi de 2005, venue renforcer ces incitations en mettant en place des sanctions et des systèmes de quotas pour un certain nombre d'entreprises - soit la nécessité d'avoir un taux d'emploi de personnes handicapées à hauteur de 6% de la masse salariale pour les entreprises de plus de 20 salariés. Notons que ce quota d'emploi peut être atteint grâce à l'emploi direct de personnes handicapées dans l'entreprise, ou éventuellement en combinant emploi direct et indirect en sous-traitant une partie de leurs activités à des entreprises du secteur adapté - entreprises du secteur médico-social faisant travailler des personnes ayant un handicap lourd. Dans les faits le taux atteint par l'emploi direct est d'environ 3% (Bertrand et al., 2014).

Avec ces lois, le législateur interfère dans ce qui appartenait jusqu'alors au domaine de l'engagement volontariste des entreprises, impactant par là même le regard de la société sur la responsabilité des entreprises face au handicap. Il est alors intéressant de se pencher sur ce sujet particulier afin de comprendre les effets de telles incitations sur les stratégies, les engagements, et les actions des entreprises.

Face à ces législations, on retrouve un risque d'engagement de façade. Cette réalité, souvent liée au coût réel ou fantasmé du handicap par l'entreprise peut avoir pour effet des engagements cosmétiques. L'évaluation des actions développés par les entreprises est donc primordiale afin de faire apparaitre les dérives possibles, et de mesurer les efforts réalisés par l'entreprise à leur juste valeur.

2.3 : Face aux incitations, des risques de dérives

Si la corrélation entre performance économique et engagement social de l'entreprise n'est pas reconnue par tous les auteurs (Vogel, 2007), il est néanmoins possible de penser que la RSE permet une création de valeur sur le long terme et peut être instrumentalisée à cette fin (Scherer & Palazzo, 2007). La tentation est forte, pour l'entreprise, de développer des stratégies RSE dites « *de façade* », afin de se prévaloir à moindre coût d'une image d'entreprise socialement responsable. Ainsi, différentes stratégies de RSE se distinguent : cosmétique, annexes/périphérique, intégrée, Bop (Martinet & Lavoisier, 2007) avec des degrés d'engagements variables.

Il convient aussi de s'intéresser aux stratégies de communication des entreprises. Si la communication sur les efforts développés dans le cadre des engagements sociaux se conçoit, il faut être vigilant à ce que celle-ci n'amplifie pas trop les actions de l'entreprise. Dans un

environnement hyper concurrentiel, face aux incitations et à la valorisation de l'entreprise socialement responsable, l'engagement sociétal devient un avantage concurrentiel pour les entreprises. Dès lors, il y a un réel risque d'actions de façade, ce qui peut être relié au concept de passager clandestin.

D'autre part, il arrive que les informations divulguées par l'entreprise soient choisies attentivement, manipulés ou du moins maniées habilement afin de faire apparaître ou d'effacer certains aspects. Une étude appliquée au domaine comptable met à jour ce phénomène (Depoers, 2000), qui peut aussi s'appliquer au domaine de la RSE.

Les risques sont donc variés : normalisation et mimétisme, stratégies marketing et de communication, instrumentalisation, etc. Précisons qu'une distinction binaire entre entreprises responsables et entreprises déviantes serait simpliste car ces mécanismes sont complexes, tout comme les actions développées peuvent être variées, et nécessitent une réelle investigation de terrain. L'engagement dans ce type de démarche est varié et la coexistence d'approches volontaristes et socialement responsables, avec des approches plus instrumentalisées rendent difficiles leurs évaluations. L'évaluation et la mesure de l'effet de ces incitations sont donc importantes.

3 : Evaluer l'impact des incitations, apports croisés

La question de fond de cette recherche est celle de l'utilité des incitations pour la RSE, et des mécanismes développés par les entreprises en réponse. Derrière cette question, et de manière plus pratique, apparaît la question primordiale de l'évaluation possible de la gestion du handicap dans les entreprises, au regard de ces incitations.

3.1 : Les Outils classiques de mesure de la RSE

La mesure de l'impact des incitations sur le degré d'engagement développé par les entreprises est complexe. Mesurer l'impact des incitations à la RSE revient à s'interroger sur la performance des entreprises soumises à ces contraintes sociales ou législatives.

Il existe de nombreux outils de mesure de la performance des actions de RSE des entreprises : *Triple Bottom Line, Social Footprint, Multiple Criteria Decision Analysis, Global Reporting Initiative, Indice de Développement Humain, Social Impact Assessment and Participatory Learning*, etc. D'autres mesures voulant aller au-delà de l'aspect financier existent, comme les classements boursiers des entreprises : *Investissement Socialement Responsable* (*ISR*), selon des critères jugés éthiques. Notons à ce sujet que lorsqu'il ne s'agit pas d'obligations légales, les informations sont publiées ou mises à disposition par les entreprises de manière volontaire, ce qui les rend très disparates et difficiles à exploiter - l'entreprise choisissant ce qu'elle communique. Certains de ces outils sont utilisés comme référence, mais ne remportent pas pour autant de consensus auprès de tous les auteurs quant à leurs validités.

Un modèle développé par Wood propose une vision globale de la performance socialement responsable des entreprises : la *Corporate Social Performance*, qui inclus par exemple les différents échelons proposés par Carroll , des problématiques sociétales (*Social Issue in*

Management) ou encore des réponses possibles de l'entreprises - réactive, défensive, réactive ou proactive - (1991). Cette approche globale est intéressante au regard du sujet de cet article.

Les évaluations de la performance peuvent se faire sur différents plans : financier, social, individuel, organisationnel, de court ou de long terme, en termes de moyens ou de résultats. Ainsi, la plupart des évaluations répertoriées s'attachent à mesurer la performance économique ou financière. L'efficacité des actions RSE au delà de ces aspects est peu étudiée, probablement car elle est difficile à mesurer et contextuelle. Ainsi, si certains auteurs entretiennent le mythe d'une performance globale, celle-ci se rattache encore principalement à la performance économique (Travaillé & Naro, 2014). D'un point de vue plus théorique, notons que différentes approches évaluatives de la RSE se distinguent : expérimentale, logique, participative, ou critique (Levermore, 2011).

3.2 : L'outil de mesure de la prise en compte du handicap

Les législations récentes en matière de handicap s'attachent à des mesures quantitatives, par le biais de quotas, de pourcentage de personnes handicapées au regard de la masse salariale globale de l'entreprise.

Notons que les systèmes de quotas pour l'emploi des personnes handicapées sont apparus à la fin de la première guerre mondiale - en particulier pour les mutilés civils et militaires de la guerre. Si au départ ces quotas étaient de 10%, ils sont passés à 6% avec le temps et leur obligation s'est renforcée (Blanc, 2009. In Bertrand et al., 2014).

Ces mesures ne tiennent plus compte, comme c'était le cas auparavant, de certaines variables comme la lourdeur du handicap des travailleurs. Ces variables ont pourtant leur importance, et leur absence peut entraîner des pratiques pouvant devenir problématique à grande échelle.

Ainsi, l'entreprise aura intérêt, pour atteindre son quota de travailleurs handicapés à moindre coût et sans risquer de ralentir l'activité économique de l'entreprise, à recruter des personnes ayant un handicap moins lourd ou nécessitant moins d'aménagement.

Comme évoqué précédemment, plusieurs stratégies peuvent être développées par l'entreprise face aux incitations. Lorsqu'elle est soumise à des incitations externes, l'entreprise va faire des choix stratégiques en tenant compte de son environnement propre, de ses ressources et de l'information dont elle dispose. Elle choisira alors, dans le cas d'incitations à l'emploi de personnes handicapées, de se conformer aux attentes dont elle est l'objet ou bien de se mettre en porte à faux vis-à-vis de ces pressions ou législations.

Si l'entreprise fait le choix de s'inscrire dans une démarche socialement responsable, elle sera amenée à s'interroger sur les coûts et les gains potentiels de cette démarche. Dès lors, deux approches - qui dans la pratique ne sont pas toujours aussi distinctes - se dégagent : les entreprises qui choisissent de s'engager fortement et celles qui vont développer un engagement moindre, en périphérie ou en façade. De ces différentes stratégies résulteront des performances sociétales très diverses en terme d'intégration des personnes handicapées au travail et dans la société.

3.3 : Un regard critique sur la mesure de la prise en compte du handicap

En 2013, 36 500 nouveaux recrutements de personnes handicapées ont été dénombrés avec un accroissement des Contrats à Durée Indéterminé (CDI) (Dares, 2015). Si cela laisse présager que les incitations ont un effet positif sur les pratiques d'emploi de personnes handicapées, ces évaluations ne disent pas à quels postes ils ont étés recrutés, dans quelles conditions ils travaillent, quelles relations ils ont la possibilité d'entretenir avec les personnes qui les

entourent, quelles possibilités d'être fiers de leur travail, être reconnus, etc… Autant d'éléments clés pour leur intégration qui ne sont pas mesurés ici.

Les outils d'évaluation actuellement disponibles ne permettent pas de différencier les entreprises engagées fortement ou faiblement dans la RSE et la prise en compte du handicap. Pourtant, cette différence est de taille car elle conditionne la qualité des actions socialement responsables, et par là même les résultats de ces actions, et donc l'intégration des personnes handicapées dans la société.

L'insertion des personnes handicapées, résultat escompté *in fine* par les incitations et pressions liées à la gestion du handicap dans l'entreprise, n'est pas qu'une question de nombre. C'est également, et de manière non exhaustive, une question de motivation des acteurs - souvent en lien avec leurs parcours de vie -, de degré d'engagement de l'entreprise - en façade, en périphérie, ou de manière complète -, de durée de l'engagement, etc. Au-delà des demandes quantitatives du législateur - quotas et pourcentages -, une meilleure intégration des personnes handicapées dans la société nécessite un engagement fort de ses acteurs économiques dans la durée.

Il est donc possible de se demander si les systèmes de quotas existants suffissent à mesurer pleinement les engagements socialement responsables des entreprises car « *la frontière entre le discours d'affichage, la déclaration performative et la mise en pratique de politiques proactives et systématique de valorisation de la diversité en entreprise n'est pas toujours simple à identifier.* » (Bruna et al., 2010, p. 16).

Par exemple, certaines entreprises peuvent détourner les résultats escomptés par le législateur, à renfort de stratégies de communication qui viennent maquiller la réalité. Une entreprise peut

inciter fortement ses salariés, qui jusqu'alors n'était pas recensés comme personnes handicapées, à entreprendre des démarches en vue d'être reconnus comme travailleurs handicapés, allant jusqu'à des politiques déclaratives. Ces pratiques sont vues comme une manière de gonfler les quotas à moindre coût et sans entreprendre de démarche de recrutement. Si la reconnaissance de ces travailleurs handicapés et l'aménagement de leur poste de travail est une avancée à titre individuel, il est en effet possible de s'interroger sur l'effet de telles pratiques à plus grande échelle : ne sont-elles pas une dérive de l'esprit initial de la loi ? Augmentent-elles le nombre de travailleurs handicapés employés, au-delà des chiffres ?

S'il s'avère intéressant et motivant pour l'entreprise d'avoir un objectif chiffré à atteindre ces incitations tendent à réduire la gestion du handicap à une question numéraire, sans s'attacher à comprendre dans quelles conditions ces personnes sont accueillies : en particulier si elles ont des contacts avec leurs collègues, des opportunités de carrières et des salaires égales à leurs collègues non handicapés.

Ainsi, de nombreux critères sont importants pour dire la qualité des engagements et de la gestion des personnes handicapés. Ces éléments, si les évaluations ne vont pas au-delà de chiffres, peuvent être gommés ou amplifiées par des stratégies de communication. Il existe donc un réel fossé pratique à la mesurer de l'aspect qualitatif de la RSE, en particulier dans le cas du handicap, au-delà du financier, des chiffres et des quotas. Il est aujourd'hui nécessaire d'avoir un outil de mesure du degré d'engagement des entreprises à travers un éventail varié de critères. Cela permettra d'acquérir une meilleure connaissance des actions développées sur le terrain et d'adapter les stratégies dans le future.

Conclusion

La prise en compte du handicap dans l'entreprise est un enjeu sociétal actuel, comme en témoignent les politiques européennes et les récentes incitations en France. En effet, le handicap touche une part non négligeable de la population active européenne et le taux de chômage des personnes handicapées est élevé. Historiquement, si certaines entreprises proactives et volontaires étaient engagées dans des démarches de RSE liées au handicap, cela n'était pas le cas de toutes. Face à cette situation, et en raison des importantes pressions sociétales, l'Etat a légiféré afin d'améliorer la prise en compte du handicap dans les entreprises - en particulier grâce à la Loi 2005-102. La responsabilité de l'entreprise a ainsi été reconnue face à l'intégration des personnes handicapées dans la société, par le travail. Ainsi, certaines entreprises qui ne souhaitaient pas s'engager ont été contraintes de réagir. Depuis, le nombre de travailleurs handicapés dans les entreprises s'est accru – voir chiffres précités.

Il est néanmoins possible de s'interroger sur la qualité des engagements développés par les entreprises en réponse à ces incitations. L'introduction d'incitations, dans un domaine relevant jusqu'alors du volontariat, a une incidence certaine sur l'engagement des entreprises.

S'il existe de nombreux outils quantitatifs de mesures de la RSE, il n'y a pas - à notre connaissance - d'outil permettant d'apprécier l'engagement qualitatif sociétal des entreprises en faveur du handicap. Ainsi, les résultats de ces incitations, sont actuellement mesurés grâce à des quotas de personnes handicapées employées au regard de la masse salariale globale. Ce type d'évaluation est efficient mais insuffisant car il ne permet pas de percevoir la qualité et le degré d'engagement de l'entreprise, ni d'appréhender d'éventuelles dérives, comme les engagements de façade. Ainsi, les chiffres ne peuvent pas faire apparaître les différences de

traitement, la qualité du lien social, le ressenti et l'intégration des personnes handicapées, tout comme le ressenti et les stratégies des managers face aux incitations, etc.

De futures recherches pourraient se pencher sur l'impact qualitatif des incitations sur la gestion du handicap dans le contexte français : les récentes incitations, évaluées de manière quantitatives, ont-elles un impact sur la qualité du degré d'engagement des entreprises ?

Une évaluation plus fine et qualitative des engagements sociaux des entreprises viendrait enrichir et compléter les mesures quantitatives actuelles. Cela permettra d'avoir une vision plus juste de la réalité des engagements sociétaux développés par les entreprises. Ce travail, appréciant l'impact des incitations sur la gestion du handicap en France, aura pour objectif de comprendre comment minimiser les démarches déviantes et de maximiser le développement de forts degrés d'engagement socialement responsable.

Il est néanmoins à noter qu'une évaluation qualitative des engagements des entreprises nécessite un travail minutieux allant au-delà des stratégies de communication des entreprises, et de rendre compte de l'éventail varié des pratiques développées par ces dernières pour répondre aux pressions dont elles sont l'objet.

Bibliographie

Bertrand, L., Caradec, V., & Eideliman, J.-S. 2014. Situating disability. The recognition of "disabled workers" in France. *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap*, 309.

Bruna, M.-G., Chauvet, M., & et Al. 2010. La diversité, levier de performance... sous condition de management. *Cahier de Recherche de la Chaire Management et diversité, université Paris Dauphine*, 2: 1–39".

Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497.

Colella, A. 2001. Coworker Distributive Fairness Judgements of the Workplace Accomodation of Employees with Disabilities. *Academy of Management Review*, 26(1): 100–116.

Cornet, A., Delhaye, C., & Crunenberg, G. 2005. Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales. *16e conférence de l'AGRH - 15 et 16 septembre 2005*, 1–20.

Cornet, A., & Warland, P. 2006. Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités - La gestion de la diversité : une solution ? *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims*, 1–23.

Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), 2015. L'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013. DARES Analyses, 083:9.

Depoers, F. 2000. A cost-benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9(2): 245–263.

Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65.

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

Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43: 75–91.

Jollien, A. Le métier d'homme, 2002. Edition Seuil, 91 pages.

Laffont, J. 2006. A propos de l'émergence de la théorie des incitations. *Revue française de gestion*, 1/2006(160): 177–189.

Levermore, R. 2011. The Paucity of, and Dilemma in, Evaluating Corporate Social Responsibility for Development through Sport. *Third World Quarterly*, 32(3):551–569.

Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. 2012. L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l ' entreprise. *Revue française de gestion*, 9-10(228-229): 185–.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. 2005. .

Martinet, A., & Lavoisier, M. A. P. 2007. Formes de RSE et entreprises sociales Une hybridation des stratégies. *Revue française de gestion*, 11(180): 199–214.

McWilliams, A. & Siegel, D. 2001 Corporate Social Responsibility : a Theory of the Firm. Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1):117-127

Observatoire des Inegalités. 2009. Les personnes handicapées face à l'emploi. *Disponible sur http://www.inegalites.fr/spip.php?article549*.

Postel, R., & Sobel, N. 2013. *Dictionnaire critique de la RSE* (Presses Un.).

Scherer, A. G., & Palazzo, G. 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4): 1096–1120.

Sénat. 2012. Note de synthèse sur l'emploi des travailleurs handicapés en Europe. *Disponible sur : http://www.senat.fr/lc/lc116/lc1160.html.*

Singh, V., & Point, S. 2009. Diversity Statements for Leveraging Organizational Legitimacy. *Management international*, 13(2): 23.

Stone, D. L., & Colella, A. 1996. A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2): 352–401.

Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571.

Toldrá, R. C., & Santos, M. C. 2013. People with Disabilities in the Labor Market: Facilitators and Barriers. *Work (Reading, Mass.)*, 45(4): 553–63.

Travaillé, D., & Naro, G. 2014. Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question(s). *La responsabilité sociétale des organisations* (Vuibert Ge.): 55–74.

Vogel, D. 2007. The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspective*, 107–110.

Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le discours de la GRH dans les outils RSE

Nahla SALAMEH BCHARA
Doctorante-Cifre
Département Management Responsable et Innovation
Institut Henri Fayol
Ecole des Mines de St-Etienne
nahla.salameh@emse.fr

Nadine DUBRUC
Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales
Laboratoire Coactis (EA 4161)
Ecole des Mines de St-Etienne
dubruc@emse.fr

Sandrine BERGER-DOUCE
Professeure en sciences de gestion
Laboratoire Coactis (EA 4161)
Ecole des Mines de St-Etienne
bergerdouce@emse.fr

Résumé

Dans cette communication, notre objectif est de proposer une analyse du discours en gestion des ressources humaines de quatre outils de la RSE. En partant des apports théoriques sur la responsabilité sociale et sur la gestion des Ressources Humaines, nous découvrons de même les caractéristiques de la gestion durable des Ressources Humaines. Nous aurons recours au logiciel Alceste pour une analyse textuelle des discours normatifs. Ce travail qualitatif, à visée exploratoire, vise à identifier par une analyse de contenu les spécificités de la GRH des référentiels multidimensionnels et unidimensionnels étudiés. Nous examinons si les pratiques RH identifiées rejoignent les caractéristiques d'une gestion durable et/ou stratégique des ressources humaines.
Mots clés : RSE, instrumentation, GRH, prescriptions, GRHD

Abstrac
t

In this communication, our objective is to propose an analysis of the management of human resources of 4 tools of CSR discourse. Starting from the theoretical contributions on social responsibility and the management of human resources, we will discover the characteristics of sustainable management of human resources. We will use the Alceste software for a textual analysis of normative discourse. This qualitative exploratory work will seek to identify by a content analysis of the specificities of the HRM of multidimensional and one-dimensional repositories studied. We will examine if the identified HR practices join the characteristics of a sustainable and/or strategic human resources management.
Key-words: CSR, instrumentation, MRH, prescriptions, SMRH

Le discours de la GRH dans les outils RSE

Introduction

En 1953, Bowen était le premier à évoquer dans son livre « Responsibility of the business man » le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par la « responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise ».

Dans son étude sur les modes d'appropriation de la RSE, Grimand (2010) retient deux positions : un processus contraint et instrumental ((Dreveton, 2009) basé sur la théorie des parties prenantes et un autre processus exploratoire et managérial. « L'instrumentation opérationnalise les objectifs stratégiques, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ; elle donne l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. » (Capron et Quairel, 2007, p.91).

Ainsi, 'la Responsabilité sociale d'entreprise'(RSE) est entrée au cœur des stratégies des entreprises. En 2007, l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie et l'agence Cap Conseil ont recensé 80 outils de gestion de la RSE répartis entre des référentiels, des codes de conduite, des labels, des outils méthodologiques. Ces standards et ces lignes directrices aident au pilotage et à la mise en œuvre de la RSE. Le tiers des outils identifiés focalise sur les trois piliers de la RSE, nommés les référentiels multidimensionnels, et plus de la moitié focalise sur un seul pilier de la durabilité, nommés les référentiels unidimensionnels. En parallèle de l'institutionnalisation de la RSE dans les PME, ces dernières sont à l'épreuve de nouvelles règlementations françaises, comme les lois sur la cohésion sociale (2005), la loi de la formation tout au long de la vie (2004), loi sur l'égalité des chances (2006). (Barthe et Belabbes, 2016).

A partir de ce constat, nous nous sommes intéressés au discours des outils RSE sur le pilier social, en particulier le discours RSE sur la gestion des ressources humaines. D'où notre

question de recherche: Quelles prescriptions de gestion des ressources humaines trouvons-nous dans les outils RSE?

Plusieurs outils de RSE délivrent un discours social, nous focaliserons dans cette étude sur la présentation de quatre outils liés à la RSE: l'ISO26000, le diagnostic du CJD à travers son parcours de performance globale, le SA8000, et le GRI. Notre choix pour ces référentiels est justifié par le fait qu'ils se focalisent sur une ou plusieurs dimensions de la RSE (social, environnemental et économique), et parce que leurs niveaux de normalisation/standardisation sont diversifiés.

Malgré les interrogations accentuées sur la légitimité des institutions de normalisation, « la normalisation,…, occupe une place importante dans le processus d'institutionnalisation du développement durable. » (Loukil, 2009, page 38- 39).

Notre communication sera divisée en deux parties, avec au centre une partie sur la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude. La première partie évoquera la RSE, en particulier sa définition ; ses fondements théoriques ; sa mise en œuvre en PME par les outils de la RSE ; et sera suivie d'une présentation de concepts théoriques liés à la GRH et à la gestion durable des ressources humaines. Dans une seconde partie, nous analyserons le contenu des outils RSE évoqués, nous les comparerons aux constats théoriques développées dans la première partie. Et à partir des résultats de l'analyse textuelle faite par le logiciel Alceste, nous discuterons des classes produites ainsi que l'analyse du contenu des quatre outils étudiés.

2. L'instrumentation de la RSE et la gestion des ressources humaines

L'objectif de notre communication est d'identifier le discours la GRH dans les outils RSE. Pour cela, nous présenterons dans cette partie les constats théoriques des thèmes principaux étudiés : la RSE et son instrumentation, la gestion des ressources humaines et la GRHD

(GRH Durable).

2.1. Définition de la RSE, ses caractéristiques

La RSE est « une voie d'intégration des enjeux de la durabilité » (Bon, 2009, p.173). En 1953, Bowen était le premier à l'évoquer dans son livre « Responsibility of the business man » sous le terme « Corporate Social Responsibility ».

Dans la continuité de ces travaux, Caroll (1979) indique que la RSE « englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné ». De même, le Livre vert de l'UE (2001) mentionne qu' « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Sur les développements théoriques de la RSE, deux grandes approches se distinguent: « la première pose la question de la définition de la RSE et s'attache à préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises, la seconde s'efforce d'analyser envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsable » (Igalens et Gond, 2008, p.36). Ainsi, la RSE constitue un véritable enjeu pour les organisations confrontées à de nouvelles attentes de la part de leurs parties prenantes (Ben Boubaker Gherib et Berger- Douce, 2009).

Entre une approche implicite et une autre explicite, la RSE se rapproche de ses deux formes soit par le recours aux institutions formelles et informelles de l'émergence des normes, ou soit à travers des politiques propres à l'organisation (Igalens et Point, 2009, p. 158).

2.1.1. Les fondements théoriques de la RSE

La RSE donne lieu à des évolutions dans les organisations comme le passage en entreprise de la perception de l'homme comme un outil de production vers un acteur principal à satisfaire. Des théories ont contribué à approfondir ce concept dans le champ des entreprises. Nous nous intéressons à la théorie des parties prenantes et à la théorie néo-institutionnelle.

La théorie des parties prenantes « inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les shareholders, mais des acteurs qui sont intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, p. 35). Ces parties prenantes sont définies comme des « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » (Clarkson, 1995, p. 106). En RSE, les parties prenantes pourront être segmentées en différents groupes, nous identifions les principaux comme les employés, les clients, les communautés avoisinantes et l'environnement (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2008). Dans notre communication ; nous nous intéressons aux parties prenantes liées au monde du travail interne : 'les employés'.

« La question de la mise en œuvre de la RSE par l'approche « parties prenantes » a été largement débattue ; il a été souligné que cette dernière ne permettait pas de couvrir la totalité des enjeux significatifs du développement durable (stakes without holders) » (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, page 41).

« Les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par l'"extérieur" et mis en œuvre par la ligne opérationnelle» (De Vaujany, 2006, p.110). Les concepts RSE et parties prenantes étant liés par la prise en compte des attentes des acteurs de l'organisation en interne et en externe (théorie des parties prenantes, Mercier, 2010 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), l'instrumentation s'appuie sur une consultation de ses

parties prenantes (Sahed-Granger, 2014), qu'ils soient des organisations normatives mondiales ou non gouvernementales. Ces dispositifs normatifs prennent en considération les attentes de la société (Levillain, 2012) et permettent de distinguer les entreprises qui intègrent véritablement la RSE dans leur organisation (Duong Quynh Lien, 2005).

La théorie néo-institutionnelle fondée dans les années 1980, est considérée comme une réponse des entreprises aux pressions institutionnelles que ce sont les législations, les valeurs, les normes, les attentes des parties prenantes, dont l'objectif sera de recevoir le support et la légitimité de son environnement (DiMaggio et Powell, 1991).

Powell et DiMaggio (1991, p. 132) laissent entendre qu' « une grande partie de ce qui fait l'originalité du néo-institutionnalisme résulte de ses représentations implicites des motivations des acteurs, de leurs orientations face à l'action et des contextes dans lesquels ils agissent ». Nous considérons les outils de la RSE comme des outils de gestion dans un contexte normatif, la plupart de ces outils envisagés «se fondent ou se réfèrent à des déclarations ; protocoles, pactes, conventions et directives, recommandations, principes directeurs… » (Arbouche, 2010, p.83).

Un outil de gestion est un « ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle et respectant un certain nombre de règles de gestion » (De Vaujany, 2006, page 113). Au niveau organisationnel, ces outils de gestion « structurent l'intégration des logiques et construisent un sens collectif en autorisant la réflexivité des acteurs » (Terrisse, 2015, p.58). Plus précisément, un outil de gestion est « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation,…, et destiné à instruire divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon, 1997, p.7). « L'efficacité d'un outil de gestion,… dépend de la façon dont les acteurs lisent et interprètent le texte porté par l'outil en fonction des textes déjà existants et

déjà lus dans l'organisation. » (Detchessahar et Journé 2007, p 88).

L'appropriation des outils de gestion peut être appréhendée selon trois façons :

- Une perspective rationnelle : vision mécaniste de l'organisation, centrée sur la régulation de contrôle (efficacité et efficience perspective) ;
- Une perspective psycho-cognitive : acquisition de nouvelles connaissances dans une logique de régulation autonome perspective;
- Une perspective socio-politique, résultant des jeux d'acteurs (Dechamp et al, 2006 ; De Vaujany, 2006)

Dans l'instrumentation de la RSE, les outils créés par des instances de normalisation et des consultants comme l'ISO, l'OCDE, la CNUCED, le Medef, le CJD ou encore les cabinets de conseil et appliqués par des managers et d'autres acteurs sont au nombre de 80 et ils sont multiformes. Nous retrouvons les outils d'essence législative : (comme la loi NRE, les codes de conduite ou chartes éthiques), les référentiels (les standards et les normes), les indices composites et les outils méthodologiques (Grimand, 2010). Nous notons que les niveaux de normalisation/ standardisation sont diversifiées, allant d'un niveau 0 avec l'absence d'un dispositif standard/ formel à des niveaux 2et 3 qui peuvent donner lieu à des certifications. (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007). De même, nous distinguons l'audit des pratiques et du management (niveau E entreprise) et l'audit des rapports (niveau R).

En partant de la forme implicite sur la RSE, nous distinguons divers instruments unidimensionnels ou multidimensionnels, ces outils couvrent une ou plusieurs dimensions des piliers de la RSE/DD (environnementale, sociale et économique) (Bon, 2009). Dans le tableau 1, adapté de Dohou et Berland (2007), un recensement des outils de mesure de la performance dans une entreprise montrent le lien avec les dimensions du développement durable.

Dimensions	Outils
Environnementale	Comptabilité environnementale ; Norme ISO 14000 ; Norme EMAS
Sociale et environnementale	Comptabilité sociétale
Sociale	Norme SA 8000 ; Norme AA 1000 ; Bilan social
Globale	Norme ISO 26000 ; Les évolutions de Balanced Scorecard ; Le navigateur Skandia ; Reporting GRI ; Outil CJD de la performance Globale

Tableau 1: La mesure des performances environnementale, sociale et globale (adapté de Dohou et Berland, 2007).

Nous considérons ces différents référentiels normatifs comme des outils de gestion.

Nous choisissons, parmi ces outils de mesure, d'approfondir l'analyse de quatre outils : la SA8000 comme norme unidimensionnelle et trois autres outils de dimension globale : la Norme ISO26000, l'outil CJD et le GRI. Nous choisissons d'analyser ces outils que les quatre comprennent un discours social, liée au discours de la GRH.

Suite à cette introduction sur la RSE et ses spécificités, nous présenterons dans ce qui suit les pratiques de la GRH en RSE.

2.2. La gestion des ressources humaines et la RSE: une gestion durable des ressources humaines

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la déclinaison pour les entreprises du concept du développement durable, en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux sur le déroulement de leurs activités, pour contribuer aux enjeux du développement durable tout en satisfaisant les parties prenantes de l'entreprise. De ces parties prenantes, nous intéressons au comment les Ressources Humaines peuvent être gérées dans

une logique responsable. Plusieurs chercheurs ont traité le rapport entre GRH et RSE, en particulier pour définir une « Gestion durable/responsable des Ressources humaines ».

2.2.1. La Gestion durable/ responsable des ressources humaines : définition et observations

La GRH dans un contexte de RSE « est un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines […] favorisent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement; et actualisent ces dimensions au cours d'une relation d'emploi durable […] (Beaupré et al, 2008, p.133). La GRH durable vise en plus de l'efficience économique et la protection de l'environnement «une considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale, de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société » (Borter et al, 2011, p.15). Une définition récente de la GRH socialement responsable « est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la règlementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié.» (Barthe et Belabbes, 2016, p.108).

De ces éclaircissements sur le terme de la GRH durable, nous présentons dans le tableau 2, la portée de la littérature sur la Gestion des ressources humaines dans une logique de RSE (entre 2002 et 2016).

Etudes sur les thèmes de la GRH et la RSE		Observations en GRH et en RSE
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	Satisfaction et contribution des employés ; « stratégie » et employés; « process » et employés, « compétences » et employés.
Martory et Crozet, 2005	Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social	«Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel ; rémunération variable ; valorisation des salariés, climat social, relations paritaires, image sociale interne et externe
Calisti et Karolewicz, 2005	RH et DD : la Charte DRDH	Apprendre à apprendre ; intégrer les entrants, formation des jeunes et de pers. handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières ; organisation souple du travail, aspirations individuelles ; prévenir la sécurité des personnes ; soutenir les salariés en difficulté ; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable, gestion des départs.
Daudé, 2006	La GRRH - paradigme de la complexité	Construction sociale signifiante de l'entreprise par et à travers ses salariés ; processus d'identification et de cohésion sociale.
Gond, 2008	GRH au-delà des frontières organisationnelles	« Recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise …renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle ».
Davister et Comeau, 2008	RSE et pratiques de GRH	Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale.
Poissonnier et Drillon, 2008	De la GRH à la GRHD	Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats.
Beaupré, 2008	Pratiques GRH visant le bien être des employés	Dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue
Dietrich, 2010	Employabilité et RSE	L'employabilité est une thématique de la Responsabilité sociale
Grimand, 2010	Appropriation de la RSE et leur impact la fonction RH	Processus instrumental contraint : structuré et multiforme (labels, référentiels) ; processus managérial d'exploration : instrumentation faiblement structurée, apprentissage par les outils de gestion.
Bayad, 2011	Pratiques mobilisatrices	Pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH), forment un système de pratiques complémentaires en interne.
Borter, 2011	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psycho-sociale ; équité de traitement ; employabilité et personnalisation des conditions de travail; respect des diversités et non-discrimination ; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris ; favoriser des pratiques individuelles environnementales.
Dutraive et Forest, 2011	Egalité H/F et RSE	Egalité professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l'adoption de la RSE.
Karolewicz, et Calisti, 2005	Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD	L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage ; décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel : être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation
Giuliano, 2012	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l'embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
Thévenet et al, 2009	Fonctions RH et la RSE	La FR est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle) (page 41)
El-Abboubi, et Cornet 2012	Certification RSE – levier de changement GRH- SA8000	Formalisation de la GRH, importance du rôle du dirigeant, de l'arbitraire, du discrétionnaire, de l'affectif à l'objectivité, la rationalité et la légitimité : pérennisation d'un processus de GRH
Barthe et Belabbes, 2016	la RSE : un relooking des bonnes pratiques RH	Orienter l'intégration des principes de RS aux pratiques de GRH; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS, maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaitre.

Tableau 2 : La GRH dans la RSE (années 2002-2016).

Les auteurs repris ci-dessus traitent diverses questions comme la performance globale, les pratiques des RH, l'appropriation de la RSE dans l'entreprise et les pratiques mobilisatrices. La plupart des auteurs distinguent une Gestion Durable des Ressources Humaines.

Mais qu'en est-il de la différence entre le discours d'une Gestion durable/responsable des Ressources Humaines et celui d'une GRH classique ?

Garand (1992, p.277-284) classe les pratiques de GRH par blocs thématiques :

1- L'acquisition des ressources humaines : prévision des RH, recrutement sélection et accueil

2- La conservation des ressources humaines : salaires et rémunération, avantages sociaux et évaluation du rendement, appréciation du personnel, mouvements du personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations) ;

3- Le développement des ressources humaines : formation (sur le tas, coaching, séminaires et formation hors-entreprise), apprentissage ;

4- L'environnement de travail des ressources humaines : organisation du travail, conditions de travail (santé et sécurité au travail), horaires de travail, temps de travail, congés et vacances, l'information, la communication et la participation, relations employeurs-employés.

Dans l'analyse des pratiques de la GRH, les personnes sont « l'aspect le plus visible » (Thévenet et al.2009, p. 8) : sélectionner et recruter, affecter, contrôler, rémunérer, assurer les conditions de vie au travail, gérer la carrière, former, licencier, assurer les relations sociales, évaluer. Nous regroupons les principales fonctions RH (recrutement/sélection, gestion de l'emploi et des compétences, rémunérations et avantages sociaux, formation, relations sociales) par grandes domaines stratégiques et qui sont (Thévenet et al. 2009, page 66) :

- Staffing : couvre le recrutement et la sélection, la définition des emplois, la gestion des compétences et des carrières, la simulation des succession plannings, la GPEC, la

formation ;

- Compensating : la rémunération ; la prévoyance, la retraite ;
- Motivating : organisation du travail, réponse aux besoins et attentes individuels.

Malgré l'interdépendance des politiques RH, par exemple l'interdépendance de la politique de recrutement de celle de la rémunération, nous utiliserons cette répartition dans l'analyse des prescriptions de la GRH dans les outils RSE.

En théorie, la Gestion des Ressources Humaines, telle qu'elle est présentée par Garand en 1992 et Thévenet et al. en 2009, est illustrée à travers les pratiques GRH en domaines stratégiques (staffing, compensating et motivating) ou blocs thématiques (acquisition, conservation, développement des ressources humaines et l'environnement du travail).

Notre révision des pratiques RH chez les deux auteurs précédemment cités [1] montre que le discours classique de la GRH se répète malgré la différence de la classification des pratiques RH :

- En 1992, Garand classe les pratiques des RH en fonction de la vie d'un employé dans l'entreprise (du recrutement à la retraite) ;
- En 2009, Thévenet et al. répartissent les fonctions RH selon les domaines stratégiques en GRH.

Cette valorisation du discours de Thévenet (2009) cherche à mettre en relief 'le salarié 'par : la GPEC, la prévoyance, la réponse aux besoins et aux attentes individuels.

En réponse à la question de la différence entre une GRH et une GRHD, notre comparaison des pratiques de la GRH classique avec celle émergée à travers la RSE nous permet de constater :

[1] Voire Annexe 1

- une différence mineure du discours de la GRH au concept théorique de la GRHD développée au cours des dernières années,

- un appui et une répétition du discours classique de la GRH

- une utilisation d'un vocabulaire (adjectifs) liés à la RSE et aux droits de l'Homme dans l'énumération des pratiques RH classiques comme : équitable, souple, acceptable, transparent. Pour nous, la Gestion durable/ responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines dont la RSE vient pour rappeler la nécessité de sa mise en œuvre à travers un certain nombre de ses valeurs et de ses normes.

Ainsi quelles sont les pratiques de la GRH – GRH durable recommandées par les outils RSE ?

2.3. Les lignes directrices des outils RSE et leurs discours GRH

Cette partie nous servira pour présenter les quatre outils RSE, en particulier leur discours de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ces outils sont diversifiés, unidimensionnels ou multidimensionnels, nous trouvons dans leur contenu un discours social lié à notre étude.

2.3.1. L'ISO26000 : un référentiel multidimensionnel de la RSE

Visant à intégrer l'opinion des consommateurs à la fois dans des projets de normalisation en cours et dans des propositions de nouveaux travaux dans des domaines pouvant les intéresser, l'ISO, une association internationale de droit privé, rassemble en juin 2010 à Genève, les instituts de normalisation de 163 pays, membre par pays. (Aubrun et al. 2010). Le travail sur la norme ISO26000 a débuté en 2005 avec un groupe de travail formé de 300 experts de 54 pays membres de l'ISO et 33 liaisons organisationnelles représentant six groupes de parties prenantes : l'industrie, le gouvernement, les syndicats, les ONG, les organismes de soutien et

les organisations de recherches et autres. (Loukil, 2009). L'ISO26000 représente les principes de la Responsabilité Sociétale et qui sont : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme. L'ISO26000 se focalise sur 7 questions centrales liée à la Responsabilité Sociétale : Gouvernance de l'organisation ; Droits de l'homme ; Relations et conditions de travail ; L'environnement ; Loyauté des pratiques ; Questions relatives aux consommateurs ; Communautés et développement local.

Selon la définition de l'ISO 26000, « les ressources humaines semblent un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Leur position transversale au sein des organisations et leurs missions de stratège, d'acteur » (Barthe et Belabbes, 2016, p.96).

L'ISO 26000 « prescrit une vision particulière de la gestion des ressources humaines avec un élargissement du concept de la GRH à l'externe avec la partie sur les Droits de l'Homme…une concentration de la GRH interne sur les relations et les conditions de travail… le dialogue social et de la santé et sécurité au travail…demande d'une inscription des pratiques de GRH au sein des communautés » (Dubruc et Jneid, 2013, p.27)

Dans le manuel de l'ISO 26000, deux questions centrales traitent directement du discours social :

- La Question centrale n°2 : Droits de l'homme : Devoir de vigilance, risque, prévention, remédier aux atteintes, discrimination et groupes vulnérables, droits civiles et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail ;
- La Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail : Emploi et relations employeur-employé ; Conditions de travail et protection sociale ; Dialogue social ; Santé et sécurité au travail ; Développement du capital humain

2.3.2. La performance globale CJD : Les hommes, acteurs et auteurs

Le CJD est un mouvement patronal né en 1938 pour défendre des valeurs et des actions prônant un libéralisme responsable au sein de la société. Ses membres appartiennent normalement à la direction, plus clairement les chefs d'entreprise ou les cadres dirigeants. Cette association de dirigeants offre la possibilité d'échanges, de réflexions et d'expérimentations. Depuis des années, la démarche CJD structure sa réflexion responsable en tenant compte des trois piliers de la RSE :

« Au CJD, l'une des thématiques présentées dans l'approche développée sur la « Performance Globale » est la responsabilité sociale, elle « s'intéresse à la façon dont le dialogue social, les conditions de travail et les droits de l'homme au sens large sont considérés dans la PME. » (Akeb, 2015, page 12) et « en arbitrant de manière équilibrée entre ses performances économique, sociale et sociétale, et qu'en tenant compte des attentes, parfois contradictoires, de ses parties prenantes. » (Berger-Douce, 2009 ; p.263). Le guide du CJD permet à tout dirigeant de piloter son entreprise selon une logique de performance globale « Le guide et le concours de la Performance Globale© proposés par le CJD permettent à chaque dirigeant d'acquérir progressivement les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise responsable. » (Calme, 2015, p.23).

Le CJD développe un diagnostic entier sur les salariés, considérés comme une partie co-entreprenante, ainsi le questionnement inclut :

1-Une stratégie : une politique de RH définie, stratégique, compétences, dialogue social, processus de veille (marchés, concurrents, stratégie de santé et sécurité ;

2-Une mise en œuvre : Employabilité : besoin en compétences, bilan de résultats, formation, employabilité des salariés ; Conditions de travail – santé – sécurité : mobilité interne (temps partiel, congés,…), conditions de travail (poste de travail,…), relations de travail (stress, abus,

harcèlement,…), sécurité physique des collaborateurs (formation, information, analyse des risques, prévention,…) ; Rémunération et protection sociale : politique générale, protection sociale et avantages divers (Mutuelle, actions sociales,…) Discrimination : conformité, information, formation et sensibilisation, promotion de l'égalité des chances de tous, discrimination positive ; Dialogue social : formalisation d'instances de dialogue social (CE, délégué syndical, CHSCT, délégation unique du personnel, PV de carence), expressions des attentes des salariés, décisions stratégiques expliqués aux salariés, prise en compte des intérêts et enjeux humains, techniques et financiers de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de négociation ;

Les indicateurs de mesure liés aux salariés : le taux d'absentéisme, le taux de gravité accidents, le nombre de salariés handicapés, l'effectif, le nombre de licenciements par motif,…

2.3.3. Le Global Reporting Initiative (GRI)

En 1997, le Global Reporting Initiative (GRI) a été créé par l'ONG américaine CERES, le Tellus Institute et l'Association of Charterd Certified Accountants, onsidéré comme « un Bilan assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et de méthodes de comparaison » (Arbouche, 2010), ce rapport vise à intégrer les pratiques du développement durable au sein des entreprises par les indicateurs du triple bottom line (Loukil, 2009, page 37). « Elle se donne pour mission de rendre le Reporting de développement durable comparable au rapport financier » (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007, page 104). Son référentiel est composé de six volumes d'indicateurs par thème, comme: Emploi, relation sociales et travail décent; Environnement; Economie; Droits de l'Homme; Société Responsabilité du fait des produits. (Sahed-Granger et Boncori, 2014, p.85). Pour les aspects sociaux, le Global Reporting Initiative (GRI) s'intéresse aux conditions de travail (relations personnel / dirigeants, santé

sécurité, formation, égalité des chances et diversité) et les Droits Humaine (Stratégie et gestion, non-discrimination, liberté d'association et droit d'association, travail des enfants, travail forcé, sanctions, comportement des services de sécurité, droits des populations autochtones). (Igalens et Point, 2009, Page142, 143) ; ainsi « les indicateurs « ressources humaines » du GRI sont à rapprocher des indices « capital humain » » (Arbouche 2010).

Dans le manuel du rapport GRI, le discours social est présenté selon les thématiques suivantes: Conditions de travail et Droits humains : Pratiques en matière d'emploi et les relations employeur/ employés, santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances et de rémunération entre les H/F, griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi, liberté syndicale et droit de négociation collective, travail des enfants, travail forcé ou obligatoire, pratiques en matière de sécurité, évaluation du respect des droits de l'homme.

2.3.4. Le Social Accountability 8000 (SA8000) : une certification sociale

Le SA8000 (Social Accountability 8000) est une certification sociale qui repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cet outil unidimensionnel traite les thèmes suivants :

1) le travail des enfants, 2) le travail forcé ou obligatoire, 3) la santé et la sécurité et l'hygiène (comité de santé sécurité, formation, procédures documentées,…) 4) la liberté syndicale et le droit à la négociation collective (représentants du personnel), 5) la discrimination (embauche, rémunération , accès à la formation, promotion, licenciement ou retraite), 6) les pratiques disciplinaires (respect et dignité), 7) la durée du travail (conforme aux lois et conventions collectives, repos), 8) la rémunération(salaire de subsistance, avantages sociaux) et 9) les systèmes de management (information du personnel, équipe de performance sociale, identifier les risques non-conformes à la Norme, surveillance; formation, actions correctives et

d'autres). La norme SA8000 cible essentiellement les dispositifs mis en place en matière de GRH (El-Abboubi et Cornet, 2012).

3. La méthodologie de recherche

Dans notre communication, nous procédons à une analyse textuelle et à une analyse de contenu des quatre outils RSE étudiés.

3.1. L'analyse textuelle des données collectées (les outils RSE) par le logiciel Alceste

Ce logiciel commercialisé par la société IMAGE a été élaboré par Reinert en 1987 et il est utilisé en sciences humaines et sociales comme outil d'aide à l'interprétation d'un corpus textuel. Alceste procède à une analyse pragmatique du discours, ce qui veut dire qu'il ne comprend pas les mots, il n'en saisit pas le sens. L'analyse Alceste découpe le corpus en des Unités Elémentaires de Contexte. Ces UCE sont regroupées par la suite en « unités de contexte » qui contiennent un certain nombre de mots analysés. Ces mêmes fragments sont ensuite classés statistiquement selon une procédure descendante hiérarchique. (Goujon Belghit, 2012, Dalud-Vincent 2011, Kalampalikis et Moscovici, 2005).

Ainsi, « l'analyse lexicale est fondée sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle…, il est ensuite construit une matrice de présence/absence « Mots du lexique x Unités de texte ». A cette matrice on applique alors les méthodes de l'analyse de données multidimensionnelles fondées sur le Chi2 pour mettre en évidence les classes, les catégories ou les oppositions ». (Fallery et Rodhain, 2007).

Les classes générées par l'analyse textuelle sont considérées comme « des « paquets » de morceaux de discours qui se ressemblent du point de vue des formes réduites de mots-pleins

(les plus fréquentes) qu'ils contiennent. » (Dalud-Vincent 2011).

L'utilisation du logiciel Alceste permet de : « faire émerger le sens des discours, simplifier des contenus, recontextualiser des discours, réaliser une analyse quantitative d'un texte pour dégager des structures signifiantes et cartographier des « lieux » sur lesquels le discours est construit par les énonciateurs. » (Goujon Belghit 2012).

Dans cette communication, nous avons analysé plusieurs corpus :

- Le premier corpus contient les textes complets des 4 outils étudiés ;
- Le second corpus prend en compte le corpus des 4 outils étudiés mais en supprimant les éléments relatifs à l'économie et l'environnement
- Les 8 autres corpus sont : chacun des 4 outils complets de la RSE et chacun des 4 outils sans les discours économiques et environnementaux.

Notre objectif d'analyser le second corpus et les 8 autres corpus est de faire ressortir le plus possible les caractéristiques de la GRH dans le discours des 4 outils étudiés.

3.1.1. Les caractéristiques de l'analyse textuelle d'Alceste

- Alceste traite linguistiquement et statistiquement un corpus par : la lemmatisation du corpus, le découpage du texte en unités de contexte (u.c.) et l'élaboration d'une analyse factorielle des correspondances (AFC), sous formes de différentes classes de mots liées (Morvan, 2005, p. 216) ;
- Cette analyse textuelle récupère les formes « pleines » comme les verbes, les noms, les adverbes, les adjectifs et ne s'intéresse pas aux mots outils comme les prépositions, les pronoms, les adjectifs possessifs, et certains verbes et adverbes fréquents ;
- « Alceste présente l'avantage d'accéder rapidement et de manière quantifiée à l'information principale d'un corpus. » (Abraham et al 2010 ; Goujon Belghit 2012) ;
- Les unités textuelles et les formes pleines choisies seront croisées dans un tableau binaire

(absence/présence) qui mène à une analyse factorielle des correspondances (A.F.C.). (Ratinaud et Marchand 2012).

3.1.2. Les limites d'analyse textuelle par l'outil Alceste :

Nous avons pu constater quelques limites, notamment au niveau de l'analyse des affirmations, des négations, des interrogations liées aux mêmes verbes, adjectifs, noms et adverbes et qui seront perdues dans le tableau binaire et dans l'analyse. (Fallery et Rodhain, 2007 ; Dalud-Vincent 2011), de même, une perte d'information concernant tout ce qui peut être « lu » (et donc compris et analysé) par le chercheur et qui, sans correction préalable, ne saurait être classé par les divers dictionnaires d'Alceste. (Dalud-Vincent 2011).

3.2. L'analyse de contenu des outils RSE

Dans cette communication, la connaissance se situe dans un paradigme constructiviste, c'est que notre interprétation de la réalité/objet étudié reflète nos sensations, nos observations, et nos confrontations avec l'objet de la recherche. (Le Moigne, 1990 ; Wacheux, 1996 ; Mucchielli, 2006).

Nous procédons à 'l'analyse du contenu' des outils RSE présentées dans la seconde partie de cette communication ; plus précisément : l'ISO26000, la SA8000, le CJD de la performance globale et le GRI. Cette analyse a pour objectif de déterminer le contenu du discours de ces outils en matière de GRH. Par la suite, Tesch (1990) parle de la décontextualisation/récontextualisation, ainsi, nous détachons le discours GRH de ces outils RSE et nous le reclassons et le comparons aux pratiques de GRH dans un contexte de RSE (Thévenet at al, 2009, Garand et Fabi, 1992).Nous verrons quelles sont les nouvelles contributions en GRH au-delà du schéma classique de la présentation des pratiques RH ?

Trouvons-nous un discours GRH plus responsable et plus durable compatible avec les objectifs de ces différentes normes ?

Notre analyse qualitative procède à « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène» (Paillé, 1996) du discours GRH récupéré des quatre outils RSE, nous le comparons à des concepts théoriques développés (Gestion durable des Ressources Humaines), dans un mode de raisonnement abductif.

4. L'analyse des résultats des classes et des graphes générés par l'analyse textuelle

Nous considérons les classes lexicales issues de l'analyse Alceste comme des variantes d'un langage qui est celui des outils RSE étudiées.

4.1. Les résultats de l'analyse des 4 outils complets sur la RSE

Le corpus analysé est formé des 4 outils étudiés : l'ISO 26000, le rapport du GRI, la norme SA8000 et le CJD de la performance globale. 226 430 mots ont été traités dans l'analyse textuelle. Cette méthodologie d'Alceste a classé 92% des unités textuelles du corpus (niveau de pertinence). Ces unités classées sont réparties en 4 groupes que nous appelons classes d'énoncés significatifs.

Notre avons nommé les classes en fonction du contenu de leurs unités textuelles :

Nous avons nommé la classe 1, classe d' « émission de gaz et consommation d'énergie ». C'est la classe 1 la plus spécifique, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 5% des unités textuelles classées ; sont triées par ordre d'importance suivant le Khi2 dans cette classe. Afin d'identifier le thème de cette classe, nous examinons deux de ces unités textuelles

les plus significatives, dont le Khi2 est le plus élevé:

Unité textuelle n° 5974 Khi2 = 146 : (emission) (indirecte) de (gaz) a (effet) de (serre), (scope) 2, (liee) a l (energie) (emission) (resultant) de la (production) (importee) (ou) (achetee) d (electricite), de (chaleur), de climatisation et de (vapeur) (consommee) (par) l organisation.

Unité textuelle n° 4656 Khi2 = 144 (emissions) (directes), (scope) 1, (provenant) de sites (detenus) (ou) controles (par) l organisation;(emissions) (indirectes) (liees) a l (energie), (scope) 2, (resultant) de la (production) (importee) (ou) (achetee) d (electricite), de (chaleur), de (froid) et de (vapeur) (consommee) au (sein) de l organisation;

Pour les Classes 2, 3 et 4, identifiés dans ce premier corpus, nous avons mené la même démarche de nomenclature que celle de la classe 1. Nous les présentons dans le tableau récapitulatif des classes à la fin de cette partie en parallèle de l'analyse des corpus modifiés..

4.2. Les résultats de l'analyse des 4 outils, sans le discours économique et environnemental sur la RSE

Le corpus des 4 outils 'modifiés' a été analysé de nouveau par Alceste.

Pour la classe 1 « Les indicateurs liés à la GRH » : nous notons qu'elle est la plus spécifique, elle représente 12% des unités textuelles classées :

Unité textuelle n° 908 Khi2 = 119 : (presentation) (description) de l (approche) (manageriale) (g4) (dma) (conseils:) (dma) (d) (ordre) (general), (pp). 66 67; (dma) (specifiques) a (chaque) (aspect), (pp). 146 147 (indicateurs) (g4) la1 (nombre) (total) et (pourcentage) de (nouveaux) (salaries) (embauches) et (taux) de (rotation) du personnel (par) (tranche) (d) (age), (sexe)

Unité textuelle n° 981 Khi2 = 90 : 154 (g4) (la6) (taux) et (types) (d) (accidents) du travail, de (maladies) (professionnelles), (d) (absenteisme), (proportion) de (journees) de travail (perdues) et (nombre) (total) de (deces) (lies) au travail, (par) (zone) (geographique) et (par) (sexe)

Pour les Classes 2, 3, 4 et 5, identifiées dans ce premier corpus, nous avons mené la même démarche de nomenclature que celle de la classe 1. Nous les présentons dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Classes / Outils complets RSE	Classes/ Outils RSE modifiés
Classe 1 : Emission de gaz et consommation d'énergie	Classe 1 : Les indicateurs liés à la GRH
Classe 2 : Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Homme	Classe 2 : Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Homme
Classe 3 : L'approche managériale dans la Gestion des RH	Classe 3 : Le dirigeant et la performance Globale
Classe 4 : Intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation	Classe 4 : Les conditions de Travail et les relations avec les Tiers
-	Classe 5 : Les principes de la RSE

Tableau 3: Les résultats des analyses textuelles des classes des outils RSE (complet et modifié)

Les classes émises par Alceste mettent en évidence que :

- Pour les quatre outils analysés totalement, deux classes sont liées au discours social : les Droits de l'Homme (classe 2) et la GRH (classe 3).
- L'élimination du discours environnemental et économique nous permet d'identifier des classes plus liées aux pratiques RH qu'une approche générale comme : les conditions de travail (exemple d'unité textuelle : (acces) gratuit a des salles d (eau) propres), les indicateurs GRH (ex. unité textuelle : (pourcentage) de (nouveaux) (salaries) (embauches) et (taux) de (rotation) du personnel) et les Droits de l'Homme (ex. d'unité textuelle : (elimination) de (toutes) les (formes) de (discrimination) (raciales)).

Nous pourrons dire que l'analyse textuelle des outils complets fait émerger deux classes liées à la GRH que ce soit implicitement à travers la classe 2 ou explicitement avec la classe 3. Nous retrouvons un discours plus concret avec le second corpus avec les indicateurs RH et les conditions de travail (classe 4).

Ces observations nous permettent de constater que le discours GRH dans un corpus complet

RSE montre les lignes principales et globales de cette gestion intègre des éléments comme les Droits de l'Homme et l'approche managériale dans la Gestion des RH; et que la construction du discours de ces outils prend en considération le volet environnemental et l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation.

4.3. Les résultats des analyses textuelles de chaque outil RSE : complet et modifié

Le tableau 4 récapitule l'ensemble des analyses textuelles des quatre outils RSE

Outils RSE	Le discours des classes textuelles des corpus complets	Le discours des classes textuelles des corpus sans les discours 'environnement' et économique'
GRI	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classée Nombre de classes : 5 Classe 1 : respect des Droits de l'Homme Classe 2 : Contexte environnemental Classe 3 : Information, performance et gouvernances Classe 4 : Pratiques GRH (Formation, santé et sécurité, communication et diversité) Classe 5 : Relation avec les Fournisseurs	Niveau de pertinence : 91% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 3 Classe 1 : Respect de la Convention des Droits de l'Homme Classe 2 : Gouvernance et pratiques de RH Classe 3 : Relation avec les tiers
CJD	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 4 Classe 1 : Satisfaction partie prenante Classe 2 : Relation avec les tiers Classe 3 : la performance globale Classe 4 : la représentativité des tiers (actionnaires)	Niveau de pertinence : 85% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 4 Classe 1 : la performance globale et les pp externes Classe 2 : la représentation du salarié et les pratiques RH Classe 3 : Intégration de la démarche responsable Classe 4 : les attentes des pp externes
SA 8000	Niveau de pertinence : 86% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 5 Classe 1 : Relation avec les tiers (Fournisseurs, sous-traitants) Classe 2 : Certification et performance Classe 3 : Protection des salariés (Syndicats, comités, représentants) Classe 4 : Droits de l'Homme Classe 5 : Convention collections et GRH	

ISO 26000	Niveau de pertinence : 80% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 3 Classe 1 : Adhésion outils et normes RSE Classe 2 : Pratiques d'intégration de la RSE Classe 3 : Impacts environnementaux et sociaux	Niveau de pertinence : 90% des unités textuelles du corpus ont été classées Nombre de classes : 7 Classe 1 : Déclaration des Droits de l'Homme Classe 2 : Outils de la Responsabilité Sociétale Classe 3 : l'influence des activités de l'entreprise sur le DD Classe 4 : Rémunération, représentativité des salariés et réglementation Classe 5 : Santé et sécurité au travail et vie privée Classe 6 : communication interne et externe Classe 7 : principes de la responsabilité sociétale et la gouvernance

Tableau 4 : Les résultats des analyses textuelles des classes par outil RSE (complet et modifié)

Suite à l'observation des résultats de ces diverses analyses textuelles, nous retrouvons des pratiques RH liées :

- à la santé et la sécurité au travail : protection des salariés (SA8000), santé et sécurité (GRI), vie privée (ISO26000) ;
- à l'information et à la communication : interne et externe (ISO26000), GRI ;
- à la représentativité des salariés : CJD, SA8000 et ISO26000 ;
- à la diversité et aux Droits de l'Homme (ISO26000, GRI et SA8000).

En comparant ces résultats avec la GRH présentées par Thévenet et al. (2009) et de Garand (1992), le discours GRH est plus fort linguistiquement et statistiquement (Morvan, 2005) dans le domaine stratégique « Motivating » que dans les domaines du « Staffing » et du « Compensating ».

5. L'analyse de contenu des outils RSE sur la GRH

Nous avons procédé à l'identification du discours GRH des quatre outils étudiés : l'ISO26000, le CJD, le GRI, le SA8000. Les pratiques GRH de ces quatre outils[2], seront classées dans le tableau 5 selon leur contenu (analyse thématique).

Outils RSE et GRH	Gestion des Ressources Humaines		
	Avant l'emploi (Acquisition du personnel, staffing, environnement du travail)	Pendant l'emploi (développement et conservation des RH, compensating, motivating, environnement du travail)	Après l'emploi (Staffing, conservation des RH, environnement du travail)
ISO 26000	Insérer les handicaps Diversité, équité et égalité des chances	Grille de salaire équitable ; Organiser des réunions, consultation et échanges d'informations ; Equilibre vie privée/ vie professionnelle ; Conditions de travail et équité social ; Planification de la charge du travail ; Plan de formation annuel/ alternance ; Sensibilisation à la réglementation ; Implication des salariés dans l'application de l'outil	
GRI	Recrutement non discriminatoire	Salarié : acteur engagé dans l'organisation ; Conditions de travail, délégations des thèmes économiques et env. ; Rémunération, formation sur les Droits de l'Homme ; Relation employeur/employé, santé et sécurité ; Négociation collective	Prestations de retraite
CJD/ performance globale	Recrutement /compétences Conditions de travail Non-discrimination	Informer les salariés (réunions, communiquer), instances de dialogue social, formation, employabilité, conditions de travail ; Rémunération et protection sociale ; Non-discrimination	
SA 8000	Environnement de travail sécuritaire et sain Discrimination en matière d'embauche Pas d'entretiens contractuels de Mo ou contrats à CT consécutifs	La santé, la sécurité et l'hygiène ; Le travail des enfants, le travail forcé, Comité de santé et de sécurité ; Accès à la formation, la promotion ; Pratiques disciplinaires envers le personnel ; La durée de travail ; La rémunération, salaires et avantages sociaux, temps de travail 'un jour de repos' ; Représentation des salariés, leur implication interne, leur formation et leur communication sur la norme	La discrimination en matière de licenciement ou de retraite

Tableau 5 : Le discours de la GRH dans les outils RSE

[2] Voire Annexe 2

La construction de ce tableau est basée sur les dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi (Beaupré et al. 2008), ainsi que la GRH telle qu'étudiée par Garand en 1992 et Thévenet en 2009. Pour chacun des quatre outils RSE étudiés, les corpus GRH, récupérés de leurs versions complètes[3], sont répartis en fonction de leurs représentions RH. Nous remarquons que pour la plupart des pratiques RH identifiées, elles concernent la GRH 'pendant l'emploi' plus que la GRH avant et l'après l'emploi, nous citerons :

- la santé, la sécurité et l'hygiène (Beaupré, 2008 ; Barthe et Belabes, 2016) ;
- la formation (Martory et Crozet, 2005 ; Karlowecz, 2010 ; Giuliano, 2012) ;
- la rémunération (Neely, 2002 ; Martory et Crozet, 2005 ; Calisti et Karolewicz, 2005 ; Poissonnier et Drillon, 2008 ; Beaupré, 2008 ; Giuliano, 2012 ;
- la communication et l'implication des salariés (Neely, 2002 ; Bayad, 2011).

Ce discours de GRH dans les quatre outils vise plutôt le développement et la conservation des employés. Et comme domaine stratégique (Thévenet et al. 2009), ce discours est plutôt « compensating » et « motivating ». Ainsi, cette analyse du contenu nous permet de dire que le discours GRH dans les outils RSE étudiés est moins organisationnel et plus humain en mettant en regard tout ce qui conduit la personne à être plus performante (rémunération, conditions de travail, rémunération et autres). Avant et après l'emploi, le discours de la GRH est moins présente dans les outils étudiés, il est limité à des pratiques comme le recrutement équitable, la retraite et le licenciement. Donc, nous notons une absence marquée de la mise en perspective et en cohérence l'actuel et le prévisionnel, le qualitatif et le quantitatif, l'approche du marché externe et du marché interne du travail.

Conclusion

Nous nous sommes intéressées à l'analyse du contenu des discours et des outils RSE, en particulier le discours sur la gestion des ressources humaines.

Notre comparaison entre la GRH classique (Garand, 1992 ; Thévenet et al, 2009) et la GRH dans la RSE (Nelly, 2002 ; Beaupré, 2008, Barthe et Belabbes, 2016 et al.) nous permet de constater : une évolution mineure du discours de la GRH vers un concept théorique de la GRHD développée au cours des dernières années, l'appui et la répétition du discours classique de la GRH chez les auteurs étudiant ce concept en RSE, l'insertion d'un vocabulaire, en particulier des termes liés à la RSE et aux droits de l'Homme dans l'énumération des pratiques RH classiques comme : équitable, souple, acceptable, transparent et d'autres. L'ensemble de ces observations nous permet de dire que la Gestion durable/ responsable des RH n'est que la Gestion classique des Ressources Humaines et dont la RSE vient pour rappeler de la nécessité de sa mise en œuvre à travers ses valeurs et ses normes. Ainsi en réponse à notre questionnement quelles sont les pratiques de la GRH – GRH durable recommandés par les outils RSE ?

Dans l'analyse textuelle de quatre outils RSE (l'ISO26000, le SA8000, le CJD de la performance Globale et le GRI), les observations des classes générées par le logiciel Alceste nous permettent de constater que le discours GRH dans un corpus complet RSE fait ressortir les lignes principales et globales de cette gestion comme les Droits de l'Homme et l'approche managériale dans la Gestion des RH. En excluant les discours environnementaux et économiques ; l'analyse textuelle nous révèle que la GRH des outils RSE est plus forte linguistiquement et statistiquement (Morvan, 2005) dans le domaine stratégique

[3] Voire annexe 2

« Motivating » que dans les domaines du « Staffing » et du « Compensating » ; ce discours insiste sur les pratiques RH liées à la rémunération et les avantages sociaux, aussi qu'aux conditions de travail (santé et sécurité), une absence de mise en relief des pratiques RH liés au recrutement , à la reconnaissance des salariés et leur retraite.

D'autre part, l'analyse du contenu des quatre outils étudiés nous permet de conclure que le discours GRH est centré sur les pratiques RH vécues lors de l'emploi (employabilité, rémunération, communication, santé et sécurité au travail, non-discrimination dans la formation). Les pratiques RH sont mineures et ne sont distinguées que dans les discours de de la GRI et le SA8000. Ceci nous permettra de dire que ce discours est plus opérationnel que stratégique.

Notre méthodologie d'analyse textuelle et de contenu a ses limites, l'étude du discours de la GRH est limitée à quatre outils RSE, nous rapprochons ces discours d'un modèle idéaltype : la GRHD; mais qu'en est-il de l'application réelle de ses discours GRH identifiées dans ces outils ?

Bibliographie

Acquier A. (2007), « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière », Revue de l'organisation responsable, vol. 2, p. 5-15.

Akeb H. et al. (2015), « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », Revue de l'organisation responsable, vol. 10, p. 5-27. Arbouche M. (2010), « La mesure et la responsabilité sociale et sociétale », Humanisme et Entreprise, vol. 2, n° 297, p. 81-88.

Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E., Cortot, J. L., Delchet-Cochet, K., & Graffin, O. (2010).

ISO 26000 Responsabilité sociétale, comprendre, déployer, évaluer.

Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », Management & Avenir, vol.1, N° 83, p. 95-113.

Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de Psychologie, vol.14. n°33, p. 79-140

Ben Boubaker Gherib J. et Berger-Douce S. (2009), « Le management environnemental des PME : Une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil », Actes de la Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), Agadir, 26-28 février 2009.

Berger-Douce S. (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? », Management & Avenir 2009, vol 9, n° 29, p. 258-274.

Bon V. (2009). « Les outils de la durabilité et de la RSE: spécificités et récurrences », Revue Management & Avenir, vol.6, n°26. 203-214

Bowen H. R. (1953). Social responsibilities of the business man, New York, Harper & Row. Borter S. et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 ou 28 octobre 2011

Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). RH et développement durable. Éditions d'Organisation Calme I. et Bonneveux E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol.2, n° 16, p. 18-36.

Capron M. et Quairel-Lanoizlée F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, Editions La Découverte.

Carroll A.B. (1979), A three dimensiional conceptual model of corporate performance,Academy of Management Review, vol.4, n°4, p. 479-505.

Clarkson M. (1995), a stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of management Review, vol.20, n°1.

Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable », Revue internationale de psychosociologie, Vol. XIV, p. 203-223.

Dalud-Vincent M. (2011), « Alceste comme outil de traitement d'entretiens semi-directifs : essai et critiques pour un usage en sociologie », Langage et société, vol.1, n° 135, p. 9-28. Daudé B. et Lemaître Ch-N (2006), « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », Management & Avenir, Vol.4, n° 10, p. 39-56.

Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., et De Vaujany, F. X. (2006). « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture ». Management & Avenir, vol.3, p.181-200.

Detchessahar M. et Journé Benoît (2007), « Une approche narrative des outils de gestion »,

Revue française de gestion, vol.5, n° 174, p. 77-92

De Vaujany F. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », Management & Avenir, n° 9, p. 109-126. Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? ». Revue de l'organisation responsable, vol.5, n°1, p.30-38.

Di Maggio, P. J., et Powell, W. W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations ». Politix, vol.10, n°40, p.113-154.

Dohou, A., & Berland, N. (2007). « Mesure de la performance globale des entreprises », congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 22 p.

Dreveton B. (2009). « Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique », Revue de l'organisation responsable, vol. 4, p.30-44.

Dubruc N., Jneid S. (2013). « La norme iso 26000 : quelles pratiques de GRH prescrites ? ».8ème Congrès RIODD. Lille. France

Duong Q.L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? ». Revue Communication & Organisation, n°26. GRECO. Université de Bordeaux 3, p.26-43.

Dutraive, V., et Forest, V. (2011), « Egalité professionnelle homme/femme: entre impulsion législative et pratiques de RSE. D. Cazal, F. Chavy, N. Postel, R. Sobel », La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme, p.221-233.

El Abboubi M.et Cornet A. (2012), « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeud'une certification RSE », Revue de gestion des ressources humaines, vol.1, n° 83, p. 20-30

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, p.1-16

Garand, D. J. (1992). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Gond J-P et Igalens J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 p.

Gouiron M. (2011), Responsabilité sociale et ressources humaines. Afnor. La Plaine, Saint-Denis

Grimand A, (2010), Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. XXIème Congrès de l'AGRH, France

Giuliano R. (2012), « L'influence sur la productivité du travail d'une gestion socialement responsable des ressources humaines : l'analyse du cas de la formation par genre », Humanisme et Entreprise, n° 309, p. 37-60.

Igalens J. et Point S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Paris, Dunod. Levillain K. et al, (2012), « L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l'entreprise », Revue française de gestion. n° 228-229, p.185-200.

Kalampalikis N. et Moscovici S. (2005), « Une approche pragmatique de l'analyse Alceste », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 66, p. 15-24.

Karolewicz F. (2011), « Comment mettre en place une GRH durable », Peoplesphere, n°156, octobre 2011.

Laville E. (2009). L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde. Pearson Education. France

Loukil, F. (2009). Normalisation et développement durable. Innovations, vol.1, p.35-57. Martory B. et Crozet, D. (2005), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 6ème édition. Paris : Dunod

Moisdon J.C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. Paris. Séli Arslan

Mercier, S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir? », Management & Avenir, vol.3, p.142-156.

Neely A., Adams C. & Kennerley M. (2002). The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Prentice Hall.

Paulus K. et Soparnot R. (2015), « Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel - Le cas d'une PME du secteur de l'évènementiel ». RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. N°17.p.3-19.

Poissonnier H.et Drillon D. (2008), « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », Vie & sciences de l'entreprise, vol.2, n° 179-180, p. 22-43.

Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise. La Découverte.

Ramboarisata, L., De Serres, A., & Gendron, C. (2008), « Gestion responsable des ressources humaines: évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique ». Revue internationale de psychosociologie, vol.14 ; n°33, p. 225-258.

Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). « Application de la méthode ALCESTE à de" gros" corpus et stabilité des" mondes lexicaux": analyse du" Cable-Gate" avec IraMuTeQ ». Actes des 11e Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012. Razouk

A-A et Bayad M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », Revue de gestion des ressources humaines ; n° 82, p. 3-18.

Sahed-Granger Y., Boncori A-L, (2014), « La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes ». , Management & Avenir. N° 68. 73-91.

Terrisse P-C (2015). « Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », Vie & sciences de l'entreprise, vol. 1, n° 199, p. 49-61.

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines. Pearson Education France.

Sigles et Acronymes

CJD : Centre des Jeunes Dirigieants

CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

DD : Développement Durable

DRDH /DRHD: Développement des Ressources Humaines Durable

EMAS : Eco Management and Audit Scheme

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRRH : Gestion Responsable des Ressources Humaines

ONG : Organisations Non Gouvernementales

RH : Ressources Humaines

GRHD : Gestion des Ressources Humaines Durable

GRI : Global Reporting Initiative

MEDEF : Mouvements des Entreprise de France

NRE : Nouvelles Régulations Economiques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

UE : Union Européenne

Annexe 1

GRH (Garand, 1992 ; Thévenet et al 2009)	Acquisition des RH	Conservation des RH	Développement des RH	L'environnement du travail
Staffing	Recrutement Sélection Accueil Définition des emplois Succession plannings La gestion des compétences et des carrières GPEC	Mouvements du personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations) La gestion des compétences et des carrières GPEC	Formation (sur le tas, coaching, séminaires et formation hors-entreprise, apprentissage La gestion des compétences et des carrières GPE	
Compensating	La retraite	Salaires et rémunération avantages sociaux La prévoyance		
Motivating		Appréciation du personnel		-Organisation du travail (horaires de travail, temps de travail, congés et vacances, l'information, la communication et la participation, relations employeurs-employés) Conditions de travail (santé et sécurité au travail) réponse aux besoins et attentes individuels.

Annexe 2

Outils et Normes RSE	Discours sur la Gestion des Ressources Humaines
ISO 26000	Des questions centrales de La RSE Question centrale n°2 : Droits de l'homme : Devoir de vigilance, situations présentant un risque pour les droits de l'homme, prévention de la complicité, remédier aux atteintes aux droits de l'Homme (organiser des réunions entre les pp, proposer des aides extérieurs), discrimination et groupes vulnérables (responsabilités équitables et équilibré entre H et F ; grilles de salaire équivalentes à l'international et au niveau des filiales ; insérer les handicaps physiques ou mentaux ; actions contre illettrisme et analphabétisme), droits civiles et politiques, droits économiques, sociaux et culturels (Inscrire, dans la politique ressources humaines de l'organisation, le respect d'un équilibre vie professionnelle/ vie privée et réaliser des bilans de situation régulièrement), principes fondamentaux et droits au travail Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail : Emploi et relations employeur-employé (Conditions de travail et protection sociale : Identifier et suivre la réglementation relative aux conditions de travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement/ prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats/ examiner les possibilités d'amélioration des conditions de travail en partenariat avec les organisations syndicales et/ ou les instances représentatives du personnel/ optimiser les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats), en termes d'environnement, d'outils, de méthodes, etc. / assurer une planification de la charge permettant une stabilité optimisée de l'emploi, limitant les impacts négatifs sur les conditions de travail, et en particulier sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle/ élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. Exemple de bonne pratique : associer le personnel dans les réflexions et les décisions relatives aux conditions de travail.) ; Dialogue social (Assurer aux représentants des travailleurs, l'accès aux postes de travail et aux travailleurs qu'ils représentent ainsi qu'aux locaux nécessaires pour leur permettre de jouer leur rôle, et aux informations qui leur permettront d'avoir une image juste et équitable des finances et des activités de l'organisation. Inciter à la mise en œuvre de mécanismes de consultation régulière. / veiller à la tenue systématique des réunions de consultation ou d'échanges d'informations, même quand « il n'y a rien à dire » ou que « tout va bien ». / élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. Exemple de bonne pratique : enquête de climat social), Santé et sécurité au travail (Identifier et suivre la réglementation relative à la santé et la sécurité au travail, applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement. / développer les analyses des risques dans une logique préventive, telles que le Document Unique, les analyses de presque 'accidents, etc. / Disposer d'une instance pluridisciplinaire pour trouver et examiner les pistes d'amélioration (CHSCT, Comité sécurité, etc.)/assure l'information et la formation auprès de toutes les catégories de personnels, à tous les niveaux hiérarchiques, notamment lors des changements de poste et/ou de changements/ comprendre et appliquer les principes de management de la santé et de la sécurité, y compris la hiérarchie des protections, à savoir élimination, substitution, solutions techniques,…/ élargir le champ des PP pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration.) ; Développement du capital humain (Identifier et suivre la réglementation applicable sur tous les lieux de travail que l'organisation détient ou contrôle directement/ prendre en référence les meilleures pratiques de la filière professionnelle, via la fédération ou les syndicats/ développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/ favoriser des mécanismes de gestion des situations de travail potentiellement sensibles : conjoncture propice au stress…/disposer d'un plan de formation annuel basé sur un recueil des besoins à court et moyen terme/ assurer la reconnaissance des compétences des travailleurs : titre de la fonction, certificat, diplôme, validation des acquis de l'expérience, etc. / sensibiliser ses collaborateurs à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale, y compris ses principes, questions centrales et domaines d'action/ participer à la formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire/ élargir le champ des parties prenantes pour détecter de nouvelles opportunités d'amélioration. Question centrale n°5 : Loyauté des pratiquesLutte contre la corruption (Inciter les salariés à rendre compte des violations de la réglementation en terme de corruption sans que ces derniers en souffrent : anonymat, sensibilisation, etc.) ; Engagement politique responsable (Organiser des réunions de sensibilisation sur l'implication de chacun dans les politiques locales, aménager du temps disponible pour les salariés engagés politiquement, l'organisation peut développer des matinales ou des soirées facilitant les débats entre acteurs de la politique locale et membres de l'organisation ; Concurrence loyale (Sensibiliser les salariés à la réglementation du travail) ; Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaine de valeur (Sensibiliser ses partenaires à la responsabilité sociétale : portes ouvertes, séminaires, etc.) Question centrale n°7 : communautés et développement local Implication auprès des consommateurs (Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales) ; Education et culture (Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales, les réseaux de groupes et d'individus relatifs à l'éducation et aux activités culturelles ; inciter et faciliter la participation des travailleurs à l'éducation et aux activités culturelles) ; Création d'emplois et développement des compétences (Analyser le bassin d'emploi et intégrer des travailleurs locaux en les formant à ses métiers ; réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à développer l'emploi et les compétences.). Indicateurs sociaux : Emploi, satisfaction des pp internes (salariés,…), santé et sécurité, formation et éducation, diversité équité et égalité des chances, droits de l'Homme et société civile.
SA 8000	contrôler le respect des normes de travail nationales et internationales en regard de différents thèmes : 1) le travail des enfants (travail effectué par un enfant plus jeune que les âges spécifiés dans la définition d'un enfant ci-dessus) , 2) le travail forcé ou obligatoire, 3) la santé, la sécurité et l'hygiène (fournir un environnement de travail sécuritaire et sain, mesures adéquates pour prévenir les incidents de santé et sécurité potentiels, minimiser ou éliminer, d'une façon raisonnable les causes de dangers inhérents à l'environnement de travail, en se basant sur les connaissances de l'industrie qui prévalent et de tous les dates spécifiques, comité de santé et de sécurité, formation en santé et sécurité) 4) la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, 5) la discrimination en matière d'embauche, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères de race, d'orientation sexuelle, 6) les pratiques disciplinaires (traiter le personnel avec respect et dignité ; l'organisation ne doit pas pratiquer ni tolérer l'usage de punitions corporelles, coercition morale ou physique ou abus verbal de son personnel. Aucun traitement violent ou inhumain n'est permis), 7) la durée de travail (conformer aux lois, conventions collectives et aux normes sur la durée de travail, un jour de repos au moins), 8) la rémunération (respecter le droit de son personnel à un salaire de subsistance et doit s'assurer que les salaires versés /semaine salaires Tout temps supplémentaire doit être payé suffisants, ne pas retenir des salaires pour des raisons non suffisants ; L'organisation doit légalement rendre tous les salaires et avantages sociaux dus d'une façon convenable pour les travailleurs, en aucun temps de manière différée ou restreinte, comme des bons d'échange, coupons, ou billets à ordre ; l'entreprise ne doit pas utiliser d'entretiens contractuelles de main d'œuvre seulement, de contrats à courts termes consécutifs , faux programmes d'apprentissage ou autres stratagèmes et 9) le système de management : informer le personnel sur la norme ; une équipe de Performance doit être mise sur pied pour la mise en œuvre de tous les éléments de SA8000. L'équipe doit inclure une représentation équitable de : représentants de travailleurs et de la direction ; surveillance : des activités au lieu de travail pour la mise en place de la norme, l'implication interne et communication sur la norme ; gestion et résolution des plaintes sur la norme ; un plan de formation pour tout le personnel sur la Norme 10) travailleur à domicile
GRI	Les parties prenantes peuvent être constituées d'acteurs engagés dans l'organisation (tels que les salariés, actionnaires, fournisseurs Indiquer le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective. Conditions de travail et Droits humains ; Préciser le processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux. Les modalités de rémunération concordent avec les objectifs stratégiques de l'organisation, sont conformes aux intérêts des parties prenantes et permettent de recruter, de motiver et de maintenir en poste les membres de l'instance supérieure de gouvernance, les cadres dirigeants et les salariés. prestations de retraite, y compris la différence entre les régimes de prestations et les taux des cotisations pour l'instance supérieure de gouvernance, les cadres dirigeants et tous les salariés. Indiquer le ratio de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de l'ensemble des salariés. Indiquer le ratio du pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités, par rapport au pourcentage d'augmentation médian de la rémunération annuelle totale de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays. Indiquer le nombre total et le pourcentage de salariés nouvellement embauchés au cours de la période de reporting par tranche d'âge, sexe et zone géographique. Indiquer la rotation du personnel en nombre de salariés et en pourcentage au cours de la période de reporting par tranche d'âge, sexe et zone géographique. Indiquer les avantages sociaux dont bénéficient les salariés à temps plein, mais pas les intérimaires ni les salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels. Ces avantages incluent, au minimum : l'assurance vie ; les soins médicaux ; l'assurance invalidité ; le congé parental ; le régime de retraite ; le plan d'actionnariat ; autres pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis ; … programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière ; pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle. composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité. nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés ; nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place ; nombre total d'incidents de violations des droits des peuples autochtones et mesures prises ; nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs ; nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés ; La dimension sociale du développement durable concerne les impacts de l'organisation sur les systèmes sociaux au sein desquels elle opère. La Catégorie Social comprend les Sous-catégories : Pratiques en matière d'emploi et travail décent ; Droits de l'homme ; Société ; Responsabilité liée aux produits (références liées au Organisation Internationale du Travail) Pratiques en matière d'emploi et les relations employeur/ employés, santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi, non-discrimination, liberté syndicale et droit de négociation collective, travail des enfants, travail forcé ou obligatoire, pratiques en matière de sécurité, évaluation du respect des droits de l'homme
CJD : la Performance Globale	La performance sociale : elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs ; Les stakeholders (littéralement, ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise) sont les parties prenantes", par opposition aux shareholders* (actionnaires). Cette théorie implique que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de satisfaire le besoin de maximisation des actionnaires, mais d'atteindre un équilibre équitable entre les différents groupes de personnes qui sont impliqués, de près ou de loin, dans l'entreprise : salariés, clients, fournisseurs, gouvernement, communauté locale, société, banquiers, groupes représentant des intérêts spécifiques ... L'information sera ainsi relayée par les participants auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise, soit par des réunions d'information, soit par un document conçu à cet effet. Communiquer tout au long de la démarche auprès des salariés de l'entreprise…anticiper par le dialogue… Dans cette politique, l'isolement des salariés est un effet pervers à éviter et, ici, c'est par la mise en avant de la décision collective qu'on souhaite y parvenir (avec les collaborateurs, les fournisseurs,…) La prise d'initiative est le second levier identifié pour accroitre la responsabilité positive des salariés. Elle implique pro-activité et sens de l'anticipation… formation qualité Les salariés, partie co-entreprenante : mieux valoriser le capital humain Santé et sécurité au cœur de la stratégie ; la formation, un outil de management Diagnostic, Questionnement : 1-Stratégie : une politique de RH définie, stratégique, compétences, dialogue social, processus de veille (marchés, concurrents, stratégie de santé et sécurité ; 2-Mise en œuvre : , Employabilité : recrutement répond-il au besoin en compétences, bilan de résultats, besoin en formation, employabilité des salariés ; Conditions de travail – santé – sécurité : mobilité interne (temps partiel, congés,…), conditions de travail (poste de travail,…), relations de travail (stress, abus, harcèlement,…), sécurité physique des collaborateurs (formation, information, analyse des risques, prévention,…) ; Rémunération et protection sociale : politique générale de rémunération, protection sociale et avantages divers (Mutuelle, actions sociales,…) ; Discrimination : conformité, information, formation et sensibilisation, promotion de l'égalité des chances de tous, discrimination positive ; Dialogue social : formalisation d'instances de dialogue social (CE, délégué syndical, CHSCT, délégation unique du personnel, PV de carence), expressions des attentes des salariés, décisions stratégiques expliqués aux salariés, prise en compte des intérêts et enjeux humains, techniques et financiers de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de négociation ; Indicateurs de mesure liés aux salariés : taux d'absentéisme, taux de gravité accidents, nombre de salariés handicapés, effectif, nombre de licenciements par motif,…

Eco-conception

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'impact des outils d'éco-conception sur le degré d'innovation des entreprises

Albane GUIBERT
Doctorante, Université de Caen, IAE
NIMEC
3 Rue Claude Bloch
14075 CAEN
albaneguibert@orange.fr

Résumé

L'éco-conception est une approche environnementale novatrice de la conception offrant la possibilité aux entreprises de mobiliser un grand nombre d'outils allant d'une simple liste des matériaux à proscrire jusqu'à une Analyse de Cycle de Vie très poussée (ACV). La mise en place et les répercussions de cette démarche sont alors extrêmement variables selon le choix des outils. L'innovation semble cependant être une retombée courante de la démarche. Les entretiens réalisés auprès de diverses éco-entreprises montrent que les entreprises ne vont pas toutes avoir la même vision de cette démarche. Ces différentes visions vont influer sur le type d'outils sélectionnés et donc in fine sur le degré d'innovation émergeant (incrémentale, radicale ou de rupture). L'objectif de cette recherche est de comprendre la nature du lien entre perception de l'éco-conception par l'entreprise, outils choisis et in fine degré des innovations émergeantes.

Mots-clés : Eco-conception, Innovation, Analyse du Cycle de Vie, Produit, Environnement

Abstract

Eco-design is an innovative environmental approach of design that provides an opportunity for companies to mobilize a large number of tools ranging from a simple list of proscribed materials to a very thorough Life Cycle Analysis (LCA). Therefore, the implementation and impact of this approach widely vary according to the tool chosen. On the contrary, innovationseems to be a common outcome of the approach. The interviews of various eco-business show that not all the companies will have the same vision of the process. These different views will influence the type of selected tools and thus ultimately on the degree of the emerging innovation (incremental, radical or rupture). The objective of this research is to understand the nature of the relationship between perception of eco-design by the company, selected tools and ultimately the degree of emerging innovations.

Key-words: Eco-design, Innovation, Life Cycle Analysis, Product, Environnement

L'impact des outils d'éco-conception sur la capacité d'innovation des entreprises

Résumé

L'éco-conception est une approche environnementale novatrice de la conception offrant la possibilité aux entreprises de mobiliser un grand nombre d'outils allant d'une simple liste des matériaux à proscrire jusqu'à une Analyse de Cycle de Vie très poussée (ACV). La mise en place et les répercussions de cette démarche sont alors extrêmement variables selon le choix des outils. L'innovation semble cependant être une retombée courante de la démarche. Les entretiens réalisés auprès de diverses éco-entreprises montrent que les entreprises ne vont pas toutes avoir la même vision de cette démarche. Ces différentes visions vont influer sur le type d'outils sélectionnés et donc in fine sur le degré d'innovation émergeant (incrémentale, radicale ou de rupture). L'objectif de cette recherche est de comprendre la nature du lien entre perception de l'éco-conception par l'entreprise, outils choisis et in fine degré des innovations émergeantes.

Introduction

L'environnement pèse de plus en plus fortement sur le monde économique et industriel actuels. La prise en compte de cette pression induit une démarche complexe pour les entreprises, passer de la parole aux actes est difficile (Aït-El-Hadj, 2013). L'éco-conception peut alors apporter une réponse à cette complexité permettant de fournir les éléments essentiels pour une mise en place d'une gestion « verte » des entreprises.

Cette démarche d'éco-conception consiste « *de manière préventive, à intégrer l'environnement à toutes les phases (et le plus en amont possible) du développement d'un produit (au même titre que les autres critères : qualité, coût, délai, sécurité, santé etc.) afin de contrôler et de réduire les impacts environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit, tout en conservant ses fonctionnalités.* » (Tissandié, Knapp, 2008, p.30). Cette démarche relativement jeune, reste peu formalisée et très ouverte. L'entreprise a la possibilité de choisir entre de nombreux outils, des démarches propres à chaque entreprise vont alors

apparaitre. Ce qui pose alors la question du choix des outils et des différentes retombées observées notamment en terme d'innovations et de leurs degrés.

1. Un tour d'horizon des outils existants en éco-conception

La réduction de l'impact environnemental du produit ou service éco-conçu constitue la mission principale de l'éco-conception. Pour se faire plusieurs outils d'analyse et de réduction de l'impact environnemental sont à la disposition de l'entreprise dont l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) qui est l'approche la plus reconnue (Leroy et Lasvaux, 2013). Ces outils peuvent être regroupés en deux grandes catégories, les outils quantitatifs mesurant l'impact environnemental du produit et les outils qualitatifs favorisant une amélioration environnementale de la conception (Butel-Bellini et Janin, 1999).

1.1 Choix des outils

Il existe une pluralité d'outils existant dans une démarche d'éco-conception qui peut s'expliquer par le développement récent de la démarche et des techniques scientifiques encore en développement (Puyou, 1999). Tous ces outils vont converger vers un seul et unique but, la prise en compte de l'environnement à travers une approche multicritères (Abrassart et Aggeri, 2002). Tous les impacts environnementaux sont évalués, contrôlés et pondérés (couche d'ozone, effet de serre, toxicité des substances, épuisement des ressources, etc.). Cette approche multicritères, au même titre que l'analyse sur l'ensemble du cycle de vie du produit va contribuer à éviter tout transfert de pollution (Zwolinski, 2013), ainsi une amélioration locale ne doit pas cacher une dégradation de l'ensemble. Il est donc essentiel dans la démarche d'éco-conception, d'identifier dès le début de sa mise en place le bon outil, adapté au bon produit, au risque d'abandon ou d'échec pour cause de démarche trop généraliste et

donc inadaptée à l'entreprise. Le caractère général de la démarche est en effet un de ses principaux points faibles nécessitant une certaine « customisation » des outils (Knight et Jenkins, 2009). De plus, les outils d'éco-conception sont souvent identifiés comme des outils d'experts difficiles à mettre en place pour des néophytes. La sélection puis l'application des différents outils vont rendre la démarche efficiente seulement sur le long terme (Knight et Jenkins, 2009). L'adoption de l'éco-conception pourrait donc être facilitée par une identification des outils les plus appropriés à l'entreprise le plus tôt possible dans la démarche (Knight et Jenkins, 2009).

1.2 L'ACV

L'ACV est le seul outil officiellement reconnu et normalisé au niveau international par le biais des normes ISO 14000. La prise en compte du cycle de vie d'un produit par le biais de l'ACV permet à l'entreprise d'intervenir et de réduire l'impact environnemental du produit durant certaines étapes ou toutes les étapes de son cycle de vie (Butel-Bellini et Janin, 1999). L'ACV est « *un outil d'évaluation de la performance environnementale des produits, procédés et services sur l'ensemble de leurs cycles de vie, typiquement depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la gestion de la fin de vie en passant par les étapes de transformation, de production, de distribution et d'utilisation ou de consommation.* » (Leroy et Lasvaux, 2013). Quatre grandes phases sont identifiées pour la mise en place d'une ACV (Abrassart et Aggeri, 2002), (Caillol, 2008), (Tissandié et Knapp, 2008), (Loerincik et Jolliet, 2007) :

- Détermination des objectifs : choix de l'unité fonctionnelle, choix du scénario de référence ainsi que des indicateurs environnementaux. Cela permet de savoir quelles contraintes et fonctions le produit doit remplir.

- Collecte des données et Inventaires du Cycle de Vie (ICV) : inventaire des « principes physiques » utilisés pour permettre au produit de remplir ces fonctions à travers « *un bilan quantifié des entrées (matières premières et énergie), et des sorties (émissions dans l'eau, l'air, les sols, déchets) sur l'ensemble du cycle de vie* » (Abrassart et Aggeri, 2002).
- Impacts du cycle de vie : classification des différents flux (effet de serre, destruction de la couche d'ozone, épuisement des ressources naturelles…) et la caractérisation de ces flux en terme d'impacts environnementaux.
- Validation, interprétation : simulations des résultats, choix de la solution la moins impactante.

1.3 Autres outils quantitatifs et qualitatifs

Il existe deux types d'outils en éco-conception ; les outils qualitatifs et les outils quantitatifs (cf Tableau 1). Les outils de type qualitatif étant basés sur des observations et des jugements, sont implantables plus rapidements dans l'entreprise, mais souffrent d'un manque d'objectivité (Lye, Lee et Khoo, 2001). Les outils quantitatifs s'avèrent quant à eux plus objectifs à travers des indicateurs chiffrés de performance environnementale, mais nécessitent beaucoup d'informations pour effectuer leur mise en place.

Tableau 1 : Liste des principaux outils quantitatifs et qualitatifs en éco-conception

EVALUATION QUANTITATIVE	
Analyse de cycle de vie (ACV)	Evaluation écologique du produit par rapport à de multiples critères
Inventaire (écobilan)	Inventaires des consommations et nuisance du produit
Cycle de vie monocritère	Evaluation des impacts environnementaux pour un seul critère.
Eco-indicateurs	Pondération des indicateurs chiffrés représentant les résultats.
Analyse des coûts du cycle de vie	Evaluation des impacts environnementaux directs et indirects engendrés par le produit, comparés à sa valeur ajoutée.
EVALUATION QUALITATIVE	
Grille d'évaluation matricielle ADEME	Grille à remplir de manière simplifiée, sur les principaux impacts environnementaux du produit.
Grille d'évaluation qualitative simplifiée du cycle de vie AFNOR	Grille d'évaluation succincte identifiant les principaux impacts environnementaux du produit.
Matrice MET	Evaluation des produits sur la base de trois critères : la consommation de matière, d'énergie, l'émission de substances toxiques.
Evaluation réglementaire	Attribution de notes basées sur la réglementation selon les substances émises.
Indice écologique	Calcul d'un indice par rapport à des critères donnés avec attribution de pénalités.
Design For Recycling	Liste de questions classées par thèmes avec items.
Liste de matériaux	Liste de matériaux à bannir ou à limiter.

Adapté de (Butel-Bellini et Janin, 1999)

2. Une mise en place personnelle

L'éco-conception étant une démarche novatrice encore très peu normalisée, voit apparaitre de nombreuses mises en place selon le secteur de l'entreprise, l'activité ou les objectifs à atteindre etc.

2.1 Trois démarches favorisant des outils différents

Les différentes méthodes de mise en place d'éco-conception peuvent être résumées en trois grands types de démarche s'appliquant à tous les domaines ou types de produits existants (Tissandié et Knapp, 2008) :

1 Les démarches à dominante quantitative

Dans ce type de démarche l'entreprise doit entreprendre une étude chiffrée exhaustive permettant de quantifier les impacts environnementaux pour chaque étape du cycle de vie et d'aboutir à une liste de réductions d'impacts les plus urgents. Dans ces démarches les outils de type quantitatif seront privilégiés.

2 Les démarches semi-quantitatives

Ces démarches permettent aux entreprises d'effectuer une analyse restreinte aux étapes du cycle de vie jugées les plus essentielles et impactantes écologiquement.

3 Les démarches à dominante qualitative

L'entreprise peut dans ce type de démarche se reposer sur des suggestions et des prescriptions à visée universelle à travers des outils de type qualitatif, le but n'étant pas d'aboutir à des données quantifiables et calculables.

2.2 Les principales retombées

Chaque entreprise n'aboutira pas aux mêmes résultats selon la démarche choisie même si certains reviennent couramment. Le bénéfice économique de la démarche d'éco-conception est certain, il est dans certains cas plus difficile à quantifier ou directement chiffrable (Puaut, 2008). L'éco-conception conduit à une augmentation du chiffre d'affaires par une diminution des coûts (57% des cas) mais aussi et surtout par une augmentation des ventes réalisées (87% des cas) (Gendron et Revéret, 2010). Au-delà du bénéfice économique, la démarche éco-conception semble apporter de nombreux autres avantages, une amélioration de la communication, une anticipation des normes juridiques, une motivation accrue des employés mais aussi une augmentation du nombre d'innovations (Millet, 2003). La recherche permanente de diminution de l'impact environnemental en éco-conception amène à revoir la conception des produits et donc pousse les entreprises à profiter de ce changement pour créer de la valeur ajoutée et donc à innover. La démarche d'éco-conception permet de prendre en compte de nouvelles perspectives et dimensions créant une véritable stimulation à l'innovation (Teulon, 2016). Cette accroissement d'innovations peut s'expliquer par l'élaboration d'outils spécialisés permettant une augmentation de nouveaux projets environnementaux, une réduction de la consommation de matières primaires ou encore l'utilisation de matériaux plus respectueux écologiquement (Santolaria et al., 2011). Comme nous l'avons évoqué précédemment, il existe en éco-conception une pluralité d'outils et donc différentes mises en œuvre, impactant les résultats de la démarche au niveau du degré des innovations. Il existe, en effet, trois degrés d'innovations ; les innovations radicales, incrémentales et de rupture. L'innovation radicale fait appel à des connaissances, technologies et compétences nouvelles ; l'innovation incrémentale repose sur un perfectionnement de

l'offre déjà existante et enfin l'innovation de rupture consiste en un bouleversement important dans le modèle d'affaire (Loilier et Tellier, 2013). Nous essayons donc dans cette présente recherche de répondre à la question suivante : comment le choix d'outils d'éco-conception peut-il influencer les degrés d'innovation au sein de l'entreprise ?

4. De l'éco-conception à l'innovation

4.1 Méthodologie

L'étude de l'éco-conception et les recherches associés ont récemment émergé, nous poussant à mener une recherche de type exploratoire et de mieux appréhender la perspective innovante de cette démarche. Cette étude exploratoire permet un grand degré de liberté et de se faire une idée de ce que les répondants ont choisi d'exprimer sur le sujet. Il s'agit ici d'apprécier le lien pouvant exister entre le choix des outils d'éco-conception et les retombées en terme d'innovation, à travers d'une discussion peu structurée mais délimitée par le sujet de recherche et ainsi d'estimer la nature de ce lien, avant de mener une étude de plus grande envergure (Trudel, Simard et Vonarx, 2007).

La généralisation de l'entretien auprès de 7 organismes a par la suite été effectuée, l'échantillon a été choisi dans l'objectif d'un arbitrage entre nécessité d'appréhension du phénomène en profondeur et la description des structures permettant la comparaison (Bergadaà, 2003). Cet échantillon été composé d'entreprises ayant instauré une démarche d'éco-conception au sein de leur entreprise mais aussi d'une Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) et d'un cabinet de conseil. Nous avons ainsi pu obtenir des données sur 18 organismes, 8 directement et 10 indirectement par le biais de la CCI et du cabinet de conseil. Ces informations concernaient des entreprises de différentes tailles et provenant de différents

secteurs : consulting environnementale, réseau de l'eau, commerce d'engins agricoles, valorisations des déchets, génie écologique etc. Nous avons choisi de questionner des responsables environnements et des chefs d'entreprises ayant un degré de compétence élevé dans le domaine grâce à des entretiens semi-directifs. L'analyse thématique transversale a été retenue pour interpréter le contenu des données à travers des regroupements de thématiques identiques, formés à partir d'éléments textuels récurrents (Fallery et Rodhain, 2007). Les segments de verbatim correspondants à un thème ont donc été sélectionnés puis regroupés. Ce groupement a été réalisé tout au long de la lecture flottante de la totalité des retranscriptions jusqu'à saturation.

4.2 Résultats

Au même titre que la démarche choisie influence le type d'outil privilégié, la vision du prescripteur vis à vis de la démarche va également impacter le choix des outils et donc les retombées en terme d'innovations. Nos recherches montrent qu'il semble exister trois grands types de vision de la démarche d'éco-conception influençant le choix d'outils : la vision culturelle, la vision scientifique et enfin la vision stratégique.

Dans la vision culturelle, l'éco-conception est perçu comme un état d'esprit faisant partie des caractéristiques naturelles de l'entreprise. L'éco-conception se vit alors chaque jour de manière continuelle à travers de petits gestes du quotidien. Ces derniers vont favoriser de petits perfectionnements réguliers des biens existants encourageant des innovations de type incrémental. Il y a alors ici une considération permanente de tous les indicateurs environnementaux se répercutant au sein de tous les services de l'entreprise : communication, marketing, juridique, production, conception etc. Dans cette vision, l'éco-conception doit

nécessairement demeurer un état d'esprit pour éviter toutes barrières à l'entrée pour les entreprises désirant s'engager dans la démarche.

La deuxième vision, est une vision plus scientifique de la démarche. Il y a une forte dichotomie entre cette dernière et la façon de penser de la vision culturelle, puisqu'ici soit l'entreprise fait de l'éco-conception chiffrée, soit elle n'en fait pas. Ce mode de pensée binaire nécessite des évaluations et des données chiffrées et va donc favoriser des outils de type quantitatif comme l'ACV. Ce dernier et les outils quantitatifs en général vont permettre de mesurer les impacts environnementaux selon les différentes phases de cycle de vie. Les efforts de l'entreprise ont donc tendance à se centrer uniquement sur l'étape du cycle de vie la plus impactante, cette concentration a tendance à favoriser des innovations de type incrémental, focalisées sur l'amélioration du bien existant sur l'impact environnemental le plus important.

Enfin, une vision plus stratégique de l'éco-conception existe. Les entreprises instaurant des biens éco-conçus ne l'effectue pas dans l'objectif premier de minimiser leur impact écologique mais plus dans un objectif stratégique, afin de satisfaire des exigences clients et de bénéficier d'opportunités de marché. L'éco-conception est ici une démarche employée à l'occasion d'un plan d'un positionnement commercial offensif. La démarche consiste avant tout à répondre à un besoin stratégique de l'entreprise avant d'être complétée et valorisée par l'éco-conception. Pour ce faire les entreprises adoptent un comportement opportuniste au niveau de la sélection des outils à mettre en place. Ils adopteront alors autant des outils de type quantitatif que qualitatif en fonction de leurs besoins. Cette vision favorise des émulations favorables à des innovations radicales grâce à la prise en compte des exigences des consommateurs tout en respectant les contraintes environnementales de l'éco-conception.

Les visions des acteurs sur la démarche d'éco-conception vont favoriser l'adoption d'un type d'outil. Ce type d'outil va par la suite conditionner les degrés d'innovations apparaissant, nous pouvons donc résumer ces résultats dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Le lien outils d'éco-conception et degrés des innovations observées

Vision de l'éco-conception favorisant un type d'outil	Degré d'innovation	Exemples d'innovations
Scientifique : quantitatif	Incrémentale	Shampooing
		Repackaging
		Peinture végétale
Culturelle : Qualitatif	Incrémentale	Etanchéité à l'air d'un bâtiment
		Engins agricoles
		Logiciel de collecte des déchets
		Livraison en vélos triporteurs
Stratégique : Quantitatif et/ou qualitatif	Radicale	Fond de dette anticipée pour la compensation écologique
		Création de pompe à chaleur à partir de climatiseur de voiture

Source : auteur

Le caractère exploratoire de cette recherche et le nombre limité d'entretiens nécessitent d'appréhender les résultats avec précaution.

Conclusion

Cette recherche nous a permis de mieux appréhender l'impact du choix des outils d'éco-conception sur le degré d'innovation émergeant. L'analyse des entretiens réalisés auprès de 18 organismes montrent que les outils choisis dépendent directement de la vision que les acteurs ont de la démarche. Il semble exister trois visions impactant différemment les retombées au

niveau du degré d'innovation : la vision culturelle favorisant des outils qualitatifs et des innovations de type incrémental ; la vision stratégique encourageant l'adoption d'outils chiffrés de type quantitatif et des innovations incrémentales et enfin, une vision stratégique opportuniste favorisant des innovations radicales à l'aide d'outils quantitatifs et/ou qualitatifs.

.

Bibliographie

Abrassart C., Aggeri F., (2002), « La naissance de l'éco-conception du cycle de vie du produit au management environnemental "produit" », Annales des mines - Responsabilité et Environnement, n° 25, janvier, p. 41-63.

Aït-El-Hadj S., (2013), « Éco-conception et méthodologie de conception, quelle convergence? », Marché et organisations, n° 17, p. 31–50.

Bergadaà M., (2003), « Le "coaching" d'étudiants de 3e cycle réalisant des cas de recherche en gestion », Revue des Sciences de Gestion, n° 39, p. 107-138.

Butel-Bellini B., Janin M., (1999), « Ecoconception : état de l'art des outils disponibles », Techniques de l'ingénieur, p. 1-12.

Caillol S., (2008), « Analyse de cycle de vie et éco-conception : les clés d'une chimie nouvelle », Annales des Mines - Réalités industrielles, novembre, p. 34-41.

Fallery B., Rodhain F., (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. », XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, p. pp–1.

Gendron C., Revéret J.-P., (2010), Développement durable et innovation : par où commencer?: démarches d'éco-conception, Edition Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM.

Knight P., Jenkins J.O., (2009), « Adopting and applying eco-design techniques: a practitioners perspective », Journal of cleaner production, vol.17, n° 5, p. 549–558.

Leroy Y., Lasvaux S., (2013), « De la gestion des incertitudes en analyse de cycle de vie », Marché et Organisations, n° 17, p. 65-82.

Loerincik Y., Jolliet O., (2007), « ACV et Ecoconception : comparaison des filières de production d'électricité », JEEA 2007 ENS Cachan - Antenne de Bretagne : « énergie et développement durable, mars, p. 19-24.

Loilier T., Tellier A., (2013), Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter, Edition Management & Société.

Lye S.W., Lee S.G., Khoo M.K., (2001), « A design methodology for the strategic assessment of a product's eco-efficiency », International Journal of Production Research, vol. 39, n° 11, p. 2453–2474.

Millet D., (2003), Intégration de l'environnement en conception: l'entreprise et le développement durable, Edition Hermès Science publications.

Puaut M., (2008), « L'éco-conception: une valeur ajoutée pour les entreprises et un enjeu futur de compétitivité? », Annales des Mines-Réalités industrielles, p. 85–93.

Puyou J., (1999), « Démarche d'éco-conception en entreprise », Techniques de l'ingénieur, p. 1-9.

Santolaria M., Oliver-Solà J., Gasol C.M., Morales-Pinzón T., Rieradevall J., (2011), « Eco-design in innovation driven companies: perception, predictions and the main drivers of integration. The Spanish example », Journal of Cleaner Production, vol. 19, n° 12, p. 1315–1323.

Teulon H., (2016), Le guide de l'éco-innovation : éco-concevoir pour gagner en compétitivité., Eyrolles.

Tissandié C., Knapp Y., (2008), « Emballage – Environnement : bilan et perspectives », Annales des Mines - Réalités industrielles, p. 27-33.

Trudel L., Simard C., Vonarx N., (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire », Recherches qualitatives, n°5, p. 38–45.

Zwolinski P., (2013), « Conception intégrée de produits durables : de l'éco-conception aux nouveaux paradigmes de production et de consommation », Marché et organisations, n° 17, p. 17–29.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La maturité des pratiques d'écoconception dans les PME de service et manufacturières : exploration à partir d'un modèle d'évaluation

Arnaud GAUTIER
Vallorem, Université François Rabelais, Tours
Adresse : 50 avenue Jean Portalis, 37000 Tours
E-mail : arnaud.gautier@univ-tours.fr

Sandrine BERGER-DOUCE
Coactis, Ecole des Mines de Saint-Etienne
Adresse : 158 cours Fauriel, CS 62362 - 42023 Saint-Etienne cedex 2
E-mail : berger-douce@emse.fr

Résumé

Historiquement les travaux ayant trait à la responsabilité sociétale des entreprises se focalisent sur les grandes organisations. Il en va de même pour les travaux investiguant les pratiques d'écoconception dans une approche organisationnelle (Van Hemel et Cramer, 2002). Si la littérature portant sur l'écoconception tend à se développer, celle-ci reste très souvent centrée sur les entreprises manufacturières (Mothe et Nguyen Thi, 2012).

Notre étude a pour ambition de confronter à un contexte d'entreprises de service, le modèle d'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception proposé par Pigosso et al. (2013). Le but étant de comprendre comment les PME progressent ou sont limitées dans leurs pratiques d'écoconception, qu'elles soient manufacturières ou servicielles. Afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une étude comparative en réalisant une série d'entretiens semi-directifs auprès de cinq PME. Celles-ci ayant fait l'objet de l'évaluation de la maturité de leurs pratiques d'écoconception, elles répondent à un niveau avancé ou à un niveau modéré de pratiques d'écoconception. Deux de ces organisations sont des PME manufacturières et trois des PME ayant une activité de service.

Ce travail de recherche nous permet de mettre en évidence les facteurs qui peuvent faciliter (ou au contraire entraver) la progression des pratiques d'écoconception dans les PME, et cela, quelle que soit la nature de leur activité. Nous remarquons que l'ancienneté de l'organisation, la maturité de l'industrie et la place de l'entreprise au sein de sa chaîne de valeur externe forment un ensemble de facteurs primaires qui influent directement sur les capacités que les PME peuvent avoir à mettre en œuvre leurs pratiques d'écoconception. Par ailleurs, ces facteurs primaires ont une influence sur deux facteurs secondaires que sont les possibilités d'intégration offertes à l'organisation, ainsi que les réseaux et outils existants relatifs à l'écoconception.

Pour aboutir à ces conclusions, nous détaillons dans une première partie notre cadre théorique. Nous développons d'abord l'intérêt d'aborder le modèle d'évaluation de maturité des pratiques d'écoconception présenté dans les travaux de Pigosso et al., (2013), nous soulignons par ailleurs les limites de ce type de modèle, et l'absence de prise en compte des entreprises de service. Puis, nous faisons le rappel des travaux invitant à la comparaison entre les entreprises manufacturières et les entreprises de service. Nous refermons notre cadre théorique en nous focalisant sur le contexte des PME, et la pertinence des travaux relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises pour ces organisations. À la suite à la présentation de notre cadre théorique, nous détaillons les éléments de méthodes mis en œuvre. Nous présentons d'abord notre positionnement de recherche et notre mode de raisonnement, puis nous mentionnons les méthodes de collecte et de traitement des données déployées, enfin, nous présentons les cas d'entreprises que nous avons mobilisés. Dans une troisième partie, nous présentons les résultats de notre étude. Et finalement dans notre quatrième partie, nous discutons de ces résultats, en présentant d'abord les facteurs primaires d'influence de maturité des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME, puis les facteurs secondaires.

Mots-clés : Ecoconception ; Entreprises de services ; Evaluation de la maturité ; PME ; RSE

La maturité des pratiques d'écoconception dans les PME de service et manufacturières : exploration à partir d'un modèle d'évaluation

Introduction

Historiquement les travaux ayant trait à la responsabilité sociétale des entreprises se focalisent sur les grandes organisations. Il en va de même pour les travaux investiguant les pratiques d'écoconception dans une approche organisationnelle (Van Hemel et Cramer, 2002). Si la littérature portant sur l'écoconception tend à se développer, celle-ci reste très souvent centrée sur les entreprises manufacturières (Mothe et Nguyen Thi, 2012).

Notre étude a pour ambition de confronter à un contexte d'entreprises de service,le modèle d'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception proposé par Pigosso et al. (2013). Le but étant de comprendre comment les PME progressent ou sont limitées dans leurs pratiques d'écoconception, qu'elles soient manufacturières ou servicielles. Afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une étude comparative en réalisant une série d'entretiens semi-directifs auprès de cinq PME. Celles-ci ayant fait l'objet de l'évaluation de la maturité de leurs pratiques d'écoconception, elles répondent à un niveau avancé ou à un niveau modéré de pratiques d'écoconception. Deux de ces organisations sont des PME manufacturières et trois des PME ayant une activité de service.

Ce travail de recherche nous permet de mettre en évidence les facteurs qui peuvent faciliter (ou au contraire entraver) la progression des pratiques d'écoconception dans les PME, et cela, quelle que soit la nature de leur activité. Nous remarquons que l'ancienneté de l'organisation, la maturité de l'industrie et la place de l'entreprise au sein de sa chaîne de valeur externe forment

un ensemble de facteurs primaires qui influent directement sur les capacités que les PME peuvent avoir à mettre en œuvre leurs pratiques d'écoconception. Par ailleurs, ces facteurs primaires ont une influence sur deux facteurs secondaires que sont les possibilités d'intégration offertes à l'organisation, ainsi que les réseaux et outils existants relatifs à l'écoconception.

Pour aboutir à ces conclusions, nous détaillons dans une première partie notre cadre théorique. Nous développons d'abord l'intérêt d'aborder le modèle d'évaluation de maturité des pratiques d'écoconception présenté dans les travaux de Pigosso et al., (2013), nous soulignons par ailleurs les limites de ce type de modèle, et l'absence de prise en compte des entreprises de service. Puis, nous faisons le rappel des travaux invitant à la comparaison entre les entreprises manufacturières et les entreprises de service. Nous refermons notre cadre théorique en nous focalisant sur le contexte des PME, et la pertinence des travaux relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises pour ces organisations. À la suite à la présentation de notre cadre théorique, nous détaillons les éléments de méthodes mis en œuvre. Nous présentons d'abord notre positionnement de recherche et notre mode de raisonnement, puis nous mentionnons les méthodes de collecte et de traitement des données déployées, enfin, nous présentons les cas d'entreprises que nous avons mobilisés. Dans une troisième partie, nous présentons les résultats de notre étude. Et finalement dans notre quatrième partie, nous discutons de ces résultats, en présentant d'abord les facteurs primaires d'influence de maturité des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME, puis les facteurs secondaires.

1 : Cadre conceptuel

Ainsi, nous développerons notre cadre conceptuel autour de trois axes. Dans un premier temps, nous revenons sur l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception au travers de la méthode développée par Pigosso et al., (2013) (1). À partir de cette méthode, nous soulignons l'intérêt d'interroger cette approche dans un contexte d'entreprises de service. Nous remarquons ainsi qu'une comparaison peut être faite entre entreprises manufacturières et entreprises de service (2). Enfin, notre projet de recherche se focalise sur le contexte des PME, aussi nous justifions ce choix en soulignant la pertinence des travaux relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises dans un contexte PME (3).

1.1 : L'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception

Les travaux existants sur l'éco-innovation présentent un gap important au niveau de l'évaluation des pratiques d'écoconception dans les entreprises de service. En effet, si plusieurs travaux portent sur l'éco-innovation dans les entreprises manufacturières (Brunnermeier, Cohen, 2003), d'autres sur l'innovation dans les entreprises de service (Gallouj, Weinstein, 1997), et plus récemment Mothe et Nguyen Thi (2012) font la comparaison de l'éco-innovation entre secteur manufacturier et de service, aucun ne porte d'observation sur les différences sectorielles de l'écoconception. Néanmoins, les travaux de Mothe et Nguyen Thi (2012) montrent toute la pertinence d'avoir pour clé de lecture les différences sectorielles lorsque l'on aborde l'éco-innovation, tant sur les discriminants en termes de motivations, de procédés ou encore de produits.

Parallèlement à ces travaux ayant trait à l'éco-innovation dans son ensemble, Pigosso et al., (2013) ont développé une méthodologie d'évaluation du niveau de maturité des pratiques d'écoconception très précise. Ainsi Pigosso et al., (2013) présentent leur méthode d'évaluation basée sur les pratiques opérationnelles, les pratiques managériales d'écoconception, le lien entre les deux types de pratiques, les outils utilisés, l'évolution de l'écoconception dans l'organisation, le tout appuyé sur des nomenclatures de pratiques et d'options issues de travaux antérieurs de Pigosso (2012) et Vezzoli et Manzini (2008). Si cette méthodologie semble avoir fait ses preuves, elle apparaît cependant comme étant tournée uniquement vers des entreprises manufacturières. Or les pratiques d'écoconception sont aussi l'affaire des entreprises de service, comme en témoignent les travaux de Cova (2004).

Par ailleurs, nous supposons qu'il est pertinent d'observer ce modèle de maturité des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME. Comme le montrent les travaux de Van Hemel et Cramer (2002) basés sur des PME manufacturières des Pays-Bas, ces organisations sont sensibles à des facteurs externes les conduisant à la mise en œuvre de pratiques d'écoconception : la demande des clients, les régulations gouvernementales, et les initiatives sectorielles ; à des facteurs internes : l'écoconception est perçue comme une opportunité d'innovation, l'amélioration de la qualité des produits, l'opportunité de nouveaux marchés. Dans le même temps, ces organisations connaissent également des barrières au développement de leurs pratiques d'écoconception : elles ne sont pas toujours perçues comme une solution alternative valable, leurs bénéfices environnementaux ne sont pas clairement définis.

Cela étant dit, comme le rappellent Pöppelbuß et Röglinger (2011), les modèles de maturité se présentent comme la possibilité d'évaluer la progression étape par étape de manière anticipée,

désirée ou logique d'une trajectoire de maturation. À l'échelle des organisations, ils se basent souvent sur des modèles économiques dont l'approche uniquement étape par étape, de manière strictement définie peut être critiquée, ne laissant pas de place à des trajectoires plus complexes et variées, de même que leur manque de fondements empiriques (Pöppelbuß, Röglinger, 2011).

Ainsi, en proposant une comparaison empirique de la méthode d'évaluation des niveaux de maturité des pratiques d'écoconception existante pour les entreprises manufacturières avec des entreprises de services, nous posons la question de comprendre comment les pratiques d'écoconception dans un contexte de PME de service peuvent être évaluées selon une méthodologie proche de celle développée par Pigosso et al., (2013).

1.2 : Comparaison entre entreprises de service et manufacturières

Faire la comparaison entre les entreprises de service et les entreprises manufacturières dans le cadre de l'évaluation des pratiques d'écoconception s'avère pertinente dès lors que l'on considère que les modèles sont créés en s'appuyant sur les entreprises manufacturières sans prendre en compte les spécificités des entreprises de service.En effet, si pour les entreprises manufacturières une distinction est faite entre innovation de process et innovation de produit, celle-ci apparaît comme étant moins claire dans un contexte d'entreprises de service (Gallouj, Weinstein, 1997). Un parallèle peut être fait à ce stade avec les pratiques d'écoconception, notamment sur les l'évaluation des pratiques opérationnelles, des outils, ou de la cohérence entre pratiques managériales et pratiques opérationnelles (Pigosso et al., 2013). Aussi, trois approches de l'innovation dans les entreprises de services coexistent : une approche de démarcation, où l'on considère que les pratiques sont sensiblement les mêmes, quelle que soit la

nature de l'activité, une approche d'assimilation, et une approche intégrative. En poursuivant le parallèle entre évaluation des pratiques d'innovation et pratiques d'écoconception entre entreprises manufacturières et entreprises de service, nous observons que les modèles d'évaluation créés se situent dans une logique d'assimilation où il n'est pas fait de distinction entre activités de services et activités manufacturières.

En plus de l'idée que les modèles d'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception tel que celui de Pigosso et al., (2013) sont créés en se basant sur les pratiques d'entreprises manufacturières, l'approche que nous défendons ici, est que certains secteurs, propre aux services comme celui du numérique par exemple sont souvent écartés des questions des pratiques de responsabilité environnementale et notamment d'écoconception. Le fait qu'il y ait moins de travaux portant globalement sur l'éco-innovation pour ce type d'organisations s'explique par la perception qui peut être faite des entreprises du service comme étant intrinsèquement moins polluantes. Or nous pensons que non seulement ces entreprises sont tout autant concernées que les entreprises manufacturières, mais qu'il s'avérerait même pertinent d'établir des niveaux de maturité d'écoconception qui leur soit propre, à la fois pour souligner les pratiques des entreprises avancées sur ces sujets dans une logique de Business Case (Courrent, 2012), mais également pour apporter aux professionnels de l'accompagnement des pistes de développement d'outils et de méthodes propres aux entreprises de service.

1.3 : Les démarches RSE dans un contexte PME 2

Par ailleurs, il nous apparaît pertinent de comprendre comment le niveau de maturité des pratiques d'écoconception des PME de services s'évalue dans la mesure où elles représentent la

part majoritaire des organisations des pays dits industrialisés, et que parmi ces entreprises les PME sont aussi majoritaires. Le fait de concentrer notre étude sur cette catégorie d'organisations revient en fait à observer une part non négligeable des entreprises,celles-ci représentent 95% des organisations privées à travers le monde (Wymenga et al., 2012), par ailleurs la Commission Européenne reconnaît le rôle important que jouent les PME dans l'économie (Spence, Perrini, 2009), ce qui renforce d'autant plus l'intérêt d'étudier ce type d'entreprises.

Malgré l'importance statistique et qualitative des pratiques RSE des PME, ces organisations sont faiblement présentes au sein des travaux relatifs à la RSE. En effet, la plupart des travaux se concentrent sur les grandes entreprises dont la visibilité des impacts négatifs est plus importante, en témoigne la catastrophe de Bhopal par exemple (Quinn, 1997). Pour autant, les PME sont autant concernées que les grandes entreprises par la question de leurs pratiques RSE, les pratiques d'écoconception s'y inscrivant logiquement.Cela dit, les PME se distinguent des grandes entreprises dans la mise en œuvre de leurs pratiques RSE sur plusieurs aspects : elles ont des dispositions spécifiques dans leurs relations salariés, clients, à la place du dirigeant (Lepoutre, Heene, 2006). Elles sont sensibles à des enjeux différents, en particulier vis-à-vis de leurs communautés locales (Madden et al., 2006). Enfin, elles sont confrontées à plusieurs freins en termes de compétences, de ressources et de temps (Lepoutre, Heene, 2006). Ces spécificités qui font écho à la mise en œuvre de démarche d'écoconception dans les organisations rendent le contexte des PME d'autant plus intéressant. Finalement, nous montrons ici l'intérêt de notre étude abordant l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception dans le contexte des PME, et en particulier des entreprises de service.

À partir des constats issus de notre cadre théorique, nous souhaitons investiguer de manière exploratoire les pratiques d'écoconception dans un contexte de PME de service en nous basant sur une comparaison avec les pratiques des entreprises manufacturières afin de comprendre comment l'évolution des pratiques d'écoconception des PME est facilitée ou entravée.

2 : Méthodologie

Dans cette section, nous développons les éléments méthodologiques de notre étude exploratoire. Nous présentons dans un premier temps notre positionnement en tant que chercheur sur un plan épistémologique, ainsi qu'en termes de raisonnement de recherche (1). Puis, nous développons les méthodes et moyens mis en œuvre dans notre collecte de données et dans le traitement et l'analyse de ces dernières (2). Enfin, nous détaillons les cinq cas d'entreprises que nous avons mobilisés pour mener cette étude (3).

2.1 : Positionnement épistémologique et raisonnement de la recherche

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté un positionnement interprétativiste, car nous nous plaçons dans la compréhension d'un phénomène de progression des pratiques d'écoconception, au travers des interprétations qu'en ont les acteurs concernés. Notre raisonnement au cours de ce travail de recherche a été abductif, notre cadre théorique s'étant consolidé au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données empiriques.Nous nous sommes appuyés dans cette étude sur une méthode de comparaison de cas. Cette approche est pertinente dans le contexte de cette étude, dans la mesure où nous cherchons à comprendre un processus d'évaluation de maturité. Comme l'explique Wacheux (1996), l'étude de cas permet au chercheur d'assurer un triptyque : dépendance des faits au contexte, singularité des situations de gestion, non-substituabilité des acteurs. En cherchant à répondre à notre problématique par la mise en œuvre de ce dispositif méthodologique, nous nous assurons du fondement empirique de nos résultats.

Par ailleurs, comme le rappelle Yin (1989 :25), l'étude de cas connaît une réalité plurielle, que l'on peut définir comme *« la recherche empirique d'un phénomène contemporain dans son*

contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et pour laquelle plusieurs sources de données empiriques sont mobilisées. » De ce fait, il se pose au scientifique, la question de la sélection de ces cas. Comme le rappelle Eisenhardt (1989:537), la sélection se fait sur une base théorique et non statistique *« The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory, or they may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types »*. Ainsi la sélection des cas peut se faire dans une logique de réplication, de catégorisation théorique, ou de choix de caractéristiques particulières dans le but de comprendre un phénomène (Eisenhardt, 1989). Mais la sélection peut également se faire sur la base de cas opposés dans un but de comparaison (Cusin, 2009), comme c'est le cas de la présente étude.

2.2 : Méthodes de collecte et de traitement des données

En adoptant une démarche qualitative, nous essayons de comprendre les organisations évoluent entre les niveaux de maturités des pratiques d'écoconception. Pour ce faire, nous avons adopté durant l'ensemble de cette démarche un respect des conditions de validité (Roussel, Wacheux, 2005) et de fiabilité du processus de recherche (Drucker-Godard et al., 2007). Notre étude s'est déroulée en quatre étapes, la collecte des données, leur traitement, la phase d'analyse et finalement la présentation des résultats. Dans la première phase, les données ont été collectées au cours d'entretiens de type semi-directif d'une durée comprise entre une heure et une heure et demie. Ce type d'entretien nous a permis de rentrer dans l'intimité des organisations et d'échanger directement avec les personnes concernées par l'écoconception (Demers, 2003). L'ensemble des entretiens a été intégralement retranscrit puis traité à l'aide du logiciel Nvivo 10. À la suite de cette étape, nous avons procédé à une analyse de discours par le biais d'un codage

thématique des entretiens (Strauss, Corbin, 2003). Chacune de ces entreprises répond aux différents niveaux de maturité définis, et à leurs caractéristiques. En procédant de la sorte, cette approche qualitative a pour ambition de comprendre les dynamiques qui permettent aux organisations d'évoluer d'un niveau de maturité à un autre, en observant la trajectoire de chacune des entreprises, mais en comparant également les spécificités de chacune d'elle, nous permettant ainsi de mettre en évidence les différents freins et leviers au niveau de maturité et la non-linéarité de cette dynamique.

2.3 : Présentation des cas mobilisés

Sur un plan méthodologique, cette approche qualitative des niveaux de maturité des pratiques d'écoconception s'appuie sur cinq cas d'entreprises identifiées dans l'étude statistique (Yin, 1989). L'entreprise A créée en 1912 est spécialisée dans la fabrication de manche d'outil en bois, de seaux pour l'asphalte et basée en Bourgogne. Cette entreprise familiale de vingt et un salariés est encore aujourd'hui détenue et gérée par les descendants du fondateur. L'interlocutrice rencontrée dans le cadre de cette étude est la fille du propriétaire-dirigeant actuel, cadre de l'entreprise et référente écoconception. L'entreprise B est une entreprise plus récente, car créée en 2009 en Pays de la Loire. Cette entreprise de six collaborateurs commercialise des purificateurs d'airs et depuis 2016 un modèle écoconçu. Notre interlocutrice a été l'assistante du dirigeant en charge de la modélisation du modèle écoconçu. L'entreprise C créée en 2012 inscrit son activité projet économique dans le secteur de l'économie circulaire et solidaire. Nous avons échangé avec la dirigeante de cette entreprise de dix-sept collaborateurs, située en Aquitaine. Enfin, les entreprises D et E situées dans la région Rhône-Alpes travaillent dans le secteur numérique, respectivement dans la conception de sites web, et dans la conception

d'applications professionnelles. L'entreprise D a été créée en 1992 et compte sept salariés. Douze collaborateurs travaillent au sein de l'entreprise E. Au cours de cette étude, nous avons rencontré la dirigeante de l'entreprise D et le dirigeant de l'entreprise E.

Tableau 1 : Répartition des cas observés de manière comparative

	Activité manufacturière	Activité de services
Haut niveau de maturité des pratiques d'écoconception	Entreprise A	Entreprise C
Faible niveau de maturité des pratiques d'écoconception	Entreprise B	Entreprise D Entreprise E

3 : Résultats de l'étude

Nous présentons les résultats de notre étude en deux temps. Nous comparons d'abord les pratiques des organisations en fonction de leur nature et de leur niveau de maturité suivant les aspects essentiels de l'évaluation du niveau de maturité des pratiques d'écoconception tel que décrit dans la méthode de Pigosso et al., (2013), c'est-à-dire : les pratiques managériales, les pratiques opérationnelles, les outils, les indicateurs et les freins à l'écoconception.

3.1 : Les pratiques managériales

Au travers des organisations observées, nous constatons que les pratiques managériales se présentent comme le point de départ des démarches d'écoconception. Cela peut se traduire de

manière tout à fait consciente, dans une volonté d'inscrire l'activité de l'entreprise dans l'écoconception, c'est le cas de l'entreprise de service C, qui fait le choix de créer une entreprise de service autour de l'économie circulaire. Il en va de même pour l'entreprise manufacturière B : *« L'entreprise B a été créée en 2009 par le dirigeant qui en est encore le gérant actuellement. Il y a travaillé en tant qu'autoentrepreneur au préalable, parce qu'en fait c'est une personne très sensible à la qualité de l'air, car il est allergique. De ce fait, il a cherché des solutions alternatives pour son propre cas, et qui soient autres que les médicaments. C'est là où il s'est renseigné, il a découvert les purificateurs d'air. […] Il a décidé par la suite de créé son purificateur d'air, d'abord parce que les produits chinois même s'ils ne sont pas chers, ils sont par plusieurs aspects controversés. Il y a aussi le fait que c'est difficile de travailler avec un autre pays. »*

Pour les entreprises A et E qui ont une nature respectivement manufacturière et servicielle, la démarche managériale n'est pas directement tournée vers l'écoconception. En effet, il s'agit pour ces deux entreprises d'une intention managériale historique qui se trouve comme étant une base pour les pratiques managériales d'écoconception lorsque les dirigeants se voient confrontés à la question. Cet aspect historique est très marqué dans l'entreprise A : *« Pour nous c'est l'histoire de l'entreprise, parce que si ce n'est pas mon père qui a installé les bassins de récupération d'eau, il a tenu à conserver cette approche. […] On a souhaité conservé et toujours conservé ce qui était fait avant et qui était du bon sens, et continuer dans cette démarche-là. »* Dans l'entreprise E, cette approche se comprend davantage par une approche d'optimisation de l'organisation qui va permettre à l'organisation de tendre par la suite vers des pratiques d'écoconception. Nous notons toutefois toute l'importance de la philosophie managériale pour faire le pont vers l'écoconception : *« Chez E nous avons des logiques plutôt*

d'optimisation plutôt d'ergonomie, car nous sommes plus dans des process. Nous on s'appuie énormément sur le manuel d'écoconception des green patterns. Pour nous, il y a deux règles dans le développement, c'est respecter les green patterns et la norme PSR2. Qui est une norme de codage PHP qui permet de faire que tout le monde est capable de reprendre le code de tout le monde. Ça, c'est vraiment dans la démarche d'écoconception des logiciels. Nous c'est vrai que justement pour aller jusqu'au bout, historiquement on avait notre propre framework interne avec l'avantage de pouvoir l'optimiser au maximum. »

3.2 : Les pratiques opérationnelles

Sur le plan des pratiques opérationnelles, nous pouvons noter ici que dans chacune des organisations le niveau de formalisation des pratiques reste assez faible. Cela tient essentiellement au fait que les entreprises observées ici sont des PME. Ainsi comme nous le remarquons si le passage de la volonté managériale d'inscrire les pratiques opérationnelles dans une démarche d'écoconception est présente dans toutes les organisations, c'est aussi de manière très peu formelle que ce fait cette transmission quel que soit le niveau de maturité de l'entreprise ou la nature de son activité.

Nous retrouvons cette idée dans les entreprises manufacturières A et B : *« Le savoir-faire dans l'entreprise se situe à la fois sur l'outil de production et chez les salariés. Sur certains postes c'est l'outil qui est performant. Mais il y a des parties où c'est le savoir-faire du salarié. Pour maintenir ce savoir-faire de l'entreprise, les anciens collaborateurs forment les nouveaux. »* (Entreprise A). *« Quand nous avons commencé, nous étions cinq et nous avons quasiment fait tout ensemble avec l'entreprise de conseil. Les premières réunions ont les a faites ensemble. Les*

cinq personnes qui étaient les premières présentes dans l'entreprise ont été très sensibilisées à cette démarche. Notre discours maintenant c'est, « on a des nouveaux arrivants, il faut qu'ils le soient aussi » ». (Entreprise B).

Nous retrouvons cette volonté de transmettre une philosophie managériale aux collaborateurs, mais de manière très informelle dans l'entreprise C, *« Nous travaillons à la sensibilisation de l'équipe opérationnelle aux principes environnementaux et de développement durable. »* Il en va de même pour l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise E : *« Quand un nouveau développeur intègre l'entreprise, on lui demande d'abord de travailler sur notre Framework afin de le former selon notre façon de travailler. Ce n'est pas très formel, mais ce passage obligé nous permet de garantir une cohérence entre les collaborateurs sur nos méthodes. »*

3.3 : Les outils et indicateurs de l'écoconception

Les pratiques d'utilisation des outils de l'écoconception et de mise en place d'indicateurs peuvent être observées selon trois cas de figure distincts.

1-Une utilisation d'indicateurs classiques. Il s'agit dans ce cas d'organisations qui utilisent des indicateurs principalement issus d'outils existants, tel que l'analyse ACV (Analyse du Cycle de Vie) (Entreprises B et C)

2-Pas d'utilisation d'indicateurs. Dans le cas de l'entreprise A par exemple, l'organisation ne trouve pas utile de mettre en place des indicateurs relatifs à l'écoconception, elle se contente de s'appuyer sur des indicateurs de production classiques.

3-Pas d'utilisation d'indicateurs, par faute d'existence de ces derniers. Pour les entreprises D et E, nous remarquons que l'évaluation de leurs pratiques d'écoconception au travers d'indicateurs

est une véritable problématique, du fait de l'absence d'outils notamment d'évaluation existant *« Aujourd'hui il n'y a rien. Pour moi c'est là où il y a le plus de choses à faire en termes d'écoconception logiciel, c'est d'avoir des référentiels, des moyens, des outils de test qui ne soient pas trop fastidieux pour nous »* (Entreprise D).

Nous remarquons que ce n'est ni la nature de l'activité ni la maturité des pratiques d'écoconception qui permettent d'expliquer la mise en place d'outils et d'indicateurs relatifs à l'écoconception ou au contraire leur absence.

3.4 : Les freins à l'écoconception

Au travers des cinq cas d'entreprises étudiées, nous remarquons que les organisations sont pratiquement toutes en mesure de faire le diagnostic de leurs freins à l'évolution de leurs pratiques d'écoconception. Ainsi, pour les entreprises B et C le principal frein réside dans le coût d'investissement que peut représenter la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'écoconception plus avancées : *« Au début, je peux vous dire que c'était hors de question. Ce n'était pas possible pour des raisons budgétaires. Et comme quoi si l'on met un peu de côté nos contraintes budgétaires et que l'on confronte tout, on arrive finalement à quelque chose de tout à fait concurrentiel avec un produit chinois »* (Entreprise B). *« Notre principal frein au développement de nos pratiques d'écoconception se traduit par des investissements nécessaires »* (Entreprise C).

Ces freins peuvent également être de nature technique et ils rejoignent notre observation relative à la mise en place d'outils et d'indicateurs de l'écoconception, voire à une difficulté d'appréhender le concept en lui-même : *« J'ai une définition de l'écoconception qui est peut-être*

très personnelle. Nous on est service, service numérique donc on est un peu marginaux. Je ne sais pas si cela correspond exactement aux contours que l'on donne à l'écoconception » (Entreprise D). De manière plus étonnante, le frein principal peut également être un manque de réflexivité de la direction de l'entreprise sur ses propres pratiques, comme c'est le cas de l'entreprise A, qui est pourtant une entreprise évaluée comme étant mature selon le modèle de Pigosso et al., (2013) : *« Sur les manches d'outils, ce n'est pas possible d'innover. […] On a déjà fait le maximum »* (Entreprise A).

Ces résultats qui représentent un premier niveau d'apports sont discutés à l'aune de notre cadre théorique dans la section suivante.

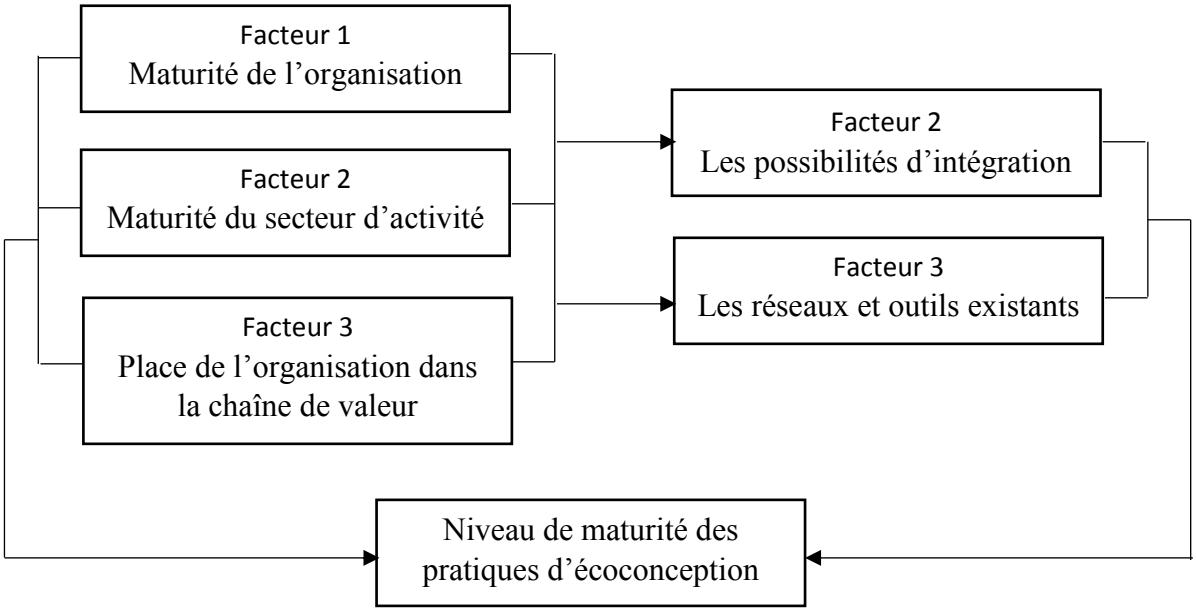
4 : Discussion des résultats

Les résultats de notre étude nous permettent d'observer la pertinence du modèle de Pigosso et al., (2013) dans l'évaluation du niveau de maturité des pratiques d'écoconception des entreprises, qu'elles s'inscrivent dans une activité manufacturière ou servicielle. En effet, les entreprises mobilisées dans cette étude de cas témoignent de niveaux d'engagement différents et d'approches spécifiques de l'écoconception qui nous permettent de rediscuter de l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME.

En revanche, notre étude nous permet de relativiser les critères d'évaluation de la méthode de Pigosso et al., (2013). En effet, nous remarquons que plusieurs résultats sont contre-intuitifs par rapport à ce que nous pouvions attendre de l'analyse des données collectées. Selon le modèle de Pigosso et al., (2013) la maturité des pratiques d'écoconception tient pour beaucoup à la formalisation au sein des organisations, qu'il s'agisse des pratiques managériales, des pratiques

opérationnelles, la mise en œuvre d'outils ou d'indicateurs. Or, nous remarquons que le niveau de formalisation des pratiques d'écoconception dans les PME observées ne reflète par le niveau de maturité de leurs pratiques. Ainsi, nous mettons en évidence trois facteurs primaires qui vont faciliter ou au contraire restreindre la capacité des organisations à développer leurs pratiques d'écoconception (1). Ces facteurs primaires viennent influencer des facteurs que l'on peut qualifier de secondaires (2) (Figure 1).

Figure 1 : Les facteurs influant la maturité des pratiques d'écoconception en contexte PME



4.1 : Les facteurs primaires

4.1.1 Maturité de l'organisation

Les cinq entreprises étudiées nous donnent à observer des niveaux de maturité différents, allant d'une entreprise transmise sur cinq générations depuis 1912 pour l'entreprise à une entreprise créée il y a 4 ans pour l'entreprise C. Dans le cas de l'entreprise A, c'est précisément la maturité de l'entreprise et la conservation de la philosophie managériale entre les générations qui

expliquent le positionnement vers des pratiques d'écoconception. Paradoxalement, la deuxième entreprise ayant un niveau de maturité de ses pratiques d'écoconception et l'entreprise C. Cette entreprise à l'inverse de l'entreprise A a été créée très récemment, aussi ce n'est pas son ancienneté qui permet d'expliquer la capacité de l'entreprise à s'inscrire dans des pratiques d'écoconception. Dans le cas de l'entreprise C, on remarque que l'entreprise dont l'activité est justement centrée sur les pratiques d'écoconception peut avoir un niveau de maturité de pratiques d'écoconception bien plus avancé qu'une entreprise plus ancienne.

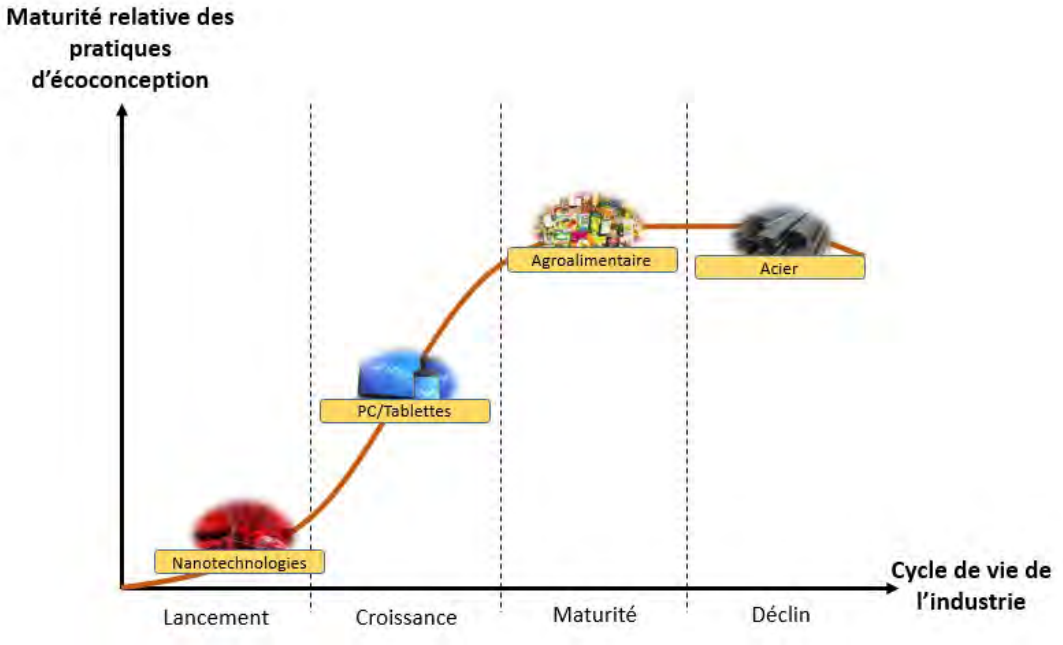
Ces observations nous permettent de mettre en évidence un premier enseignement. L'ancienneté d'une organisation et par conséquent le niveau de réflexivité que les dirigeants peuvent avoir sur cette dernière est un facteur qui peut venir faciliter l'organisation dans sa capacité à évoluer dans son niveau de maturité des pratiques d'écoconception. Cela dit, nous remarquons aussi que des entreprises créées depuis peuvent avoir un niveau de maturité de pratiques d'écoconception élevé, le facteur d'ancienneté ne peut être pris en considération seul. Cette remarque nous conduit ainsi à observer le deuxième facteur d'influence à savoir la maturité du secteur d'activité.

4.1.2 Maturité du secteur d'activité

Les cinq organisations nous donnent à observer quatre industries distinctes que l'on peut juger à des niveaux de maturité plus ou moins avancés. Nous remarquons ainsi que ces niveaux de maturité ont une influence non négligeable dans la capacité des entreprises à développer plus avant leurs pratiques d'écoconception. Comme l'explique la cadre de l'entreprise A, la maturité du secteur d'activité de l'organisation rend plus complexes ses possibilités de progression. En revanche, les entreprises B, C, D et E témoignent de possibilités bien plus importantes de progression de leurs pratiques, du fait de secteur moins structuré, où les acteurs changent, les

innovations sont possibles voire indispensables pour pérenniser son activité. Cela dit, si les entreprises qui évoluent dans un secteur d'activité plus récent, dont les perspectives d'innovation sont plus nombreuses, le manque de structuration de leur secteur peut également être un frein aux possibilités d'avancées des pratiques d'écoconception. Cela tient notamment au fait qu'il puisse manquer aux organisations des réseaux de soutien à leurs pratiques d'écoconception propre à leur activité, ainsi qu'une absence d'outils qui leur soient spécifiques.

Graphique 1 : La maturité des pratiques d'écoconception relative au cycle de vie de l'industrie



Source : auteurs

Au travers du graphique 1, nous mettons en évidence la relativité des pratiques d'écoconception au regard du cycle de vie de l'industrie. En effet, dans le contexte d'une industrie naissante, une entreprise peut faire preuve d'un niveau de maturité de pratiques d'écoconception en étant pionnière, sans pour autant avoir les moyens d'une formalisation avancée de ses pratiques. À l'inverse, on peut attendre d'une entreprise évoluant dans un secteur mature que les pratiques,

outils, indicateurs, certifications, appuis externes relatifs à l'écoconception existant lui permettent d'atteindre facilement un haut niveau de pratiques d'écoconception. En revanche, dans un contexte d'industrie mature, les perspectives d'innovation pour les organisations semblent beaucoup plus complexes étant donné le niveau de formalisation déjà existant et la maturité de pratiques éprouvées.

C'est sur ce facteur que notre interrogation de départ prend un sens particulier. En effet, par le passage à une économie de plus en plus axée vers des activités de service, l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception pose question. Nous remarquons par le biais de la discussion de nos résultats, que ce n'est pas la nature servicielle ou manufacturière qu'il faut observer, mais plus largement le niveau de maturité du secteur d'activité.

4.1.3 Place de l'organisation dans la chaîne de valeur

Les investigations menées dans le cadre de cette étude montrent que la maturité du secteur d'activité et la nature de l'activité des organisations ne suffisent pas à expliquer les possibilités d'évolution des pratiques d'écoconception des organisations. En effet, la place qu'occupe chaque organisation dans sa chaîne de valeur externe (Ayerbe, 2016), ainsi que les possibilités d'intégration des pratiques peuvent faciliter le développement des pratiques d'écoconception, comme c'est le cas de l'entreprise de l'entreprise B qui va trouver des points d'appui auprès de ses partenaires. À l'inverse, les entreprises A et E éprouvent des difficultés pour intégrer des acteurs de leur chaîne de valeur pour, ce qui de fait nuit à leur capacité de développer plus avant leurs pratiques d'écoconception qui pour certaines d'entre elles dépendant de l'investissement de ces acteurs externes.

Ce facteur qui peut être limitant dans le développement des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME, renvoie à une des limites souvent exprimées par ce type d'organisation dans le

cadre de leurs pratiques RSE qui ne trouvent pas auprès d'acteurs plus importants lors de leurs relations BtoB d'écho favorable. En étant peu valorisés sur ce type de pratiques, voire pénalisés quand ces derniers représentent un coût supplémentaire (direct ou caché), les dirigeants de PME peuvent être susceptibles de relâcher leurs efforts en termes de développement des pratiques RSE en général, et d'écoconception en particulier.

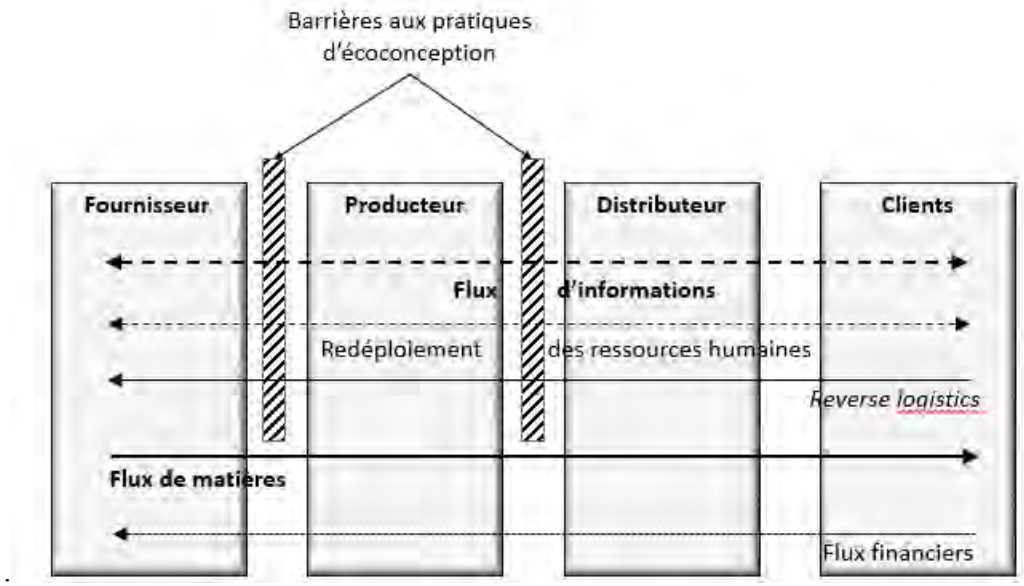
4.2 : Les facteurs secondaires

Les trois facteurs que nous venons de décrire ont une action directe sur la capacité qu'une PME peut avoir à développer des pratiques d'écoconception de plus en plus matures. Parallèlement, ces trois facteurs ont une incidence sur des facteurs que nous qualifions de secondaires et qui à leur tour agissent sur ce niveau de maturité des pratiques d'écoconception : les possibilités d'intégration avec les partenaires, les réseaux et outils existants.

4.2.1 Les possibilités d'intégration

La maturité de l'activité de l'organisation ainsi que sa place dans sa chaîne de valeur ont une incidence sur le niveau de maturité de relatif qu'une PME peut avoir en termes de pratiques d'écoconception. Ces deux facteurs et dans une moindre mesure l'ancienneté de l'organisation peuvent également être un frein à sa capacité d'intégration des acteurs externes dans le développement des pratiques d'écoconception. En effet, une PME pour développer certaines pratiques d'écoconception peut avoir besoin d'installer un véritable partenariat avec des acteurs externes (fournisseurs, clients, sous-traitants) basé sur un échange d'information, de pratiques, ou d'outils, rendant ainsi possible l'évolution des pratiques d'écoconception de l'organisation. Or, les trois facteurs primaires peuvent être de véritables freins à ces possibilités d'intégration, créant des barrières aux pratiques d'écoconception (Figure 2).

Figure 2 : Les freins aux possibilités d'intégration des pratiques d'écoconception sur la chaîne de valeur externe



Source : auteurs à partir de Gratacap, Medan (2013)

Les pratiques souvent innovantes d'écoconception peuvent avoir besoin pour être mises en œuvre d'un système ouvert. Cette approche renvoie aux travaux de Chesbrough (2003) sur l'open innovation, qui peut être présentée comme une solution de création de valeur par plusieurs organisations. De cette manière, l'innovation est rendue possible, mais cela implique pour les entreprises de s'ouvrir vers leurs partenaires, mais aussi de trouver des partenaires qui s'engagent dans une logique commune. Dans le cas d'acteurs peu réceptifs à la démarche, nous soulignons ici (Figure 2), le blocage des flux d'informations entre les entreprises et le redéploiement pertinent des ressources humaines qui peuvent s'avérer indispensable à un passage de maturité des pratiques d'écoconception supérieure. Si les relations entre acteurs ne se limitent qu'à un flux de matières/produits et des flux financiers, les possibilités d'évolution des pratiques d'écoconception sont, de fait, entravées.

4.2.2 Les réseaux et outils existants

De la même manière que pour le premier facteur secondaire nous remarquons l'influence de facteurs primaires sur l'existence d'outils et de réseaux facilitant l'évolution des pratiques d'écoconception. La maturité de l'organisation ainsi que la maturité de son activité font que cette dernière peut avoir accès plus ou moins facilement à des réseaux existants ainsi qu'à des outils relatifs à l'écoconception. Indépendamment de la volonté du dirigeant de l'entreprise, de son engagement dans des pratiques RSE et d'écoconception, l'existence de ces réseaux de soutien et d'outils sont à prendre en considération dans l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception. Cela dit, dans un contexte de PME, la seule existence des outils d'écoconception ne suffit pas à leur mise en œuvre. Comme l'explique Le Pochat et al., (2007), les outils d'écoconception peuvent être conçus et disponibles, il faut encore qu'en interne il y ait une compatibilité avec l'organisation et les utilisateurs qui souvent ne sont pas des experts.

Par ailleurs, un faible niveau d'utilisation d'outils relatifs aux pratiques d'écoconception ne doit pas être nécessairement perçu comme étant un signe de faible maturité de ces pratiques. En effet, comme nous le soulignons dans les résultats de cette étude, une entreprise malgré une faible utilisation d'outils (volontaire ou subit), peut avoir un niveau avancé de pratiques d'écoconception. La recherche d'une formalisation est l'un des critères à observer selon la méthode de Pigosso et al., (2013), or le faible niveau de formalisation s'explique par le fait que les entreprises étudiées sont des PME, qui ont toutes moins de 50 collaborateurs, aussi un niveau de formalisation supérieur n'est pas forcément pertinent dans le cas de ces organisations. En effet, une recherche de formalisation des pratiques peut représenter un risque de dénaturation des PME (Torrès, 1999), pouvant s'avérer contre-productive.

Conclusion

En conclusion, les facteurs que nous avons mis en évidence ne doivent pas être considérés comme étant les seuls éléments à prendre en considération dans le développement des pratiques d'écoconception au sein des PME. Les apports de cette étude au contraire nous permettent de montrer que plus que la nature de l'activité servicielle ou manufacturière des organisations, ce sont d'autres facteurs qui sont à privilégier dans l'évaluation de la maturité des pratiques d'écoconception. Ainsi, si la méthode de Pigosso et al., (2013) s'avère tout à fait pertinente et éprouvée par ailleurs, nous remarquons trois facteurs primaires et deux facteurs secondaires qui dans un contexte de PME peuvent expliquer les difficultés de ces organisations pour faire évoluer leurs pratiques d'écoconception.

Ce travail de recherche connaît aussi des limites. Si notre approche nous permet de valider les fondements empiriques de notre réflexion et de nos apports, il aurait également été pertinent de pousser notre comparaison, en reprenant point par point les critères d'évaluation de la méthode de Pigosso et al. (2013). Cela dit, cette étude se veut exploratoire et elle nous permet d'ouvrir sur des perspectives de recherche.

À partir des limites que nous venons de souligner, nous envisageons à la suite de cette étude de remobiliser les entreprises afin d'approfondir avec elle la pertinence des critères d'évaluation de la méthode de Pigosso et al., (2013). Par ailleurs, nous envisageons également de tester le modèle des facteurs d'influence de la progression des pratiques d'écoconception dans un contexte de PME au travers d'une étude statistique ?

Bibliographie

Ayerbe C. 2016. Rôles du brevet et articulation des connaissances : une analyse par la chaîne de valeur. ***Innovations***, 1(49) : 79-102.

Brunnermeier S., & Cohen M. 2003. The Determinants of Environmental Innovation in U.S Manufacturing Industries. ***Journal of Environmental Economics and Management***, 45(2) : 278-293.

Chesbrough H. 2003. ***Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology***. Boston, Harvard Business School Press.

Courrent J-M. 2012. ***RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir***. De Boeck, Bruxelles, 160p.

Cova V. 2004. Le design des services. ***Décisions Marketing,*** 34 :29-40.

Cusin J., 2009. L'élaboration d'un design de recherche. Les coulisses de la recherche qualitative en sciences de gestion : conjuguer fiabilité, pragmatisme et rigueur. ***Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels,*** 15(35) :117-139.

Demers C. 2003. L'entretien, in Giordano Y., (Ed.), ***Conduire un projet de recherche une perspective qualitative*****,** 173-210.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., & Grenier C. 2007. Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R-A., (Ed.), ***Méthode de Recherche en Management***, Dunod, Paris, 263-293.

Eisenhardt K.M. 1989. Building theories from case studies research. ***Academy of Management Review,*** 14 (4) :532-550.

Gallouj F., & Weinstein O. 1997. Innovation in services. ***Research Policy***, 26 : 537-556.

Lepoutre J., & Heene A., 2006. Investigating the Impact if Firm Size on Small Business Social Responsibility: A critical review. ***Journal of Business Ethics***, 67(3) :257-273.

Le Pochat S., Bertoluci G., & Froelich D. 2007. Integrating ecodesign by conducting changes in SMEs. ***Journal of Cleaner Production***, 15, 671-680.

Madden K., Scaife W., & Crissman K. 2006. How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: an Australian study. ***International Journal Nonprofit and Voluntary Sector Marketing,*** 11(1) :49-60.

Mothe C., & Nguyen Thi T.U. 2012. Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. ***International Journal of Technology Management***, 57 (4) : 227-244.

Pöppelbuß J., & Röglinger M. 2011. What makes a useful maturity model ? A framework of

general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. ***ECIS 2011 Procedings***, Paper 28.

Pigosso D.C.A.2012. ***Ecodesign maturity model: a framework to support a companies in the selection and implementation of ecodesign practices***. University of Sao Paulo.

Pigosso D.C.A., Rozenfeld H., & McAloone T.C. 2013. Ecodesign maturity model: a management framework to support ecodesign implementation into manufacturing companies. ***Journal of Cleaner Production***, 59 : 60-173.

Quinn J.J. 1997. Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. ***Journal of Business Ethics,*** 16(2) :119-127.

Roussel P., & Wacheux F. 2005. ***Management des ressources humaines. Méthodes de Recherche en sciences humaines et sociales***, De Boeck, Bruxelles, 440p.

Spence L., & Perrini. 2009. Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European union. ***African Journal of Business Ethics***, 4(2) :20-21.

Strauss A., &Corbin J. 2003. L'analyse des données selon la Grounded Theory. Procédures de codage et critères d'évaluation, in Céfai D. (Ed.), ***L'enquête de terrain***, La Découverte, Paris, pp.363-379.

Torrès O. 1999. ***Les PME : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir***, Flammarion, Paris, 127p.

Van Hemel C., & Cramer J. 2002. Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs. ***Journal of Cleaner Production*** ,10 :439-435.

Vezzoli C., & Manzini E. 2008. ***Design for environmental sustainability***, Londres : Springer.

Wacheux F. 1996. ***Méthodes qualitatives et recherche en gestion,*** Economica, Paris, 290p.

Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J. & Canton, E. 2012. ***EU SMEs in 2012: at the crossroads***. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU.

Yin R.K. 1989. ***Case study research :Design and methods. Applied Social Research Series,*** Sage, London, 166p.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Systèmes de management collectifs et durabilité des petites entreprises : une approche fondée sur les paradoxes

Maël SOMMER
Doctorant, Montpellier SupAgro
UMR 1110 MOISA
2 Place Pierre Viala, 34000 MONTPELLIER
mael.sommer@gmail.com

Résumé

Cette recherche étudie l'impact des systèmes de management collectifs (SMC) sur la durabilité des petites entreprises (PE). Nous proposons une relecture originale de la performance globale basée sur le prisme des exigences stratégiques (compétitivité, sécurité, légitimité) de Koenig (1996, 2004) et relevant des approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Notre étude de cas montre que les SMC permettent non seulement aux PE de pallier à l'insuffisance de capacités, mais aussi d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires. Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent alors à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

Mots-clés : systèmes de management collectifs, petites entreprises, durabilité, paradoxes, exigences stratégiques

Abstract

This research studies the impact of collective management systems (CMS) on small enterprises (SE) sustainability. We offer an original reading for assessing global performance seen through the prism of the strategic requirements (competitiveness, security, legitimacy) of Koenig (1996, 2004) and based upon paradox approaches (Smith & Lewis, 2011). Our case study shows that CMSs not only allow SEs to overcome the lack of capacities but also to improve their competitiveness, safety and legitimacy, and thus to move towards a more satisfactory balance between these partially conflicting requirements. Put into perspective with the model of Smith & Lewis (2011), these results allow us to propose that CMSs create favorable conditions for constructive management of sustainability paradoxes.

Key-words: collective management systems, small enterprises, sustainability, paradoxes, strategic requirements

Systèmes de management collectifs et durabilité des petites entreprises : une approche fondée sur les paradoxes

Résumé

Cette recherche étudie l'impact des systèmes de management collectifs (SMC) sur la durabilité des petites entreprises (PE). Nous proposons une relecture originale de la performance globale basée sur le prisme des exigences stratégiques (compétitivité, sécurité, légitimité) de Koenig (1996, 2004) et relevant des approches fondées sur les paradoxes (Smith & Lewis, 2011). Notre étude de cas montre que les SMC permettent non seulement aux PE de pallier à l'insuffisance de capacités, mais aussi d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires. Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent alors à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

Introduction

Si les petites entreprises (PE) sont souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité (Paradas, 2008 ; Courrent, 2012), du fait notamment de leurs spécificités de gestion (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990), les stratégies collectives peuvent toutefois constituer une voie pertinente pour dépasser ce problème (Berger-Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012). C'est l'option prise par certaines entreprises agricoles qui, conscientes de la nécessité d'agir, mais aussi de leur manque de ressources et de compétences, se regroupent en association pour développer des systèmes de management collectifs (SMC) en faveur du développement durable (DD). Nous nous intéressons à ces SMC méconnus de la littérature et à leur impact sur la durabilité de PE dans un secteur où elles doivent à la fois faire face à une montée des risques économiques et à une forte responsabilité sociétale. Plus précisément, la question suivante est posée : **les SMC permettent-ils aux PE de réunir les facteurs clés de succès de leur durabilité ?** Pour y répondre, notre cadre conceptuel s'appuie sur plusieurs courants : le concept de stratégie collective (Astley & Fombrun, 1983) et la notion de spécificités de gestion des PE (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990) pour analyser les SMC ;

le prisme des exigences stratégiques de Koenig (1996, 2004) et les approches fondées sur les paradoxes pour aborder les questions de durabilité (Smith & Lewis, 2011 ; Hahn & al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Nous proposons ainsi une relecture originale de la performance globale et identifions trois facteurs clés de succès (FCS) de la durabilité des PE : dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1) ; satisfaire simultanément des exigences partiellement contradictoires de compétitivité, de sécurité et de légitimité (FCS 2) ; gérer de façon constructive les tensions paradoxales (FCS 3). Qualitative et exploratoire, notre méthodologie se base sur une étude de cas (Yin, 1994) et une triangulation des sources de données. Nos données sont issues de focus groups avec des dirigeants de PE en SMC, d'entretiens avec des acteurs-tiers et de multiples documents. A ce stade, nos résultats montrent que les SMC permettent aux PE de réunir les deux premiers FCS et nourrissent notre réflexion autour du troisième, nous conduisant à défendre l'idée qu'ils créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité.

1. CADRAGE CONCEPTUEL

1.1.Développement durable, petites entreprises et stratégies collectives

1.1.1. Les spécificités de gestion des petites entreprises face au développement durable

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) représentent plus de 9 entreprises sur 10 en France (INSEE, 2011). Si leur champ se caractérise alors par une grande diversité d'entreprises et de contextes, *« la recherche en PME repose sur l'idée fondamentale qu'il existe une spécificité de gestion des PME »* (Torrès, 2007). En effet, pour Welsh & White (1981), *« a small business is not a little big business »*. Caractérisées par de sévères contraintes sur les ressources et une vision à courte portée, les PE doivent faire preuve d'une grande prudence et garder la liquidité comme objectif principal. Leurs dirigeants doivent être des généralistes, capables de supporter le désordre et les changements de rôle, et doivent s'en

tenir à l'essentiel. Pour Julien (1990), elles se caractérisent par une petite taille, une centralisation et une personnalisation de la gestion du propriétaire-dirigeant, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive ou peu formalisée, ainsi qu'un système d'information simple ou peu formalisé. Elles sont en outre définies par *« un principe de proximité »* les conduisant à *« un management plutôt centré sur l'humain »* (Torrès, 2000). Du fait de ces spécificités, les connaissances sur les GE ne leur seraient donc pas directement transposables (Granata & Le Roy, 2011). Alors que les PE *« représentent une importante force de changement »* en matière de DD, elles *« paraissent relativement peu concernées par cette évolution »* (Paradas, 2011), notamment chez les plus petites où *« la RSE est très faiblement institutionnalisée »* (Courrent, 2012). Le mode de décision informel ou la faible spécialisation des tâches ne semblent d'ailleurs pas suffisants pour traiter la complexité des enjeux. Les PME sont d'ailleurs souvent démunies face à cette complexité (Paradas, 2008), en raison notamment d'interrogations multiples sur le « comment faire » (Courrent, 2012). Certaines spécificités semblent néanmoins favorables : des conceptions variables du rôle de l'entreprise et de sa performance, une capacité à réaliser d'importantes innovations grâce à de faibles coûts de structure et une nécessaire adaptation aux pressions de l'environnement. Contraintes d'internaliser leurs externalités négatives (à l'inverse des GE qui peuvent parfois jouer de leur pouvoir), elles ont en effet tout intérêt à intégrer la RSE. Cette intégration s'inscrirait surtout dans les relations privilégiées qu'elles ont avec leur territoire et leur implication dans le développement local (Courrent, 2012). Même si le DD vise à résoudre des problèmes globaux, Berger-Douce & Courrent (2009) défendent en effet l'idée qu'il s'agit d'abord d'une *« démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement »*. Mais si les dirigeants de PME se caractérisent par une sensibilité accrue aux parties prenantes proches sur le plan géographique ou affectif, ils peuvent à l'inverse

ignorer les plus éloignées. S'informer sur l'étendue et les modalités d'intégration de la RSE s'avère donc essentiel pour eux d'autant plus que leurs représentations peuvent constituer des freins à l'engagement tels que *« la connaissance même de la notion de DD ou de RSE ; l'intérêt d'en faire un cadre d'analyse (...) ; la possibilité de l'intégrer dans les pratiques de gestion »* (Courrent, 2012). Leurs difficultés et les incitations des politiques publiques les amèneraient alors à opter pour des stratégies plutôt collectives (Da Fonseca & Yami, 2012).

1.1.2. Apports et limites des stratégies collectives pour les petites entreprises

Défini en 1983 par Astley & Fombrun comme *« la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations »*, le concept de *« stratégie collective »* (SC) a depuis servi d'objet et de cadre d'analyse à de nombreux travaux. Toutefois, si beaucoup d'entre eux indiquent que l'avenir des PE réside dans les SC (Yami, 2003), celles-ci restent peu étudiées (Jaouen, 2006 ; Leyronas & Loup, 2008). Or, elles constituent pour les PE un moyen de se développer ou de pérenniser leurs activités et de pallier à l'insuffisance de capacités (Leyronas & Loup, 2009). En matière de DD, les SC constitueraient leur *« seule issue »* pour dépasser les problèmes liés à leur petite taille et à la difficulté à bénéficier des outils RSE des GE qui ont un coût significatif et nécessitent généralement l'affectation d'une personne à cette mission (Da Fonseca & Yami, 2012). Pour Berger-Douce (2005), la démarche collective permet de surmonter les principaux freins à l'intégration du management environnemental en PME. Elle jouerait en la matière un rôle catalyseur en permettant aux PME de réaliser des économies d'échelle et de *« surmonter des obstacles précis comme le manque chronique de moyens et d'expertise »*. Dans le domaine de la qualité, Paturel & Barriol (1999) observent quant à eux un *« effet tremplin »* (permis par la dynamique de groupe reposant sur la confiance entre membres) se traduisant par une multiplication des projets dépassant parfois largement le but initial de la SC. Tout comme

Berger-Douce (2005), ces auteurs retrouvent aussi *« l'effet de sécurisation »* de Desreumaux (1979) : la démarche collective conforterait psychologiquement les dirigeants de PME en les sortant de l'isolement. Plus vulnérables aux forces de leur environnement (Astley & Fombrun, 1983), les PE chercheraient dans les SC une forme d'interdépendance qui garantisse leur survie (Dollinger, 1990) et trouveraient un moyen de *« provoquer un effet de levier sur leurs propres ressources »* (Puthod, 1998). Elles permettraient aussi aux PE de pallier au problème du manque de temps pour rechercher de l'information capitale (Da Fonseca & Yami, 2012), de réduire l'incertitude et le risque (Granata & Le Roy, 2011), d'éviter des menaces ou de saisir des opportunités, d'obtenir un avantage concurrentiel ou de ne pas se trouver trop en désavantage (Leyronas & Loup, 2008). Les SC stimuleraient aussi la capacité d'entreprendre des PE en induisant une transformation de la perception des contraintes et en élargissant le champ de leurs possibles (Leyronas & Loup, 2009). Les risques d'échec des SC sont toutefois réels et peuvent avoir de lourdes conséquences sur les PE. L'opportunisme de certains acteurs, l'évolution de la SC en contradiction avec les objectifs de l'entreprise, les écarts de performances entre membres (...), sont autant d'effets négatifs potentiels qui peuvent impacter les performances individuelles et collectives (Leyronas & Loup, 2009). Une SC peut aussi rapidement atteindre ses limites sans référentiel adapté (Berger-Douce & Courrent, 2009) ou en cas d'échec des actions de l'acteur-tiers orchestrant la démarche (Loubaresse & Pestre, 2012). Plus globalement, Leyronas & Loup (2009) montrent que les SC sont instables par nature (évolution de l'environnement et des objectifs des membres, nouveaux entrants...) et que leurs effets sont ambivalents dans le temps. Le succès lui-même serait ambivalent en induisant des effets d'irréversibilité : *« des entreprises peuvent alors être amenées à rester, alors même qu'elles ne partagent plus la même vision de la stratégie collective, la vidant à terme de son sens »*. Enfin, s'engager dans une SC implique pour une PE de *« partager son*

pouvoir de décision et d'action ». La perception des dirigeants n'est alors pas la même selon que la SC est vécue comme une *« volonté stratégique individuelle »* ou comme un *« passage obligé »* pour obtenir un avantage donné (subvention, accès à un marché...). Pour Granata (2010), les SC auraient d'ailleurs un impact positif supérieur pour les PME *« dont les dirigeants sont les instigateurs et/ou les acteurs centraux »*.

1.2. La durabilité des entreprises : des limites de la performance globale aux approches fondées sur les paradoxes

1.2.1. Les différentes approches des tensions de la durabilité

Définie comme un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (Elkington, 1997), la durabilité des entreprises a suscité un intérêt fort de la recherche ces deux dernières décennies. Toutefois, en mobilisant souvent une approche instrumentale, la recherche est restée, selon Van der Byl & Slawinski (2015), relativement muette sur la façon dont les entreprises pouvaient parvenir à un tel équilibre. Un examen de la littérature sur les onze dernières années leur permet d'identifier quatre approches des tensions de la durabilité :

Approche	**Comment sont gérées les tensions ?**	**Vision associée**
Gagnant-gagnant	Tensions évitées par alignement / optimisation des éléments de durabilité	Instrumentale (orientation économique sur les actionnaires et maximisation du profit)
Compromis	Tensions évitées par choix d'un élément sur l'autre	Instrumentale (orientation économique sur les actionnaires et maximisation du profit)
Intégration	Tensions gérées par recentrage de l'économique vers le(s) autres(s) élément(s)	Intégrative (rééquilibrage à pondération égale des éléments de durabilité)
Paradoxe	Acceptation et exploration des tensions plutôt que résolution	Paradoxale (aller au-delà de l'intégration en embrassant les tensions)

Tableau 1 : Les approches des tensions de la durabilité des entreprises (Van der Byl & Slawinski, 2015)

Particulièrement présente, l'approche gagnant-gagnant étudie comment les différents objectifs peuvent s'aligner et suppose que toute amélioration d'une dimension doit améliorer les autres dimensions ou du moins, ne pas les diminuer. Le concept de création de valeur partagée[1] de

[1] Porter & Kramer (2011) définissent la création de valeur partagée comme *« l'ensemble des politiques et pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant simultanément les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère »*.

Porter & Kramer (2011) s'inscrit par exemple dans cette logique. En se focalisant sur les synergies entre les dimensions, cette approche utilitariste de la RSE a toutefois conduit la recherche à ne pas aborder les tensions de la durabilité. L'approche du compromis sous-tend alors que des arbitrages doivent être abordés entre les différents éléments de la durabilité. Pour Hahn & al. (2010), un compromis passe par l'acceptation d'une perte économique relativement faible permettant une avancée environnementale ou sociale substantielle, susceptible d'engendrer une plus grande contribution au DD par rapport à une situation d'amélioration environnementale ou sociale modeste et de faibles gains économiques. En ce sens, le compromis constitue un choix entre options, les tensions étant éliminées par séparation des éléments contradictoires (Smith & Lewis, 2011). L'approche intégrative suppose quant à elle que les éléments de la durabilité peuvent être équilibrés et cherche à les réunir de manière holistique sans privilégier un élément sur l'autre. Le concept de performance globale, défini comme *« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »* (Baret, 2006 ; Reynaud & al., 2011), illustre parfaitement cette approche. Il demeure cependant un concept flou (Pesqueux, 2004) qui fonctionne surtout comme une *« utopie mobilisatrice »* (Capron & Quairel, 2006). Les principaux outils de mesure existants en apporteraient une vision segmentée ou partielle et ne permettraient ni *« d'intégrer de manière significative les trois dimensions »*, ni d'en *« mesurer les interactions »* (Dohou & Berland, 2007). Pour Saulquin & Schier (2007), *« il s'agit avant tout de gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires »*. Selon Chauvey & Naro (2013), la performance globale et le découplage de ses dimensions sont en effet *« fondées sur un déni du caractère paradoxal de la RSE, et sur des tentatives de résoudre ou de contourner le paradoxe, soit en noyant les dimensions contradictoires dans un concept global, soit en les séparant de telle sorte que leurs oppositions n'apparaissent pas »*. Pour répondre à ces débats,

l'approche des paradoxes va plus loin que l'approche intégrative en embrassant les tensions de la durabilité et permet de *« redonner sens au concept de performance globale »*, le qualificatif *« globale »* traduisant alors l'idée d'une *« capacité à traiter simultanément des contraintes opposées mais, néanmoins inséparables »* (Chauvey & Naro, 2013). Selon Hahn & al. (2015), la durabilité englobe de multiples tensions entre les objectifs du DD mais aussi entre les niveaux de l'entreprise (individuel, organisationnel et systémique), dans les processus de changement et dans le contexte temporel et spatial (équité inter et intragénérationnelle). La littérature sur les paradoxes (Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011) permet alors de mieux comprendre comment les entreprises peuvent gérer ces tensions sans les rejeter.

1.2.2. Repenser la performance globale à travers le prisme des exigences stratégiques et les approches fondées sur les paradoxes

L'intérêt pour la mesure d'une performance élargie émerge dans les années 70 au sein du courant *Business & Society*. Les buts se multipliant et se contredisant, l'idée de maximisation du profit comme ultime but de l'entreprise perdait alors du terrain. Au début des années 90, Joffre & Koenig (1992) voyaient ainsi une nouvelle problématique se profiler à l'horizon *: « comment satisfaire simultanément des exigences contradictoires »* ? Non spécifique à la stratégie, cette question concerne toutes les disciplines de la gestion (Cameron & Quinn, 1988 ; Koenig, 1996 ; Smith & Lewis, 2011). Selon Koenig (1996, 2004), trois catégories d'exigences pèsent sur toute démarche stratégique : des exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité. Face à la discipline du marché et aux attentes de la société, le succès d'une entreprise dépend alors de sa capacité à trouver un équilibre satisfaisant entre ces trois exigences partiellement contradictoires. Considérées aussi par Desreumaux & al. (2009) comme des *« buts fondamentaux »*, ces exigences partiellement contradictoires sont elles-

mêmes constituées d'éléments complémentaires et contradictoires. L'exigence de compétitivité ne se limite pas à la capacité à supporter la concurrence (il n'est pas nécessaire qu'une concurrence existe pour être compétitif ou chercher à l'être) mais suppose pour être durable de satisfaire à la fois des exigences d'efficacité et d'efficience (Koenig, 1996). Si les dirigeants *« ont a priori intérêt à privilégier la recherche d'efficience »*, ils doivent cependant souvent accepter *« de n'être qu'efficaces pour atteindre leurs objectifs stratégiques à moyen et long terme »*. Parce que les horizons temporels de la stratégie mettent en tension la recherche d'efficacité et d'efficience, la compétitivité tient *« à un habile arbitrage »* entre ces deux objectifs à la fois complémentaires et contradictoires (Desreumaux & al., 2009). L'exigence de sécurité suppose quant à elle *« d'assurer l'existence même de l'organisation à court, moyen et long terme et de faire face aux risques inhérents à l'activité économique et aux décisions stratégiques »* (Desreumaux & al., 2009). Le dirigeant doit donc porter une attention particulière à la sécurité et aux conséquences de la recherche de compétitivité sur celle-ci. Pour Ebondo Wa Mandzila & Zéghal (2009), la sécurité implique de gérer des risques d'origines multiples dont l'évaluation permet *« d'en établir des niveaux acceptables compatibles avec les objectifs fixés »*. En ce sens, la compétitivité dépend aussi du degré de risque que l'entreprise est capable d'accepter. Les informations produites par une gestion intégrée des risques permettent une meilleure utilisation des ressources (stratégies adaptées) et une confiance accrue de certaines parties prenantes importantes (financeurs, investisseurs...). L'exigence de légitimité renvoie au concept de parties prenantes (Freeman, 1984). Les parties prenantes jugent les entreprises et influencent leur stratégie par le biais de leurs attentes et de leur pouvoir. Une entreprise légitime auprès de ses parties prenantes *« bénéficie d'un accès privilégié à des ressources : candidats à des emplois, soutien des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariés, etc. »*.

Un manque de légitimité peut à l'inverse avoir des conséquences très négatives comme une *« faible implication des acteurs internes »* et un *« désintérêt des acteurs externes »*, et peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise à plus long terme (Desreumaux & al., 2009). Cependant, la multiplicité des parties prenantes implique de prendre en compte des attentes nombreuses et parfois antagonistes. De nombreux auteurs considèrent alors qu'il convient avant tout de se concentrer sur les plus importantes (cf. matrice « pouvoir / intérêt » citée comme référence par Johnson & al., 2011). Si les stratégies de DD font partie des rares choix susceptibles de concilier simultanément ces trois exigences, les dirigeants sont le plus souvent contraints *« d'alterner dans la durée les décisions favorisant la compétitivité, la légitimité auprès de certains acteurs et la sécurité »* (Desreumaux & al., 2009). Malgré que *« la conduite d'une entreprise consiste parfois à trancher de façon irréversible entre des options contrastées »*, Koenig (1996) insiste sur l'importance d'une *« gestion constructive »* des contradictions, renvoyant ainsi à la question plus générale des paradoxes. Créatrice de valeur (Koenig, 1996), la gestion des tensions paradoxales peut en effet s'avérer déterminante pour le sort des organisations (Cameron & Quinn, 1988). Smith & Lewis (2011) distinguent différentes catégories de paradoxes[2], dont les paradoxes d'exécution qui se rapportent aux objectifs contradictoires. En posant les bases d'une théorie des paradoxes qui se veut intégrative d'une vaste littérature, elles développent un modèle d'équilibre dynamique mettant en relation la capacité à gérer les tensions paradoxales et la durabilité des organisations (cf. Figure 1). Dans ce modèle, elles distinguent les tensions latentes (en dormance, inaperçues ou ignorées) des tensions saillantes (vécues par les acteurs) et proposent que la cognition paradoxale des acteurs et des facteurs environnementaux comme la pluralité, le changement et la rareté rendent les tensions latentes saillantes. L'acceptation des paradoxes (on ne cherche

[2] Smith & Lewis (2011) définissent un paradoxe comme *« un ensemble d'éléments contradictoires mais inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps ».*

pas à les résoudre mais à *« travailler au travers »*) constitue alors une réponse cognitive vitale à la gestion constructive de ces tensions et peut permettre de trouver des solutions créatives à des questions complexes telle que la durabilité. Placée dans une logique d'acceptation à long terme des paradoxes, la résolution des contradictions s'opère à court terme par réponses itératives de séparation (choix entre les éléments) et de synthèse (recherche de synergies).

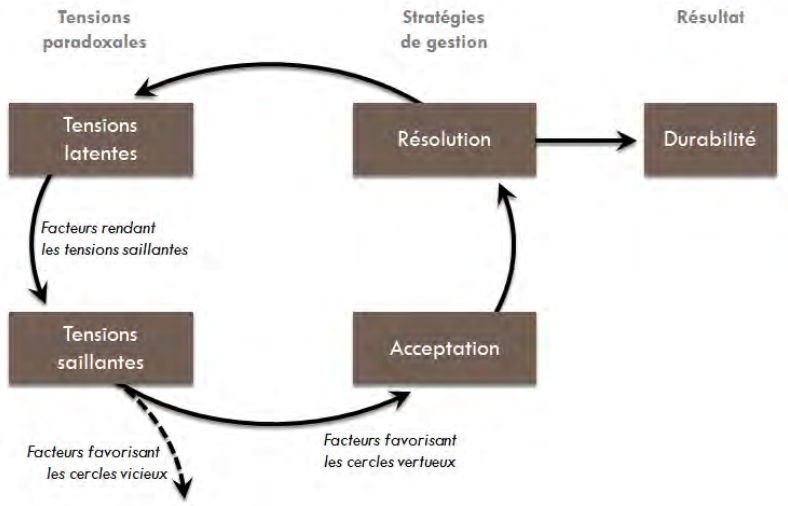


Figure 1 : Modèle d'équilibre dynamique de gestion des paradoxes (Smith & Lewis, 2011)

Les réponses aux tensions alimentent des cycles de renfort positif ou négatif : alors que la recherche de cohérence, l'anxiété émotionnelle, les attitudes défensives et les forces organisationnelles pour l'inertie favorisent les cercles vicieux en matière de gestion des paradoxes, la capacité à gérer la complexité, la stabilité émotionnelle et les capacités dynamiques de l'organisation favorisent les cercles vertueux. Une amélioration de la durabilité résulte ainsi de cet équilibre dynamique, en libérant le potentiel humain et en favorisant l'apprentissage, la créativité, la flexibilité et la résilience.

Ce cadrage conceptuel nous amène ainsi à faire trois constats. Le premier est que les PE sont souvent démunies face à la complexité des questions de durabilité (Paradas, 2008 ; Courrent, 2012), du fait notamment de leurs spécificités de gestion (Welsch & White, 1981 ; Julien, 1990), et que les SC constituent une voie pertinente pour dépasser ce problème (Berger-

Douce, 2005 ; Da Fonseca & Yami, 2012). Le second constat est que la durabilité a tout d'un paradoxe d'exécution (Smith & Lewis, 2011) et implique pour les gestionnaires de gérer des tensions paradoxales rendues saillantes par la nécessité de concilier des objectifs divergents (Hahn & al., 2015 ; Van der Byl & Slawinski, 2015). Dans cette perspective, la performance globale résulte de la capacité à gérer de façon constructive des exigences partiellement contradictoires et inter-reliées, qui existent simultanément et persistent dans le temps. Le troisième constat est que les trois dimensions classiques de la durabilité (économique, sociale et environnementale) constituent une approche macro-économique floue et difficilement opérationnalisable en entreprise. Nous proposons ainsi une relecture du concept de performance globale à travers le prisme des exigences stratégiques de Koenig (1996, 2004) : compétitivité, sécurité, légitimité. Nous identifions alors trois principaux facteurs clés de succès (FCS)[3] de la durabilité des PE : dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1) ; satisfaire simultanément des exigences partiellement contradictoires de compétitivité, de sécurité et de légitimité (FCS 2) ; gérer de façon constructive les tensions paradoxales (FCS 3). A travers l'objet des systèmes de management collectifs (SMC) et la lentille des paradoxes, nous nous attachons ainsi à apporter des réponses à la question suivante : ***Les SMC permettent-ils aux PE de réunir les principaux FCS de leur durabilité ?***

2. METHODOLOGIE : ETUDE DE CAS

Purement qualitative et exploratoire, notre méthodologie est basée sur une étude de cas (Yin, 1994). Les manques de la littérature, l'originalité de notre cadrage conceptuel, l'importance du contexte, ainsi que le caractère nouveau et complexe du phénomène étudié nous ont en effet conduits à faire ce choix. En outre, la force des données qualitatives repose sur *« leur*

[3] La notion de FCS est souvent utilisée en stratégie, notamment sous l'angle de la compétitivité. Plus génériquement, nous définissons ici les FCS comme les éléments stratégiques essentiels qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un challenge donné, leur maîtrise ne garantissant toutefois pas le succès.

richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité », permettant ainsi aux chercheurs *« de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux »* (Miles & Huberman, 2003). Après avoir présenté le cas étudié, nous aborderons les techniques utilisées pour le recueil et le traitement de nos données.

2.1. Cas étudié : les systèmes de management collectifs Terr'Avenir®

Défini comme un *« ensemble d'éléments corrélés ou interactifs d'un organisme, utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus pour atteindre ces objectifs »*, un système de management *« peut aborder une seule ou plusieurs disciplines (par exemple, qualité, environnement, santé et sécurité au travail) »* et peut s'appliquer à l'ensemble d'un organisme ou une partie de ses fonctions, mais également à un groupe d'organismes. Composante d'un système de management, le système de management environnemental (SME) vise à *« gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »* (AFNOR, 2014). Publiée en 1996, la première version de la norme ISO 14001 justifiait son élaboration par le fait que l'environnement devient une composante majeure de la stratégie d'entreprise. A cette époque, le secteur agricole n'échappait pas à ce contexte. Toutefois, malgré la revendication de son caractère générique, l'ISO 14001 s'inspire très largement des logiques industrielles et notamment des normes ISO 9000 (systèmes de management de la qualité). Se posait alors la question de son applicabilité aux exploitations agricoles (Grolleau, 1998, Mazé & al., 2000). En fixant des obligations de moyens plutôt que de résultats, cette certification système se distingue en effet fortement des démarches rencontrées dans le secteur agricole, ces dernières étant généralement basées sur des référentiels de bonnes pratiques (comme l'Agriculture Raisonnée), des obligations de résultats et des certifications produits (comme l'AB). Il ne s'agit donc pas de garantir le respect d'un cahier des charges mais de s'assurer que

l'entreprise se dote des moyens nécessaires pour atteindre des objectifs jugés pertinents en fonction de ces spécificités, l'ISO 14001 n'établissant pas de critères spécifiques et d'exigences absolues en matière de performance. D'adhésion volontaire, elle *« propose avant tout un cadre et une démarche structurée, en vue d'obtenir une amélioration continue dont le rythme et l'importance seront déterminées par l'organisme à la lumière de son contexte économique et, plus globalement, à l'aune des exigences de l'ensemble des parties intéressées »* (AFNOR, 2008). Certaines entreprises ne cherchent d'ailleurs pas à obtenir un titre de reconnaissance et utilise surtout le SME comme une démarche de progrès. Basée sur le principe d'amélioration continue des performances (connu sous l'acronyme PDCA « Plan-Do-Check-Act »), elle se concrétise par la réalisation de diagnostics environnementaux et réglementaires, par la définition d'une politique environnementale et d'objectifs en cohérence avec les priorités identifiées dans ces diagnostics, ainsi que par l'établissement d'un plan d'action programmant les améliorations concrètes envisagées. Une fois le plan d'action mis en œuvre, le SME est régulièrement évalué afin de vérifier son efficacité et d'identifier d'éventuelles améliorations à apporter. Les réflexions sur l'adaptation du SME aux entreprises agricoles ont démarré dès la fin des années 90, notamment avec la démarche Quali'Terre initiée par les Chambres d'Agriculture de Picardie, qui s'est finalement inscrite dans une logique de référentiel de bonnes pratiques. Sur la même période, la démarche Agriconfiance® initiée par la coopération agricole constitue une autre forme d'adaptation. Dans cette démarche, la certification ne porte toutefois pas sur l'entreprise agricole mais sur sa relation avec sa Structure Organisée de Production Agricole (SOPA) et ne s'applique qu'aux ateliers de production qui la concernent. On reproche alors à Agriconfiance® un manque de pertinence et de crédibilité du fait notamment de l'interdépendance environnementale des activités et donc de la nécessité d'appliquer le SME à l'ensemble de

l'exploitation (Grolleau, 2001). Parallèlement, un groupe d'agriculteurs picards entame d'autres réflexions après avoir vu des fermes certifiées ISO 14001 lors d'un voyage d'étude au Québec en 2002. L'ADEME de Picardie et un cabinet conseil du milieu rural les accompagnent alors dans la conception d'un dispositif de certification collective adapté à leurs spécificités. Inspirée des pratiques en place dans les entreprises industrielles multi-sites, la dimension collective visait à l'époque à pallier à la lourdeur et aux coûts d'un SME ISO 14001 pour des entreprises agricoles (Serraz & Petit, 2010), des TPE pour la plupart. Composée de 18 membres, l'association Terr'Avenir® voit alors le jour et obtient sa première certification collective ISO 14001 en 2005. Depuis, la démarche Terr'Avenir® s'est déployée dans 8 autres régions françaises et dans 2 régions belges, totalisant 10 associations régionales et environ 300 entreprises agricoles très hétérogènes (tous systèmes de production, tous marchés, toutes tailles, toutes motivations…). Certaines associations entament désormais des réflexions et des actions visant à élargir leur SME à des questions plus globales de RSE sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000. Indépendantes et autogérées, les associations Terr'Avenir® ont pour objet de gérer des SMC en faveur du DD et bénéficient de soutiens publics (ADEME, Conseils Régionaux, Agences de l'eau, etc.) de la création à la première certification. Chaque association porte la démarche sur un territoire permettant des regroupements physiques réguliers. Un acteur-tiers (consultant formé à la démarche) assure l'animation et le pilotage du dispositif et sa mise en adéquation avec les spécificités des membres, dans une logique ascendante et participative (bottom-up), différenciant ainsi la démarche des logiques descendantes (top-down) habituellement rencontrées dans le secteur. Le processus de recrutement, par groupes d'entreprises (orchestré par l'acteur-tiers avec l'implication des entreprises), aboutit à un engagement individuel dans un parcours pluriannuel (individuel et collectif) et une adhésion à l'association (lorsqu'une association

s'étend, elle gère ainsi des groupes à des stades différents). Chaque année, l'association organise des audits internes croisés (chaque membre y est formé) des SME individuels. Le bureau de l'association définit alors un périmètre de certification n'intégrant que les entreprises certifiables. L'organisme certificateur (tierce partie) vient ensuite réaliser l'audit complet de l'association (qui élabore et met en œuvre les exigences génériques) et l'audit aléatoire d'un tiers des entreprises du périmètre. La certification obtenue ne porte alors non pas sur les entreprises individuellement mais sur l'association pour l'ensemble des entreprises entrant dans son périmètre de certification. Il en découle un principe de responsabilité collective, chacun étant responsable de la certification du groupe. Dans les SMC, l'amélioration continue est non seulement mise en œuvre au niveau individuel dans chaque entreprise mais également au niveau collectif à l'échelle de l'association. A partir des SME individuels, l'association réalise en effet différents bilans faisant émerger des priorités d'action qu'elle intègre dans une boucle d'amélioration plus globale, lui permettant ainsi de définir une politique générale, d'élaborer un plan d'action commun en cohérence avec cette politique et les priorités identifiées, et de mettre en place des actions collectives.

2.2.Recueil et traitement des données

Pour diversifier la collecte de nos données et limiter un éventuel biais lié à l'aspect spatial, notre étude de cas porte sur 2 associations Terr'Avenir® situées dans 2 régions au contexte bien différent (géographiquement opposées, avec d'autres productions et enjeux...) : l'Association Terre de Languedoc-Roussillon (33 dirigeants membres, 2 groupes d'ancienneté différentes) et l'Association Terre de Haute-Normandie (47 dirigeants membres, 4 groupes d'ancienneté différentes). Afin d'accroître la richesse et la fiabilité de nos résultats, nous avons opté pour une logique de diversification et de triangulation des sources de données. Nos données primaires sont issues de 3 entretiens individuels semi-directifs avec des acteurs-tiers

de la démarche (l'animateur-pilote de chaque SMC étudié et un responsable national) et de 2 focus groups (un dans chaque association) avec des dirigeants d'entreprises (13 au total). La quasi-totalité des entreprises enquêtées ont moins de 3 salariés permanents. Elles ont des activités agricoles et para-agricoles diverses, des anciennetés variables dans leur SMC (2 à 8 ans) et sont toutes certifiées ISO 14001. Menée de façon semi-directive et dans une logique de débat, la technique des focus groups (entretiens collectifs) a permis d'approfondir nos questions en mettant en balance les opinions, relevant ainsi à la fois des zones de divergences et des zones de convergences entre les dirigeants enquêtés (Guillemette & al., 2010). Viennent enfin compléter notre étude des données secondaires provenant de multiples supports documentaires (supports de communication, sites web, articles de presse, documents internes des entreprises, associations et organismes accompagnateurs...). Ces différentes sources de données ont permis de confronter les discours entre eux, ainsi que les discours avec les données documentaires, et donc de repérer d'éventuelles discordances, mais aussi de mieux établir, comprendre et interpréter les faits, en collectant différentes représentations du phénomène étudié. Après la phase de collecte, nous avons alors procédé à une analyse de contenu (Miles & Huberman, 2003). Des extraits d'entretiens sous forme de verbatims ont donc été codés selon une grille de codage évolutive, puis classés par thèmes, de même que pour les données secondaires. Seules les données confirmées par 3 sources différentes, dont 2 sources de données primaires au minimum (les données primaires constituent le socle de notre analyse qualitative), ont été conservées pour l'analyse des résultats. Ci-après, nous présentons et discutons ces résultats en les structurant autour des trois FCS de la durabilité des PE identifiés dans notre cadrage conceptuel.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1.Systèmes de management collectifs et capacités des petites entreprises

Notre étude de cas montre que les SMC constituent un moyen pour les PE de pallier à l'insuffisance de capacités à différents niveaux. Les SMC ont tout d'abord un impact très positif sur leurs ressources et compétences (cf. tableau 2).

Impacts des SMC sur les ressources et compétences	Illustrations (exemples de verbatims)
Mutualisation / optimisation des coûts et des moyens : - Mutualisation des coûts de fonctionnement et de certification du SME, ainsi que des coûts d'accompagnement (formation et conseil) - Partage de « bonnes affaires », achats et contrats groupés (pouvoir de négociation accru)	*« Je pense que ce problème de coût, c'est certain, le problème de l'accompagnement, c'est certain, on pourrait ne pas se le payer individuellement. »* *« On a (...) un listing de partenaires (...). On se partage tous tout ça. J'ai des bons prix-là... hop, on le met sur la plateforme quoi. »*
Accès à de nouvelles ressources : - Outils, méthodes et experts adaptés aux besoins - SI formalisé et bases de données collectives - Système de contrôle diagnostic et interactif - Informations clés (opportunités/menaces, priorités d'action, solutions...)	*« Ça permet d'avoir des outils qui sont adaptés. »* *« Il y a des recherches que je vais faire pour l'ensemble du groupe, qu'ils n'auront pas à faire. »* *« C'est une capitalisation de bases de données. »* *«On a une réponse (...) à notre problématique dans le groupe vers l'un ou vers l'autre. »*
Economies réelles ou potentielles : - Maîtrise et suivi des consommations - Gains d'efficience - Maîtrise et réduction des risques	*«Peut-être qu'indirectement ça nous permet de gagner de l'argent parce qu'au lieu de le faire vite et de devoir recommencer... »* *« Tu fais aussi de la prévention de risques (...). Ça c'est une économie énorme. Ça se mesure pas directement mais... le jour où il y a un problème... »*
Gains importants de compétences (dirigeants et salariés) techniques, managériales et stratégiques : - Apprentissage rapide et transversal induit par l'interaction, l'accompagnement et la formation - Plans de formation adaptés aux besoins car intégrés aux systèmes de contrôle diagnostic et interactif - Mutualisation du savoir et du savoir-faire - Gains d'autonomie - Réponses opérationnelles aux questions de durabilité, notamment celle du « comment faire »	*« Avec tous les échanges avec tout le monde, avec les formations... on a appris beaucoup (...). »* *« Ça apporte à la fois des compétences et (...) aussi euh... on sait où aller chercher l'information. »* *« On retrouve de l'autonomie. »* *« Chaque année je fais un recensement des souhaits de formation. Après je vois où sont les plus grosses demandes et je réponds à ces attentes-là. Il y a aussi des réponses à l'identification des besoins que moi je peux faire à travers l'accompagnement (...) »*

Tableau 2 : Effets des SMC sur les ressources et compétences des PE

Si les SMC permettent donc aux PE de dépasser d'importantes barrières organisationnelles comme l'insuffisance de ressources et compétences, ils permettent aussi de franchir des barrières individuelles à l'engagement. Cela passe déjà par une prise de conscience d'une capacité à moins subir l'environnement (via l'ouverture d'esprit, la transformation de la perception des contraintes et l'élargissement du champ des possibles). La démarche ISO 14001, l'accompagnement bottom-up et la dimension collective aident aussi psychologiquement les dirigeants à « passer le pas » pour faire face à la complexité des enjeux en surmontant des freins comme la peur, les réactions défensives, le sentiment d'être

non concerné, l'immobilisme... Si l'ISO 14001 semble en effet rassurer (gains de sécurité, contrôle diagnostic, choix du rythme...) et placer les acteurs dans une logique « agir plutôt que subir », le principe de responsabilité collective du SMC renforce aussi leur implication. Le groupe en soi semble en outre sortir de l'isolement et sécuriser psychologiquement les chefs d'entreprise, stimulant au passage leur capacité d'entreprendre et plus globalement le processus d'amélioration continue. Nos résultats confirment ainsi l'effet de sécurisation (Desreumaux, 1979), l'effet tremplin (Paturel & Barriol, 1999) et l'effet catalyseur (Berger-Douce, 2005) des démarches collectives. En revanche, nous ne retrouvons pas la réduction de flexibilité mise en évidence par Bresser & Harl (1986), les règles communes n'étant *a priori* pas perçues comme un frein à la décision et à l'action individuelle. L'absence de concurrence dans les SMC écarte en outre toute contrainte liée aux paradoxes de la coopétition.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« C'est la motivation. (...) on serait seul, je pense que 20 fois on aurait abandonné chacun. »
« Le fait qu'on soit en collectif ça met aussi ce petit aiguillon de se dire : « (...) à des moments j'en ai rien à faire (...) mais si je... moi je vais faire planter tous les autres... » Et ça cette contrainte elle est vrai quoi. »
« On se dit « celui-là il y arrive, il y a pas de raison que je n'y arrive pas. » »
« Une main tendue et puis le coup de pied aux fesses pour dire « maintenant arrête de rêver t'y vas » (...), plus rester sur le bord de la route à contempler ce qu'on fait en disant « de toute manière je ne suis pas concerné » ».
« On est dans des métiers isolés (...) et donc le truc collectif ça sert à ça aussi, c'est de sortir de chez soi, aller voir quelqu'un d'autre, se rendre compte qu'il a le même problème que nous et donc revenir un peu moins seul.»
« On est plus libre pour entreprendre autre chose. Parce que quand tu as toujours euh bah des questionnements sur la réglementation, sur... euh... etc. Tu n'as pas l'esprit libre pour entreprendre. »
« On a à découvrir la stratégie de telle ou telle personne pour son entreprise (...), même si c'est aux antipodes de sa propre production. On donne sans problème parce que de toute façon on sait qu'on va recevoir aussi. »

3.2.Systèmes de management collectifs et exigences stratégiques des petites entreprises

Notre étude montre que les SMC permettent aux PE de mieux satisfaire leurs exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité. En matière de compétitivité, les gains sont significatifs mais souvent indirects et difficilement mesurables. Ils résident le plus souvent dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des PE. Les SMC contribuent en effet à l'atteinte d'objectifs individuels très variés, apportent de la pertinence et de la priorisation dans l'action, et sont clairement perçus comme un moyen d'accroître la viabilité et la

transmissibilité des entreprises. Ils constituent également un levier pour l'avancement des projets individuels et sont sources d'opportunités (projets et activités). Le principe d'amélioration continue et la démarche collective constituent à ce titre de véritables moteurs. En outre, les SMC induisent une amélioration importante de l'organisation du travail (opérationnel et administratif), une professionnalisation des relations (internes et externes) et apportent des conditions optimales de mise en conformité et de modernisation. Si ces gains d'efficacité et les économies de ressources laissent supposer une amélioration de l'efficience à différents niveaux, son évaluation précise soulève toutefois des problèmes de mesure et des questions complexes liés aux différents horizons temporels de la stratégie (court terme *vs* long terme). Quelques économies directes de charges sont néanmoins observables grâce au suivi des consommations mis en place dans le cadre du SME. Enfin, les impacts en termes de ventes, de marchés ou d'avantages concurrentiels sont faibles (sauf pour certains domaines d'activité), du fait du manque de reconnaissance de l'ISO 14001 en agriculture, de la concurrence d'autres démarches, des volumes concernés, mais aussi de la nature des activités, des marchés et des modes de commercialisation des PE membres.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« On va se retrouver à une dizaine du groupe concerné par la chose. Donc à 10 on va aller plus loin. (...) Alors que tout seul bah faut le temps, faut organiser, faut... puis y a les connaissances de chacun... »
« Ca priorise déjà les actions (...). Donc on va tout de suite à l'essentiel. »
« Si on laisse une exploitation où... au niveau réglementation on est dans les choux, où on laisse tout aller... les salariés ne sont pas formés... Le mec qui reprend derrière, enfin le fils, je pense qu'il a deux fois plus de boulot »
« Ils (les anciens) ont trouvé le truc pour vous (les jeunes) impliquer dès le démarrage. »
« J'ai été un peu surpris de voir tout à l'heure que tout le monde fait de la prestation. Et j'aimerais même savoir si tout le monde était prestataire avant... »
« C'est d'une part difficile à chiffrer et d'autre part c'est encore un peu tôt pour euh... pour le... Parce que ça a un coût aussi (...). »
« Il y a des économies qui sont faites sur le carburants, des choses comme ça, parce qu'on se rendait pas compte, ce n'était pas suivi. Sur l'eau, pareil (...). »
« La coopérative, que je sois ISO ou pas, mon blé elle le prendra au même prix. »
« Ce n'est pas une certification produit (...). Le consommateur il n'est pas encore... euh... On en parle... »
« J'en ai 5 ou 6, s'ils n'avaient pas des clients qui leur demandaient la certification, ils n'auraient pas signé. »

Les SMC ont par ailleurs un effet particulièrement positif sur les PE en matière de sécurité. Centrale en ISO 14001, la gestion des risques induit logiquement une réduction et une

maîtrise accrues des risques réglementaires (non conformités, fréquence des contrôles...), environnementaux (nuisances, pollutions, épuisement des ressources...), humains et opérationnels (accidents, incidents, incendies...), pouvant se traduire indirectement par une réduction des risques économiques et financiers. Alors que le secteur agricole fait l'objet d'évolutions réglementaires permanentes, les SMC placent en outre les PE dans une logique pragmatique et anticipative leur permettant de mieux faire face aux changements et aux contrôles. Les gains d'efficacité précédemment abordés contribuent aussi à une meilleure maîtrise des risques liés à la gestion de l'entreprise (outils et méthodes, contrôle diagnostic...), aux projets (abandons, erreurs coûteuses...) et aux parties prenantes (conflits, désintérêts...).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Quand ils arrivent t'es serein... (...) T'abordes le contrôle plutôt comme un RDV. »
« Chaque année il y a une réglementation supplémentaire et (...) ça s'accumule et on arrive plus à dépouiller ce qu'il faut faire en priorité etc... Donc ça permet de se dégager aussi de ce genre de choses. »
« On aura toujours une veille et eux gérants auront une notion d'avance sur ce qui pourrait arriver. »

Cette amélioration de la sécurité organisationnelle rassure considérablement les dirigeants qui trouvent dans les SMC de la sérénité, via notamment la résolution de problématiques pesantes et un moyen d'avoir l'esprit libre pour entreprendre. Le collectif en soi constitue aussi un facteur de sérénité (soutien, entraide...). Enfin, les SMC permettent de réduire deux autres risques très présents en PE : le risque d'isolement (dirigeants et salariés) et le risque de dépendance (les gains d'autonomie sont d'ailleurs perçus comme un risque de dégradation des relations avec certaines organisations professionnelles de leur secteur).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« J'avais l'impression, avant, que j'avais une épée de Damoclès au-dessus de la tête et surtout quand tu as des salariés, notamment, tu te dis « je suis aux normes ou je ne suis pas aux normes ? S'il m'arrive quelque chose... qu'est-ce qu'il va m'arriver ? » Et ça cela sécurise quand même un peu, je pense. De la sérénité c'est sûr. »
« Collectivement, avec les expériences des uns et des autres... On se rassure. On gagne en sérénité. »
« Le groupe nous aide, justement, à reprendre un peu d'autonomie. »
« Retrouver de l'autonomie ça peut déplaire aux organismes qui nous entourent aussi... »

En matière de légitimité, l'implication des salariés dans la démarche semble être un marqueur d'une légitimité interne accrue. De nombreux changements liés au SMC sont en effet en

faveur du personnel : investissements dans la sécurité, le bien-être et la formation, outils de GRH, amélioration du management et de la communication interne, responsabilisation...

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Ca a vraiment apporté une dimension professionnelle... dans les relations avec le salarié. »
« J'ai même certains gérants qui ont été surpris et qui me disent « ah mais maintenant c'est mon salarié qui me fait une remarque si je suis pas la procédure comme il faut ou si j'ai pas fait ça, etc... » »
« On fait en sorte aussi de bien le valoriser et de l'impliquer (le salarié) en disant que sans lui ça tournerait pas pareil, qu'il est force de proposition pour les améliorations, qu'il est aussi sur les lieux en cas de souci. »

L'impact des SMC sur la légitimité externe semble pour les acteurs plus limitée du fait d'une faible reconnaissance perçue. En effet, malgré l'équivalence CE2 (certification environnementale de niveau 2) attribuée par le Ministère de l'Agriculture et certaines améliorations notables de relations (par ex. avec les organismes de contrôle ou l'Agence de l'Eau), la plupart des parties prenantes *a priori* importantes pour ces PE (clients, fournisseurs, administrations, financeurs...) ne semblent pas, selon eux, faire preuve d'un intérêt accru.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« C'est parti de privés et pas de démarches politiques au départ... (...) C'est aussi ça qui fait qu'on est un peu libre et que... C'est un inconvénient et un avantage. (...) C'est une vraie démarche pour l'environnement qui part de l'agriculteur mais qui n'est pas reconnue par les politiques publiques. »
« C'est parce qu'on a une équivalence (...) CE2 qu'on est reconnu (...). Donc en fait on est dans une démarche qui est toujours un peu à côté, pas à côté de la plaque mais à côté du cadre reconnu. »
« Avec le prestataire oui mais autrement bon... La coopérative, je veux dire, ils s'en foutent éperdument. Euh... Là où je prends les phytos c'est pareil... »
« Un conseiller bancaire... Surtout si vous lui rapportez des trouvés qui sortent un petit peu du cadre. (...) il va falloir argumenter... »
« C'est vrai que d'un point de vue assurance... effectivement on fait des tas de trucs, ça devrait être payé. »

Les dirigeants considèrent néanmoins que les SMC apportent une image positive et un gage de sérieux, et constituent un moyen pertinent, mais encore insuffisamment exploité, d'accroître leur légitimité. Au-delà des freins liés à la reconnaissance d'une démarche méconnue et plutôt hétérodoxe dans le secteur, leur communication externe reste en effet naissante, les PE engagées s'étant au préalable attachées à bien maîtriser leur démarche et à disposer de preuves de leur engagement dans le DD. Ces « frustrations » d'entrepreneurs proactifs s'expliquent aussi par des besoins grandissants de reconnaissance des efforts accomplis, voire de retour sur investissement (en termes de marchés, de prix de vente, d'aides

publiques...). Les acteurs semblent par ailleurs avoir pris conscience de leur responsabilité en matière de communication et que la quête de légitimité reste une affaire de longue haleine. Il convient aussi de noter le caractère potentiel de la légitimité. En effet, ce n'est pas parce que des parties prenantes montrent encore peu d'intérêt aux efforts des PE en SMC que ces dernières ne répondent pas mieux à leurs attentes. De même, si la légitimité peut passer par un long processus de construction, elle peut aussi rapidement être remise en cause.

Illustrations (exemples de verbatims) :
« Les absents ont toujours tort (...) Si tu fais la chaise vide tu vas pleurer qu'on impose un truc (...) »
« Individuellement c'est impossible. On ne va pas aller voir le Directeur de l'Agence de l'Eau, « moi, Tartempion », pour lui dire que j'ai des idées sur certains trucs et tout... (...) L'union fait la force. »
« Je pense que la société a une vision de l'agriculture euh... qui n'est pas forcément ce qu'elle est en réalité (...). Elle aime les paysans mais elle se méfie en même temps des agriculteurs. Donc c'est vrai que si on peut leur expliquer (...) notre démarche, je crois que ça peut aussi ouvrir des portes de dialogue... »
« Ça fait 3 ans qu'on (...) est plus à l'aise et qu'on se permet de communiquer. Avant, entre guillemets, on baissait la tête, pour éviter les balles (...). »
« Ils ont besoin qu'on leur donne des reconnaissances (...) pour légitimer tout ce qu'ils ont mis en place. La satisfaction d'eux même elle n'est plus suffisante maintenant. »

Si les SMC semblent ainsi permettre de satisfaire tout à la fois des exigences de compétitivité, de sécurité et de légitimité, cela ne s'opère pas toujours dans la pratique de façon simultanée. Les acteurs ont tantôt recours à des stratégies de synthèse, en exploitant les synergies existantes entre les dimensions de la durabilité, tantôt à des stratégies de séparation, en opérant des choix entre des éléments contradictoires. On retrouve ici l'idée d'itération entre ces deux stratégies de résolution des paradoxes, défendue par Smith & Lewis (2011).

Illustrations (exemples de verbatims) :
« On est dans un groupe avec un discours contraire au discours ambiant (...). »
« Avant (...) on les cantonnait et on les opposait (les objectifs du DD)... Alors que je pense qu'ils ne le sont pas. (...) Parce qu'on les prend en totalité. »
« Ils n'arrivent pas toujours à concilier les 3 piliers. Dans certains cas oui. Après des investissements pour le confort de travail des salariés, ça ils vont y aller aussi parce qu'ils minimisent les risques d'accident du travail, ils sont plus sereins, ils peuvent fidéliser les salariés. Donc là ils concilient 2 piliers sur 3 (...). Par exemple les aires de lavage avec phytobac c'est quelque chose qui a priori ne rapporte rien, mais ils y vont automatiquement parce qu'ils savent que 1, c'est la réglementation, que 2, s'ils ne le font pas ils polluent et ça leur convient pas. »

Notons par ailleurs que le niveau, la nature et l'étendue des gains sont très variables d'une PE à l'autre, du fait notamment de la diversité des entreprises et des dirigeants, mais aussi des SMC (priorités stratégiques, dynamique collective, profil et actions de l'acteur tiers...).

3.3.Systèmes de management collectifs : vers une gestion plus constructive des paradoxes stratégiques de la durabilité ?

Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous amènent à proposer que **les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes stratégiques de la durabilité** en permettant notamment aux PE de réunir les facteurs individuels (stabilité émotionnelle, complexité cognitive et comportementale) et organisationnels (capacités dynamiques) favorisant l'acceptation des contradictions et donc les cercles vertueux en matière de gestion des paradoxes. Les SMC induisent en effet une sécurisation psychologique importante des dirigeants qui trouvent à la fois sa source dans le SME (résolution de problématiques pesantes, gestion intégrée des risques, contrôle diagnostic, amélioration des relations internes et externes...) et dans la dimension collective (échanges, confiance, entraide, sortie de l'isolement, absence de compétition...). En minimisant la peur et les attitudes défensives, les SMC apporteraient une meilleure stabilité émotionnelle favorisant ainsi le confort psychologique et l'ouverture aux contradictions (Smith & Lewis, 2011). Plusieurs phénomènes inhérents aux SMC (cf. tableau 3) semblent par ailleurs de nature à renforcer la capacité des acteurs à reconnaître l'interrelation des éléments et à adopter des comportements concurrents (complexité cognitive et comportementale).

Phénomènes liés aux SMC pouvant favoriser la complexité cognitive et comportementale des acteurs :
- le renforcement des facteurs rendant les tensions paradoxales saillantes (Smith & Lewis, 2011) tels que la pluralité des points de vue (favorisée par la diversité et l'interactivité), le changement et la pression sur les ressources (causés par la démarche de progrès) ; - la confrontation de cadres cognitifs complémentaires (« *paradoxical and business case frames* ») permettant d'avoir une position prudente, fondée sur une prise de conscience de la complexité, tout en gardant une position pragmatique, ne perdant de vue la nécessité de mettre en œuvre des solutions viables (Hahn & al., 2014) ; - l'ouverture d'esprit et la remise en cause favorisées par l'interaction, l'amélioration continue et la responsabilité collective ; - l'approche *bottom-up* et la possibilité pour les PE d'intégrer les exigences sociales et environnementales à leur rythme en fonction de leurs spécificités et de leurs priorités ; - les gains de temps et de ressources limitant le sentiment de faible contrôle et l'interprétation univoque des questions de durabilité (Hahn & al., 2014) ; - la transversalité des apprentissages et le développement de l'aptitude à gérer les questions de durabilité ; - la stimulation de l'envie d'entreprendre induite par l'effet tremplin (Paturel & Barriol, 1999) et les gains de

performance, par la confiance en soi et la prise de conscience d'une capacité à moins subir l'environnement (effets de la sécurisation, de l'apprentissage, des réussites individuelles et collectives), ainsi que par la reconnaissance et l'estime de soi apportées par la certification, les relations externes et la participation à des concours et colloques (Serraz & Petit, 2010).

Tableau 3 : Vers une complexité cognitive et comportementale accrue des dirigeants de PE en SMC ?

Les SMC semblent aussi développer des capacités dynamiques[4] chez les PE, leur permettant d'être plus ouvertes aux tensions paradoxales d'un environnement changeant. Fondés sur une exigence de moyen et de remise en cause, ils améliorent en effet l'autonomie et les capacités d'adaptation, accélèrent l'apprentissage et les processus de changement, et développent l'aptitude à saisir des opportunités et éviter des menaces. De plus, en combinant à la fois des systèmes de contrôle diagnostic et interactif, que Simons (1995) associe aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris & Schön (1978), les SMC susciteraient non seulement un apprentissage en simple boucle (induit par le contrôle diagnostic), se traduisant par une modification des pratiques et des moyens organisationnels, mais aussi un apprentissage en double boucle (induit par le contrôle interactif), permettant une remise en cause des principes et valeurs directrices et induisant une modification des objectifs et de la stratégie des PE. Cette combinaison des systèmes de contrôle favoriserait l'ambidextrie organisationnelle (Lehmann-Ortega & Naro, 2010), apportant ainsi une réponse constructive au dilemme exploitation / exploration (March, 1991) qui demeure une problématique centrale lorsqu'on s'intéresse à la pérennité organisationnelle (Mignon, 2009). En mobilisant à la fois un système de contrôle diagnostic, contrôlant la mise en œuvre de stratégies délibérées dans une logique plutôt d'exploitation, et un système de contrôle interactif favorisant l'émergence de nouvelles stratégies dans une logique plutôt d'exploration, les PE en SMC combineraient deux processus d'élaboration stratégique opposés : la planification et l'incrémentalisme logique. En permettant ainsi aux PE de réunir les facteurs favorisant l'acceptation des contradictions

[4] Introduite par Teece & al. (1997), la notion de capacités dynamiques est définie comme *« la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeant rapidement ».*

(Smith & Lewis, 2011), les SMC pourraient induire une gestion plus constructive des exigences de la durabilité. Même si les stratégies des PE peuvent parfois viser l'une ou l'autre des exigences (stratégies de séparation) et ne cherchent pas toujours à en exploiter les synergies (stratégies de synthèse), elles ne s'attacheraient alors pas à résoudre les paradoxes qui les sous-tendent (en masquant leurs contradictions) mais s'inscriraient plutôt dans une vision à long terme et un processus global de gestion des paradoxes (Chauvey & Naro, 2013).

Conclusion

A travers la lentille des paradoxes, nous avons cherché à répondre à la question suivante : les SMC permettent-ils aux PE de réunir les FCS de leur durabilité ? Face à la complexité des enjeux de DD, notre étude montre que les SMC constituent un moyen pour les PE de dépasser les barrières inhérentes à leurs spécificités de gestion (FCS 1), notamment en termes de capacités, qu'elles soient organisationnelles (insuffisance de ressources et de compétences) ou individuelles (isolement, peur, réactions défensives, immobilisme...). Nous avons pu aussi mettre en évidence qu'ils permettent aux PE d'améliorer leur compétitivité, leur sécurité et leur légitimité, et donc de tendre vers un équilibre plus satisfaisant entre ces exigences partiellement contradictoires (FCS 2). Mis en perspective avec le modèle de Smith & Lewis (2011), ces résultats nous ont alors conduits à proposer que les SMC créent des conditions favorables à une gestion constructive des paradoxes de la durabilité (FCS 3). Poursuivre notre mise à l'épreuve des faits contribuera ainsi à répondre à de forts enjeux managériaux pour les PE mais également à accroître la représentativité de nos premiers résultats et à réduire les manques de la littérature sur les stratégies collectives de PE (Leyronas & Loup, 2009 ; Da Fonseca & Yami, 2012) et la gestion des paradoxes de la durabilité, dont les quelques travaux existants sont pour la plupart théoriques (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Bibliographie

Argyris C., Shön D.A. (1978), « Organizational learning: A theory of action perspective », Reading, Addison-Wesley.

Astley W.G., Fombrun C.J. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.

Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », *2ème journée de recherche du CEROS*, p. 1-24.

Berger-Douce S. (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 3-4, p. 93-123.

Berger-Douce S., Courrent J.-M. (2009), « Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? », dans Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, chap. 10, p. 267-278, EMS.

Bresser R. K., Harl J. E. (1986), « Collective strategy : vice or virtue ? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.

Cameron K., Quinn R. (1988), « Organizational paradox and transformation ». In R. Quinn & K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger, 1–18.

Capron M., Quairel F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, pp. 5-17.

Chauvey J.-N., Naro G. (2013), « Reporting et pilotage sociétaux : Repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE », *Comptabilité sans Frontières*, The French Connection, Canada.

Courrent J.-M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 160 pages.

Da Fonseca M., Yami S. (2012), « Dynamiques inter-organisationnelles des PME : cas des groupements d'entreprises en développement durable », *11ème CIFEPME*, Brest, France.

Desreumaux A. (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de recherche IAE de Lille*, no 79/4, 47 pages.

Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V. (2009), *Stratégie*, Pearson Education, 2e édition.

Dollinger M.J. (1990), « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 266-285.

Dohou A., Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.

Ebondo Wa Mandzila E., Zéghal D. (2009), « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237, p. 5-14.

Elkington J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, British Columbia, Canada: New Society.

Freeman R. E. (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.

Granata J. (2010), « Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup », *Thèse de Doctorat en*

Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, France.

Granata J., Le Roy F. (2011), « Les stratégies collectives entre PME : gérer la tension entre compétition et coopération », *20ème Conférence de l'AIMS*, Nantes, France.

Grolleau G. (1998), « La norme environnementale ISO 14001 est-elle applicable à l'exploitation agricole ? », *Ingénieries - E A T*, p. 69-79.

Grolleau, G. (2001), « Management environnemental et exploitation agricole », *Économie rurale*, Programme National Persée, vol. 262(1), p. 35-47.

Guillemette F., Luckerhoff J., Baribeau C. (2010), « Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages », *Recherches qualitatives*, vol. 29(1).

Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L. (2010), « Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it », *Business Strategy and the Environment*, 19, 217-229.

Hahn T., Preuss L., Pinkse J., Figge F. (2014), « Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames », *Academy of Management Review*, 39, p. 463-487.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L., Figge F. (2015), « Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, 127, p. 297-316.

Jaouen A. (2006), « Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève.

Joffre P., Koenig G. (1992), *Gestion stratégique*, LITEC.

Johnson G., Whittington R., Scholes H., Fréry F. (2011), *Stratégique*, 9ème édition, Pearson.

Julien P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, 3(3/4), p. 411-425.

Koenig G. (1996), « La gestion constructives d'exigences contradictoires », dans *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, p. 120-132.

Koenig G. (2004), *Management stratégique – Projets, interactions et contextes*, Dunod.

Lehmann-Ortega L., Naro G (2008), « Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les organisations entrepreneuriales : la conception d'un balanced-scorecard comme " levier de contrôle interactif " », *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France.

Leyronas C., Loup S. (2008), « Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ? », *Journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »*.

Leyronas C., Loup S. (2009), Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse, dans Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, chap. 17, p. 267-278, EMS.

Loubaresse E., Pestre F. (2012), « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur tiers », *21ème Conférence de l'AIMS*, Lille, France.

March J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*, 2:71-87.

Mazé A., Aubry C., Papy F. (2000), « La certification des exploitations agricoles », *Économie rurale*, n°258, p. 133-139.

2000. Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance. pp. 134-139.

Mignon S. (2009), « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue française de gestion*, n° 192, p. 73-89.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck.

Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, mai, p. 39-52.

Paradas, A., (2011), « Développement durable en petites entreprises, de la sensibilisation à l'engagement », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/1, n° 247-248, p.129-137.

Paturel R., Barriol N. (1999), « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue française de gestion*, janvier, p. 61-71.

Pesqueux Y. (2004), « La notion de performance globale », *5ème Forum International ETHICS*, Tunis, Tunisie.

Poole M. S., Van de Ven A. (1989), Using paradox to build management and organizational theory, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), « Creating Shared Value. How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth », *Harvard Business Review*.

Puthod D. (1998), « L'alliance : une option permettant de contourner les dilemmes classique de la PME », dans Torres O. (Ed), *PME : De nouvelles approches*, Economica, p. 95-104.

Reynaud E., Depoers F., Gauthier C., Gond J.-P., Schneider Maunoury G., (2011), *Le Développement Durable au coeur de l'entreprise*, Dunod, seconde édition.

Saulquin J.-Y., Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p. 57-65.

Serraz V., Petit J.-L. (2010), « Un dispositif de conseil et d'accompagnement pour la mise en place d'un système de management collectif dans des groupes d'exploitations agricoles », *Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations"*, AgroSup Dijon.

Simons R. (1995), « Levers of Control », *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

Smith W. K., Lewis M. W. (2011), Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.

Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, p. 508-533.

Torrès O. (2000), « Du rôle de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5ème Congrès international francophone CIFPME*, Lille.

Torres O. (2007), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », *Regards sur les PME*, n° 14, Observatoire des PME, OSEO.

Van der Byl C.A., Slawinski N. (2015), « Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond », *Organization & Environment*, Vol. 28(1), p. 54-79.

Welsh J.A., White J.F. (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, p.18-32.

Yami S. (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filières », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, p. 165-179.

Yami S. (2006), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue française de gestion*, n° 167, p. 91-104.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage, Londres.

Santé, Sécurité, Environnement

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Intégrer les enjeux santé-sécurité-environnement : un programme générateur de tensions

Michèle DUPRÉ
Chercheur
Centre Max Weber – Equipe TIPO
14 avenue Berthelot – 69363 Lyon cedex 07
E-mail : michele.dupre@ish-lyon.cnrs.fr

Résumé

L'intégration des enjeux de santé, de sécurité et de protection de l'environnement sont portés par une pluralité d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. La présente communication s'ancre sur une recherche menée depuis 2004 dans des usines de chimie de spécialité pour analyser comment est produite la sécurité industrielle. Elle entend illustrer ici les tensions générées entre ces diverses 'parties prenantes' à ces actions et les divers enjeux, à la fois en interne de l'entreprise, et dans l'interaction entre acteurs externes et internes à l'entreprise.

Mots-clés : sécurité au travail, santé, entreprises chimiques

Abstract

The integration of issues of health, safety and environmental protection are worn by a plurality of actors inside and outside companies. This communication is anchored on research conducted since 2004 in specialty chemical plants to analyze how industrial safety is produced. It intends to illustrate here generated tensions between these various 'stakeholders' to these actions and issues, both internally to the company, and in the interaction between external actors and internal to the company.

Key-words: safety at work, chemical enterprises, high risky technologies, process safety hazard/occupational safety hazard

Intégrer les enjeux santé-sécurité-environnement : un programme générateur de tensions

Introduction

Intégrer les enjeux de santé, de sécurité et de protection de l'environnement, tel que le propose l'axe 4 du colloque du RIODD 2016, semble un objectif louable pour une entreprise qui vise à coordonner les efforts consentis pour porter le moins possible atteinte à son *écosystème*. Par ce vocable, nous entendons les acteurs dans et hors de l'entreprise qui participent de la vie de cette dernière, à la fois les diverses catégories d'acteurs internes contribuant à la production et les acteurs externes à l'instar de la société civile vivant dans son environnement immédiat, mais aussi l'écosystème naturel dans lequel l'entreprise est insérée[1].

A partir d'observations et d'entretiens menés dans des entreprises de chimie de spécialité pour comprendre la construction socio-technologique de la sécurité industrielle (process safety)[2], nous chercherons à montrer que ces entreprises complexes classées Seveso 2 seuil haut peinent à intégrer ces différents enjeux et que ces derniers donnent même lieu à des tensions diverses que nous tenterons d'élucider. Avant d'aller plus loin, il convient d'indiquer quelle acception nous avons des systèmes industriels complexes. Complexes, ils le sont au moins selon deux dimensions : la dimension technique bien mise en évidence par Charles Perrow (1984) qui en déduit que là est la source des accidents normaux ; la dimension sociale

[1] Nous nous distinguons ainsi clairement des écosystèmes d'affaires tels que développés en sciences de gestion (Koenig, 2012, Edouard/Gratacap, 2011).
[2] Cette recherche au long cours est menée conjointement avec l'Inéris et en étroite collaboration avec Jean-Christophe Le Coze, ingénieur formé aux SHS, figure de passeur indispensable dans cet univers dominé par la technique et la figure de l'ingénieur.

générée par la différenciation poussée entre des populations au travail qui se distinguent par le statut, les normes d'emploi et les trajectoires dans ces organisations, mais aussi par les domaines d'expertise pour lesquels ils ont été embauchés, notamment pour traiter des questions de santé et de sécurité. Il nous semble donc qu'il convient de parler de complexité socio-technologique qui résulte en partie de la multiplicité des enjeux (production, qualité, santé, sécurité au sens large et environnement) auxquels ces organisations doivent répondre. Cela est d'autant plus vrai que les contraintes économiques resserrent leur étau autour de ces entités productives. Ce que disait Diane Vaughan en 1996 pour la NASA vaut pour les entreprises dans lesquelles nous avons mené notre recherche : »The lingering uncertainty in the social control of risky technology is how to control the institutional forces that generate competition and scarcity and the powerful leaders, who in response, establish goals and allocate ressources, using and abusing high risk technical systems. » (Vaughan, 1996, p.422). Pour pouvoir continuer à produire dans une société qui doute de plus en plus souvent de la technique comme source de progrès social, ces organisations à risque se doivent de prouver leur fiabilité afin d'inspirer à la fois confiance institutionnelle et confiance sociale (La Porte, 2001). Or cette fiabilité « se construit dans une négociation quotidienne entre des exigences règlementaires, des contraintes de travail et des opportunités stratégiques de tous ordres. » (Bourrier, 2001, p.16).

Toutefois nombreux sont les auteurs qui insistent sur l'engrenage liant usage des technologies à risques, destruction de la nature et production d'erreurs, donc d'accidents, voire de catastrophes : « But the more extensive our use of large scale technology becomes, the more we increase the stakes in the game which we play with nature…/… As we use this energy to produce forms of matter and patterns of activity which are novel and potentially destructive, our capacity for error is accordingly increased" (Turner/Pidgeon, 1997, p.6)

Ceci étant posé, reste à examiner comment se construisent la protection de la santé et la prévention des risques divers dans ces usines à risques. Cela suppose une interaction forte entre des acteurs pluriels. En effet si, jusque dans les années 90, ces usines étaient essentiellement peuplées d'opérateurs, de contremaîtres et de quelques ingénieurs de production, elles sont aujourd'hui marquées par la présence d'ingénieurs et de techniciens de formations diverses. Tous vont (opérateurs, techniciens, ingénieurs) vont contribuer à partir de leur expertise en actes à la construction d'un certain niveau de sécurité et à protéger la santé de tous, y compris de la population riveraine de ces installations.

Enjeux divers, contraintes plurielles, multiplicité des acteurs internes et externes à l'entreprise qui peinent à coordonner leurs actions ....voilà plutôt le tableau qui s'offre à nous quand nous observons ces entreprises complexes à risques.

Tenant compte de ces prémisses, nous nous proposons d'examiner dans les différentes parties du texte quelques tensions à l'œuvre dans ces entreprises. Pour des raisons de clarté de l'exposition, nous opérerons une réduction thématique. Nous n'aborderons pas ici les différentes dispositifs techniques mis en place, ni même la manière dont viennent se compléter les différentes barrières, techniques, humaines et organisationnelles. Nous ne traiterons pas de la différence de nature entre les modes de prévention des risques, des risques technologiques tout d'abord, supposés éviter la survenue d'évènements redoutés, mais inattendus comme le rappelle l'ouvrage de Karl Weick : Managing the unexpected (1996), et les modes de prévention des risques professionnels. C'est donc une approche tournée essentiellement sur l'interaction entre des acteurs internes et externes à l'entreprise que nous développerons ici. Nous traiterons successivement des tensions engendrées par l'intégration des questions de santé et de sécurité (Partie 1), puis par la prise en compte de la dimension

environnementale (Partie 2). En conclusion nous reviendrons sur la complexité des interactions quand on cherche à intégrer les différentes dimensions.

1 : Intégrer les enjeux de santé et de sécurité : une source possible de tensions ?

Dans certains secteurs d'activités comme dans la chimie, les mines, les silos, le nucléaire, etc…, l'opérateur est confronté dans le cours de son activité à des dangers liés à des risques tant professionnels que technologiques. Son intégrité physique est menacée tant par l'activité de travail au sens large que par certaines opérations du process. Les atteintes corporelles sont imputables à des catégories hétérogènes : sécurité au poste de travail (personal safety), mais aussi sécurité du process (process safety). Cela recouvre au moins trois types de risques : risques chroniques[3], risques professionnels[4], risques technologiques[5] auxquels viennent s'ajouter désormais les risques psycho-sociaux. Force est de constater que, si pour les salariés impliqués dans le travail opérationnel, il existe un continuum entre ces divers dommages subis, les divers types de risques ne sont pas appréhendés par eux et traités par l'organisation de la même manière. La tension est magnifiquement illustrée par Paul Rosental à partir du cas des mines ; la mortalité des mineurs est nettement plus élevée à cause de la maladie professionnelle, la silicose, que par les catastrophes que représentent les coups de grisou. « Mais en pratique, la sensibilité au risque d'accident mortel, plus faible relativement mais immédiat, l'emportait sur un risque de maladie massif mais lointain : comme en témoignent aujourd'hui les épouses ou veuves de mineurs, leur souci au départ de leur mari au travail était

[3] risques chroniques : par exemple inhalation au fil des années de produits dangereux pour la santé.

[4] les risques professionnels désigneront les risques liés à l'activité de travail, comme par exemple une chute dans l'escalier menant de la salle de contrôle au niveau de surveillance du bas des réacteurs

[5] les risques technologiques désigneront des accidents de process pouvant porter atteinte à la santé des travailleurs, comme par exemple l'aspersion d'un opérateur démontant une conduite contenant encore, contre toute attente, du produit dangereux

de le voir revenir en vie. » (Rosental, 2009, p. 91). Cet exemple concret montre la différence de perception par les opérateurs des différents types de risques et renvoie aux modes différents de prévention des risques, déjà mentionnés précédemment.

Que signifie donc intégrer les enjeux de santé et de sécurité au travail ? Qu'est ce qui fait obstacle à cette intégration ? Un détour historique, non exhaustif dans le cadre imparti, par l'institutionnalisation de ces dimensions nous semble indispensable (sous-partie 1.1) . Il sera complété par un examen des pratiques des divers acteurs internes (sous-partie 1.2), puis par celui des pratiques des acteurs externes à l'entreprise (sous-partie1.3)

1.1 Institutionnalisation de la santé et de la sécurité au travail

Grâce à l'apport croisé de travaux d'historiens et de chercheurs en sciences sociales sur la question des risques au travail, l'institutionnalisation de la santé et de la sécurité au travail apparaît depuis les années 80 comme « un processus en action, un combat permanent» (Omnès, 2012, p. 715). Une histoire longue voit s'affronter pour (et parfois contre) la mise en place de règlementations visant à protéger à la fois les travailleurs et la population avoisinante trois grandes catégories d'acteurs : l'Etat tout d'abord, le patronat industriel, les salariés et leurs représentants. A ces acteurs traditionnels viendront s'ajouter d'autres acteurs comme des associations, notamment de victimes, des corporations et des mouvements, et plus récemment des acteurs supra-étatiques tels que l'Union Européenne. Cette histoire longue débute au 18ème siècle comme le montre Le Roux avec la description des hygiénistes (2011). Elle connaîtra divers infléchissements qui vont s'organiser autour de divers paradigmes : réparation/prévention, responsabilité respective de l'employeur et du salarié, protection

individuelle ou collective, politiques de prévention. Peu à peu, au fil des luttes, grâce aux négociations menées à différents niveaux et avec divers acteurs vont s'institutionnaliser les questions de santé et de sécurité au travail ; cela passera par la création d'un cadre règlementaire et de métiers en charge de le mettre en œuvre.

Les historiens mettront en exergue trois grands mouvements qui marquent l'évolution de la politique publique de santé et de sécurité au travail : la prise en compte assurantielle de cette dimension des années 1890 aux années 1940 ; le tournant vers la prévention de la Libération aux années 70, les impulsions nouvelles apportées par des luttes ancrées dans le droit et par l'émergence d'acteurs supra-étatiques comme l'Union Européenne qui vont promouvoir les actions en faveur de la santé et de la sécurité des travailleurs. Mais encore convient-il de préciser les modes d'intervention de l'Etat en matière de santé au travail qui vont s'affiner avec l'institutionnalisation grandissante et la professionnalisation des personnes et organismes en charge de mettre en œuvre la politique publique concernée. Des inflexions dans les modes d'intervention de l'Etat apparaissent, comme le suggère Pierre Lascoumes qui en distingue trois : la forme symbolique pour les textes de 1810 qui cherche à concilier les intérêts de l'industrie et des citoyens privés, la forme axiologique pour les textes de 1917 et la forme instrumentale pour la loi de 1976. Avec le principe de la surveillance administrative posé dès 1810, la législation « fixe les cadres généraux d'action sans prendre en compte les modalités de sa réalisation » (Lascoumes, 1991, p.81). De type axiologique, la législation de 1917 va prôner une action proactive de valeurs liés à la notion de salubrité publique (ibid, p.82) La mise en œuvre de la législation changera en 1973 avec le recrutement de fonctionnaires de haut niveau, elle deviendra instrumentale et utilitariste, c'est-à-dire visant des effets sur les comportements (ibid,p. 83). Depuis les années 70 enfin, l'action de l'Etat va devoir s'articuler avec les plans élaborés au niveau européen. Ainsi le Plan Santé au Travail (PST) 2005-2009

devra être en cohérence avec la stratégie communautaire en santé et sécurité au travail 2003-2006 (Liaisons sociales, 2006) qui aborde conjointement les questions de santé et de sécurité au travail. A cela viendront bientôt s'ajouter des questions environnementales qui culmineront avec la publication du règlement Reach entré en vigueur le 1er juillet 2007 et qui permet d'évaluer les risques liés à la gestion de produits chimiques tout au long de la chaîne productive. L'élargissement des questions de santé au travail à d'autres risques, liées non seulement à l'intégrité physique des travailleurs, mais à leur bien-être, versus mal-être au travail obligera à prendre en compte les questions organisationnelles comme le soulignent de nombreux auteurs. (Cattla, 2012, de Terssac/Gaillard, 2013)

La manière, dont progresse la réglementation pour les deux types d'enjeux : santé et sécurité, diffère : si les maladies professionnelles et les luttes pour leur reconnaissance font avancer les règlementations en matière de santé, ce sont les catastrophes qui vont contribuer au renforcement des textes et du contrôle réglementaire sur les installations classées. Il en va ainsi des textes de lois de 1976, des directives Seveso, et du texte de loi de 2003, promulgué suite à l'accident majeur survenu à Toulouse dans l'usine AZF en 2001.

Ainsi, les corps d'inspecteurs en charge du contrôle des différentes dimensions de la santé au travail vont peu à peu être spécialisés. Institués dès 1892, les inspecteurs du travail sont en charge des risques professionnels et industriels « depuis le début des années 1920 (suite à la loi sur les établissements dangereux, insalubres et incommodes du 19 décembre 1917) et jusqu'à la fin des années 60 » (Bonnaud, 2005, p.140). Ils seront bientôt remplacés sur une partie de leur activité, à savoir la prévention des risques technologiques, par des inspecteurs des installations classées dont les missions seront redéfinies par étapes, au début des années 70 suite à la catastrophe de Feyzin en 1966, à la naissance du ministère de l'Environnement le

7 janvier 1971 qui va contraindre le Corps des Mines à s'adapter « aux modifications de l'appareil d'Etat ». (ibid, 135). Les Inspecteurs des Mines vont voir leur activité se modifier en lien avec les missions nouvelles qui leur sont graduellement confiées (Bonnaud, 2014). Ainsi, dans les années 70, « le service des mines entend rompre avec une vision de l'inspection (attribuée à l'inspection du travail) qui repose sur le droit sans se soucier de la situation technique des entreprises. » (ibid, 140). Laure Bonnaud (2011) distingue trois grandes phases : inspection technique (jusqu'aux années 80), magistrature technique (jusqu'aux années 90), puis inspection procédurale.

Face à cette spécialisation accrue des corps des inspecteurs, la médecine du travail obligatoire, institutionnalisée en 1940, suivra les atteintes à l'intégrité physique des travailleurs qu'elle qu'en soit l'origine. Cependant, les médecins du travail chercheront avant tout à observer les effets d'exposition à des produits toxiques en vue d'une éventuelle reconnaissance de l'atteinte à la santé comme maladie professionnelle. Leur approche sera aussi le plus souvent centrée sur les individus, jusqu'à l'introduction d'une notion liée à la règlementation Reach, à savoir les groupes homogènes d'exposition, notion qui vient se heurter toutefois à la pratique de la polyvalence, de plus en plus développée dans ces usines.

On constate donc une difficile intégration des dimensions de santé et de sécurité au travail liée à des pratiques des professionnels spécialisés sur un domaine d'expertise qui devient souvent une entrave à une prise en charge unifiée des risques au travail : « les cultures techniques (ingénieurs de sécurité), médicale (médecins du travail), sociales (assistantes sociales) s'entrechoquent plus qu'elles ne coopèrent » (Omnès, 2012, p. 714).

Examinons à présent comment le droit va faire évoluer les modes d'actions des acteurs au sein des entreprises. La santé au travail est-elle défendue de manière unifiée en prenant en compte

l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à l'intégrité des travailleurs ? Ou bien constate-t-on des frontières entre risques industriels et risques professionnels ?

1.2 Les acteurs de l'entreprise face à l'intégration des questions de santé et de sécurité au travail

Un des acteurs importants de ces questions dans l'entreprise est le CHSCT, instance devant au sein des entreprises dédier son action à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention des risques, tant professionnels qu'industriels. Ils ont été institués par la fusion en 1982 de deux organismes, « le comité d'hygiène et de sécurité créé en 1947 (…) et la commission d'amélioration des conditions de travail mise en place en 1973. » (Bevort, Jobert, 2008, 107). Il intervient quand il y a atteinte à l'intégrité physique des salariés obligeant à déclarer un Accident du Travail quelle qu'en soit l'origine : risques professionnels ou risques industriels. Mais quel est le rôle joué par le CHSCT « seul lieu institué où se rencontrent les différents acteurs de la prévention dans l'entreprise. » (Legrand/Mias, 2013, p. 78). Force est de constater, tant sur les terrains investigués que par les différents chercheurs travaillant sur le sujet, la difficulté du CHSCT à se saisir des questions de risques, des risques professionnels et a fortiori des risques industriels. La difficulté réside dans les transformations de cet organe représentatif des salariés. Ses nouvelles attributions en matière de prévention devraient le conduire à sortir des présentations individualisantes des dommages corporels subis pour aller vers une construction plus collective de solutions de prévention des risques. Mais cela suppose de penser la santé au travail et la sécurité et donc d'avoir réfléchi à la manière dont cette construction particulière peut être abordée. Michel Cattla note dans de nombreux cas collectés une impréparation qui relève selon lui « davantage d'opérations de bricolage que

d'une rationalité opératoire. » (Cattla, 2012, p.106). Cette difficulté du CHSCT à se saisir des questions de santé et de sécurité au travail peut être aussi pensée comme résultant d'une interaction déficiente entre les salariés et les employeurs. Ainsi dans une petite entreprise où nous avons mené une enquête, l'élue CHSCT soulignait à l'entretien le défaitisme des salariés qui constataient le peu d'améliorations apportées à leurs conditions de travail suite à leurs propositions réitérées. Souvent comme le soulignent Emilie Legrand et Arnaud Mias venant conforter là encore nos observations de terrain, « l'instance s'éloigne de sa fonction de représentation du personnel pour se mettre au service des responsables HSE.» (ibid, p.80) Dans une petite entreprise de notre panel[6], la direction prépare non seulement les ordres du jour, mais relit-corrige les comptes-rendus établis par le secrétaire du CHSCT, oriente les décisions en informant dès le premier tour de table de ses positions déjà arrêtées, par exemple en matière d'équipement de protection et guide les interprétations en suggérant que les actions d'ordre/propreté/rangement, dont il déplore l'application selon lui défaillante dans l'usine, constituent le soubassement des politiques de prévention des risques.

Ces pratiques tranchent avec celles présentées dans l'analyse socio-historique des apprentissages et des négociations sur les règles de sécurité par Gilbert de Terssac à propos du cas d'AZF (2011) qui distingue trois phases successives : celle « expérimentale d'une sécurité initiée (1980-1983) qui s'accompagne d'une « quasi négociation » avec les service sécurité qui avance de manière unilatérale pour réduire les accidents avec l'appui de l'autorité située à l'extérieur » (p. 245) ; celle de sécurité imposée (1983-1987), « phase de négociation conduisant à des accords de forme reconnaissant la pertinence des actions menées par l'autre, mais la laissant prendre ses responsabilités » (p.246) ; celle d'une « sécurité négociée, phase

[6] Nous avons effectué depuis 2004 cinq études de cas avec une investigation longue de type ethnographique.

d'accords sur le fond » puisque les parties en présence partagent les mêmes règles. » (p.247). Pour que cette interaction soit efficace entre des acteurs aux intérêts souvent divergents, encore faut-il des partenaires forts comme le souligne aussi Thomas Coutrot : « C'est pourquoi en matière de prévention, activisme managérial et activisme syndical tendent souvent à se renforcer mutuellement plutôt qu'à se neutraliser. » (Coutrot, 2009, p.26) Les CHSCT, vus au cours de notre recherche, sont peu proactifs en matière de risques technologiques se rangeant ainsi à l'avis que cette dimension exige une forte expertise technique et s'en remettant par là à la domination par les ingénieurs.

Les employeurs sont bien sûr en première ligne en matière de mise en œuvre de la politique de santé et de sécurité au travail. Leur responsabilité est en effet engagée, et il leur appartient de démontrer qu'ils ont tout fait en matière de prévention pour éviter les risques. Ils s'entourent, dès que la taille de l'entreprise le leur permet, de professionnels de la prévention qui vont les aider à penser la politique à mettre en œuvre, à satisfaire aux exigences règlementaires prévues par la loi, à s'adapter aux modifications des textes etc….Les responsables HSE secondent donc l'employeur dans son travail d'organisation sur cette thématique. Que montrent les enquêtes de terrain quant aux pratiques ? Les employeurs procèdent-ils en différenciant les différents types de risques tout en veillant à la cohérence des actions de prévention comme le suggère l'INRS (2008) ? Dans sa présentation de l'action de management de la santé et de la sécurité au travail, Emmanuel Abord de Chatillon évoque « cinq types d'éléments de décision qui peuvent expliquer l'adoption d'une démarche de prévention : la motivation juridique, la motivation financière, la motivation humaniste et la responsabilité sociale (Chatillon, 2008, p.138). Arbitrage il y a donc pour parvenir à une décision. Si elles sont fondées selon plusieurs registres, ces actions s'ancrent aussi sur des compréhensions de la situation et sur des connaissances, par exemple celle de l'activité. Or,

nos observations de terrain comme la littérature font apparaître que souvent les employeurs ont du mal à opérer la distinction entre les différents risques : risques professionnels et risques technologiques, c'est à dire à avoir une claire représentation de ce qui relève de la santé et de la sécurité au travail et donc d'opérer avec discernement une politique de prévention fondée sur les dangers réels encourus sur un site. Or, les atteintes à la santé des personnels sont pour les employeurs une menace ayant des retombées fortes, notamment financières, mais aussi potentiellement judiciaires. Les incidents et accidents à la personne constituent de ce fait pour les employeurs une préoccupation majeure. Sans doute parce que « nos sociétés tolèrent de moins en moins que le corps et l'âme soient dégradés par l'activité professionnelle. » (Mias, 2010, p.109). Ce sont donc en priorité ces types d'incidents et d'accidents qui seront traités via cet outil de gestion des incidents devant permettre d'apprendre des échecs pour améliorer la prévention, à savoir : l'arbre des causes. Or, ces évènements relèvent soit des risques professionnels : pour exemple, évanouissement suite à des inhalations de peinture, chute dans les escaliers lors de l'activité de travail, soit des risques technologiques : aspersion par un produit dangereux suite à une rupture de joints. Par contre, les incidents n'entraînant que des problèmes matériels seront traités à la marge alors même qu'ils peuvent être révélateurs de dysfonctionnements, voire de déviance organisationnelle, pouvant potentiellement mettre en danger la vie des opérateurs dans les ateliers.

Le travail autour des indicateurs cherchant à prouver la fiabilité de l'entreprise illustre encore la difficulté à opérer un distinguo entre santé et sécurité, risques technologiques et risques professionnels. Pour prouver la capacité de l'entreprise à maîtriser les risques industriels majeurs, industriels et responsables HSE vont chercher à produire des indicateurs qui ne sont de fait que les statistiques de santé au travail. Décrivant la dernière catastrophe survenue dans le Golfe du Mexique sur une plate-forme de forage exploitée par BP qui a coûté la vie à onze

personnes, le sociologue australien Andrew Hopkins rappelle qu'une des leçons de l'accident à la raffinerie de Texas City avait été de distinguer précisément entre ces deux types de risques : risques technologiques (process safety hazards) et risques professionnels (personal/occupational safety hazards) (Hopkins, 2012,p.75). BP semblait avoir accepté l'importance de cette distinction, toutefois avec le résultat paradoxal que « les risques industriels ont disparu de la scène. » sur la plate-forme Macondo (p.76). La confusion va plus loin puisque l'étude de danger traite des dangers d'exploitation d'une plate-forme alors qu'il s'agit d'une activité, bien spécifique, de forage, préliminaire à l'activité d'exploitation. Ce manquement troublant impacte tant es salariés de BP que ceux des entreprises sous-traitantes (pp.76-77). BP concèdera d'ailleurs plus tard que cette confusion a impacté le travail de prévention des risques liés au process : « lorsque nous avons commencé à investiguer plus profondément les incidents de sécurité du process, il est apparu que les risques industriels majeurs n'étaient pas totalement compris par les ingénieurs et par les opérateurs. » (p.78). L'analyse post-accidentelle conduite par Hopkins conforte donc nos observations de terrain en fonctionnement normal, à savoir que les employeurs confondent risques professionnels et risques technologiques. Cette confusion semble aboutir à des politiques de prévention inappropriées avec l'illusoire assurance que les actions sont bien gérées, tant en matière de santé que de sécurité.

Les salariés quant à eux considèrent plutôt les questions de santé et de sécurité au travail comme un continuum. Ce qui leur importe est de maintenir leur intégrité physique. Malgré la promptitude à déclarer que cette dimension est déterminante dans leur conduite au travail, nombre d'opérateurs sont amenés dans le cours de l'activité à relativiser les risques pris pour conduire le process, par exemple en ne portant pas les équipements de protection. Qu'il s'agisse d'une intégration de la logique des coûts comme le suggère Jean-Daniel Reynaud, ou

bien d'un déni des risques encourus, force est de constater tant sur le terrain que dans la littérature sur les risques et la santé que « l'intériorisation du danger comme « risque du métier » freine l'appropriation d'une démarche de prévention. » (Omnès, 2009) . Il faut dire que les entreprises Seveso ont beaucoup évolué au cours des dernières décennies sous l'impulsion des diverses réglementations mises en place si bien que, par comparaison, la situation actuelle apparaît bien meilleure aux salariés qu'elle ne l'était il y a peu encore. Ainsi, dans une petite entreprise de la chimie située dans le Nord de la France, les résines produites dans les réacteurs étaient, jusqu'au début des années 2000, déversées très rapidement dans des aires de coulée, puis devaient être ensuite cassées à la masse avant d'être transportées en sacs vers des broyeurs qui les retravaillaient en fonction des exigences du client. Les ouvriers désignent encore l'usine d'alors par la dénomination du tristement célèbre bagne de «Cayenne », faisant ainsi comprendre la pénibilité du travail. L'amélioration des conditions de travail contribuent à brouiller les perceptions et à diminuer la vigilance face aux risques industriels majeurs.

Les salariés participent-ils de la réduction des risques professionnels et technologiques ? Que l'on songe par exemple au rôle joué par les lanceurs d'alerte, thématique bien développée dans la littérature sur les risques industriels. Comme le rappelle Francis Chateaureynaud, cette prise de parole « crée une tension entre trois types d'intérêt : intérêt de la personne, intérêt de l'entité, intérêt général » (p. 125). Or, force est de constater que dans nombre d'organisations cette prise de parole est impossible.

Quant au service HSE (Hygiène, Sécurité, Envrionnement)[7], il s'est développé en nombre de postes et en nombre de domaines d'expertise couverts dans toutes les usines. Il est impossible dans le cadre imparti de développer longuement cette dimension, cependant, il ressort de manière nette deux composantes importantes : ces services là abritent tout d'abord des experts nombreux qui gèrent en propre leur domaine d'expertise et les acteurs avec lesquels ils sont en relation tant en interne qu'en externe de l'entreprise. Une difficulté forte réside alors du peu d'échanges en vue de créer une vision commune de la sécurité. Cela est renfrocée par le fait qu'une grande partie de leur temps de travail est happée par l'externe. De nombreux services de sécurité sont ensuite enclins à répondre pleinement à la conformité règlementaire. Cela devient un but en soi qui constitue presque une entrave à la réflexion sur ce que doit être une politique de protection de la santé et de la prévention des risques. Ces observations convergent avec l'analyse que produit Hopkins sur l'accident dans le Golfe du Mexique. Il parle de « compliance mentality, that is a mentality in which the ultimate goal is regulatory compliance, not the safety of the operation." (p.142)

L'interaction avec les régulateurs est donc une dimension importante de l'action.

1.3 Régulation, santé et sécurité

Examinons à présent rapidement les modes d'action des acteurs externes à l'entreprise que sont les Inspecteurs, Inspecteurs du Travail et Inspecteurs des Installations Classées. Comme le souligne Eric Verdier dans son enquête sur les petites entreprises de l'hôtellerie et de la

[7] Qui dans de nombreuses usines se dénomme à présent HSSE, la sûreté étant une nouvelle dimension de l'action qui va ajouter à la complexité, car les modes d'action diffèrent encore.

réparation automobile, l'interlocuteur des Inspecteurs du Travail est avant tout les représentants des salariés. Présents dans certains CHSCT, pour connaître les évolutions de la situation dans l'entreprise, ils peuvent aussi intervenir directement dans l'entreprise pour opérer un audit des mesures de prévention de l'ensemble des risques présents dans l'entreprise. Le texte de référence pour revoir l'ensemble des risques sera le Code du Travail. Si cela est cohérent avec les normes professionnelles, cela ne va pas sans perturber profondément la direction de l'entreprise ainsi que les services HSE habitués à traiter de questions de risques liés au process essentiellement sous l'angle technique. Cet extrait d'un rapport d'Inspection du Travail dans une des entreprises dans lesquelles nous avons mené nos enquêtes atteste de cette pratique :

> Nous avons noté que votre document relatif à la protection contre les explosions daté du 27 mai 2010 n'est pas suffisant au regard de l'article R 4227-52 du Code du travail :

Vérifiant si toutes les obligations étaient remplies conformément à la règlementation en vigueur, il a fait l'effet d'une bombe dans une entreprise qui, au vu des relations avec la DREAL, faisait figure de bon élève en raison des investissements réguliers et des améliorations constantes dans la prévention des risques technologiques.

> La lecture de la **fiche d'entreprise** a montré qu'il est indiqué que les attestations d'exposition seraient délivrées par le Médecin du travail. Je vous rappelle que l'article R 4412-58 du Code du travail indique que l'attestation d'exposition est remplie par l'employeur et le médecin du travail mais la responsabilité en incombe à l'employeur.

L'objectif est donc de consigner les écarts à la règle et d'évaluer la qualité du plan d'actions établi pour y remédier. L'inspecteur du travail le fera en tant que généraliste sans pouvoir avoir recours comme en Grande Bretagne à des experts d'une thématique particulière.

Les Inspecteurs des Installations classées quant à eux interviennent régulièrement sur les sites Seveso pour des audits prescrits en fonction d'une classification établie par le Ministère de Tutelle. L'interlocuteur des DREAL est la direction ou le responsable HSE sans doute à cause de la formation commune aux deux types de professionnels, à savoir ingénieurs (Dupré, Etienne, Le Coze, 2009). La majeure partie des audits se situe en salle sur la base des documents produits par l'industriel. Les contrôles techniques sur site se font lors d'audits ciblés sur une question particulière. Force est tout d'abord de constater au travers des données collectées dans nos études de terrain qu'ils ne sont jamais invités au CHSCT pour débattre de telle ou telle question liée aux risques technologiques et apporter leur expertise en la matière.

Par ailleurs, ils déclarent connaître certes leur collègue Inspecteur du Travail, échanger les documents lorsqu'il se doit, mais ne pas avoir d'échanges nourris sur le site dont il est alors question. La différenciation des pratiques est nette en cas d'atteinte à l'intégrité physique des salariés : s'il s'agit d'accidents de process, l'inspecteur DREAL intervient. Par contre, s'il s'agit de risques professionnels, il s'effacera devant l'Inspecteur du travail. Ainsi, le seul décès enregistré comme découlant de l'activité de travail dans une usine investiguée a été classé comme risque professionnel. L'opérateur, pour débloquer la bande conduisant les billes de résine vers l'ensacheuse dans l'appareil de conditionnement, a introduit son bras dans la machine, n'a pu se dégager et est décédé sur place avant même l'arrivée d'autres collègues. Certes, il s'agit d'une erreur de l'opérateur, mais l'analyse n'a pas porté sur les causes qui ont permis ce geste fatal, ni sur les moyens de l'éviter. La DREAL n'a pas considéré que ce cas relevait de sa compétence.

Le médecin du travail, bien présent dans les CHSCT des entreprises Seveso, « occupe une position délicate dans l'entreprise, à la fois au service de l'employeur et de la productivité

générale et à celui des salariés et de leur santé. » (Mias, 2010, 145) Intervenant peu dans les analyses d'accidents et d'incidents, il peut apporter son avis sur les lésions subies par les opérateurs et insiste régulièrement sur le port des équipements de protection comme l'indique l'extrait du rapport de CHSCT ci-dessous :

Enfin, une synthèse des accidents de personnes montrent que ceux-ci concernent principalement le visage ou les mains. Ceci confirme l'intérêt du port des EPI adaptés (gants, lunettes, visière…).

Suivant cependant l'évolution du classement des produits en catégorie CMR[8], il questionne sur leur présence dans le site prenant donc ainsi à sa manière, avec toute la légitimité professionnelle qui lui est attaché, le rôle du lanceur d'alerte. Ainsi, s'interrogeant sur la présence d'un produit, le médecin du travail se voit répondre par le directeur qu'il n'y en a pas sur le site. Ce dernier est alors immédiatement contré par la secrétaire du CSCT, ingénieur travaillant au service Recherches qui déclare en manipuler régulièrement au sein du laboratoire, certes avec les équipements nécessaires, mais avec un risque accru pour la santé.

Les pratiques montrent donc une différenciation des pratiques avec un découpage des lieux d'intervention dans l'entreprise, avec une mobilisation différenciée des textes règlementaires. Certes, l'administration essaie de répondre à cela en tentant d'instaurer « le décloisonnement et la coopération des différentes administrations » (Mias, 102), mais les pratiques ne suivent pas.

***

Il ressort de cette présentation que les acteurs intervenant sur les problématiques de santé, de sécurité, tant en interne qu'en externe de l'entreprise, peinent à engager une action concertée. Diverses raisons peuvent être invoquées : formation, pratiques, interlocuteurs. L'intégration

[8] CMR = Cancérigène, Mutagène et Reprotoxique

des différents enjeux se heurte donc à la complexité de ces organisations et au cloisonnement des différentes fonctions. Pour contrer cela, il faudrait engager une vision large comme le suggère Michel Cattla: « mettre en discussion l'organisation, négocier une réorganisation implique de remettre en cause les objectifs de production, de réviser les choix technologiques, d'ajuster les relations entre les services, de mettre en discussion les questions de recrutement, de questionner les figures de management mis en œuvre etc... En somme, répondre à un problème relevant de l'hygiène et de la sécurité au sein d'une entreprise revient à discuter de son organisation globale. » (p.106)

2 : Tensions entre sécurité, santé et enjeux environnementaux

Nous allons aborder ici les tensions générées par l'ajout de la thématique environnementale aux deux thématiques de santé et de sécurité, précédemment évoquées,. Il est quelque peu artificiel de présenter ce point puisque par exemple les inspecteurs DREAL ont en charge les deux dimensions : risques technologiques et environnement. Il nous semble toutefois que les questions environnementales se posent d'une manière différente. D'une part, on change le plus souvent d'échelle, le danger et les conséquences des catastrophes devenant souvent globales comme le souligne U. Beck dans son ouvrage sur la Société du risque (Risikogesellschaft, 1986). D'autre part, la société civile laisse entendre sa voix dès que l'on touche à la qualité de vie que constitue son environnement. Certains auteurs posent cependant d'emblée la complexité de la question en introduisant, comme élément perturbateur de cette interaction les « bienfaits » tirés par tout un chacun du progrès technique: « Nous ne savons guère comment déterminer les risques qui sont acceptables et ceux qui sont intolérables. Nous ne savons pas comment juger du monde technologique qui se déploie. Cela pour une raison assez simple : nombre de risques découlent directement de la logique démocratique moderne.

Ainsi, les risques liés à la croissance économique découlent-ils de la liberté individuelle d'augmenter son niveau de vie. » (Caillié, 2006, p.66).

Par ailleurs, il convient de préciser également que les questions environnementales se posent en France de manière singulière comme le rappellent Bernard Kalaora et Lionel Charles (2014), à cause de l'emprise forte de l'Etat sur l'environnement. Cela a au moins deux conséquences : « la difficulté de transposer aux différentes échelles et publics concernés des décisions essentiellement élaborées au sommet de l'Etat dans une logique top-down. » et « l'approche essentiellement technique, normative et administrative de l'environnement (qui) vide la notion même de la dimension éthique qui en est au fondement. » (2014, p.281), notamment en Allemagne avec la grande influence qu'a eu le philosophe Hans Jonas et son ouvrage : Das Prinzip Verantwortung (1976).

Si l'on retrouve ici aussi le tryptique Etat, entreprises, société civile, la question environnementale en lien avec celle des risques technologiques engendrés par une usine particulière se pose différemment : il y a une confrontation immédiate entre des agissements de l'usine produisant des nuisances éventuelles et la population qui considère que tout trouble à l'ordre environnemental vient entamer sa qualité de vie. Elle est donc prompte à réagir fortement, réaction soutenue par les médias et colportée par les outils de communication numériques divers. Les dimensions techniques et normatives ne parviennent donc pas à éteindre les capacités d'intervention de la société civile. De ceci il découle que la pollution possède désormais au moins deux dimensions : l'agression ressentie par la population vivant à proximité des usines et le travail de caractérisation et de mesure par les techniciens en charge de la protection de l'environnement. Comme le soulignent les auteurs de l'ouvrage portant sur les pollutions atmosphériques : Un air familier ? (2015), il convient de « saisir

simultanément les deux versants de la présence de la pollution atmosphérique en société : rendue perceptible et visible, elle apparaît comme évènement à l'origine et à l'impact plus ou moins controversés et comme enjeu de plainte et de réclamation. » (p. 6)

Les trois sous-parties qui suivent examineront successivement l'action des industriels (2.1), celle des régulateurs (2.2) et celle de la société civile (2.3).

2.1. Les industriels et la question environnementale

La question de l'impact de l'industrie sur l'environnement n'est pas nouvelle. Les historiens (G. Massard-Guilbaud (2010), T. le Roux (2011) et J.-B. Fressoz (2012)) nous montrent qu'il s'agit là d'un processus de longue durée dont il est important de comprendre les inflexions. L'administration a cherché longtemps à protéger l'industrie et envisagé la relation pollueurs/pollués sous le paradigme de la compensation. La création du ministère de l'environnement par décret en 1971 va permettre de créer de nouveaux cadres d'action pour les régulateurs.

Peu enclins à penser leur action de développement économique en prenant en compte la dimension environnementale, les industriels chercheront cependant à s'adapter à l'évolution de l'environnement normatif. Cela aura pour effet des actions ciblées comme par exemple, substituer à des produits jugés nocifs des produits moins nuisibles à la santé, minimiser les déchets en introduisant quelques principes d'économie circulaire. Ainsi, une des entreprises du panel est parvenue à trouver un débouché à un produit qui jusque là ne sortait de l'usine que comme déchet et avait vocation à être détruit. Cela suppose toutefois que le produit en bout de chaîne corresponde plus précisément aux spécifications du nouveau client.

L'automatisation d'une partie du traitement des effluents est apparue comme la voie la meilleure pour optimiser à la fois la question des déchets et le coût économique de l'opération. Cela revient toutefois à priver les opérateurs d'un savoir faire qu'ils considéraient comme constitutifs de leur identité professionnelle.

L'introduction de notions de seuil ou de taux de pollution notamment pour les rejets en eaux polluées va permettre le développement et le suivi de plus en plus actif de stations d'épuration. Nous en avons observé le fonctionnement au cours de notre recherche et les avons décrites « comme un point nodal d'action entre l'entreprise industrielle et son environnement, à savoir le rejet dans des rivières des effluents industriels épurés de leurs composants venant porter atteinte à la qualité de l'eau. » (Dupré/le Coze, 2014). L'usine se doit donc de tenir compte de l'état des bactéries puisque ce sont elles qui effectuent le travail d'épuration de l'eau. Le responsable de la station va donc avoir pour tâche d'alerter ses divers collègues de l'usine (production, qualité, ordonnancement, service commercial) que « les bactéries sont saturées», que le taux de mortalité a été trop élevé et oblige à un réensemencement etc..Cette prise en compte de la qualité de l'eau rejetée à la fin du processus de production « aura alors pour effet en retour le changement de l'ordonnancement de la production qui privilégiera alors les réactions dont les rejets posent moins problème aux bactéries.» (p.8). Les bactéries participent donc de l'organisation du travail. L'environnement s'invite dans l'atelier via les taux de matières indésirables dans les eaux rejetées au sein de l'usine.

Mais d'autres interactions vont plutôt signaler le peu de cas accordé à l'environnement par les industriels. Les industriels se doivent désormais de produire un document indiquant qu'ils ont pris en compte l'environnement à protéger dans leur analyse des risques. Etudiant le document produit par BP avant la catastrophe dans le golfe du Mexique, Hopkins le désigne comme « fantasy document ». Il avance pour justifier sa caractérisation les arguments

suivants : « Perhaps the clearest evidence of the fantasy nature of this document is the mention of te need to protect sea lions, sea otters and walruses, none of which exist in the Gulf of Mexico » (p. 158) Il ajoute en outré que les documents fournis par les autres groupes du secteur ne valent pas mieux.

Dans la même veine, l'invisibilité d'un capteur de niveau de la nappe phréatique, organe important dans l'architecture de sécurité d'une usine, semble relever de cette même ignorance de la nature par les ingénieurs. Le non remplacement du capteur permet de saisir le processus de mise à distance de la nature : «L'invisibilité de la nature que révèle l'abandon du capteur est donc construite à travers un double processus : dans un premier temps, l'ignorance, puis l'oubli de l'objet technique, qui faisait parler la nappe phréatique, réduisent au silence l'ordre naturel ; dans un deuxième temps, le choix de son non remplacement est guidé par un jugement qui qualifie sa fonction comme non pertinente. » (p.11)

Si l'on cherche à caractériser la relation des industriels à l'environnement, on ne peut bien sûr avoir de réponse univoque. D'une part certains managers portent eux-mêmes des valeurs qui les amènent à changer les pratiques afin de ne pas faire du développement industriel aux dépens de l'environnement, d'autre part, les nouvelles normes contribuent à faire évoluer les comportements et les pratiques, enfin quelques composantes de l'action dévoilent l'ignorance ou la mise à distance de la nature par les ingénieurs et les industriels.

2.2. La société civile, la pollution et l'environnement

Les historiens ont montré que la société civile s'était longtemps élevée contre les risques et les pollutions. En ce sens, il n'y a pas de rupture fondamentale. L'interaction entre la société civile et l'acteur public n'a que peu évolué également. Il s'agit au cours des différentes

périodes de mettre fin à la controverse. La norme technique et la mesure vont servir cette intention. C'est aussi l'argumentation évoquée dans l'ouvrage sur l'Air Familier (2015).

L'élément de rupture important dans cette relation entre Etat, industriels et société civile est cependant l'entrée en scène de la société civile qui s'invite au cœur des technosciences pour inventer de nouvelles règles politiques comme l'indique Dominique Pestre dans son ouvrage « A contre sciences » : « la gouvernance attentive aux risques environnementaux ou à la santé publique relève donc d'une logique qui est anticipatrice, qui donne à la raison humaine délibérante un rôle important et qui juge le débat public indispensable, inévitable et utile. » (p. 166). Les PPRT (Plans de prévention des risques technologiques) sont nés de cette volonté d'intégrer la société civile et les collectivités territoriales dans un débat sur l'activité de ces activités à risques. Fortement encadrés par l'administration, les CLI (Comités Locaux d'Information) démontrent une forme d'ouverture à des voix autres que celles de l'administration et des technosciences. Elles ont surtout permis aussi la naissance de comités alternatifs plus proches du terrain qui permettent une information mutuelle, cependant souvent dominée par les industriels.

Il convient également d'évoquer la question de l'amplification des plaintes et des réactions suite à des incidents via les médias et les nouveaux outils de communication numérique. Véritable amplification d'opinions en alerte face à la pollution, la presse va mettre à disposition de ses lecteurs de nouvelles plate formes d'expression comme par exemple des forums qui permettent de faire part de commentaires. Les auteurs de l'ouvrage *Un Air Familier ?* (2015) notent ainsi que les contributions émanent souvent des mêmes lecteurs, ils écrivent: « En somme, le débordement de l'odeur déclenche l'ouverture d'un espace de discussion » qui va de loin déborder l'incident puisqu'il va jusqu'à critiquer le financement

d'Air Normand. Portant sur cette même usine, un blog portant sur un autre incident mineur va mettre en interaction des blogueurs et d'anciens salariés de l'usine qui bientôt s'effaceront face aux invectives dont ils sont la cible. Il ne compte pas moins de 109 échanges. L'échange commence par des réactions quasiment citoyennes face à l'incident :

109 : On parle des automobilistes pollueurs mais les usines polluent mille fois plus mais la pour le fric on ferme les yeux

108 : 1-Ils en parlent 2-Ils traitent le problème

Je ne suis pas certain, mais il y a qqs décennies c'était pas comme cela... Comme quoi il me semble qu'il y a du progrès.

103 (un ancien salarié) : C'est un incident d'exploitation relativement banal, regrettable certes, mais je ne vois aucune raison pour laquelle "on" voudrait l'occulter. Oui, alchimix, le personnel sait comment traiter ce genre d'incident et non duthil "ils" ne s'en foutent pas

J'aimerais être sûr que la totalité des rejets quotidiens de saloperies diverses dans les égouts (ou la nature) par les "bons citoyens" est largement inférieure à cette "faible ampleur" sur les 2m3

Les dates les plus récentes ne font plus du tout référence à l'incident, mais reposent sur des échanges d'invectives :

4 : vous êtes un authentique cégétiste pour être aussi stupide et borné.

3 : laisse la cgt tranquille c'est a moi perso que tu as affaire là cinglé

2 : Le cinglé c'est le vieux qui déraille et qui veut remplacer les arguments par le bourre pif

La société civile a donc des interactions nombreuses avec son environnement industriel proche. Sensibilisée aux questions environnementales, elle porte haut et fort ses revendications quand elle se sent menacée dans sa qualité de vie. La palette des modes de prise de parole est toutefois très étendue. D'un côté, on trouve des dispositifs de concertation mis en oeuvre par l'acteur public dans lesquels les citoyens peuvent s'engager tout en étant fortement encadrés dans les modes d'intervention. En position médiane, on trouve des

comités de riverains qui cherchent de l'information pour augmenter la capacité d'influence sans pour autant remettre en cause l'actualité productive. A l'autre extrémité, on découvre ces nouveaux modes d'interaction via les blogs qui provoquent des sur-réactions et dérivent de ce fait très vite. Ces différents modes de prise de parole vont jouer sur le tryptique des interactions qui se jouent entre les acteurs publics, les industriels et la société civile.

2.3. Les inspecteurs et l'environnement

Pour les ingénieurs en charge du contrôle des installations classées, l'évolution de leur fonction, qu'a signifié l'élargissement de leur action jusqu'à la protection de l'environnement ,n'est pas allée de soi. C'est ce que montre l'extrait d'un entretien avec un inspecteur des installations classées, tiré d'un article de Laure Bonnaud sur les évolutions de l'inspection : « Il y avait une espèce de mythe du chimiste, quand je suis arrivé. Dans les arrondissements minéralogiques, les gens pensaient que l'on était capable d'analyser n'importe quoi et qu'ensuite, on allait en déduire facilement des choses au point de vue environnemental. Or ce n'était pas du tout le cas. Moi, le genre de formation chimique que j'ai fait, c'était calculer des colonnes de distillation, calculer le diamètre optimal d'un réacteur, la pression optimale de réaction, des choses comme ça. Et même ceux qui ont fait de la chimie analytique, de la chimie des procédés ou de la chimie réactionnelle, ce n'était jamais pris par le bout des effluents qui sortaient des usines, ou par celui des problèmes d'environnement que ça pouvait générer. On connaissait peu ces problèmes, dans les écoles de chimie, au début des années 1970. Donc, on n'avait pas du tout une compétence particulière sur les problèmes d'environnement… » (Bonnaud, 2011)

Poussés cependant par leur Ministère de tutelle, ils vont chercher à lancer des actions visant à protéger l'environnement naturel et humain des entreprises. Si sur l'un des sites dont ils assurent le contrôle, survient un évènement ayant entraîné des pollutions, ils vont avoir alors à cœur de revenir sur l'incident qui est à la source de l'évènement. Cette insistance sera d'autant plus grande que la pression médiatique et la voix de la société civile sont fortes. L'industriel se voit alors dans l'obligation de procéder à des investissements auxquels il ne peut pas surseoir. Cette focalisation sur un organe sensible au détriment d'autres équipements, peut-être eux-aussi susceptibles de dériver vers l'accident, est souvent à l'origine de la création de points aveugles, source de dysfonctionnements ultérieurs, puisque les arbitrages financiers se font en faveur de l'organe sur lequel se joue l'interaction.

C'est donc là encore à une complexité croissante d'interactions que l'on est confronté. Les thématiques de santé, de sécurité et d'environnement sont parfois inter reliées, mais elles sont parfois disjointes comme l'entendait montrer ce texte.

Conclusion

Le regard sur cette question de l'intégration des enjeux de santé, de sécurité et d'environnement dépend bien évidemment du point de vue de l'observateur. Cette communication a visé à rendre compte des complexités engendrées par ces questions dès lors qu'on cherche à les intégrer dans le fonctionnement d'une entreprise en interaction avec son environnement. Si Charles Perrow dans son ouvrage *Normal accidents* (1984) a insisté sur la complexité technique des organisations à haut risque, nous avons souhaité insister ici sur la complexité socio-technique dès lors qu'on embrasse les jeux d'acteurs en interrelation entre les acteurs internes et externes à l'entreprise. Pour autant, l'intention était de mettre en évidence la pluralité des formes de régulation et d'interaction. Nous n'avons pu cependant montrer, dans le cadre qui nous est imparti, que quelques formes d'action qui découlent de

cette proximité et de cette commune préoccupation pour l'impact des entités productives sur l'environnement humain et naturel.

Nous voudrions terminer avec une citation de Dominique Pestre qui nous semble en accord avec les visées de notre communication : «la notion de développement durable apparaît en résumé comme un oxymore qui euphémise la complexité des situations réelles, la variété des mises en œuvre possibles et l'ampleur des effets pervers pouvant dériver du mélange des genres ; mais elle est un oxymore utile puisqu'elle remet constamment sur la place publique l'importance de tenir ensemble questions sociales, questions de développement et questions environnementales. » (2013, p.175)

Bibliographie

Abord de Chatillon E., « Propositions pour un management unifié de la santé et de la sécurité face à la diversité des pathologies du travail », dans : De Terssac G., Saint-Martin C., Thebault C. (2008), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès.

Beck U. (1986), *Risikogesellschaft*, Suhrkamp, Stuttgart.

Bonnaud L. (2005), Au nom de la loi et de la Technique, *Politix*, n°69, p.131-161.

Bonnaud L. (2011), De la catastrophe de Feyzin (1966) à l'explosion d'AZF (2001) : La naissance du métier d'inspecteur des installations classées ? *Responsabilité & Environnement* n° 62.

Bourrier M. (2001), *Organiser la Fiabilité*, L'Harmattan, Paris.

Caillié A. (2006), Limites, mais quels critères de limitation ?, i, : Pourquoi tardons nous tant à devenir écologistes ?, coordonné par Duclos D., L'Harmattan, Sociologies et Environnement, Paris.

Cattla M. (2012), « CHSCT », in *Dictionnaire du Travail*, coordonné par Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., Paris, Quadrige/PUF.

Charles L., Lange H., Kalaora B, Rudolf F. (2014), *Environnement et Sciences sociales en France et en Allemagne*, L'Harmattan, Sociologies et Environnement, Paris.

Charvolin F., Frioux S., Kamoun L., Mélard F., Roussel I. (2015), *Un air Familier ? Sociohistoire des pollutions atmosphériques*, Presses des Mines, Paris.

Coutrot T. (2008), « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France, Une analyse empirique », *Travail et Emploi*, n° 117, p. 25-38.

De Terssac G., Mignard J. (2011), *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*, Paris, PUF.

Dupré M., Le Coze J.-C.(2014), *Réactions à risques, regards croisés sur la sécurité dans la chimie*, Lavoisier, Paris.

Dupré M., Le Coze J.-C.(2014), « Bactéries, la paix, pas la guerre !! », Communication au 9ème Congrès du RIODD, Bordeaux.

Dupré M. (2015), La nature invisible ou pour une prise en compte éco-socio-technologique des risques technologiques, Communication au 10ème Congrès du RIODD, Montréal.

Gaillard I., de Terssac G. (2013), Compétences organisationnelles et santé, *Sociologies pratiques*, n°26, 19-26.

Edouard S., Gratacap A. (2011), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique. Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique », Revue d'anthropologie des connaissances, 2011/1 (Vol. 5, n° 1), p. 131-154.

Fressoz J.-B. (2012), *L'apocalypse joyeuse, une histoire du risque technologique*, Seuil, Paris.

Gaillard I., de Terssac G. (2013), Compétences organisationnelles et santé, *Sociologies pratiques*, n°26, 19-26.

Hopkins A. (2012), *Disastrous Decisions: The Human and Organisational Causes of the Gulf of Mexico Blowout*, CCH Australia Limited.

Jonas H. (1979), *Das Prinzip Verantwortung*, Insel Verlag, Stuttgart.

Koenig G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », M@n@gement 2012/2 (Vol. 15), p. 209-224.

La Porte T. R. (2001), Fiabilité et légitimité soutenable, in Organiser la Fiabilité, coordonné par Bourrier M. , L'Harmattan, Paris.

Lascoumes P. (1991), « De l'atteinte à la prévention des risques industriels », in *Conquête de la sécurité, gestion des risques*, coordonné par Dourlens C. et Galland J.-P., Paris, Logiques Sociales/L'Harmattan.

Legrand E., Mias A. (2013), Zones d'ombre dans la prévention des risques cancérogènes, *Sociologies Pratiques*, n° 26, 71-83.

Le Roux T. (2011), *Le laboratoire des nuisances industrielles à Paris, 1770-1830*, Paris, Albin Michel.

Massard-Guibaud G. (2010), *Histoire de la pollution industrielle, France 1789-1914*, EHESS, Paris.

Mias A. (2010), *Les risques professionnels, peut-on soigner le travail ?*, Paris, Ellipses.

Omnes C. (2012), « Santé », in *Dictionnaire du Travail*, coordonné par Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A., Paris, Quadrige/PUF.

Perrow C. (1984), *Normal Accidents*, Princeton University Press.

Pestre D. (2013), *A contre science, Politiques er savoirs des sociétés contemporaines*, Seuil, Paris.

Rosental P.-A. (2009), « De la silicose et des ambigüités de la notion de 'maladie professionnelle' », Revue d'histoire moderne et contemporaine, n° 56-1, 83-98.

Turner B.A., Pidgeon N. (1997), *Man-made disasters*, Botterworth/Heinemann, Oxford.

Vaughan D. (1996), *The Challenger Lauch Decision, Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*.University of Chicago Press, Chicago.

Weick K, Sutcliffe K (2001), *Managing the unexpected*. Jossey Bass Ed., Michigan – USA.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La contribution du colloque du Dim Gestes à l'institutionnalisation de la prévention des risques psychosociaux dans les organisations,

Un événement configurateur de champ au cœur du processus d'institutionnalisation.

Jean-Christophe VUATTOUX
Université de Haute Alsace
Laboratoire CEREFIGE
E-mail : jean-christophe.vuattoux@uha.fr

Résumé :

Les théories néo-institutionnelles montrent que dans un champ institutionnel arrivé à maturité, des événements (manifestations, foires et salons, conférences…) favorisent le maintien ou le changement d'institutions existantes. Mais dans un champ en structuration, les institutions ne sont pas encore stabilisées, et plusieurs proto-institutions soutenues par leurs promoteurs sont en concurrence. Cette communication, qui s'appuie sur une étude de cas, montre la manière dont un événement configurateur de champ peut contribuer à structuration de ce champ, sans pour autant permettre de prévoir les évolutions à venir. Le terrain exploité est celui du champ en construction de la prévention des risques psychosociaux, dont les définitions, les pratiques et les outils font encore débat notamment au cours d'un événement majeur : le colloque du réseau scientifique pluridisciplinaire Dim Gestes, Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail.
Mots Clés :
Mots-clés : Champ institutionnel en structuration, proto-institutions, événements configurateurs de champ, processus d'institutionnalisation, risques psychosociaux.

Summary:

In an institutional field which has reached maturity, institutional theories show that events – such as special events, fairs and exhibitions, conferences – promote maintaining or changing existing institutions. But in a structuring field, institutions are not stabilized yet and several proto-institutions – themselves supported by promoters – are in competition. This communication that is based on a case study, points out the way in which a field configuring event can actually contribute to the structuring of this field, without enabling to anticipate future developments. The exploited ground is the under construction field of psychosocial risks prevention, whose definitions, practices and tools continue to be debated, especially in the course of a major event such as the symposium of the multidisciplinary scientific network Dim Gestes, which is a study group on work and the issue of suffering at work.

Key words: structuring field, proto-institutions, field configuring event, institutionalization process, psychosocial risks at work.

Introduction

Les champs institutionnels se forment autour de problématiques et d'enjeux qui deviennent importants aux yeux des acteurs (Hoffmann, 1999). Dans un champ en phase de structuration, les frontières sont encore floues et les acteurs du champ ne sont pas clairement identifiés, ce qui rend particulièrement délicat la définition et la caractérisation du champ (DiMaggio et Powell, 1983). C'est pourtant dans cette étape de construction du champ que se définissent les institutions qui par la suite s'imposeront à toutes les organisations du champ (Scott, 1995). Comment dès lors étudier un champ dans son étape de structuration si l'on ne peut ni caractériser ni même identifier l'objet de l'étude ? Pour répondre à cette question, l'étude des événements configurateurs de champ (ECC) peut être une piste. Un ECC est à la fois le regroupement des parties prenantes aux enjeux du champ (Hardy et Maguire, 2010), et une arène dans laquelle se construit l'avenir du champ (Schüssler *et al.*, 2014). Les ECC représentent des « organisations sociales temporaires » (Lampel et Meyer, 2008, p.1026) dans lesquelles des acteurs de diverses organisations sociales interagissent « avec l'intention consciente et collective d'essayer de construire un champ organisationnel » (Meyer et al., 2005, p.467) et dans l'intention de structurer celui-ci. La question à laquelle cette communication essaye de répondre ici est de savoir en quoi l'étude d'un ECC peut contribuer à l'identification et à la caractérisation d'un champ institutionnel en phase de structuration.

Pour y répondre, l'étude du champ de la prévention des risques psychosociaux dont les définitions, les pratiques et les outils font débat, est réalisée par le truchement d'un ECC, le congrès du Dim Gestes, Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail, qui a réuni en 2013 et 2015 les chercheurs et les acteurs de la prévention et de la santé au travail. La question de la santé au travail a connu un fort regain d'intérêt ces dernières années avec la mise en lumière des « risques psychosociaux », en attestent les productions scientifiques dans

nombre de disciplines. Aujourd'hui, la prévention des RPS peut sembler être une question soldée si l'on s'en tient à toutes les solutions clés en main disponibles et proposées par les cabinets de conseils spécialisés, des salons dédiés à la prévention et la santé, ou encore les agences nationales concernées. Pourtant, si on regarde du côté de la recherche, on se rend compte que la question est loin d'être tranchée. Même s'il semble y avoir un relatif consensus quant à l'objet étudié, la distinction qui subsiste quant aux origines et au mécanisme qui sous-tendent ces risques fait que les démarches de diagnostic et de remédiation sont très différentes selon les disciplines, voire le positionnement épistémologique du chercheur. Il n'y a par ailleurs pas de définition juridique à ce jour du stress, des risques psychosociaux, du burnout ou encore de la santé mentale au travail, ce qui complique un peu plus la situation. Les organisations doivent pourtant répondre à de nouvelles obligations légales en termes de prévention. Elles doivent également afficher leurs « bonnes pratiques » (par exemple avec le Document Unique) pour justifier de la légitimité de leurs démarches de prévention maintenant obligatoires. La prévention des RPS est donc un champ institutionnel dans lequel de multiples acteurs cherchent à imposer leurs discours, et d'autres cherchent à paraître légitimes par l'affichage de leur pratique de prévention.

Ce travail s'articule en trois parties. Dans un premier temps seront présentés le cadre théorique néo-institutionnel des ECC et une revue de littérature des RPS. Une deuxième partie développera la méthodologie retenue pour une étude de cas unique et le terrain d'étude retenu : le Dim Gestes et son congrès. Une ultime partie s'articulera entre la présentation des résultats obtenus et la discussion des contributions de l'étude.

1 : Cadre théorique et revue de littérature

Le cadre théorique néo-institutionnel nécessite d'étudier et d'identifier les institutions et les acteurs d'un champ en amont de toute étude organisationnelle. Selon le degré de structuration du champ, il est possible d'identifier les différentes institutions en concurrence ainsi que leurs promoteurs particulièrement actifs lors des événements configurateurs de champ (1.1). Si l'on regarde du côté des RPS, chaque grande définition est assimilable à une proto-institution soutenue par ces promoteurs (1.2).

1.1 : Champs institutionnels et événements configurateurs de champ

1.1.1 : Les champs institutionnels en phase de structuration.

L'une des particularités des théories néo-institutionnelles est de proposer un niveau d'analyse qui se situe entre la société et l'individu : le champ institutionnel. Défini comme un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la sphère institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), le champ institutionnel dépasse le simple cercle des parties prenantes ; il regroupe l'ensemble d'agents partageant les mêmes «enjeux sociaux» mais dont les objectifs et les activités peuvent être différents (Hoffman et Ventresca, 2002). Un champ peut se former autour d'une technologie, d'un marché ou d'une problématique. Ces enjeux constituent « des processus de construction sociale et de création du sens autour de la négociation d'un certain ordre social » (Hardy *et al.*, 1998, p.218). La littérature distingue différents stades dans l'évolution d'un champ : l'émergence, la structuration et la maturité (DiMaggio et Powell, 1983). Dans la phase de structuration du champ les interactions entre les organisations augmentent, des structures inter-organisationnelles émergent (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995). De nouvelles pratiques, règles et technologies qui dépassent une relation de collaboration occasionnelle peuvent alors devenir de nouvelles institutions. Si elles se

diffusent suffisamment, on parle alors de proto-institutions (Lawrence *et al.*, 2002, p.281). Les proto-institutions, qui sont peu diffusées et faiblement implantées, sont plus à même de caractériser des domaines émergents. À cette étape de l'institutionnalisation, il peut y avoir plusieurs proto-institutions qui sont en concurrence. Les proto-institutions sont soutenues par des acteurs agissant à un niveau institutionnel. Ces acteurs sont des promoteurs qui réalisent un travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Ces promoteurs travaillent non seulement au développement initial et à la promotion des proto-institutions qu'ils supportent, mais ils œuvrent également à la perturbation des proto-institutions concurrentes (Zietsma et McKnight, 2009). Bien que toutes les proto-institutions ne deviendront pas des institutions à part entière (Zeitz *et al.,* 1999), elles représentent une première étape importante dans le processus de création des institutions (Lawrence *et al,* 2002).

1.1.2 : Les événements configurateurs de champ.

Les ECC sont des organisations sociales temporaires telles que des foires commerciales, des rencontres professionnelles, des concours technologiques qui synthétisent et façonnent le développement des métiers, des technologies, des marchés et industries (Meyer *et al.*, 2005 ; Garud, 2008). Les ECC jouent un rôle de catalyseur dans la construction de sens commun (Oliver et Montgomery, 2008), et ainsi ils influencent en retour la structuration du champ auquel ils appartiennent (Lampel et Meyer, 2008). Les ECC sont aussi bien des conséquences de l'évolution du champ que des « pilotes » de ce changement (Meyer *et al.*, 2008, p.1028).

On peut distinguer 6 caractéristiques qui permettent de définir un ECC (Lampel et Meyer, 2008) :

1) ils réunissent dans un même endroit des acteurs d'origines géographiques, professionnelles et organisationnelles diverses,
2) leur durée est limitée à quelques heures ou quelques jours,
3) ils offrent des possibilités d'interaction sociale non structurée en face-à-face,
4) ils incluent des activités cérémonielles et dramaturgiques,
5) ils sont des occasions d'échanges d'informations et de construction de sens commun,
6) ils génèrent des ressources sociales et de réputation qui peuvent être déployées autre part et à d'autres fins.

Les acteurs d'un champ se livrent une véritable « bataille institutionnelle » (Hoffman, 1999), et les ECC sont aussi les arènes dans lesquelles ont lieux les confrontations (Schüssler *et al.*, 2014). Les ECC sont l'occasion pour des acteurs qui habituellement n'interagissent pas entre eux (Hardy et Maguire, 2010) d'annoncer des nouveautés, de développer des normes, de construire des réseaux sociaux, d'interpréter des informations et de prendre des décisions (Lampel et Meyer, 2008). Les ECC offrent des espaces discursifs entre des opposants institutionnels (Mair *et al.*, 2012), espaces qui sont des tribunes pour les détracteurs des institutions dominantes (Hardy et Maguire, 2010) mais aussi qui facilitent le processus de construction de sens partagés (Oliver et Montgomery, 2008) et la définition de standards techniques (Garud, 2008) ou de système de classification (Anand et Jones, 2008). L'étude des ECC est aussi une source de réponse au paradoxe de « l'agence encastrée » (Seo et Creed, 2002), car s'y déploient les microprocessus qui permettent le changement et à la fois se dessinent les institutions qui contraindront les acteurs du champ. L'étude des ECC permet donc une meilleure compréhension des mécanismes qui orientent les choix (technologiques, industriels, de marché ou sociaux) au sein du champ.

La littérature néo-institutionnelle offre peu de réponses quant à savoir comment caractériser un champ qui n'est pas encore arrivé à maturité (ses acteurs, ses frontières, les proto-institutions en concurrence…). Pourtant cette question est centrale à plus d'un titre car c'est aussi à cette étape que des acteurs particuliers acquièrent des ressources, du pouvoir et leur légitimité. La question de recherche qui anime cette communication peut donc se résumer ainsi : l'étude d'un ECC peut-elle permettre d'identifier « par résonance » les caractéristiques non visibles d'un champ institutionnel en phase de structuration ?

1.2 : Le champ émergeant de la prévention des risques psychosociaux

Un champ institutionnel se développe à travers des processus de structuration, de sorte que les structures d'action sociale produisent et reproduisent les institutions et les relations qui constituent le champ. (Barley et Tolbert, 1997). DiMaggio et Powell (1983, p.148) identifient quatre caractéristiques de cette étape : une croissance des interactions entre les organisations du champ, l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de modèle de coalition, une augmentation du niveau d'information à traiter et à diffuser, et la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités. Scott (1995) pour décrire cette étape, considère qu'une réponse institutionnelle commune fait de plus en plus consensus et que les organisations au sein du champ adoptent davantage les mêmes pratiques.

Le terme de risque psychosocial, relativement nouveau, a fait prendre conscience aux organisations d'une réalité plus ancienne, celle de la souffrance au travail. En France, l'enjeu social que représente la prévention des risques psychosociaux (RPS), suscite un intérêt grandissant aussi bien au niveau scientifique, politique, socio-économique que médiatique. La

loi de 2008[1] (article L. 4121-2 du Code du travail, modifiée en 2012) oblige les organisations à préserver la santé mentale de leurs salariés notamment en évaluant les risques qui ne peuvent pas être évités et en combattant les risques à la source. Même si elles ne se sentent pas toujours concernées par la question des RPS, les organisations sont davantage contraintes à afficher des réponses face à des demandes institutionnelles nouvelles comme dans le DUERP ou dans les rapports sociaux. Cette loi représente une évolution majeure dans la prévention de la santé au travail car elle dépasse le cadre institutionnel en place de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles en englobant tous les risques (y compris les RPS) auxquels peuvent être exposés les salariés en activité. La jurisprudence a par ailleurs conclu à une obligation de résultat pour l'employeur.

Cette loi a été succédée par plusieurs études sur la question des RPS visant à proposer à la fois des définitions du concept et des propositions d'actions de prévention. On peut citer le rapport « Nasse-Légeron » (Nasse, Légeron, 2008), le rapport de la commission UMP-Nouveau Centre sur la souffrance au travail (Copé *et al.,* 2010), la mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail (Dériot, 2010), le rapport commandé par le Premier Ministre « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », (Lachmann et al., 2010), la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail (Lefrand, 2011), et le plus connu, le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et al., 2011). Dans chacun groupe de

1 Article L4121-2 modifié par LOI n°2012-954 du 6 août 2012 - art. 7.

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants : 1° Eviter les risques ; 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; 3° Combattre les risques à la source ; 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ; 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

travail qui a contribué à la réalisation de ces rapports, on peut noter la participation croisée des chercheurs, des professionnels de la santé, des représentants des organisations (et parfois des personnels) ainsi que des politiques. Parallèlement à la loi de 2008 a été signé un accord national interprofessionnel sur le stress au travail. Les sociétés de plus de mille salariés ont dû entamer des négociations à partir de 2009 qui devaient mener à un accord au sein de chaque organisation concernée sur la question de la prévention RPS. Enfin, plusieurs agences gouvernementales ont été chargées de travailler les questions liées à l'évaluation, à la prévention, et la maîtrise des RPS et de diffuser les informations correspondantes. On peut citer entre autres l'Institut de veille sanitaire (InVS), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), le Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT), les Comités Régionaux de Préventions des Risques Professionnels (CRPRP), ou encore les Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail (CARSAT).

Tous ces éléments convergent vers une intensification et une complexification des démarches de prévention des RPS dans les organisations, et par la même sont le reflet des caractéristiques qui permettent de l'assimiler à un champ institutionnel en structuration (DiMaggio et Powell,1983), champ dans lequel plusieurs acteurs ou coalitions d'acteurs défendent des définitions, des pratiques et les outils d'évaluation et de prévention très différents et « discutés » par les recherches actuelles. L'identification des caractéristiques du champ de la prévention des RPS doit donc pouvoir se faire en théorie par l'étude d'un ECC issu du champ, ici le congrès du Dim Gestes, Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail.

2 : Méthodologie et analyse des données

Dans cette partie sont exposées la méthodologie d'une étude de cas unique et l'analyse des données (2.1). Puis une synthèse préliminaire est réalisée pour des données du champ puis pour celles de l'ECC (2.2).

2.1 : Méthodologie et collecte des données

La méthode de recherche retenue est celle d'une étude de cas, appropriée pour l'étude de phénomènes peu connus ou complexes et à même de favoriser l'émergence de concepts théoriques, dans une perspective de généralisation analytique (Yin, 2003). Avant d'étudier le Dim Gestes et son congrès, il a été procédé à une étude du champ de la prévention des RPS, par une revue de littérature issue des matériaux empiriques listés dans le tableau 1. Cette revue de littérature a permis l'identification des thèmes clés à étudier au cours de l'analyse de l'ECC.

Les matériaux collectés sont de différentes natures : actes de colloques, informations publiques, newsletters, archives, articles de presse et publications, enregistrements audio, entretiens et récits. Une observation participante au colloque a favorisé la collecte de données ainsi que la prise de notes visant à décrire les espaces discursifs. Enfin l'analyse « des cartes de visite » des participants au colloque, qu'ils soient observateurs ou communicants, contribue à dresser le paysage des acteurs du champ de la prévention des RPS. Les données utilisées dans l'analyse respectent quatre principes (Bardin, 2001) : l'exhaustivité par l'étude de tous les documents, la représentativité en cas d'échantillon, l'homogénéité des types de documents retenus, et la pertinence dans le choix des documents retenus par rapport aux objectifs de l'analyse.

Etude du champ : matériaux empiriques
Lois et règlements qui régissent la santé au travail
Discours et communications politiques sur la santé au travail
Études et rapports scientifiques sur la santé au travail
Articles et dossiers médiatiques
Dossiers et ouvrages sur la prévention et la maîtrise des risques psychosociaux
Discours et communication d'entreprise sur la santé au travail
Discours et communication des représentants des salariés sur la souffrance au travail

Tableau 1 : matériaux collectés pour l'étude du champ de la prévention des RPS

L'origine du Dim Gestes remonte à 2011, ce qui ne rend pas possible une étude longitudinale (comme l'évolution du discours par exemple) avec seulement quatre années de recul jusqu'à 2015. Cette méthode ne répond d'ailleurs pas à la question posée d'identifier les caractéristiques du champ. Néanmoins, le récit chronologique des différentes étapes de structuration du Dim Gestes a participé à d'identification des frontières du champ. L'étude de ces données primaires et secondaires a été réalisée en plusieurs étapes en fonction de la source de données. Les méthodes quantitatives ont été privilégiées de manière à supprimer les biais liés au codage des données et garantir la neutralité des traitements. En premier lieu, pour déterminer les acteurs du champ de la prévention des RPS, une analyse des 744 participants au dernier colloque 2015 du Dim a été réalisée. Dans une deuxième étape a été analysé l'ensemble des documents collectés (466) autour du Dim Gestes et de son colloque.

Selon Phillips, Lawrence, et Hardy (2004), le processus d'institutionnalisation n'est pas uniquement la conséquence d'un processus d'imitation d'actions, il repose sur les textes qui exposent ces actions, et leur diffusion à travers des discours. Les auteurs considèrent que les institutions sont constituées par les discours et que « ce n'est pas l'action en soi qui constitue la base de l'institutionnalisation, mais plutôt les textes qui décrivent et communiquent sur ces

actions » (Phillips, *et al.*, 2004, p.635). L'étude du processus d'institutionnalisation passe ici par l'analyse des textes, leurs interconnexions, et les acteurs qui les portent. Une étude lexicographique a été utilisée à partir des documents collectés issus du Dim Gestes.

L'analyse lexicographique est une méthode fréquemment utilisée en sciences de gestion (Allard-Poesi *et al.,* 2003). Elle permet de réaliser des études descriptives multidimensionnelles appliquées au domaine textuel. L'analyse des textes comporte plusieurs étapes : l'établissement de la liste exhaustive des événements discursifs (Maguire et Hardy, 2009) et l'analyse thématique des discours et des pratiques promues lors des colloques. Les 466 documents ont été pris en compte dans l'analyse. Une première étape de lématisation a permis de regrouper dans les mêmes unités les formes graphiques qui correspondent aux différentes flexions d'un même lemme. Une deuxième étape a consisté à l'établissement de la liste des formes lexicales porteuses de sens et d'au moins trois caractères.

Le tableau 2 indique les formes sélectionnées par fréquence d'occurrence décroissante. Le travail d'analyse a porté sur plus de 1000 unités de sens les plus fréquentes. Nous avons enfin établi un arbre de classification hiérarchique basée sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson (Annexe 1). Cet arbre permet d'établir les différentes classes de discours diffusé par le Dim gestes. La synthèse est présentée dans le tableau 3. La catégorie de discours retenu est faite suite à des allers-retours avec des *Verbatim* contenant les unités de sens. Dans plusieurs cas l'évaluation des rapprochements s'est révélée impossible pour plusieurs raisons. Le mot « travail » est au centre de l'activité du Dim Gestes (et de sa définition), il ne peut être rattaché à un discours particulier, il est par ailleurs cité à 13.078 reprises soit 5 fois plus que le mot « santé », deuxième en terme de fréquence. Il en est de même pour les termes de « RPS » et « activité ». Dans 2 autres cas, les liens contextuels ne

sont pas significatifs : pour la grappe « Work - stress », ainsi que « qualité – sociale – management ».

Mots / segments	Fréquence	Mots / segments	Fréquence
travail	13 078	action	1 078
santé	2 496	entreprises	980
recherche	1 850	professionnels	946
souffrance	1 726	domaine	900
risques	1 678	acteurs	865
prévention	1 382	social	834
salariés	1 286	sociologie	833
université	1 175	work	824
conditions	1 118	projet	801
groupe	1 083	temps	751

Tableau 2 : Les 20 premières unités de sens retenues

Enfin, une dernière étude a été réalisée à partir de la liste des 744 participants au congrès du Dim Gestes 2015. Un regroupement des participants par catégorie a été réalisé en retenant comme principal critère l'activité principale de l'organisation représentée par le participant. À titre d'exemple, un psychologue selon qu'il travaille dans un cabinet de consultants ou dans une unité médicale ne sera pas classé dans la même catégorie. Ces regroupements ont permis d'établir les différents acteurs-type présents lors de la manifestation, puis de les mettre en lien avec les proto-institutions en discussion. La synthèse est présentée dans la partie suivante.

Discours	Mots / segments	Thématique
1	*Work – Stress*	-
2	Thèse – coordination – contact – administratif	Promotion et diffusion de la recherche
3	Chercheurs – gestion – politique – direction – question – droit	
4	Enjeux – psychosociaux	
5	Recherche – action	
6	Gestes – domaine – majeur – financé – France – région – groupe – colloque – souffrance – centre	Identité du Dim
7	Social – sociologie – sciences – conseil – public	
8	Université – Paris – CNRS – laboratoire – projet – scientifique	
9	Travailleurs – sécurité – communication – place – professionnelle	Société
10	Personne – professionnels – formation – données – exemple	Conseils et prévention
11	pratiques – relations	Etudes de cas, entreprises et autres organisations
12	Conditions – organisation – rôle – entreprise – cadre – salariés – rapport – manière – *travail* – professionnelle – temps	
13	Emploi – social – travaux – développement	
14	Sociaux – mesure – situation	Diffusion société
15	*Qualité – social – management*	-
16	*RPS*	-
17	*Activité*	-
18	CHSCT – professionnelle – acteurs – médecins – services – prévention — risque – santé – action – services	Accompagnement et soins

Tableau 3 : synthèse des discours – analyse par grappe

2.2 : Analyse préliminaire du champ et de l'ECC

2.2.1 : Étude du champ de la prévention des RPS

La synthèse des matériaux empiriques collectés visant à nous informer sur les enjeux du champ a permis de mettre en évidence les éléments suivants.

Concernant les origines des RPS, on peut différencier les facteurs de risques (par exemple les exigences du travail), des risques en eux même (le stress, les violences internes et harcèlement, les violences externes et agression, et l'épuisement psychologique) et des effets sur les salariés (par exemple les addictions ou le burnout). Le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et *al.,* 2011) identifie six types de facteurs de risque : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance

éthique, et l'insécurité de la situation de travail. Les informations sont résumées dans le tableau 4.

Parallèlement, on peut également distinguer trois niveaux de prévention des risques (Quick et Quick, 1984) qui sont assez liés à ces trois définitions : la prévention primaire qui vise à maitriser ou à supprimer les facteurs de risque existants, la prévention secondaire qui cherche à accompagner les salariés pour mieux « gérer » les RPS, enfin la prévention de niveau tertiaire qui regroupe les actions servant à réparer les dégâts des RPS (Hubault, 2005). Les recommandations de l'ANACT[2] sont aujourd'hui d'agir à tous les niveaux pour prévenir des RPS.

Facteurs de risques[3]	**Risques**	**Effets**	**Conséquence pour l'organisation**
L'insécurité de la situation de travail Les exigences du travail (temps de travail, intensité, autonomie, gestion des émotions) La mauvaise qualité des rapports sociaux Le conflit de valeurs du salarié	Stress Violences interne et harcèlement (moral, sexuel) Violences externes et agressions Epuisement professionnel	***physiologiques :*** problèmes cardio - vasculaires et lipidiques, troubles métaboliques, troubles musculo - squelettiques, perte de sommeil, troubles digestifs, hypertension ***psychiques :*** troubles anxio - dépressifs, Comportements anti - sociaux, troubles émotionnels, maladies mentales ***addictions :*** tabac, alcool, travail… ***autres :*** accident du travail, karoshi[4], suicide, homicide	Absentéisme, Présentéisme Baisse de la productivité Perte en qualité Turnover Coûts directs et indirects des AT - MP Dégradation du climat social (grève, plaintes, démotivation Actes de malveillance Dégradation de l'image de l'entreprise

Tableau 4 : liste des risques, facteurs, effets sur l'individu et l'organisation

Même si on peut constater une stabilisation de la définition des RPS, celle-ci ne fait consensus que parce qu'elle est suffisamment large pour intégrer des différences de

[2] Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
[3] Liste des facteurs inspirée de Gollac *et al.*, 2011.
[4] Littéralement : « mort par excès de travail » en japonais.

perception forte. On peut en effet distinguer plusieurs grands courants (Mias, 2010 ; Clot et Gollac, 2014 ; Vuattoux, 2014) qui placent chacun la problématique des RPS à des niveaux différents et par la même qui proposent des moyens d'évaluation et de remédiation différents. Le tableau 5 en propose une synthèse.

Un premier courant place la problématique des RPS dans une approche individuelle, considérant que chacun peut réagir de manière différente à un même stimulus. Repérer les situations de RPS repose alors sur l'identification des personnes « les plus fragiles », et la prévention passe par un accompagnement de ces publics. Ici on cherchera à adapter l'homme à son environnement de travail, démarche qui passe par des pratiques de sélection (par exemple à l'embauche), d'accompagnement (par exemple une formation sur la gestion du stress) et de remédiation auprès des salariés (par exemple le suivi psychologique).

	Approche «psycho- économique »[5]	**Approche « étiologique »**	**Approche « clinique »**
Type d'approche	réparer les dégâts des RPS : **Compenser la souffrance**	maitriser les risques : **amoindrir la souffrance**	Supprimer les facteurs de risques : **éviter la souffrance**
Les RPS vus comme	une externalité négative	la conséquence d'une exposition aux facteurs à risque	la conséquence de l'évolution des organisations
Solutions recherchées	adapter l'homme au travail	Améliorer l'interaction homme-travail	adapter le travail à l'homme

[5] Le choix des noms entre guillemets relève de l'auteur. Ce ne sont pas les disciplines académiques qui sont classées mais des pratiques. Plusieurs pratiques peuvent se retrouver au sein de la même discipline.

Exemples de démarche	coaching, formations, gestion du stress, primes financières compensatoires	Outils d'identification des situations de risque (ex : Karasek), Essais Randomisés Contrôlés	Repenser le travail autour des notions de l'activité, du collectif, de la construction de soi, de la reconnaissance

Tableau 5 : les différentes approches des RPS (Vuattoux 2014)

Une deuxième approche place la problématique des RPS comme une conséquence de l'interaction de l'individu et de l'organisation, en mettant en avant que des situations de travail sont plus délétères que d'autres. Ici, l'objet de la prévention consiste en l'identification de ces zones de risques, leur occurrence et leur niveau de dangerosité, puis à agir si besoin et par des ajustements qui peuvent concerner l'organisation, le salarié, ou les deux.

Dans une dernière approche enfin, les RPS sont vus comme une conséquence de l'évolution récente des organisations et de leur management, qui peuvent détruire les systèmes de régulation du travail. L'identification des situations de risque passe ici par l'étude du travail et de ses systèmes de régulation, les actions de prévention se situant au niveau organisationnel.

Chaque définition a ses promoteurs et ses détracteurs. Dans le premier cas, l'approche est plutôt psychologique, gestionnaire et économique (néoclassique). La deuxième approche se retrouve quant à elle dans des travaux d'économistes de la santé, d'épidémiologistes ou encore de gestion du risque. Enfin, la troisième définition se recoupe avec des travaux en ergonomie de l'activité, en sociologie, en psychopathologie clinique ou encore les approches critiques en management. On comprend mieux dès lors que certaines disciplines peuvent avoir du mal à s'accorder sur la problématique des RPS.

Au cœur du champ de la prévention des RPS sont donc en conflit plusieurs approches des RPS qui renvoient à plusieurs niveaux de prévention, et à ce jour aucune ne semble

davantage légitimée que les autres.

2.2.2 : Étude du Dim Gestes et de son congrès

Un Dim est un domaine d'intérêt majeur : un réseau scientifique pluridisciplinaire réuni autour d'une même thématique. Le Dim Gestes a été créé en novembre 2011, il est financé par la région Île-de-France à hauteur de 3,3 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Le Dim Gestes dont l'un des premiers objectifs a été de construire un réseau scientifique autour du travail en Île-de-France, regroupe plus de 200 chercheurs (et 40 doctorants) issus de 34 équipes de recherche en Sciences Humaines et Sociales[6] et 25 établissements d'enseignement et de recherche. Les sujets au centre du Dim Gestes sont ceux du travail et de ses transformations actuelles, de la souffrance au travail et de la santé au travail. Le Dim Gestes concentre la majeure partie de ses ressources autour de deux axes : le soutien à la recherche avec des allocations doctorales et post-doctorale, et le soutien ou le développement d'événements scientifiques. Sur la période 2012 – 2016, le Dim Gestes a organisé 31 séminaires, 5 journées thématiques et 3 colloques (en 2012, 2013 et 2015). Si les deux premiers colloques ont favorisé la pluridisciplinarité entre chercheurs et la mise en discussion des approches particulièrement développées en France, le dernier colloque a sollicité de nombreux professionnels et plus généralement des acteurs parties prenantes à la question de la santé au travail. L'attrait du dernier colloque était tel que l'ensemble des places disponibles ont été réservées en quelques jours.

En favorisant les échanges interdisciplinaires mais aussi entre les acteurs concernés par les questions en débat, le Dim Gestes est devenu une référence au-delà du monde académique et son site Internet en est devenu la vitrine. Le site www.gestes.net comptabilise régulièrement

6 Des chercheurs en droit, en économie, en épidémiologie, en ergonomie, en gestion, en histoire, en médecine, en philosophie, en psychologie, en psychanalyse, en sociologie…

plus de 6.000 visiteurs par mois (jusqu'à 12.000 utilisateurs pendant le mois de septembre 2015). C'est par ce site que se fait la communication du congrès et de toutes les manifestations que soutient le Dim Gestes, de la promotion jusqu'à la diffusion des actes. Le site met à disposition un grand nombre de ressources et fait la promotion des recherches qu'il soutient. Les derniers chiffres indiquent plus de 2600 abonnés à la newsletter mensuelle.

La revue de littérature visant à caractériser les enjeux du champ de la prévention des RPS a permis de mettre en lumière plusieurs définitions « en concurrence » des RPS, de la manière d'évaluer ces risques, et les actions recommandées pour les prévenir ou les maîtriser. La présentation du Dim Gestes et de son congrès permet de mesurer l'importance grandissante prise par cet ECC dans le champ de la prévention des RPS.

3 : Discussion

3.1 : Le Dim Gestes, d'une démarche scientifique à un événement structurant.

Dans un champ en phase de structuration, les institutions ne sont pas clairement définies et il n'existe pas encore de « centre » du champ établi. Par conséquent et dans cette situation il est difficile de dire si un ECC est au centre du champ ou non. Dans le cas du colloque du Dim gestes, on peut s'appuyer sur les caractéristiques proposées par Lampel et Meyer (2008) pour vérifier que nous avons bien à faire à un ECC : le Dim Gestes réunit dans un même endroit des acteurs d'origines géographiques, professionnelles et organisationnelles diverses ; la durée est limitée à 2 jours ; l'organisation permet des interactions sociales non structurées en face-à-face (dans les ateliers, pendant les pauses, pendant les tables rondes, en session…) ; Les session plénière participe à la dimension cérémonielle et dramaturgique du congrès ; les échanges d'informations sont nombreux et enfin le colloque génère des ressources (notamment les actes) exploitables par la suite. Le Dim Gestes est donc bien un ECC qui se

situe dans le champ de la prévention des RPS.

Le thème retenu pour le colloque 2015 était « Agir sur la santé au travail : acteurs, pratiques et dispositifs autour des enjeux psychosociaux » avec pour objectif de mettre en discussion les acteurs concernés par ces pratiques et ces dispositifs. Les intervenants sont pour parties égales des chercheurs et les acteurs concernés par la santé au travail (représentants de l'entreprise ou du personnel, professionnel de la santé au travail, des professionnels du conseil, des institutionnels…). L'étude des participants à la manifestation de 2015 permet d'identifier cinq catégories d'acteurs-type (tableau 6). Le premier groupe d'acteurs et celui affilié à la recherche. Composé de chercheurs et d'étudiants, il représente la raison d'être originelle du Dim Gestes : la structuration d'un réseau de recherche. Un deuxième groupe est composé d'acteurs dans le domaine des soins et de l'accompagnement (professionnels de la santé au sens large) directement en contact avec les travailleurs en souffrance. Un troisième groupe est construit autour des professionnels au sein des organisations (entreprises et structures publiques ou assimilées) avec des acteurs en lien avec le management (direction, ressources humaines, chargés de mission). Un quatrième groupe particulièrement important est constitué d'acteurs extérieurs aux organisations et qui proposent leur expertise (et majoritairement la vendent), principalement des cabinets de conseil mais aussi quelques associations. Enfin un dernier groupe est composé d'acteurs en lien avec la société (mais pas forcément en dehors du champ) et qui contribue à la diffusion d'informations depuis le champ vers l'extérieur. Avec 71 % d'acteurs non liés à la recherche, on peut donc constater que Dim Gestes suscite l'intérêt d'une grande diversité d'acteurs. Même s'il n'est pas possible de parler de coalition pour chacun des groupes d'acteurs-type, on peut au moins évoquer l'idée d'intérêts partagés par chacune des catégories d'acteurs identifiée.

L'étude lexicographique réalisée (partie 2.1) permet de mettre en évidence les thématiques présentes dans les discours du Dim gestes. Le thème « promotion et diffusion de la recherche » qui fait partie des motivations premières de la constitution de ce Dim est logiquement présent dans les discours. Les autres thématiques identifiées sont en lien avec les acteurs concernés par la santé au travail à la fois présents parmi les conférenciers et les participants au colloque. Le thème de « conseils et prévention » est en lien avec les cabinets de conseils, celui des « études de cas, entreprises et autres organisations » est en lien avec les professionnels (direction, RH, chargés de mission), et le thème « accompagnement et soins » est en lien avec les professionnels de la santé. Chaque acteur-type présent au congrès est donc en lien avec au moins l'un des discours diffusé par le Dim Gestes.

D'un projet à visée scientifique (l'organisation et le développement de la recherche en Île-de-France autour des questions de la santé au travail), le Gestes est devenu un acteur majeur dans le champ de la prévention des RPS et son congrès représente un ECC favorisant les échanges et les mises en débat des pratiques et dispositifs de prévention. Les frontières ont largement dépassé l'Île-de-France comme le témoigne l'origine internationale de plusieurs intervenants et participants, comme celle des lecteurs du site (Europe, Amérique du Nord, …).

profils	nombre	part
Enseignants et chercheurs	128	17,2%
Etudiants et doctorants	91	12,2%
Recherche et théories	**219**	**29%**
professionnels de la santé	101	13,6%
médecins du travail	31	4,2%
Accompagnement et soins	**132**	**18%**
chargés de mission prévention santé	44	5,9%
professionnels Gestion RH	36	4,8%
professionnels autres (direction)	32	4,3%
Entreprises et autres organisations	**112**	**17%**
consultants	141	19,0%

accompagnement et diffusion d'informations autre que consultants	45	6,0%
Expertise conseils et prévention	**186**	**25%**
politiques	38	5,1%
agences d'étude	9	1,2%
Médias	6	0,8%
syndicats - représentants du personnel	28	3,8%
Société et salariés	**81**	**11%**
Autres, non classés	14	1,9%
Total	744	**100%**

Tableau 6 : Les participants : acteurs et promoteurs dans le champ.

Le Dim Gestes a positionné initialement ses centres d'intérêts autour de la question du travail, de la souffrance et de la santé. Cette approche le place dans une acception large du concept de RPS (Mias, 2010), la « mise en discussion du travail » se trouve au centre de la majorité des manifestations organisées (le terme « travail »est cité plus de 13 000 fois contre 1678 fois pour le lemme « risques » et 385 fois pour « RPS »). Ce choix place les travaux du Dim Gestes plutôt dans une approche « clinique » (cf. tableau 5). Pourtant, au regard des conférenciers et de leurs présentations[7], on peut constater une représentation à la fois des approches « étiologiques » et « psycho-économiques ». Ces trois approches peuvent être lues comme des proto-institutions qui cherchent à s'imposer dans le champ de la prévention et soutenues par leurs promoteurs respectifs. En effet, les ECC sont également une tribune pour les détracteurs des institutions dominantes où sont exposées différentes opinions, croyances et valeurs (Hardy et Maguire, 2010). Mais ici, on peut se demander si c'est le cas. La situation singulière du champ en phase de structuration étudié fait qu'il n'y a pas de « centre » au champ, aucune institution ne semble dominer. On assiste donc plus à une mise en débat de plusieurs proto-institutions avec la recherche et des chercheurs (acteurs-type) apparaissant comme les catalyseurs autour de la reconnaissance de pratiques et démarches

7 Détail des programmes disponible sur le site gestes.net

pourtant très différentes les unes des autres. Les questions posées par le Dim gestes croisent les trois approches identifiées :

« faut-il soigner les travailleurs ? Soigner l'organisation ? Ou bien soigner le travail ?»

Il apparaît donc que les chercheurs universitaires porteurs du congrès jouent le rôle d'acteurs institutionnels cherchant à promouvoir une définition élargie de la prévention de la santé au travail tout en mettant en débat au cœur du congrès les différentes proto-institutions en concurrence que sont les définitions alternatives de la prévention des RPS.

3.2 : Contribution d'un ECC à la définition du champ et de ses acteurs.

Par l'organisation de ce congrès, le Dim gestes met en « discussion » trois proto-institutions dont il semble apparaître comme le promoteur de l'une d'entre elles. Le colloque apparait dès lors comme le déclencheur d'un processus à même de modifier les positions et les compréhensions des acteurs du champ de la prévention des RPS (Hardy et Maguire, 2010). En effet, la mise en discussion des pratiques et dispositifs autour des enjeux psychosociaux à travers les ateliers et les tables rondes génèrent des espaces relationnels entre les « opposants » (Kellogg, 2009; Mair *et al.*, 2012). L'ECC étudié participe à la phase de structuration du champ en facilitant le changement institutionnel (Hardy et Maguire, 2010), et dans ce cas l'institutionnalisation d'une définition élargie de la prévention de la santé au travail.

Pourtant, même si la théorie met en avant que l'étude des ECC permet une meilleure identification des mécanismes qui déterminent le développement des trajectoires des technologies, des marchés ou des industries (Lampel et Meyer, 2008), dans le cas présenté ici, il est difficile de conclure à l'établissement d'une norme sociale partagée tant les divergences semblent grandes. Les entretiens informels conduits lors du congrès vont plus dans le sens

d'une recherche de légitimité de chaque acteur pour ses propres pratiques, ou encore dans celui de la recherche de pratiques légitimes voire légitimées par le congrès.

La nécessité, nouvelle, pour les organisations d'apporter des réponses et de les diffuser en cohérence avec ce cadre législatif et la pression médiatique constitue le point de départ d'un ensemble d'enjeux à l'origine de la formation du champ de la prévention des RPS. Mais imposer une obligation de résultat en terme de prévention de la santé mentale alors même que la définition n'existe pas juridiquement revient à demander aux obligés de définir eux même le cadre de leurs obligations. La place particulière de l'État au sein du champ est à souligner. Le rôle de l'État dans un champ est souvent limité à une dimension contraignante ou habilitante. Mais son rôle ici est ambigu dans le sens où les organismes sociaux qu'il pilote sont aussi concernés par les RPS et les coûts engendrés (accidents, maladie, retraite…). L'État, par l'évolution de la législation, a par ailleurs modifié les principes généraux de prévention (notamment en faisant reposer ceux-ci sur l'adaptation du travail à l'homme, et en recommandant d'agir sur les risques à la source). Cette évolution semble faire porter davantage les responsabilités des RPS sur les organisations. L'État est donc ici en interaction avec le champ organisationnel et ses membres dans la structuration et la définition du champ (Fligstein, 2001). Il est donc un acteur institutionnel du champ qui peut avoir un intérêt à influencer vers l'une ou l'autre des proto-institutions en compétition. La présence de nombreux institutionnels lors du congrès peut corroborer cette idée ou encore tous les outils et dispositifs diffusés par des organismes nationaux (comme par exemple l'ANACT).

Moins un champ est structuré et plus un ECC peut contribuer à son évolution. *A contrario* la complexité croissante des champs et la multiplication des questions rendent plus difficile la

capacité d'un ECC à modifier le champ (Schüssler *et al., 2014*). Le rôle du congrès du Dim Gestes apparaît donc central dans la construction du champ de la prévention des RPS. Même si toutes les proto-institutions ne deviendront pas des institutions à part entière (Zeitz *et al.,* 1999), elles contribuent pourtant à la construction d'une nouvelle compréhension collective (Oliver et Montgomery 2008). Ainsi, le Dim Gestes permet la mise en discussion des actions et dispositifs de prévention en lien avec des définitions différentes des RPS, et favorise ainsi la construction d'une représentation partagée de la prévention. Même en s'inscrivant davantage dans l'une des définitions de la prévention, le congrès laisse des marges d'initiative et de créativité car les participants peuvent aussi interagir de manière imprévisible (Lampel et Meyer, 2008), ce qui limite toute projection de trajectoire prédéterminée quant à l'évolution du champ vers la maturité.

Conclusion

Au final, cette étude aura permis de mettre en évidence l'intérêt de l'étude d'un ECC pour définir un champ institutionnel en phase de structuration. Dans le cas étudié, un acteur institutionnel « invisible » au niveau du champ est apparu par l'étude du congrès : la recherche universitaire. Son travail institutionnel de promotion et diffusion d'une vision élargie de la prévention des RPS contribue à influencer et orienter les autres acteurs du champ (professionnels de la santé, responsables RH, consultants…).

Même s'il est difficile de prédire quelle définition s'institutionnalisera au profit d'une autre, celle-ci sera véhiculée par des systèmes symboliques, des systèmes relationnels, des routines et des artefacts (Scott, 2003). Or aujourd'hui ce qui semble le plus manquer dans le cadre de la prévention des RPS ce sont les outils pour passer à l'action (Abord de Chatillon, 2012 ;

Sardas *et al.,* 2011). Prolonger l'étude du champ de la prévention des RPS par l'analyse de ces outils peut aussi être une piste pour déterminer la prochaine évolution du champ.

Bibliobraphie

Abord de Chatillon E., (ed.), (2012), Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale, AGRH, Vuibert.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., (2003), « Analyses de représentations et de discours », in Méthodes de recherche en management, coordonné par R.A. Thiétart, Dunod, Paris.

Anand, N., Jones, B. C., (2008), « Tournament rituals, category dynamics and field configuration: The case of the Booker Prize », Journal of Management Studies, n°45, p.1036–1060.

Bardin, L., (2001), L'analyse de contenu, (10e éd.), Presses Universitaires de France, Paris.

Barley, S. R., Tolbert, P. S., (1997), « Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution », Organization studies, n°18(1), p.93-117.

Clot, Y., Gollac, M., (2014), Le travail peut-il devenir supportable ?, Armand Colin, Paris.

DiMaggio, P., Powell, W., (1983), « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », American Sociological Review, n°48, p.147-160.

Fligstein, N., (2001), The Architecture of Markets, Princeton University Press.

Garud, R., (2008), « Conferences as venues for the configuration of emerging organizational fields: The case of cochlear implants », Journal of Management Studies, n°45(6), p.1061-1088.

Gollac, M., (ed.), (2011), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.

Hardy, C., Maguire, S., (2010), « Discourse, Field-Configuring Events, and change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention », Academy of Management Journal, n°53(6), p.1365-1392.

Hardy, C., Lawrence, T. B., Phillips, N., (1998), « Talking action: Conversations, narrative and action in interorganizational collaboration », in Discourse and organization, coordonné par Grant, D., Keenoy, T. Oswick, C., Sage, Londres, p.65-83.

Hoffman, A. J., (1999), « Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry », Academy of management journal, n°42(4), p.351-371.

Hoffman, A. J., Ventresca, M. J., (2002), Organizations, policy, and the natural environment: Institutional and strategic perspectives, Stanford University Press.

Hubault, F., (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?, Approches économiques de la prévention des risques professionnels », colloque DARES, ANACT.

Kellogg, K. C., (2009), « Operating room: Relational spaces and microinstitutional change in Surgery », American Journal of Sociology, n°115(3), p.657-711.

Lawrence, T., Suddaby, R., (2006), « Institutions and Institutional Work », in Handbook of Organization Studie coordonné par Clegg S., Hardy, C., Lawrence, T.B., Nord, W.R., Sage Publications, Londres, p.215-254.

Lawrence, T., Hardy, C., Phillips, N., (2002), « Institutional effects of interorganizational collaboration : The emergence of proto-institutions », Academy of Management Journal, n°45(1), p.281-291.

Maguire, S., Hardy, C., (2009), « Discourse and Desinstitutionalization: The Decline of DDT », Academy of Management Journal, n°52(1), p.148-178.

Mair, J., Martí, I., Ventresca, M. J., (2012). « Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids », Academy of Management Journal, n°55(4), p.819-850.

Meyer, A. D., Gaba, V., Colwell, K. A., (2005), « Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields », Organization Science, n°16, p.456–473.

Mias, A., (2010), Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ? Ellipses, Paris.

Oliver, A. L., Montgomery, K., (2008), « Using field‐configuring events for sense‐making: a cognitive network approach », Journal of Management Studies, n°45(6), p.1147-1167.

Phillips, N., Lawrence T., Hardy, C., (2004), « Discourse and institutions », Academy of Management Review, n°29(4), p.635-652.

Quick, J.C., Quick, J.D., (1984), Organizational stress and preventive management, McGraw-Hill, New York.

Sardas, J.-C., Dalmasso, C., Lefebvre, P., (2011), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », Revue française de gestion, n° 214(5), p.69-88.

Schüssler, E., Rüling, C.-C., Wittneben, B. B. F., (2014), « On Melting Summits: The Limitations of Field-Configuring Events as Catalysts of Change in Transnational Climate Policy », Academy of Management Journal, n°57 (1), p.140-171.

Scott, W.R., (1995), Institutions and Organizations, Sage Publications, Thousand Oaks.

Scott, W.R., (2003), « Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences », Industrial and Corporate Change, n°12(4), p.879-894.

Seo, M., Creed, W.E.D., (2002), « Institutional contradictions, praxis, and institutional Change: A dialectical perspective », Academy of Management Review, n°27(2), p.222–247.

Vuattoux, J.-C., (2014), « Prendre en compte les risques psychosociaux en gestion, essai d'organisation de la littérature », 9ème congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Bordeaux.

Yin, R. K., (2003), Case study research design and methods, third edition, Sage publications.

Zeitz, G., Mittal, V., McAulay, B., (1999), « Distinguishing adoption and entrenchment of management practices: A framework for analysis », Organization Studies, n°20(5), p.741-776.

Zietsma, C., McKnight, B., (2009), « Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions », in Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations coordonné par Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B., Cambridge University Press, Cambridge, p.143-177.

« Work in Progress »

Métamorphose

Muttiah YOGANANTHAN
Gérant de la Scarl Métamorphose
Président d'Alliances Stratégiques International S.A
Adresse : 14 rue Stella Montis, 38240 Meylan
E-mail : muttiah.yogananthan@gmail.com

Michel VEILLARD
Membre fondateur de la Scarl Métamorphose
Adresse : 13 rue d'Hargeville, 78350 Jumeauville
E-mail : veillami@wanadoo.fr

Sylvain BOUCHERAND
Membre fondateur de la Scarl Métamorphose
Co-fondateur et co-gérant de B&L évolution
E-mail : sylvain@bl-evolution.com

Michel TROMMETTER
Directeur de recherche UMR GAEL INRA CNRS UGA INP
Adresse : BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9
E-mail : mtrommetter@grenoble.inra.fr

Résumé

En parallèle avec l'enjeu du changement climatique, le contexte post-COP21 est caractérisé, pour ce qui concerne la biodiversité, par la sixième extinction de masse des espèces.
Quelles sont la nature et l'échelle des mutations sociales nécessaires pour enrayer cette extinction ?
Si l'on considère que ces mutations requièrent la mobilisation de toutes les parties prenantes concernées, quelles sont les conditions nécessaires à leur réussite ?
Le fondement du bien-vivre est la responsabilité, inséparablement à l'égard de la nature et de l'humanité.
La nature (l'environnement) ne peut être réduite à un fournisseur de services qui la maintient dans des liens de subordination et d'exploitation qu'il s'agit de changer.
L'énergie est un sujet à la fois local pour les productions et consommations décentralisées,

national au regard des engagements nationaux pris lors de la COP 21, européen (politiques fondées sur l'article 194 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne) et mondial au regard des enjeux et des différents programmes mondiaux.
L'innovation est indispensable au niveau technologique et social, mais aussi en matière d'objectifs, de direction et de gestion des organisations et des entreprises, car les défis que nous devons relever requièrent des actions rapides et massivement efficaces.

Mots-clés : mutations sociales ; responsabilité ; énergie ; innovation ; organisations ; entreprises

Abstract

Concurrently with climate change, the post-COP21 context is also characterized with regard to biodiversity, by the 6th mass extinction of species.
What are the nature and the scale of the required social changes for stopping this extinction?
Considering that these changes require the motivated actions of all concerned players, what are the conditions to be fulfilled for their success ?
The basis for living well is the sense of responsibility towards nature and humanity.
Nature (the environment) cannot be reduced to being a supplier of services to humans, thus maintaining the links of subordination and exploitation which have to be changed.
Energy is a local matter for its decentralized production and usage, a national matter in relation to the commitments made at COP21, a European matter on account of the policies based on Article 194 of the treaty relating to the functioning of the European Union, and a global subject because of the localization of resources and the transnational players.
Innovation is absolutely necessary, technologically and in social relations but also in setting goals for enterprises and other organizations and in their management, because the challenges we face require quick actions bringing efficient change.

Key-words: social changes; responsibility; energy; Innovation; enterprises; organizations

Métamorphose

Introduction, le sens des mots

« Nous sommes plongés dans une autre histoire, aussi bien le Nord que le Sud. L'événement écologique qui se tient devant nous est de taille tellement gigantesque que. nos querelles d'attribution de responsabilité sur les crimes que nous avons commis paraissent obsolètes...Tant que l'on croit qu'on va bien s'en sortir, que l'on va essayer de retrouver un degré de croissance à 1%, nulle action n'est envisageable. »
Bruno Latour dans " L'apocalypse est notre chance ", Le Monde du 22-23 septembre 2013.

Cette communication a pour cadre théorique le thème « Énergie, environnement et mutations sociales » proposé par les organisateurs du 11ème congrès annuel du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), tel qu'il a été défini dans son « Appel à Communications » aux pages 4 à 6. Cette définition repose entre autres sur les considérations suivantes que nous avons choisi d'aborder dans cette communication :

1) Spécifier les enjeux environnementaux et sociaux auxquels sont confrontées les organisations productives et l'action publique.

2) Approfondir les interactions entre actions environnementales et cohésion sociale.

3) Approfondir l'analyse des relations entre énergie, environnement et mutations sociales dans une approche holistique autour des acteurs concernés.

4) Envisager de nouveaux modèles économiques basés sur l'innovation et l'économie collaborative.

5) Examiner la pertinence et les limites conceptuelles et empiriques des notions de

croissance durable et de décroissance soutenable.

6) Analyser les impacts réciproques entre le développement durable des territoires et les pratiques industrielles émergentes.

Le cadre global que nous retenons pour ces considérations est celui de la durabilité forte. L'hypothèse de substituabilité entre les ressources naturelles, le capital humain et les ressources financières, qui ignore les seuils d'irréversibilité et qui fonde la durabilité faible, est considérée par nous comme irréaliste.

Cette communication n'a pas pour but de proposer des solutions globales, mais d'identifier des approches à développer afin de progresser vers les objectifs de développement durable retenus par les Nations Unies.

Nous reprenons ici, en les adaptant à notre propos, quelques définitions de l'encyclopédie en ligne Wikipédia.

L'**énergie** est définie en physique comme la capacité d'un système à produire un travail1, entraînant un mouvement ou produisant par exemple de la lumière, de la chaleur ou de l'électricité. C'est une grandeur physique qui caractérise l'état d'un système et qui est d'une manière globale, conservée au cours des transformations. Il n'y a pas, au sens de la physique, de « sources d'énergie », ni d'« énergies renouvelables », ni de « pertes d'énergie », car l'énergie ne peut ni se créer ni disparaître (premier principe de la thermodynamique) ; ces notions n'ont de sens que dans une description du cycle de vie de systèmes de services énergétiques, aux frontières de ces systèmes, pour en qualifier différentes étapes ou caractériser certaines entrées et sorties du système étudié. Les questions autour de l'énergie concernent donc sa transformation, son stockage et son transport.

Le terme « énergie » est aussi utilisé dans les domaines technologiques, économiques et écologiques pour évoquer les ressources énergétiques, leur consommation, leur

développement, leur épuisement, leur impact écologique. Les principales ressources énergétiques sont les énergies fossiles (le gaz naturel, le charbon, le pétrole), l'énergie hydroélectrique, l'énergie éolienne, l'énergie nucléaire, l'énergie solaire, l'énergie géothermique.

Les activités économiques telles que les productions industrielles, le transport, le chauffage des bâtiments, l'utilisation d'appareils électriques divers, sont consommatrices de beaucoup d'énergie ; l'efficacité énergétique, la dépendance énergétique, la sécurité énergétique et le prix de l'énergie sont devenus des préoccupations majeures.

Le mot ***Environnement*** est polysémique, c'est-à-dire qu'il recouvre plusieurs sens différents. Ayant le sens de base de *ce qui entoure*, il peut prendre le sens de *cadre de vie*, englobant l'environnement physique, culturel et social.

Le mot *environnement* n'est donc pas synonyme du mot *nature* qui désigne les éléments naturels, biotiques et abiotiques. La notion d'environnement s'intéresse à la nature au regard des activités humaines et aux interactions entre l'espèce humaine et la nature**.** Elle est également différente de l'écologie qui est la science ayant pour objet les relations des êtres vivants avec leur environnement physique (minéraux, température, composition chimique de l'air, etc.), ainsi qu'avec les autres êtres vivants, c'est-à-dire, l'étude des écosystèmes.

L'environnement a acquis une valeur de bien commun et a été compris comme étant aussi le support de vie nécessaire à toutes les espèces.

Le mot **Mutation** a pour synonyme « changement » mais de grande ampleur, à caractère systémique. Dans le contexte actuel de crises multiples et profondes mondiales, la notion de **Mutations Sociales** est prise dans cette communication, dans le sens de changements profonds dans les interactions entre les êtres humains, entre ceux-ci et les autres êtres vivants et la nature, et dans la production et l'usage des biens et services.

Les **mutations sociales** en cours concernent le paradigme dominant de la civilisation occidentale fondé sur la croissance économique, dans le sens de la quantité des biens et services produits et consommés, qui a conquis le monde. Le paradigme nouveau se fonde sur la nécessité de s'écarter de cette croyance, fondée sur l'illusion de la possibilité d'une croissance illimitée dans un monde fini. Il doit assurer la pérennité de la vie sur terre, dissociant la satisfaction des besoins humains fondamentaux, de la croissance. Il peut être construit autour du bio mimétisme et de l'économie circulaire.

1 : Bien-être et Bien-vivre : quelle différence ?

Les notions de bien-être et de bien-vivre sont souvent utilisées indistinctement. L'une des rares prises de position à ce sujet figure dans le Manifeste du Forum pour d'autres indicateurs de richesse (FAIR) de décembre 2008 :

« (...) nous considérons qu'il est urgent de rappeler que l'accès de tous....aux fondamentaux de bien-vivre sans lequel le bien-être ne peut exister, appartient aux droits essentiels énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, et qu'il est de notre responsabilité individuelle et collective de savoir le garantir : tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. »

Sur un plan historique, la notion de « buen vivir » (« Suma Qamana » en aymara), est née de siècles de résistances indiennes. Elle est étroitement liée à l' « ayllu », la forme communautaire aymara d'organisation de la vie.

La notion de bien-vivre inclut une notion élargie de la responsabilité qui inclut la responsabilité individuelle à l'égard de soi et d'autrui, la responsabilité personnelle et

collective à l'égard de la collectivité et de la nature. La notion de bien-être, dans ses usages contemporains, est centrée sur l'individu ; elle peut avoir du sens même aux rayons des supermarchés.

2 : Les notions de croissance durable et de décroissance soutenable sont elles pertinentes ?

Le Manifeste du FAIR affirme : *" Nous savons aujourd'hui que la croissance du Produit Intérieur Brut, qui est censée nous donner des nouvelles de la santé collective des pays et des territoires, ne reflète ni la progression de la santé sociale et des relations humaines, ni celle de la préservation des ressources naturelles."*

Croissance et décroissance sont toutes les deux des notions quantitatives. Elles ne peuvent nous guider pour le choix des moyens et outils des mutations sociales nécessaires, qui sont principalement d'ordre qualitatif.

La notion de croissance durable (« sustainable development ») a été mise en avant par la Commission Bruntland (rapport « Our Common Future / Notre avenir commun - de 1987) et suppose une croissance mondiale de 4,5 % pour rattraper les « retards de développement » (selon les critères occidentaux) des pays du Sud. Mais le rapport « The Limits to Growth / Halte à la croissance ? » publié en 1972 démontrait déjà les limites physiques de la croissance ; trente ans après, une évaluation de ce rapport démontre la grande robustesse de ses prévisions.

La notion de décroissance est basée sur le constat que de nombreuses limites physiques ont déjà été dépassées ; elle induit une réorganisation des sociétés, des modes de production, d'échange et de consommation fondés sur une diminution de l'extraction des ressources de

toutes sortes (minéraux, métaux, espaces naturels) et la reconstitution de certaines ressources (halieutiques, humus, etc.).

Ce qui est évident, c'est que, en soubassement des mutations nécessaires, et en conséquence des réorientations de l'activité humaine, certaines activités et flux physiques et monétaires vont décroître tandis que d'autres vont augmenter.

3 : Les enjeux environnementaux : Climat : l'Accord de la COP21, justice climatique, justice sociale

« En comparaison de ce qu'il aurait pu être, l'accord est un miracle ; en comparaison de ce qu'il aurait dû être, c'est un désastre » (Jean Gadrey)

L'accord de la COP21 contient des avancées :

- 195 pays ont reconnu la nécessité d'agir contre le réchauffement climatique et de ne pas dépasser une augmentation de 2°C.
- Le texte de l'accord prend acte des intentions des différents pays pour contribuer à la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES).
- Les parties conviennent de se retrouver tous les cinq ans pour rendre compte de leurs efforts et renforcer leurs actions.

Mais l'accord est insuffisant :

- la somme des engagements pris d'ici à 2020 ne permettra pas d'atteindre l'objectif de moins de 2°. Nous sommes sur une trajectoire d'environ + 3°C d'ici la fin du siècle.
- L'article 4, qui concerne le long terme : « Les états doivent réduire rapidement les émissions de manière à parvenir à un équilibre entre les émissions d'origine humaine et leur stockage dans la seconde moitié du siècle », ne fixe pas de date.

- Nulle sortie des énergies fossiles n'est évoquée, pas plus qu'une transition rapide vers les énergies renouvelables. Il n'y a pas d'incitation à changer le système énergétique ni le mode de vie non-durable fondé sur la croissance sans fin et la surconsommation d'énergie. Rappelons que l'issue souhaitée suppose tout à la fois la sobriété énergétique, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.
- Les 100 milliards de dollars par an nécessaires pour financer la réduction des émissions dans les pays du Sud et pour l'adaptation des pays vulnérables semblent pouvoir être réunis, mais la somme est sans doute insuffisante. Selon l'ONG Oxfam, les pays en développement ont besoin d'environ 800 milliards par an d'ici à 2050. Rappelons le fait que ce financement n'est pas une aide charitable, mais une compensation pour la responsabilité historique des pays développés qui ont émis la plus grande partie du stock de GES dans l'atmosphère : en effet, si on estime que chaque être humain a droit à une quantité d'émission de GES, les « droits » des populations des pays développés sont épuisés depuis longtemps.
- Les secteurs de l'aviation civile et du transport maritime ne sont pas mis à contribution.
- De nombreux Etats, y compris la France, continuent de subventionner la consommation d'énergies fossiles.

La conclusion de cette COP 21 est claire : les Etats ne seront pas moteurs pour résoudre ce problème, et c'est le changement de comportement des consommateurs, des citoyens, des entreprises, du monde académique et des collectivités locales qui permettra d'avancer, à la condition d'entreprendre des actions collectives et non-pas chacun dans son environnement limité à ses semblables. L'enfermement identitaire (« identité nationale ») a beaucoup retardé les négociations. La réussite des actions collectives requiert des ouvertures auxquels le

monde académique peut contribuer.

4 : Les enjeux environnementaux : biodiversité et activité humaine, dépendances et impacts

4.1 : La biodiversité : un capital naturel inestimable à la base de nos sociétés

La biodiversité représente l'ensemble des organismes vivants répartis en trois niveaux (diversité génétique, diversité spécifique et diversité éco systémique) et l'interaction des uns avec les autres et avec leur environnement. La biodiversité constitue le tissu vivant de la planète (Barbault-Weber) et sa dynamique évolutive est vecteur d'un réel potentiel d'adaptation aux différents changements globaux. L'agriculture, la médecine, les ressources alimentaires, les produits bio inspirés, etc., sont directement dépendants de la biodiversité. Mais plus largement, l'ensemble des activités humaines dépend directement ou indirectement du bon fonctionnement des écosystèmes et des « services éco systémiques » que les humains en retirent, tels la pollinisation, le maintien des sols ou encore l'épuration de l'eau et de l'air.

4.2 : Les entreprises : entre impacts et dépendances à la biodiversité

La biodiversité, de par un bon fonctionnement des écosystèmes, permet aux sociétés humaines et aux entreprises de bénéficier d'un certain nombre de biens et de services appelés services éco systémiques (services d'approvisionnement, services de régulation, services culturels et services de soutien). En effet, derrière chaque service éco-systémique retiré par les humains, se trouvent des processus écologiques ainsi que les espèces qui les

accomplissent. Toute entreprise est donc tributaire et dépendante, directement ou indirectement, via notamment sa chaîne de valeur (clients, fournisseurs, partenaires), du bon état fonctionnel et évolutif des écosystèmes sur lesquels elle repose.

Pourtant, depuis des années, les activités humaines impactent la biodiversité. En effet, elles déséquilibrent les écosystèmes et accélèrent l'érosion de la biodiversité par la fragmentation des habitats naturels, la pollution, la surexploitation des ressources, la dissémination d'espèces invasives, le changement climatique. Les impacts peuvent être liés à l'activité propre des entreprises ou aux filières présentes en amont ou en aval de cette activité (importation, transport, fin de vie).

Ces impacts et dépendances sont encore très peu intégrés dans les stratégies des entreprises, même si des progrès sont en cours (voir paragraphe ci-dessous) et si des réflexions émergent (voir la Plateforme Nationale RSE). Il est cependant fondamental que les entreprises prennent rapidement conscience de leur relation avec la biodiversité et agissent en conséquence pour sa préservation.

L'association ORÉE (Organisation pour la Responsabilité Environnementale des Entreprises) qui est focalisée sur les thématiques « Entreprises, Territoires et Environnement », réalise depuis plusieurs années, des travaux importants sur la biodiversité : biodiversité et économie, biodiversité et bâtiment, biodiversité et gestion, occupation et usages des sols etc. (www.oree.org).

Parmi les publications, les entreprises doivent prendre connaissance particulièrement des documents suivants :

- « Rendre compte des dépendances et impacts en matière de biodiversité et de services écosystèmiques – vers la standardisation d'un Bilan Biodiversité » - Jacques Weber ,

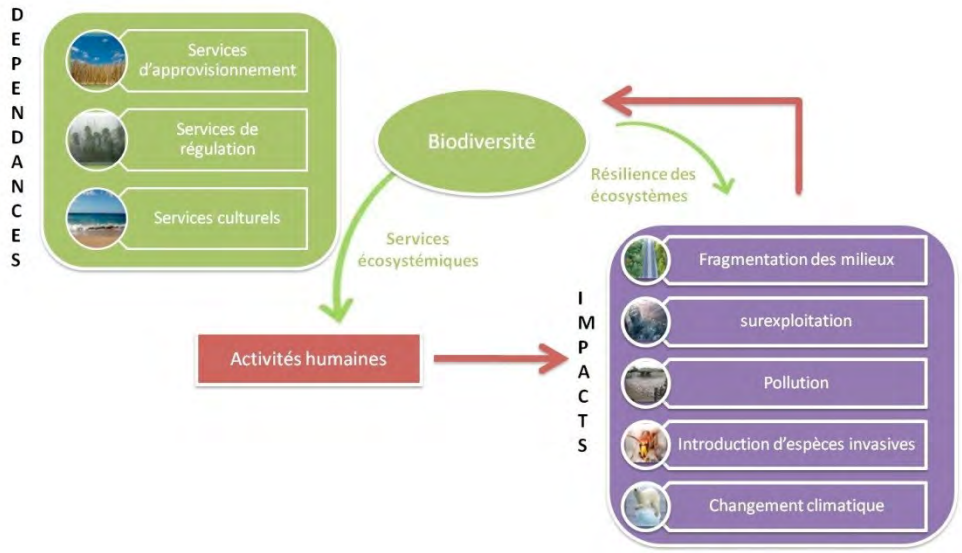
Michel Trommetter et Joël Houdet - Octobre 2010.

- « La gestion de la biodiversité par les acteurs : de la prise de conscience à l'action » - Guide sous la direction de Claude Fromageot, Hélène Leriche et Michel Trommetter - Octobre 2013.

- « Climat et Biodiversité-Enjeux et pistes et solutions » sous la direction scientifique de Michel Trommetter - Novembre 2015. (Edition bilingue français- anglais)

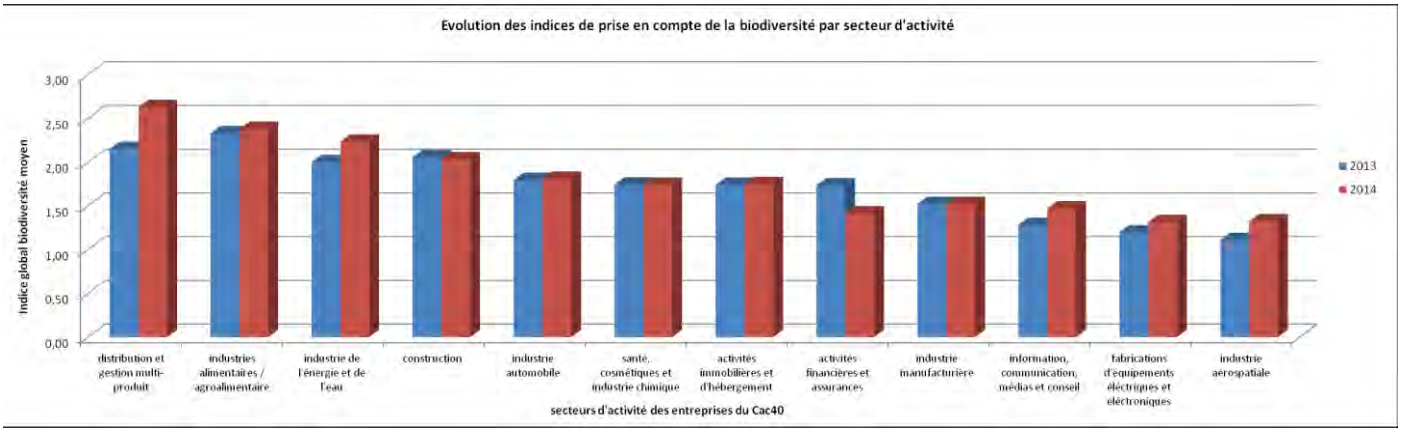
4.3 : Retours d'expériences sur la place de la biodiversité dans les stratégies des entreprises du CAC40

Afin d'évaluer le niveau de maturité et la performance des stratégies de biodiversité et services éco systémiques des entreprises françaises du CaC40, B&L évolution a mis au point un référentiel de notation sous forme d'une grille d'analyse structurée autour de 7 thèmes déclinés en 83 critères. Cette notation se base sur le contenu des rapports extra-financiers publiés chaque année (document de référence, rapport RSE) par les entreprises. Afin d'analyser les entreprises ambitieuses et les secteurs soucieux de la biodiversité, les résultats sont regroupés par type d'activité (voir : http://www.empreinte-biodiversite.org/etudes/evaluation-strategies-biodiversite-du-cac40/). L'analyse permet également de mettre en lumière les marges de progrès à réaliser afin de stopper de façon significative l'érosion de la biodiversité provoquée par les activités de ces entreprises.

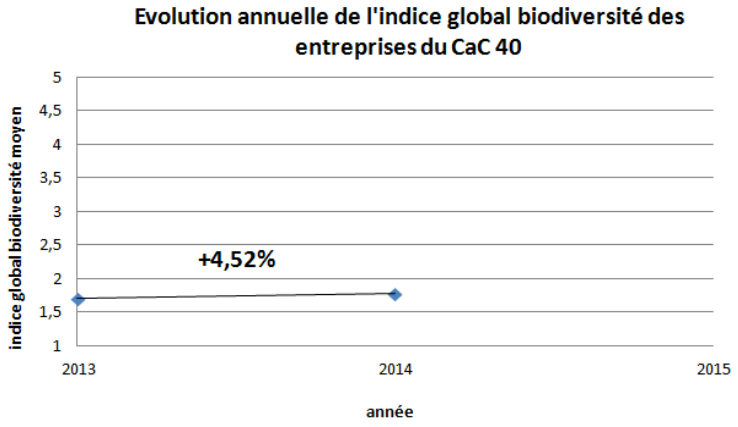


Le degré de prise en compte de la biodiversité par les entreprises du CAC40 est très hétérogène entre les entreprises et entre les secteurs. Les secteurs ayant une forte dépendance directe comme le secteur agroalimentaire, la construction, le secteur de l'eau et de l'énergie ou la cosmétique, tendent à être plus engagés dans le maintien de la biodiversité pour la pérennité de leurs activités. Généralement, il s'agit d'une approche par les risques ou règlementaire.

Par opposition, certains secteurs tels que les médias, l'électronique et l'aérospatial se considèrent sans lien avec la biodiversité malgré leur impact et leur dépendance – même indirecte – à celle-ci. Beaucoup d'entreprises n'ont pas encore intégré leurs interrelations avec la biodiversité, ou bien cantonnent leur démarche à leur activité propre sans considérer leur chaîne de valeur ou cycle de vie des produits/services.



Cependant, certaines thématiques sont mieux appréhendées et intégrées par les entreprises, comme la création de partenariats avec des professionnels de la biodiversité ou l'identification des impacts. D'autres thématiques restent oubliées comme l'identification des dépendances, l'utilisation d'outils, indicateurs et systèmes de collecte propres à l'entreprise, etc.



Depuis la première version de l'étude de l'année 2013, les résultats montrent une légère évolution sur la prise en compte de la biodiversité, qui reste toutefois très modeste sur l'ensemble des entreprises du CAC40. Le suivi permet de mettre en évidence les progrès en cours pour certaines entreprises (actions de R&D qui s'inspirent de la

biodiversité, business modèle repensé en tenant compte de la biodiversité, éco conception, formalisation des politiques de biodiversité). Mais globalement les progrès sont sans doute trop lents face à la vitesse d'érosion de la biodiversité (voir article en anglais de Anne et Paul Ehrlich " Can a collapse of global civilization be avoided ? " Proceedings of the Royal Society B-www.royalsocietypublishing.org).

4.4 : Bio mimétisme, mutations entrepreneuriales, et action publique

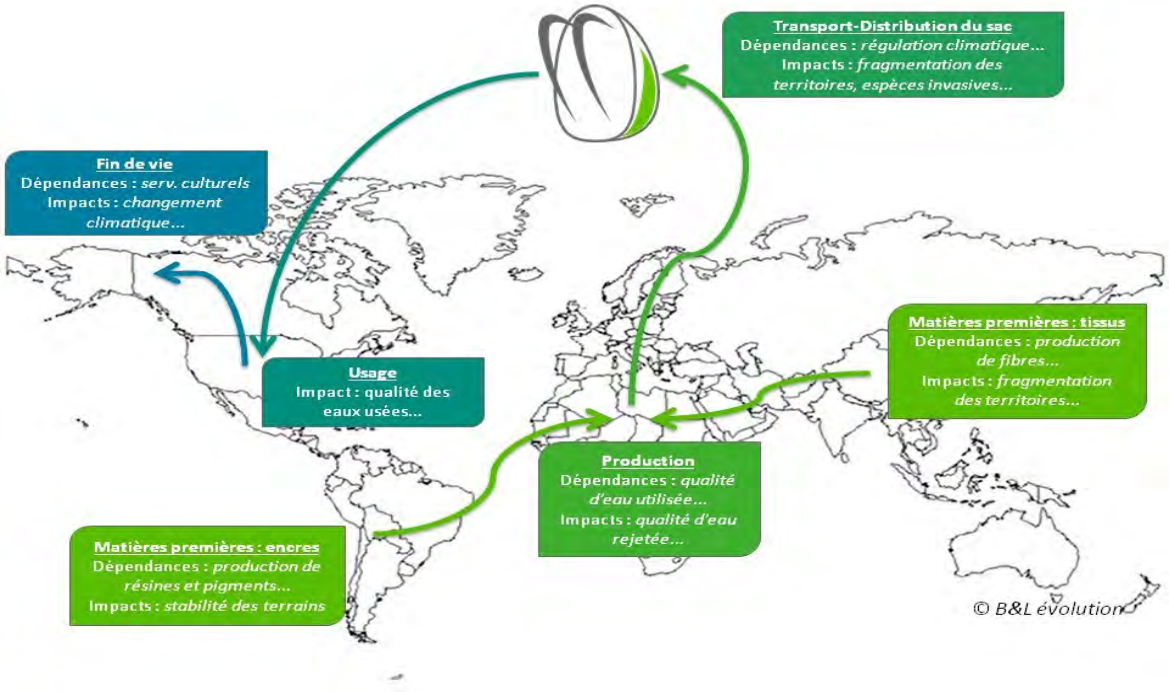
La complexité, la méconnaissance et la relative souplesse réglementaire sur la prise en compte de la biodiversité sont des freins non négligeables pour les entreprises. Cependant, tous les outils nécessaires (inspiration par les rapports, guide de bonnes pratiques, etc.) existent.

Des actions publiques pour encourager les entreprises à s'engager dans une approche globale de la biodiversité sont nécessaires. L'approche « chaine de valeur » montre à quel point les produits et services sont dépendants de la biodiversité et des services éco systémiques.

Du point de vue des entreprises, examiner la situation au travers du prisme de la biodiversité permet d'anticiper les différents risques (opérationnel, financier, juridique, d'image et de réputation) et la pression croissante de la société civile. Il restera à innover et à sensibiliser et mobiliser le personnel.

Afin de prendre réellement en compte la biodiversité, il est nécessaire de modifier les règles comptables. Cela ne sera pas facile car les normes comptables internationales sont sous la domination d'une vision archaïque du vingtième siècle et du cadre conceptuel qui en est issu.

Rappelons le fait que la comptabilité est une construction idéologique. Si le capital humain ne figure pas au Bilan, c'est bien parce que sa comptabilisation mettrait en cause la manière de diriger les organisations. Les institutions professionnelles comptables à travers le monde n'étant pas connues pour leur capacité d'innovation, c'est encore le monde académique qui peut éduquer les classes politiques à entreprendre l'action publique adéquate en matière de comptabilité de la biodiversité.



Pour innover, les entreprises doivent s'inspirer de la biodiversité, elle-même véritable entreprise planétaire[1] qui prospère depuis plus de 4 milliards d'années. En effet, la biodiversité gère ses matières premières (eau, sols, nutriments), maîtrise son énergie (photosynthèse, énergie solaire) et ses différentes espèces vivantes (interactions entre les espèces), recycle ses déchets et possède une dynamique évolutive et adaptative (résilience

[1] *Robert Barbaut, Jacques Weber : La vie, quelle entreprise ! Pour une révolution écologique de l'économie*. Seuil, 2010.

des écosystèmes). La transition vers une économie et une société durables et soutenables ne se fera donc pas sans voir dans la biodiversité un modèle à suivre.

5 : Les enjeux : Énergie, et émission de gaz à effet de serre, impact sur le climat et problème des financements

D'après le rapport 2015 de l'Agence Internationale de l'Energie (AIE) sur « Les Perspectives des technologies de l'énergie », pour tenter de maintenir le réchauffement climatique autour de 2 degrés Celsius, « la « décarbonation » des approvisionnements énergétiques est en marche, mais doit être accélérée ».

L'Agence considère que « les tendances récentes mettent en évidence la nécessité d'accélérer l'innovation en matière de technologies énergétiques, ce qui exigera notamment un soutien politique et une nouvelle organisation des marchés ».

L'action des pays émergents sera la plus décisive car leur consommation d'énergie croît très rapidement. Ces pays peuvent réaliser plus facilement que les pays de l'OCDE un saut technologique.

Mais il ne s'agit pas de se passer du charbon. En Chine ou en Inde, les technologies « supercritiques » voire « ultra-supercritiques » permettent d'obtenir un meilleur rendement des centrales à charbon avec le même apport initial.

Compte tenu du poids de l'énergie fossile dans le mix énergétique mondial, l'Agence estime nécessaire de développer les projets de capture et séquestration du carbone (CSC).

Dans les énergies renouvelables telles que le solaire ou l'éolien, « l'innovation dans les domaines de l'intégration de la demande, du stockage de l'énergie et des infrastructures de réseau intelligent est nécessaire pour atteindre des niveaux élevés de déploiement

photovoltaïque et éolien », note l'Agence, qui regrette le ralentissement de leur rythme de déploiement.

L'un des défis, toutefois, reste souvent de trouver les outils de financement de ces investissements. L'Agence estime que d'ici 2035, les dépenses mondiales devraient atteindre 40 000 milliards de dollars pour les outils de production et

8000 milliards de dollars pour l'efficacité énergétique. C'est insuffisant pour maintenir le réchauffement climatique au-dessous de 2%. Il faudrait 5000 milliards de plus. Mais les prix de l'électricité seraient trop faibles.

L'augmentation du prix de l'électricité semble donc inéluctable. L'intégration dans le prix de vente du coût des pollutions liées à chaque type d'énergie pourrait être un moyen d'alimenter le fonds mondial. Dans ce cas, il faudrait intégrer dans le prix de l'électricité d'origine nucléaire les coûts sociaux et environnementaux liés à l'extraction de l'uranium, les coûts du traitements des déchets et les coûts de démantèlement des centrales en fin de vie.

6 : Outils environnementaux et sociaux : la co-construction des indicateurs de performances environnementales et sociales des entreprises et des organisations : les rapports sur la responsabilité sociale, la TVA circulaire.

6.1 : La co-construction d'indicateurs de performances environnementales et sociales - l'outil de la Comptabilité Universelle®[2]

La comptabilité sert de boussole aux décideurs de la direction et de la gestion des

[2] *Manifeste pour une comptabilité universelle* dans la collection « Un autre regard » chez L'Harmattan, juin 2012.

entreprises. Sa modification contribuera à initier de nouvelles actions vers la soutenabilité.

De nombreuses entités économiques (entreprises, associations, collectivités locales) s'efforcent d'améliorer leur impact environnemental et social. Elles sont amenées à financer des actions et projets cependant que leurs clients et leurs utilisateurs ne paient pas le prix de ces suppléments. La comptabilité universelle permet aux entités d'obtenir de nouvelles bases pour négocier avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs financeurs, afin d'identifier, quantifier et certifier ces actions et projets, et de convenir du partage des investissements.

A ce jour, il y a peu de mesures dans les comptes des champs du développement soutenable : gouvernance, social, sociétal et environnemental. Les externalités positives et négatives n'ont pas été internalisées sur le fondement de normes consensuelles, voire même sur le fondement de calibrages expérimentaux. La comptabilité est conçue pour les besoins des seuls actionnaires et marchés financiers. Il est nécessaire d'élargir le cadre conceptuel pour tenir compte des besoins des autres parties prenantes : personnel, fournisseurs, clients, territoires et Etat.

La comptabilité Universelle est un outil d'intégration des externalités négatives et positives, notamment environnementales et sociales, en vue d'apporter de nouvelles règles pour réorienter l'activité industrielle et tertiaire.

Le processus de concertation avec les parties prenantes se fait en deux étapes : la co-construction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et la négociation pour procéder à leur conversion en euros de représentation, permettant de dresser un tableau synoptique des états comptables du développement soutenable. On utilise la fonction de mesure de la monnaie euro, à l'exclusion de sa fonction d'échange et de sa fonction d'épargne, et on publie des états chiffrés dans l'Annexe aux comptes financiers.

La co-construction des stratégies avec les parties prenantes passe par l'inventaire partagé des enjeux, la recherche des stratégies possibles, le choix d'une stratégie pour chaque domaine du développement soutenable et la co-construction des plans d'actions et des indicateurs de suivi : indicateurs de moyens d'actions, de causalité des impacts et de mesure des impacts.

Bilan d'ouverture : pour chacun des domaines comptables, y faire figurer, pour initialiser un processus apprenant et évolutif, l'inventaire d'une externalité négative et d'une externalité positive, ce qui constituera un point de départ pour concevoir des actions souhaitables. Un exemple est le repérage du stock des émissions passées de CO2, qui peut amener à une prise de conscience de l'impact et à la recherche de solutions (moyens de cesser les émissions) et à des actions réparatrices.

Bilan de clôture pour chacun des domaines comptables : y inscrire l'état atteint par chacune des externalités, positive et négative, au terme de la période.

Compte de résultat : il rend compte des changements intervenus entre les deux bilans, sous forme d'écritures de charges et de produits, qui correspondent respectivement :

- pour les charges, à une augmentation d'externalité négative ou une diminution d'externalité positive,
- et pour les produits, à une diminution d'externalité négative et à une augmentation d'externalité positive

Nouvelles règles comptables, des exemples

L'unité de temps pertinente pourra être pluriannuelle pour une séquence d'action concrète dans le domaine des gaz à effet de serre. Les chiffres enregistrés dans le passé peuvent être

modifiés dans les années suivantes, notamment si les progrès de la connaissance ou l'évolution des mentalités débouchent sur des quantifications différentes. Ces dérogations aux règles de la comptabilité légale n'auront pas de conséquences juridiques ou fiscales.

Exemples :

a) La formation des équipes d'entretien aux techniques et matériaux doux pour le nettoyage des locaux et l'entretien des espaces verts, représente un coût que l'on connaît et qui sera enregistré comme étant un actif immatériel (la formation des personnes a créé des compétences qui permettent d'utiliser les techniques douces et de communiquer à ce sujet avec les usagers).

Les produits engendrés par cette formation sont les retombées positives du recours aux techniques douces : beaucoup moins de pollutions chimiques, espacement dans le temps des actions de nettoyage.

b) Concernant l'impact sur la biodiversité, un indicateur pertinent est la superficie des sols artificialisé, pollué ou dégradé par l'organisation.

6.2 : Les rapports sur la responsabilité environnementale et sociale (en abrégé ci-dessous : RSO) des entreprises et des organisations.

Les rapports RSO et des organisations sont des outils d'une extrême importance pour apprécier le respect de leurs obligations éthiques par ces entités.

La responsabilité sociale ne doit pas être confondue avec des actions de mécénat. Cette responsabilité porte en premier lieu sur les métiers principaux de l'entité et sur les méthodes,

techniques et technologies utilisés pour les exercer.

Il y a plusieurs référentiels pour encadrer la responsabilité sociale des entreprises :

- Le Global Compact est une initiative internationale d'engagement volontaire lancé en juillet 2000 par le Secrétaire Générale des Nations Unies. Les engagements concernent les Droits de l'Homme, les normes internationales du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- La Norme ISO 26000
- L'article 225 de la Loi Grenelle 2

6.3 : La TVA circulaire

C'est une initiative de la Fondation 2019 sous l'égide de la Fondation de France : il s'agit de corriger le prix final des biens et services par une modulation significative de la TVA afin de prendre en compte les externalités environnementales et sociales consécutives générées tout au long du cycle de vie desdits biens et services.

Autres acteurs potentiels : Centre de recherches et d'études interdisciplinaires sur le développement durable (CREIDD) à l'Université de technologie de Troyes. Fédérations professionnelles : FEDERC, FNAB, SYNABIO. Acteurs économiques : BIOCOOP

Contexte, enjeux, objectifs :

Impact sur la durabilité : si le secteur des activités industrielles et commerciales a été et reste encore souvent synonyme de dégradations de l'environnement (épuisement des ressources non renouvelables, émissions polluantes, déchets), il peut en revanche, par sa puissance, constituer un formidable bras de levier pour exercer de nouvelles pratiques plus

vertueuses.

Le projet est fondé sur le constat que les prix ne reflètent pas aujourd'hui les vrais coûts écologiques. Les activités économiques génèrent des externalités environnementales non comprises dans le montant des transactions. Cela constitue un obstacle majeur à la transition écologique de l'économie car les offres à faibles impacts (donc à faibles externalités mais souvent plus chères sur le marché) sont en situation de concurrence déloyale face aux produits et services low cost à plus fortes externalités.

Le projet vise à créer un impact en terme de création de valeur. L'objectif est de donner une impulsion concurrentielle aux offres du marché à faible impact (production bio, biens de consommation en économie circulaire, recyclage, etc.) qui souffrent de la concurrence déloyale des offres à forts impacts (et souvent à bas coûts).

L'introduction d'un taux réduit de TVA (TVAC ou TVA circulaire) sur les produits et les services apportant la preuve qu'ils génèrent moins d'externalités négatives, permettrait d'améliorer globalement la situation sans toutefois augmenter ni les prix de vente ni l'ensemble des coûts à la charge du consommateur. Cette solution présente simultanément trois avantages :

- Ne pas reporter systématiquement le surcoût d'une offre responsable sur le consommateur. Celui-ci paierait in fine quasiment le même prix (voire moins) ;
- Permettre à une offre responsable d'être compétitive face à des offres peu responsables ;
- Diminuer les dépenses publiques, ouvrant ainsi la voie à une diminution de la pression fiscale sur ces transactions. Permettre aux institutions de prendre la maîtrise des règles

du processus.

Cette initiative est innovante du point de vue organisationnel car elle va bien au delà des pratiques et réglementations existantes. En effet, l'augmentation des taxes selon l'application du principe pollueur-payeur n'étant pas mise en œuvre, n'a plus l'effet dissuasif souhaité. Il est nécessaire de mettre en place des processus qui rencontreront moins d'opposition de la part des lobbies puissants.

Les surcoûts (exemple : taxes) qui s'appliquent majoritairement aux niveaux intermédiaires des processus de fabrication, ne représentent qu'une faible part du prix final des biens et services. Répercutés « discrètement » au consommateur, ils déclenchent rarement une remise en cause des processus industriels et commerciaux.

La démarche de la TVA circulaire se rattache au maximum à des outils existants (Normes, Ecolabels certifiés...) ainsi qu'à des systèmes d'évaluation environnementaux LCA, etc.

En revanche, l'innovation porte sur la création d'un système d'évaluation permettant de tracer tous les flux d'externalités significatifs dans l'espace géographique et dans l'espace temporel. (Life Cycle Externalities Assesment).

La modulation de la TVA en fonction de la réduction des externalités, permet d'envoyer un Signal Prix clair et incitatif, et de ne pas faire payer plus cher au consommateur une offre responsable, le tout sans augmenter les dépenses publiques.

Cette proposition bien que libérale (elle permet aux agents économiques d'initier et de développer librement des solutions à faibles impacts) s'inscrit dans un cadre maîtrisé par les Institutions Publiques (Règles d'évaluations, durée d'allocation du régime de TVA réduite,

observation des effets induits et amélioration périodique itérative).

On pourrait appliquer cette différentiation de TVA :

• à des offres particulières ayant démontré leur faible niveau d'externalité par rapport aux offres standards du marché (par exemple : des offres de lessive performantes sur le plan environnemental)

• ou bien à des secteurs de produits ou services entiers correspondant aux meilleures pratiques qui apportent globalement un niveau d'externalité faible (ou positif) par rapport à l'unité moyenne de services rendus pour la société (niveau d'utilité, de santé, de bien être, etc.). Exemple : certains produits issus de l'agriculture biologique.

Le développement des méthodes et outils de modélisation des externalités de production et de consommation a commencé en 2012. Il est prévu de réaliser un « Proof Of Concept » sur un ou deux secteurs sensibles.

La généralisation de la TVA circulaire dépendra de l'engagement de l'État. Il faudrait ensuite :

- aménager le régime de la TVA en France en respectant à la fois la Directive Cadre Européenne et les règles de l'OMC.

- ouvrir le régime de la TVA à ce dispositif sous réserve d'apporter la preuve que la dépense fiscale relative à une baisse ciblée de la TVA soit bien compensée par une diminution des dépenses publiques.

- faciliter un Proof Of Concept de ce dispositif sur un ou deux secteurs choisis.

- accompagner les travaux complémentaires de développement des outils et données de

modélisation des externalités, que nous avons entrepris depuis 2012. (Ces travaux sont connus de l'Ademe, du CGDD, de France Stratégie, des fiscalistes de l'environnement (G. Sainteny, Christian de Perthuis) et des spécialistes de l'environnement comme Dominique Bourg).

7 : Les acteurs du changement et les défenseurs du statut quo

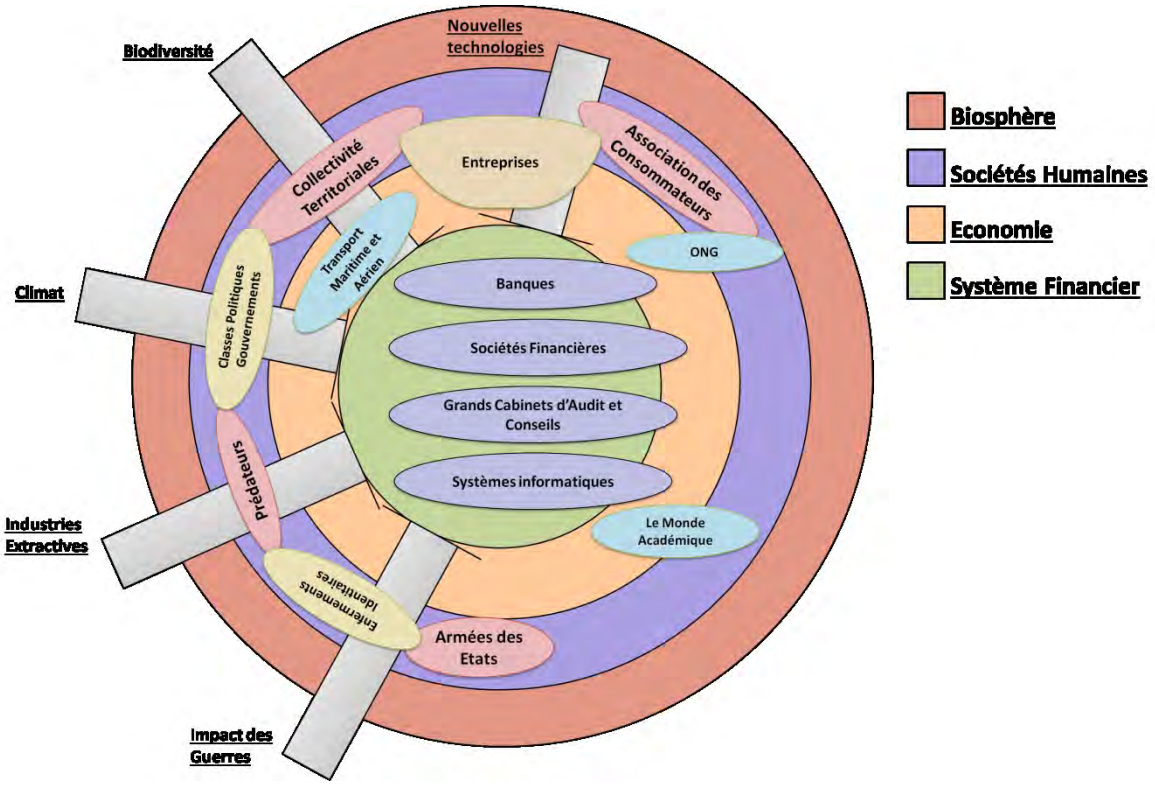
Le schéma ci-dessous présente la biosphère avec, à l'intérieur, le système social. Le système économique est symbolisé à l'intérieur du système social, et le système financier à l'intérieur du système économique. Les quatre éléments qui peuvent conduire à endommager la biosphère, sortent de la biosphère, indiquant ainsi leur impact destructeur.

Les acteurs (« parties prenantes ») peuvent contribuer à des changements positifs ou négatifs. Les défenseurs du statut quo (« business as usual ») se recrutent surtout parmi les sociétés d'énergie fossiles, les industries transnationales d'agro-industries, les banques et sociétés financières, et les grands cabinets d'audit et de conseil qui les servent. Nonobstant les discours en faveur de l'environnement ou de la réduction de la pauvreté à l'exception d'une petite minorité, les arbitrages privilégient presque toujours leurs intérêts financiers immédiats. Les exceptions sont les conséquences des actions menées par des organisations de la société civile.

Les changements positifs sont impulsés par des nouvelles lois et réglementations, ainsi que par des initiatives prises par des collectivités territoriales.

Quels sont les impacts du monde académique institutionnel ?

La question mérite une étude approfondie et n'est pas abordée dans cette communication. Mais il est probable que des interactions plus intenses avec d'autres acteurs, et notamment avec la société civile, seront productives.



8 : Une expérience de collaboration entre une société coopérative et 1) des entreprises traditionnelles capitalistes 2) des associations à but non lucratif

Cette communication est fondée sur l'expérience professionnelle et citoyenne des auteurs travaillant ensemble en équipe au sein de la société coopérative à capital variable et à responsabilité limitée ***Métamorphose****, et de ses partenaires.*

L'objectif de Métamorphose est de contribuer à changer le système global. Les sociétaires

actifs se positionnent comme des ingénieurs du changement ayant vocation à promouvoir des technologies et des méthodologies pouvant y contribuer.

Le thème du Congrès RIODD, « énergie, environnement et mutations sociales », recoupe les thématiques sur lesquelles la société est active : la lutte contre le réchauffement climatique, la protection et la régénération de la biodiversité, l'économie des ressources et de l'énergie, les actions pour réduire les inégalités et la réduction de l'enfermement identitaire.

Certaines mutations sociales sont induites par des services (Facebook, Twitter, YouTube, Whatsapp, Uber et ses dérivés, Airbnb, économie de partage, etc.) basés sur de nouvelles technologies. D'autres mutations, telle que la naissance et le développement des organisations terroristes, peuvent résulter des inégalités et de l'enfermement identitaire.

Nous accompagnons des entreprises et des organisations dans la gestion de leur responsabilité environnementale et sociale. L'exigence de la responsabilité s'étend à nos fournisseurs et à nos clients.

Nous essayons de développer des relations de coopération avec nos clients et les considérons comme des partenaires, surtout quand leur technologies et savoir-faire peuvent contribuer à la transition vers une société plus soutenable. Nous accompagnons donc des jeunes entreprises portant des technologies nouvelles, en étant rémunérés uniquement en fonction du succès.

Le principe de fonctionnement est le partage des revenus entre celles et ceux qui ont initié et réalisé la mission. Par ailleurs, la société est sollicitée par des entreprises naissantes de l'Asie du Sud à la recherche de partenaires technologiques et financiers pour la production d'énergies renouvelables et pour la régénération de sols dégradés par l'utilisation des engrais chimiques.

Ces projets sont confrontés aux obstacles du temps limité que la majorité des sociétaires consacrent à ces projets. En effet, ces projets génèreront des revenus seulement lors de la signature des contrats, alors que la majorité des sociétaires ont besoin d'un revenu mensuel prévisible.

La création d'un fonds mondial dédié à ce type de projets permettrait d'avancer sur la transition énergétique des pays du Sud et de créer des emplois qualifiés en Europe.

D'autre part, la société contribue aux travaux en cours dans le cadre des associations suivantes : le Forum pour les Autres Indicateurs de Richesse (FAIR), l'Organisation pour la Responsabilité Environnementale des Entreprises (ORÉE), l'Association Up2GreenReforestation et l'Association Green Bodhgaya. FAIR travaille sur les projets des indicateurs alternatifs au PIB. ORÉE travaille sur la biodiversité et sur l'économie circulaire. Up2Green Reforestation initie et gère des projets de reforestation sociale en Amérique du Sud, en Afrique et en Inde. Ces projets sont toujours conçus au bénéfice des communautés locales défavorisées. Green Bodhgaya a aussi pour objet la reforestation mais autour de Bodhgaya, lieu de pèlerinage se situant en Inde pour les bouddhistes.

En 2014 et 2015, nous avons fait la promotion d'une technologie de captage du CO2, et encouragé ses dirigeants à faire de la recherche sur les réutilisations possibles du CO2 capté. Nous continuons à suivre activement la recherche en Europe dans ce domaine.

Notre société s'est positionné sur l'approche « triple bottom line » mais en inversant les priorités : résultat environnemental, résultat social, résultat économique. Nous avons choisi de ne pas être dépendants des actionnaires financiers. Notre projet est de fédérer les compétences et les réseaux des sociétaires en vue de construire une dynamique collective en matière de recherche, de sensibilisation et de formation, et d'accompagnement des entreprises, des associations, et des territoires.

À l'aune de nos expériences, nous avons dû constater la difficulté de travailler avec des entreprises traditionnelles sur le mode coopératif, en raison de leur contrainte de devoir réaliser des bénéfices à court-terme ou de se positionner comme des véhicules pour réaliser des plus-values substantielles. Modifier les règles comptables pour imposer le calcul des bénéfices distribuables sous déduction des externalités négatives, pourra sensibiliser les financiers aux limitations de leur vision de l'entreprise (voir paragraphe 7.1 ci-dessus).

Nous avons par contre réussi à créer une bonne dynamique avec des associations et des petites entreprises porteuses de nouvelles technologies.

Métamorphose est une société coopérative de petite taille (20 personnes) et le fonctionnement y est démocratique. Nous invitons celles et ceux qui se reconnaissent dans notre projet global à nous rejoindre.

9 : Une démarche pour changer et une feuille de route : les objectifs du développement durable des Nations Unies, le rôle des gouvernements et les responsabilités des collectivités territoriales, des entreprises, des organisations de la société civile et des partis politiques

Les objectifs du développement durable fixés par les Nations Unies sont les suivants :

- **Objectif 1**. La fin de la pauvreté sous toutes ses formes partout.
- **Objectif 2.** La fin de la faim : assurer la sécurité alimentaire et l'amélioration de la nutrition, promouvoir une agriculture soutenable.
- **Objectif 3.** Assurer une vie saine, promouvoir le bien-être pour tous à tous les âges
- **Objectif 4.** Assurer une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir l'éducation tout au long de la vie pour tous
- **Objectif 5.** Assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles
- **Objectif 6.** Assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous
- **Objectif 7.** Assurer l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous

- **Objectif 8.** Promouvoir une croissance économique soutenue, durable et inclusive ainsi que le plein emploi et un travail convenable pour tous
- **Objectif 9.** Construire une infrastructure résiliente, promouvoir l'industrialisation inclusive et durable, et stimuler l'innovation.
- **Objectif 10.** Réduire les inégalités au sein et entre les pays
- **Objectif 11.** Faire les villes et les habitats humains inclusifs, sûrs, résilients et durables
- **Objectif 12.** Assurer des modes de consommation et de production durables
- **Objectif 13.** Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts
- **Objectif 14.** Conserver et utiliser durablement les océans, les mers et les ressources marines pour le développement soutenable.
- **Objectif 15.** Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres, la gestion durable des forêts, lutter contre la désertification, stopper et inverser la dégradation des terres et stopper la perte de biodiversité
- **Objectif 16.** Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et construire des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux
- **Objectif 17.** Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement

En vue d'avancer vers ces objectifs, nous proposons la démarche suivante :

- Le constat sur l'environnement : Surpopulation et violence ; vieillissement et problèmes de moyens de survie, consommation excessive et épuisement des ressources ; consommation excessive et réchauffement climatique, perte de la biodiversité, acidification des océans, pollution des sols, de l'eau et de l'air ; famines, épidémies, guerres de ressources, guerres de religions.

- Comment changer : en innovant pour la transformation sociale, environnementale, financière, et politique : favoriser la transition démographique, l'accès à l'éducation et l'émancipation des femmes ; sensibiliser les populations riches à la nécessité de réduire la consommation de viande et la consommation d'eau ; changer les lois afin d'éliminer l'utilisation des engrais chimiques qui appauvrissent les sols ; interdire les pesticides

ayant un impact nuisible sur la santé ; financer la conversion à l'agroforesterie ; rembourser la dette écologique aux pays du Sud au moyen de transferts de technologies propres et adaptées.

- Le rôle des gouvernements : supprimer les aides publiques et les mesures fiscales ayant un impact négatif sur l'environnement (exemple : subventions aux énergies fossiles) ; instaurer des politiques publiques afin de favoriser : 1) les innovations technologiques et sociales, 2) l'industrialisation des innovations technologiques permettant d'économiser les ressources naturelles et de réduire les besoins d'énergie, et les projets d'économie circulaire portés par des collectivités territoriales.
- Les responsabilités des villes et des collectivités locales et territoriales : innover en matière de démocratie participative afin de rétablir la confiance des citoyens dans le processus politique ; impliquer toutes les parties prenantes - citoyens, résidents, personnels, associations et élus - dans le processus de prise de décisions ; instaurer le droit à l'information des citoyens et des résidents ; rendre compte, notamment en ce qui concerne les finances et la gestion ; promouvoir les projets d'économie circulaire.

- Les responsabilités des entreprises : rendre compte de l'impact des activités. Résultat global : évolution de l'impact sur le réchauffement climatique, sur la réduction de la biodiversité et sur la pollution ; respect des droits humains. Empreinte économique : utilité et qualité des produits et services ; nombre et qualité des emplois créés et maintenus. Empreinte sociale : dialoguer avec toutes les parties prenantes ; mesurer la valeur ajoutée créée pour chaque partie prenante ; évaluer la satisfaction du personnel au travail et l'efficience de la formation continue ; assurer l'égalité femmes/hommes ; garantir la non- discrimination et l'intégration des personnes handicapées ; assurer la

sécurité au travail et la prévention des accidents. Empreinte environnementale : mesurer les ressources naturelles utilisées et les ressources naturelles régénérées.

- Les responsabilités des partis politiques : identifier les parties prenantes : citoyens, résidents, personnel, élus, fournisseurs ; dialoguer avec les parties prenantes, notamment au sujet des informations à rendre publiques : recettes, dépenses, transactions avec des personnes liées, conflits d'intérêt résultant notamment de cumuls directs ou indirects de fonctions.

- Les responsabilités des organisations de la société civile : rester indépendant dans les actions vers les objectifs déclarés ; mesurer les résultats par rapport aux ressources utilisées (efficience, performance) ; rendre compte aux parties prenantes, notamment en matière financière : publier les informations sur les transactions avec des parties liées.

- Les responsabilités du monde académique : un sujet pour un congrès futur ?

Bibliographie

Écocide - Une brève histoire de l'extinction en masse des espèces - Franz J. BROSWIMMER - Parangon

Les précurseurs de la décroissance - Serge LATOUCHE - Le Passager Clandestin.

Le monde est clos et le désir infini - Daniel Cohen - Albin Michel

Entre développement durable et vivir bien : repères pour un projet politico- pédagogique - Lucie SAUVE et Isabel ORELLANA – Revue éthique publique, vol. 16, n° 1 | 2014 : Enjeux éthiques des politiques publiques en matière d'environnement

Le Grand pillage – Comment nous épuisons les ressources de la planète - Rapport adressé au Club de Rome- Ugo BARDI - Institut Veblen / Les Petits matins éd.

Les chemins infinis de la décarbonisation - Neuf questions clés pour la COP21 Michel DAMIAN – Éditions Campus Ouvert - Distribution L'Harmattan

Le climat va t-il changer le capitalisme ? - Jacques MISTRAL - Eyrolles

Faits et tendances pour 2050 - Energie et changement climatique - World Business Council for Sustainable Development

L'Analyse du Cycle de Vie d'un produit ou d'un service – Applications et mise en pratique - Laurent GRISEL et Philippe OSSET - Afnor

Comptabilité et Développement Durable - Jacques RICHARD - Economica

Manifeste pour une comptabilité universelle - Michel Veillard, Pauline de Saint-Front, Jacques de Saint-Front et Gérard Schoun - L'Harmattan

On Ethics and Economics - Amartya Sen - 1987

Tout peut changer – Capitalisme & changement climatique - Naomi KLEIN - Actes Sud

Climats - recueil de poèmes de Laurent GRISEL - Publie.net

La Fabrique du mensonge – Comment les industriels manipulent la science et nous mettent en danger - Stéphane Foucart - Folio actuel

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Evaluation des pratiques d'essaimage dans le contexte de la responsabilité sociétale de l'entreprise - L'expérience de la STEG dans le secteur public tunisien

Mohsen BEN ALI
Doctorant Business Science Institute (BSI)
BSI – Luxembourg A.S.B.L Châteaux de Wiltz L-9516 Luxembourg
Directeur à la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)
Adresse : 38, rue Kemal Atatürk – Tunis – 1080 - Tunisie
E-mails : mohsbenali@yahoo.fr

Jean Pierre BOISSIN
Professeur des Universités IAE – Grenoble (Université Pierre Mendès France)
E-mail : Jean-Pierre.Boissin@iae-grenoble.fr

Résumé

Depuis la promulgation en 2005, de la loi portant sur l'essaimage des entreprises économiques en Tunisie et la signature en 2006 de la charte d'essaimage, quelques grandes entreprises publiques, comme la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)[*], ont été choisies en tant qu'entreprises pilotes pour développer cette pratique. La problématique est de savoir quels sont les facteurs de réussite de la pratique de l'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est d'évaluer la pertinence et la performance de cette pratique auprès des porteurs de projets essaimés. Une grille d'analyse et un modèle de recherche sont proposés à l'issue d'une revue de littérature enrichie par l'expertise professionnelle de l'auteur en tant qu'ancien directeur de la Structure d'essaimage de la STEG. La littérature sur l'essaimage est peu abondante mais elle permet de clarifier les concepts et de s'appuyer sur une typologie des pratiques (Daval, 2000 ; Brenet, 2000 ; Laviolette, 2005 ; Gauthier, Berger-Douce, 2013). La grille d'analyse et le modèle de recherche sont confrontés à une étude confirmatoire basée sur un questionnaire administré à 30 entreprises essaimées par la STEG. Les résultats montrent l'importance de la formation en phase pré-création sur la réussite d'un projet essaimé et débouchent aussi sur les principales améliorations qui doivent se faire au niveau du contrôle et suivi, de la coopération essaimé/société essaimante et au niveau de la mise à disposition des moyens financiers et communicationnels.

Mots-clés : Essaimage, Stratégie, Accompagnement, RSE, Financement, Post-création, Pré-création

[*] La Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG) est une entreprise publique à caractère non administratif. Créée en 1962, elle a pour mission la production et la distribution de l'électricité et du gaz naturel sur le territoire tunisien. La STEG assure la production de l'énergie électrique et du GPL, ainsi que le transport et la distribution de l'électricité et du gaz naturel au niveau national.

Introduction

Depuis la promulgation de la loi portant sur l'essaimage[1] des entreprises économiques en Tunisie, quelques grandes entreprises publiques dont la STEG ont été choisies en tant qu'entreprises pilotes pour développer cette pratique. Des cellules d'essaimage plus ou moins structurées ont vu le jour œuvrant dans le cadre d'une stratégie spécifique à chaque entreprise. L'essaimage, est pratiqué depuis dix ans[2] au sein de quelques grandes entreprises publiques. Après une telle période de fonctionnement, nous considérons qu'une évaluation de la pertinence et de la performance de cette pratique auprès des promoteurs de projets essaimés s'impose. La problématique de notre recherche est de savoir quels sont les facteurs de réussite de cette pratique dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est de faire un constat de la situation actuelle de cette pratique au sein d'une grande compagnie du secteur public tunisien en mettant en exergue ses réalisations, déceler les freins à son développement et proposer les actions à entreprendre pour la redynamiser et faire face aux insuffisances.

Cette recherche réunit les apports d'une approche exploratoire qualitative basée sur une revue de littérature et surtout sur une expertise professionnelle de huit années de l'auteur de cet article[3], avec ceux d'une étude confirmatoire basée sur un questionnaire administré à trente entreprises essaimées[4] par la STEG. La démarche méthodologique reprend l'une des démarches proposées par **Yin** (1994), une étude de cas et différentes unités d'analyse

[1] Article. Premier de la loi n°2005-56 du 18 juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques

[2] La pratique de l'essaimage n'a commencée réellement qu'après la signature conjointe STEG-Etat de la charte d'essaimage en février 2006, qui a défini et les engagements de l'Etat et les engagements de l'Enterprise essaimante en la matière

[3] Ancien Directeur de la Structure d'essaimage et premier initiateur et fondateur du Projet d'entreprise chargé du Développement de cette pratique au sein de la STEG sur une période de huit (8) ans

[4] Entreprises créées jusqu'à la fin de l'année 2013

(situations d'essaimage). Le cadre d'analyse relatif à cette recherche s'appuie sur les travaux pionniers de **Daval** (2000, 2008), sur la définition de l'essaimage de **Brenet** (2000) et les travaux récents de **Gauthier et Berger-Douce** (2013) donnant l'opportunité de contextualiser les pratiques d'essaimage dans le cadre des stratégies de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette recherche s'est déroulée en deux phases :

- Une revue de littérature ayant pour objectif l'identification du cadre de la recherche. Après la mise en exergue des résultats de l'expérience de la STEG et compte tenu de la stratégie adoptée par celle-ci en la matière, un modèle relatant les axes de cette pratique et les propositions à vérifier est élaboré (approche hypothético-déductive). Ce modèle servira ensuite de guide pour la conception des différentes rubriques du questionnaire.
- Une partie empirique basée sur les résultats d'un questionnaire '*quali-quanti*' administré en ligne auprès d'une trentaine d'entreprises essaimées.

1 : Revue de littérature et contexte de la recherche

1.1 : Définitions et typologie de l'essaimage dans le contexte de politique générale de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

1.1.1 Définition de l'essaimage

D'abord, nous notons que dans la revue de littérature, il n'existe pas de consensus sur une définition de l'essaimage. Plusieurs définitions sont proposées. Nous ancrons notre recherche dans les travaux précurseurs Selon **Daval** (2000), *« L'essaimage est une pratique qui se manifeste lorsqu'un employé entreprend de créer sa propre entreprise ou de reprendre une entité existante, indépendante de l'entreprise essaimante, en bénéficiant de la part de cette dernière qu'il quitte, de diverses formes d'appui et d'accompagnement, afin de limiter les*

risques d'échec ». Selon **Belley**, **Dussault** et **Lorrain** (1997), l'essaimage est « *un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés*».

Brenet (2000) définit l'essaimage comme étant *« la création d'une entreprise par une personne (ou une équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec l'existence d'un lien formel ou d'influence entre ces deux entreprises »*

En guise de récapitulatif, nous pouvons avancer que l'essaimage désigne les appuis et les accompagnements apportés par une entreprise à ses salariés qui souhaitent créer ou reprendre une activité. Cet appui de l'entreprise dite «essaimante» peut prendre plusieurs formes : information, formation, appui technique, apport d'expertise, aide financière, parrainage ou toute autre aide spécifique au projet essaimé. Pour le besoin de notre étude, nous retenons la définition selon **Brenet** (2000)

1.1.2 Typologie de l'essaimage

Plusieurs types d'essaimage sont pratiqués. De nombreuses typologies existent pour les décrire. Mais les fondements scientifiques ne sont pas toujours évidents (**Daval**, 2000). Cependant, une conception prédomine : c'est celle basée sur la distinction entre une logique individuelle (du salarié, de l'essaimé) et une logique dite « stratégique » (de l'entreprise, de l'essaimante). En effet, la logique individuelle met l'accent sur une problématique à dominante entrepreneuriale.

L'entreprise présente une volonté affirmée de mobiliser le potentiel humain en favorisant le dynamisme entrepreneurial des individus. Le principe est donc d'appuyer tous les projets des

créateurs potentiels, quel que soit leur secteur d'activités, par des mesures d'accompagnement effectives. On peut alors parler d'essaimage de projets : *« L'essaimage de projets repose sur l'exploitation d'une activité nouvelle, différente de celle de l'entreprise parent, au sein d'une structure juridique nouvelle. »* (**Daval**, 2000).

En revanche, toujours selon **Daval** (2000), une seconde forme d'essaimage met l'accent sur une problématique à dominante stratégique. Les projets de création des essaimés présentent un intérêt stratégique pour l'entreprise essaimante, dans le sens où ils permettent de répondre à ses objectifs de réorganisation. Il est fait référence à l'essaimage stratégique : *« L'essaimage stratégique peut donc se définir comme l'appui à la création d'entreprises dont l'activité est liée à celle de l'entreprise mère ».* (**Daval**, 2000)

Dans la continuité du travail de **Gauthier et Berger-Douce** (2013), nous reprenons la typologie de l'essaimage de **Brenet** (2000) (Cf. Tableau n°1).

	Essaimage naturel	**Essaimage social**	**Essaimage industriel**	**Essaimage technologique**
Initiative	Volonté isolée d'un salarié-entrepreneur	Incitation de l'entreprise essaimante		
Mobile	Projet personnel de l'entrepreneur	Contribution à la création de l'emploi	Désinvestissement et impartition	Désinvestissement et veille
Relation engendrée	A priori aucune, mais relation possible	Relation d'aide	Relation verticale à plus ou moins Long terme Relation d'aide possible	Relation de veille ou de coopération technologique Relation d'aide possible
Formes des liens ou aides possibles		Expertise projet Montage projet Appui financier Conseils	Engagement de commandes Lien financier Appui au management	Participation financière Coopération technologique Accord/propriété industrielle

		divers Réseautage		
Connectivité avec l'activité de l'entreprise essaimante	Variable (peut être nulle)	Variable (peut être nulle)	Forte	Forte
Stratégie de l'entreprise essaimante		Gestion de l'emploi Gestion de l'image	Stratégie industrielle	Stratégie d'innovation

Tableau 1 : Typologie de l'essaimage (Brenet, 2000)

Comme le soulignent Gauthier et Berger-Douce (2013), cette typologie est assez exhaustive et s'articule autour de trois critères :

- L'initiateur du processus d'essaimage,
- Le mobile de l'essaimage,
- Le lien entre l'entreprise essaimante et l'entreprise essaimée.

Il est possible de décrire les quatre situations.

* L'Essaimage personnel ou naturel : l'employé lance un projet de création d'entreprise, qui peut ne pas avoir un lien avec l'activité de l'entreprise essaimante et le présente à son employeur dans le cadre d'un programme d'essaimage. L'employé se tourne vers son employeur pour bénéficier des ressources et des expertises pouvant lui être utiles, par exemple soutien à des études de marché et à la définition du projet.

* L'Essaimage social ou à chaud (spontané ou défensif) : correspond au départ de salariés qui créent leur entreprise dans le cadre d'encouragement au départ par l'entreprise confrontée à un plan social avec réduction des effectifs.

* L'Essaimage industriel ou à froid : « C'est un essaimage résultant directement des stratégies dictées par le contexte industriel ou organisationnel. Directement lié aux activités de

l'entreprise, l'essaimage stratégique est lancé soit par les dirigeants de l'organisation essaimante, soit par l'employé ». (**Luc, Filion, Fortin**, 2003)

* L'Essaimage technologique ou scientifique : il s'agit de l'essaimage pratiqué par les centres de recherches et des laboratoires tant privés que publics. Le transfert du savoir-faire donne naissance à une entreprise technologique (notamment les startups).

1.1.3 Essaimage et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (R.S.E)

La mise en œuvre d'une politique d'essaimage dans une entreprise s'articule en général sur deux objectifs : « *la revalorisation de l'individu grâce à une meilleure prise en compte de ses aspirations individuelles couplée à une approche proactive de la gestion des personnes et de leurs carrières au sein ou à l'extérieur de l'entreprise* » (**Hervé, Daval**, 2008)

L'essaimage peut être par ailleurs considéré comme un facteur de motivation pour les salariés de l'entreprise ou pour des personnes externes à l'entreprise (c'est le cas de la **STEG** qui essaime même des porteurs de projets n'appartenant pas à son effectif : dits candidats externes).

La création des nouvelles entreprises surtout dans la sphère des territoires qui souffrent de la marginalisation (Zones dites de Développement Régional pour notre cas) permet de créer de l'emploi et des nouvelles richesses dans ces zones et développe à la longue, la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise. Le fait de mettre en place une structure dédiée au développement de l'essaimage au sein de l'entreprise offre des perspectives, en l'occurrence aux salariés ne désirant pas voir leurs carrières rester tributaires de l'entreprise.

Cette opportunité s'étend aussi aux non-salariés (Cas de la **STEG**) leur offrant la possibilité de concrétiser leurs objectifs personnels et bâtir leur parcours professionnel grâce à un appui et un soutien multiforme.

Brenet (2000) précise que « *les entreprises essaimées, en plus d'avoir un taux de survie supérieur à la moyenne, contribuent en moyenne à la création de cinq nouveaux emplois au cours de leurs trois premières années d'activité contre trois nouveaux emplois en moyenne pour la globalité des entreprises créées* »

Les pratiques d'une entreprise sociétalement responsable, se doivent répondre aux attentes des parties prenantes (stakeholders) afin de s'inscrire dans les domaines d'action présentés dans l'ISO 26000[5]. Dans le même contexte, **Gauthier et Berger-Douce** (2013) indiquent, que l'essaimage s'intègre dans la politique de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la mesure où c'est une réponse aux attentes des salariés (l'humain) et une participation au développement local (environnement au sens large).

Cette vision de la RSE s'intègre à la théorie des parties prenantes de **Freeman** (1984), c'est-à-dire tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le mode de gouvernance est davantage ancré dans une démarche cognitive que coercitive.

Théories de la firme	**Théories contractuelles de la firme** Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976), Williamson (1975)	**Théories des ressources** Penrose (1959), Barney (1991), Pfeffer & Salancik (1978)
Théorie des parties prenantes Freeman & Reed (1983), Mitchell *et al.* (1997)	*Vision partenariale de la gouvernance* *Vision coercitive de la gouvernance* ⟷ *Vision cognitive de la gouvernance* *Vision actionnariale de la gouvernance*	

Tableau 2 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise - Source : Tarillon et al. (2015)

[5] Suite à la participation des groupes de travaux venant de plus de 80 pays, l'organisme international de standardisation (ISO) a élaboré la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations.

Dans cette perspective cognitive, « il est possible d'admettre que certains mécanismes de gouvernance peuvent jouer un rôle qui, loin de contraindre le dirigeant de façon unilatérale en lui imposant une discipline financière étroite, lui permettent d'agir comme un levier à l'appui de son action » (**Wirtz**, 2008, p. 6)

1.2 : Politique générale et étapes de réalisation d'un projet d'essaimage à la STEG

1.2.1 Politique générale de RSE de la STEG

L'essaimage en Tunisie est défini comme étant « *tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des porteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant* ». (Article. Premier de la loi n°2005-56 du 18 juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques) La particularité de l'essaimage des entreprises économiques à "*la tunisienne*" c'est qu'il concerne aussi bien les porteurs issus du personnel de l'entreprise essaimante que les porteurs externes. Aussi, le législateur n'a pas limité les modalités d'encouragement et d'assistance pour les projets essaimés.

La stratégie de la STEG en matière d'essaimage telle que définie par le guide de l'essaimage de l'entreprise[6] est la suivante : « *L'essaimage pratiqué à la STEG est un essaimage à froid ou offensif. Il est conçu et réalisé dans le but d'encourager la création d'entreprises et il s'inscrit dans la politique de l'État pour la promotion de l'emploi. Dans ce cadre global, la STEG a choisi de donner la priorité aux projets innovants, à haute valeur ajoutée et en rapport avec son activité. Les projets susceptibles d'être réalisé par essaimage sont*

[6] Document servant de guide pour les porteurs de projets d'essaimage édité par la STEG en 2012 et rédigé par l'auteur

généralement issus du personnel de la STEG ou des candidats externes et peuvent aussi être identifiés par la structure d'essaimage au sein de l'entreprise».

La pratique de l'essaimage est poussée et soutenue par la Direction Générale de l'entreprise. Il s'agit bien d'une pratique stratégique. Les enjeux sont la création de l'emploi, le développement de l'innovation et le développement de la culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise (**Ben Ali**, 2007). L'essaimage s'inscrit dans une politique de responsabilité sociétale de la STEG avec des transferts d'expérience d'entreprises françaises comme EDF.

Un modèle 'Essaimage-RSE' est proposé en fig. **1** résume les différentes interactions entre la pratique de l'Essaimage à la STEG et sa politique RSE. Ce modèle s'appuie à la fois sur la prise en considération des attentes des salariés et/ou les candidats externes envers l'entreprise et sur l'impact territorial de la RSE à savoir le développement local.

Fig. 1 – Modèle Essaimage-RSE de la STEG – Source l'auteur

1.2.2 Les étapes d'essaimage à la STEG

Un projet d'essaimage à la STEG passe depuis l'idée de projet jusqu'à la phase création par les étapes suivantes :

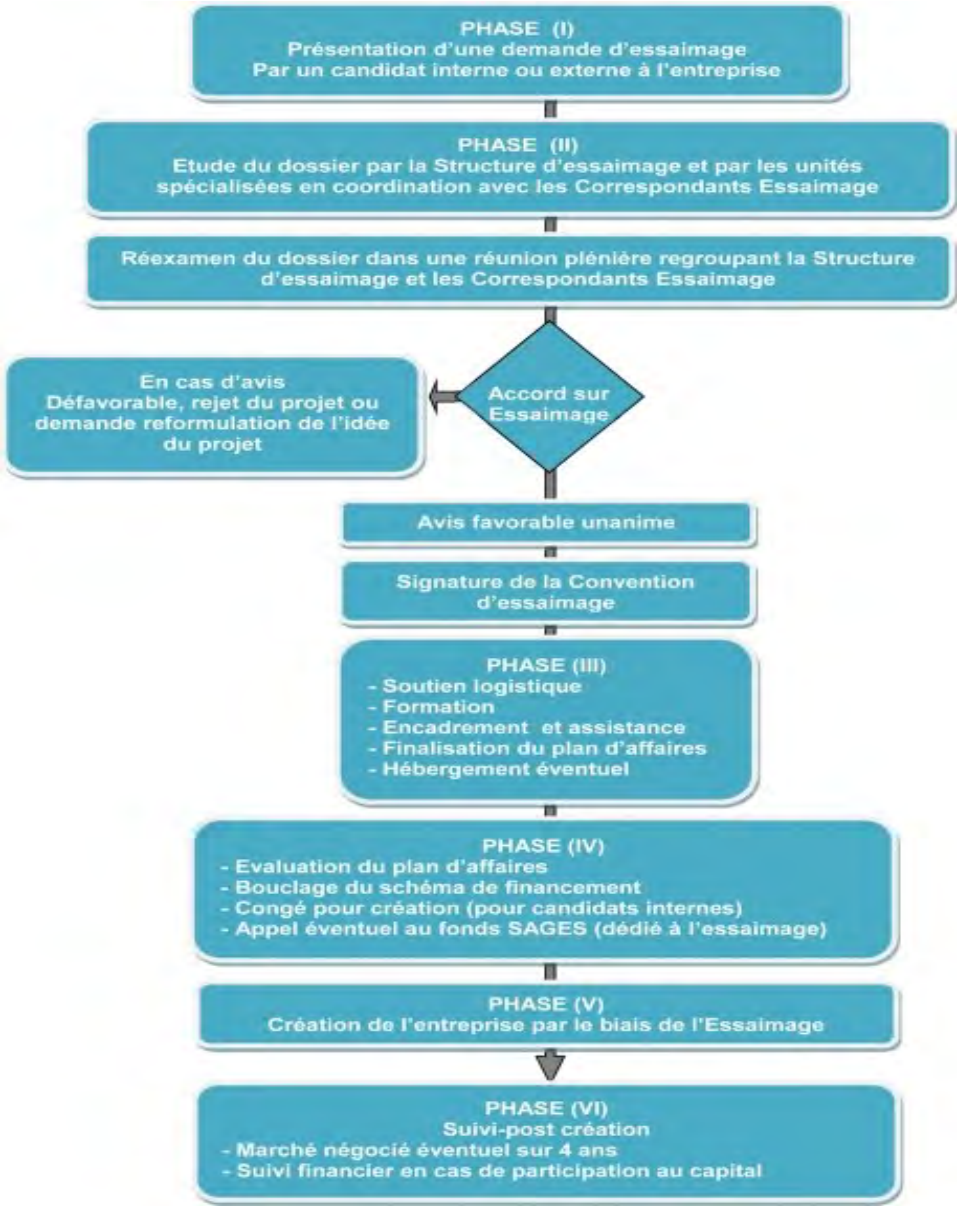


Fig. 2 – Etapes de réalisation d'un projet d'essaimage à la STEG – Source publication auteur[7]

[7] Article intitulé 'Etude comparative sur les pratiques de l'essaimage à la STEG et au groupe EDF' dans la revue de l'Electricité et du Gaz (REG) N°16 – Avril 2012

1.2.2.1 L'accompagnement des porteurs de projets

Le processus d'accompagnement à la STEG passe par les étapes suivantes :

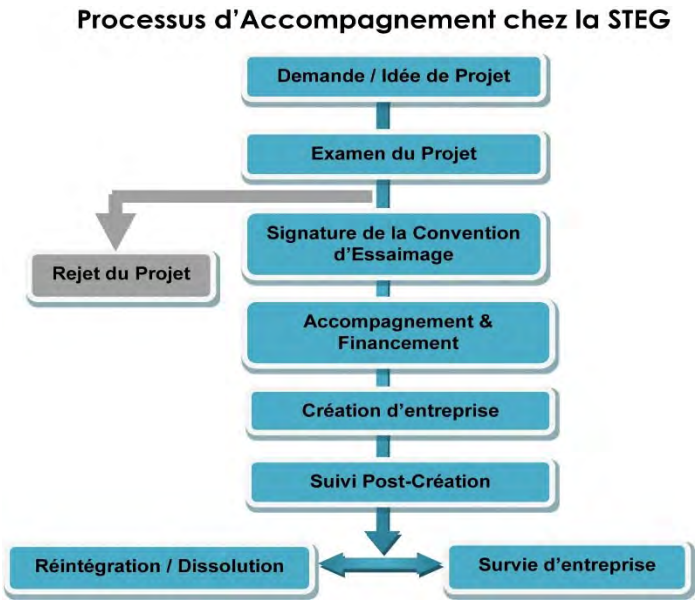


Fig. 3 – Processus d'accompagnement chez STEG - Source publication auteur[7]

1.2.2.2 Le financement des projets d'essaimage

Au démarrage de la pratique d'Essaimage, la STEG a levé un fonds dédié au financement des projets proposés, à travers une société de gestion des fonds d'Essaimage baptisée « *SAGES* »[8]. En cas d'accord, la SAGES débloque le montant dans la limite d'un ticket maximal de 30.000 DT, soit l'équivalent de 13.500 €[9], qui sera rétrocédé dans une période n'excédant pas sept années. La portée capitalistique des projets essaimés par la **STEG** est variable : elle va de 100 mille dinars jusqu'à 3 millions de dinars. (De 45 000 € à un 1,350 million €). Toutefois, la moyenne des montants investis est de l'ordre de 250 000 dinars par

[8] Société chargée de l'Assistance et de Gestion des Fonds d'essaimage des entreprises économiques ayant levé des fonds pour le besoin des participations au capital social des sociétés essaimées.

[9] Le Dinar tunisien équivaut à cette date à environ 0.43 euro

projet (environ 112.500 €). Par ailleurs, et dans un souci d'actionner tous les mécanismes de financement et de limiter les risques éventuels, les schémas de financement des projets essaimés ont recours à plusieurs mécanismes dont les Fonds de Financement comme le FOPRODI[10], mais aussi les autres SICAR et les banques.

1.2.2.3 Comment est sécurisée une opération d'essaimage ?

Les salariés de la **STEG** ainsi que les candidats externes sont appelés à présenter leur projet détaillé directement aux responsables essaimage, chargés de les aider à l'affiner, d'en estimer la faisabilité et d'en assurer par conséquent la confidentialité (**Ben Ali**, 2009). Tous les acteurs économiques et sociaux ont un souci de sécuriser les parcours professionnels en facilitant et en accompagnant la transition entre le salariat et l'entrepreneuriat. (Phase d'essaimage)

1.3 : Facteurs de réussite d'un Projet d'essaimage dans le secteur public : cas de la STEG – modèle conceptuel de recherche proposé

Compte tenu de notre parcours professionnel dans le domaine, nous considérons que la réussite d'un projet d'essaimage est le résultat d'une multitude de facteurs liés, entre autres, à l'expertise et l'expérience de porteur du projet, au soutien et à l'engagement de l'Etat et plus précisément au cadre législatif règlementant cette pratique, aussi, à la qualité et à la consistance des mesures d'accompagnement de l'entreprise essaimante et sa stratégie en la matière, tant en phase de pré-création qu'en phase post-création. Nous allons dans ce qui suit,

[10] C'est le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI) créé par l'article 45 de la loi N°73-82 du 31/12/1973 et qui a pour objet : la création d'une nouvelle génération de promoteurs, la promotion de la création et du développement de la PME industrielle et la mise en oeuvre des mesures d'encouragement au développement régional.

décrire et expliciter tous ces facteurs clés de succès en prenant en considération le contexte de cette pratique dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**.

1.3.1 L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé - profil de l'essaimé

L'essaimage des salariés (candidats internes à l'entreprise) suppose que le porteur du projet désirant créer un projet dont l'activité cadre avec la stratégie de l'entreprise, possède déjà une expérience (ancienneté au sein de l'entreprise mère) ou/et éventuellement une expertise professionnelle (ancienneté dans l'activité du projet à créer). Quant aux candidats externes, dont la Structure chargée de l'essaimage exige explicitement qu'ils soient des diplômés du supérieur (condition sine qua non d'acceptation), le niveau d'instruction assez élevé, donne à notre avis plus de chance au porteur de projet de mener à bien les différentes étapes de création de son entreprise. Nous considérons que le diplôme, la formation complémentaire éventuellement reçue en phase d'incubation, l'expérience professionnelle, les capacités intrinsèques du porteur de projet, ses aptitudes entrepreneuriales sont des facteurs qui agissent en faveur de la réussite d'un projet d'essaimage. La littérature générale sur l'entrepreneur montre que la survie et le succès à long terme d'une entreprise sont étroitement liés aux compétences de l'entrepreneur, d'où l'importance de son expérience et sa formation.

Nous essayons dans le modèle conceptuel de recherche que nous proposons dans la figure **5** de mettre en exergue la corrélation entre le profil de l'essaimé (niveau de base, expérience, expertise professionnelle, connaissance du projet, formation complémentaire, qualités intrinsèques, motivation,) et la pérennité de l'entreprise essaimée.

1.3.2 L'accompagnement en phase pré-création

1.3.2.1 L'engagement de l'entreprise essaimante

Conformément aux clauses de la charte de l'essaimage[11] signée conjointement entre l'Etat et l'entreprise adhérant au programme de l'essaimage, cette dernière s'engage à fournir au promoteur l'assistance technique et logistique nécessaire (formation, stages, mise à disposition des bureaux, de laboratoires, pour l'accomplissement des étapes du projet d'essaimage …) et pour boucler son schéma de financement au stade de l'étude du projet ou de son démarrage.

1.3.2.2 Les différentes étapes d'accompagnement en phase pré-création

Un accompagnement personnalisé des essaimés en matière d'étude de faisabilité, aspects financiers, juridiques et un suivi des préparatifs de création à savoir les procédures de congé pour création et la démarche d'octroi des agréments nécessaires à l'exercice de l'activité en cas de besoin, forment les principales étapes d'accompagnement en phase pré-création.

D'autre part, coté formation, la **STEG** autorise les essaimés à suivre, à leurs demandes, des cycles de formation sur la création d'entreprises et même sur le concept de l'essaimage. Une formation spécialisée dans le domaine de l'activité du projet peut éventuellement être envisagée dans certains cas. Des modules de formation sont programmés pour le personnel des sociétés essaimées dans le domaine des travaux gaz (formation qualifiante dédiée par la **STEG** aux essaimés) (**Ben Ali**, 2007). La formation des essaimés est un facteur clé de succès du projet et c'est en cours de la phase pré-création que le futur essaimé apprend la gestion, le

[11] Charte de l'essaimage : document qui fixe les modalités de l'engagement de l'Etat dans le processus de l'essaimage ainsi que celui des entreprises essaimantes

management et le commercial. Il quitte enfin le cadre sécurisé de sa structure mère et son statut de salarié (candidat interne) pour prendre l'entière responsabilité de sa nouvelle entreprise.

1.3.3 Le suivi post-création

Le guide de l'essaimage de la **STEG** dans sa version mise à jour en 2012, stipule dans ce contexte qu' « *En application de la convention du projet*[12]*, le promoteur doit adresser tous les trois mois un rapport au représentant légal de l'entreprise (Structure d'essaimage) portant sur l'avancement de l'exécution du projet et précisant, éventuellement, les difficultés rencontrées au niveau de la réalisation du projet. La Structure d'essaimage soumet au Ministère de l'Industrie, un rapport trimestriel sur l'avancement des projets et éventuellement les difficultés rencontrées* ».

Le guide de l'essaimage de la **STEG** avance dans ce contexte « *Afin d'appuyer la participation des entreprises créées par essaimage dans les marchés publics, le décret n°2009-2861 en date du 05/10/2009, portant fixation des modalités et conditions de passation des marchés négociés de fournitures de biens et services avec les entreprises essaimées, a permis aux entreprises publiques de conclure des marchés négociés avec les entreprises essaimées et ce pour une durée de quatre années à partir de la date de création de ces entreprises, d'un montant maximum de 150.000 DT pour la première année avec un taux dégressif de 25% pour les trois autres années*».

[12] Document promulgué par l'arrêté du Ministère de l'Industrie, de l'énergie & des PME, en date du 24 avril 2006 qui renferme les engagements de l'entreprise essaimante et l'essaimé pendant la période précédant la création

Ces montants seront doublés si le montant d'investissement du projet essaimé dépasse 500.000 DT à condition que les achats répondent à des besoins réels de l'entreprise sur les plans quantitatif et qualitatif et sont inscrits dans son programme annuel d'achat et que le coût des biens et services ne doit pas dépasser le coût que supportait l'entreprise publique auparavant sauf dans les cas exceptionnels qui doivent être justifiés et approuvé par l'entreprise publique. Il est à souligner que les professionnels de l'essaimage, de par le monde, sont unanimes sur le fait que le suivi post-création présente un facteur de réussite pour les projets d'essaimage.

1.3.4 Le soutien et l'engagement de l'Etat – Cadre réglementaire

L'Etat joue un rôle de catalyseur dans le processus de l'essaimage. Acteur d'influence, l'Etat par ses politiques peut développer un contexte favorable à la création d'entreprise par le biais de l'essaimage en mobilisant les différents acteurs économiques. La charte de l'essaimage signée conjointement par l'entreprise qui adhère au programme de l'essaimage (entreprise dite essaimante) et l'Etat préconise que ce dernier accorde deux avantages aux projets essaimés à savoir (**1**) une priorité par rapport à d'autres créations pour s'implanter dans les pépinières, les zones industrielles et les Technopôles et (**2**) une déduction des dépenses engagées en faveur de tout projet essaimé de l'assiette d'impôt de l'entreprise essaimante (mesure instituée par une Loi)[13]

Le soutien et l'engagement de l'Etat en matière de création de projets par essaimage se présente ainsi comme une composante importante du modèle conceptuel de recherche proposé

[13] Le décret n°2006-95 du 16 janvier 2006 fixant les conditions de déduction fiscale des dépenses d'essaimage engagées par l'entreprise essaimante.

dans la Figure **5** et qui traduit les facteurs de réussite de la pratique d'essaimage dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**.

Quant au cadre réglementaire, l'essaimage est soutenu par une panoplie de lois. En effet, l'essaimage a été défini dans l'article 4 de la Loi du 18 juillet 2005 et comme a été déjà annoncé, la définition du concept selon la réglementation tunisienne a la particularité de s'adresser à des candidats externes à l'entreprise confirmant ainsi l'approche de l'Etat orientée vers la promotion de l'emploi.

Cette loi a été devancée par la loi relative au congé pour la création d'entreprises (institué par le Décret n° 2003-1617 du 16 juillet 2003) qui a fixé entre autres, les conditions d'accès au congé et les droits et les obligations respectifs de l'entreprise et du salarié de la fonction publique. L'intérêt majeur de cette loi réside en la possibilité pour le salarié de retourner dans son entreprise d'origine en cas d'échec de son projet. Un autre avantage de taille a été ajouté en 2009 et qui consiste, pour les entreprises publiques essaimantes, à attribuer aux entreprises qu'elles ont créées par essaimage des marchés publics négociés (Décret n° 2009-2861 du 5 octobre 2009). Le continu a été explicité et détaillé dans la rubrique 'suivi post-création'

1.3.5 Grille d'évaluation de la pratique d'essaimage

L'analyse de l'activité de l'essaimage au sein de l'entreprise STEG sera basée sur une grille d'analyse (Cf. Fig.**4**) élaborée suite à une revue de littérature approfondie malheureusement peu abondante en la matière. Cette grille d'analyse est axée sur, respectivement :

- *la typologie de cette pratique (type d'essaimage pratiqué) ;*
- *la politique et la stratégie d'essaimage de l'entreprise ;*
- *l'accompagnement et les mesures de soutien en l'occurrence celles octroyées par l'Etat ;*
- *les modalités de financement des projets essaimés ;*
- *la confidentialité et la sécurisation de l'opération de l'essaimage.*

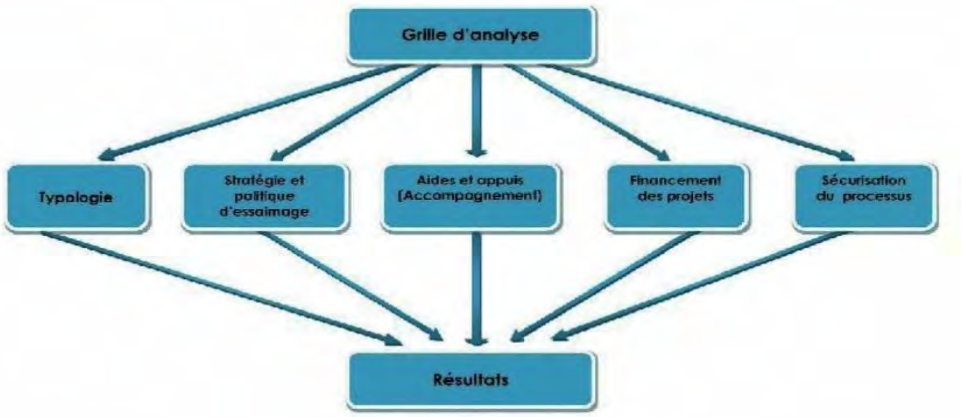


Fig. 4 : Grille d'évaluation de la pratique de l'essaimage – Source : l'Auteur

D'après la revue de littérature et dans une économie où le taux d'échec de projets avant de souffler la cinquième bougie est très important, la pratique de l'essaimage parait un remède pour asseoir les PME sur une thérapeutique saine et correcte tout en lui assurant la pérennité. «*Le taux de réussite après 5 ans des entreprises qui ont été incubées ou mentorées à leur début est statistiquement deux fois supérieur*» (**Akova,ca**, 2009). Le Newsletter de l'Agence Française pour la Création d'Entreprise (APCE) en date de janvier 2012 avance que «Les bénéfices des dispositifs d'essaimage sont aujourd'hui reconnus tant en termes de pérennité des entreprises créées que de contribution au développement économique des territoires.» et que «*Le taux de réussite à 5 ans de ces entreprises est généralement supérieur à la moyenne nationale. Les responsables essaimage enregistrent en effet une pérennité de 70% à 90%*».

Tous les auteurs et chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat sont unanimes sur le fait que 90% des entreprises créées par essaimage, vivent non seulement au-delà de cinq ans, mais connaissent généralement de grands succès sur le marché.

D'après une étude financée par la Coopération Allemande au Développement réalisée par le Bureau tunisien Wiki startup en 2012, les résultats marquants du programme tunisien d'essaimage sont certainement le fait que les diplômés de l'enseignement supérieur

représentent 51% des promoteurs et que les projets sont dans 60% des cas implantés dans les zones de développement régional.

1.3.6 Les propositions à vérifier

Nous rappelons que notre problématique est de savoir quels sont les facteurs de réussite d'un projet d'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la **STEG**. Nous considérons que tous ces facteurs s'articulent autour de trois acteurs principaux à savoir l'Etat, l'entreprise essaimante et le porteur du projet (Entrepreneur essaimé). Le résultat final escompté sera bien entendu : une création (entreprise essaimée) pérenne et évolutive, créative de l'emploi et de la richesse.

Sur la base du modèle théorique de recherche (Cf. Fig. **5**) et de la grille d'analyse (Cf. Fig. **4**), nous allons tester la validité empirique au travers d'un jeu de cinq propositions :

Proposition 1 : L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé présentent des atouts majeurs pour la réussite d'un projet d'essaimage surtout pour les candidats internes à l'entreprise.

Proposition 2 : L'accompagnement sous ses différentes formes, en phase pré-création fournis par l'entreprise essaimante a un impact positif sur le démarrage de l'entreprise essaimée.

Proposition 3 : Le suivi sous les différentes formes proposé par l'entreprise, en phase post-création a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée.

Proposition 4 : Le soutien et l'engagement de l'Etat est déterminant pour la réussite de l'activité de l'essaimage dans le secteur public.

Proposition 5** : **Plusieurs mesures d'amélioration sont nécessaires pour redynamiser la pratique de l'essaimage dans le secteur public.

Les résultats de cette recherche seront explicités dans le Chapitre III de cet article intitulé 'Analyse & discussions des résultats du questionnaire'.

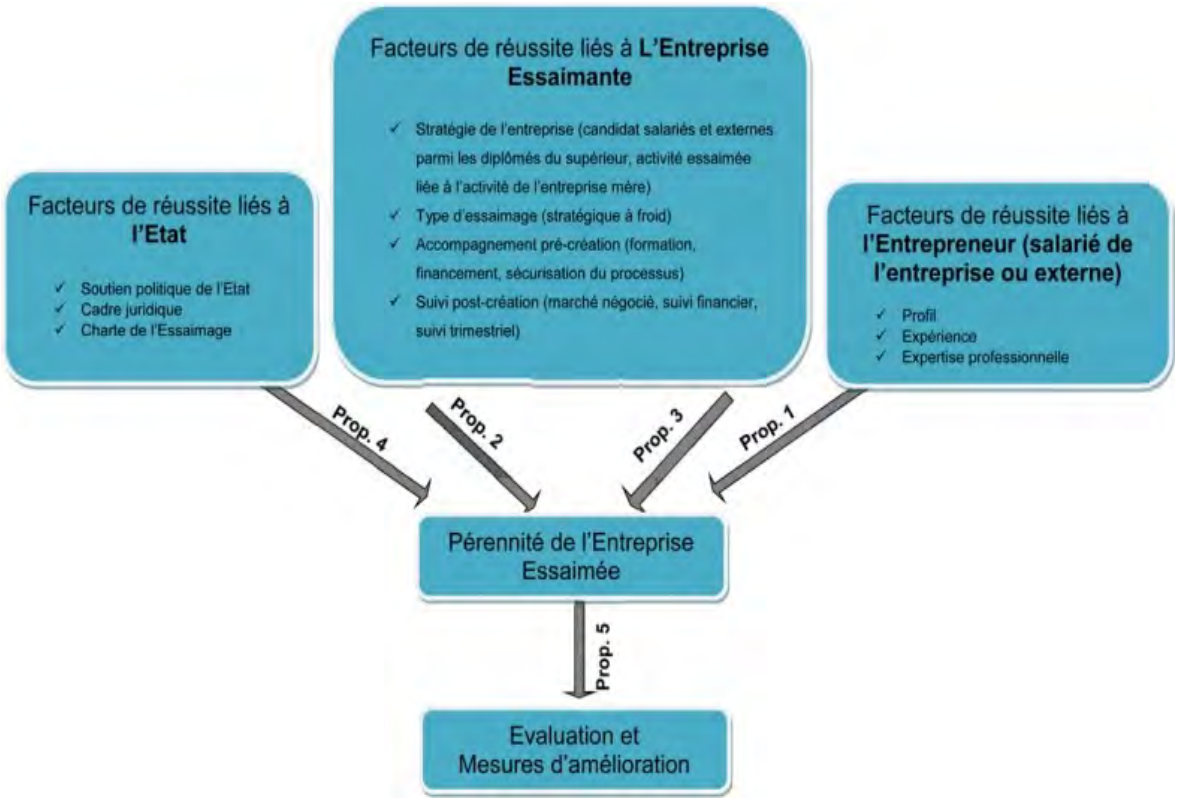


Fig. 5 : Modèle conceptuel de recherche – Source : l'auteur

2 : Design de la recherche1

2.1 : Méthodologie de recherche

L'objet de recherche de cet article est de proposer un modèle théorique relatant les facteurs de réussite de la pratique d'essaimage à la compagnie **STEG**, puis de tester sa fiabilité par une étude empirique. Nous rappelons que cette recherche réunit les apports d'une approche exploratoire qualitative basée sur une revue de littérature et une expertise professionnelle de huit années de l'auteur de cet article, avec ceux d'une étude empirique qui a pour objectif l'apport des données nécessaires à l'évaluation de l'efficacité des pratiques d'essaimage perçues par les essaimés. Le modèle proposé a été testé via les cinq propositions précédemment énoncées. .

Le questionnaire a été administré à une trentaine d'entreprises essaimées de la **STEG**. Ce sont les entreprises qui ont été accompagnés au cours de leurs créations par la Structure d'essaimage de l'entreprise (C'est le nombre total des entreprises essaimées par la compagnie jusqu'à la fin de l'année 2014). Le questionnaire a été testé au préalable auprès de trois entreprises essaimées, choisies arbitrairement, ce qui a permis d'affiner son contenu et l'améliorer. Les données ont été enfin analysées à l'aide du logiciel **SPHINX.**

2.2 : Descriptif du questionnaire

Le questionnaire commence par l'identification de l'entreprise essaimée (raison sociale, forme juridique, secteur d'activité, date de création, chiffres d'affaires en 2014, degré d'innovation) et puis par l'identification de l'essaimé (catégorie d'essaimé : interne ou externe à l'entreprise), niveau d'instruction, formation complémentaire, le type de formation reçue en phase pré-création. Pour tester la première proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé sur la réussite d'un projet essaimé surtout en cas de candidat interne à l'entreprise, une évaluation de l'expérience et de l'expertise de l'essaimé via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

Pour tester la deuxième proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'accompagnement en phase pré-création avec ses différentes formes dédié par l'entreprise essaimante, une évaluation de l'accompagnement en phase pré-création via quatre questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**. Pour tester la troisième proposition qui consiste à mesurer l'impact de l'accompagnement en phase post-création dédié par l'entreprise essaimante, une évaluation du suivi post-création (déroulement du marché négocié ou les commandes contrat-tarif octroyés par l'entreprise essaimante, le suivi financier de la Sicar en cas de participation au capital de l'entreprise essaimée) via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

S'agissant d'un questionnaire qui cible les entreprises du secteur public essaimées par la **STEG**, il est impératif de faire l'évaluation de la contribution de l'Etat dans le processus (rôle de l'entreprise essaimante ainsi que le rôle et l'engagement de l'Etat). C'est l'objet de la quatrième proposition, (déductibilité des dépenses relatives à l'essaimage, incitations fiscales, avantages sociaux accordés aux essaimés, l'instrument du congé pour création d'entreprise), via six questions utilisant l'échelle de Lickert de **1** à **5**.

Enfin, pour tester la cinquième proposition qui consiste à identifier les mesures nécessaires à l'amélioration de la pratique de l'outil essaimage et sa redynamisation dans le secteur public tunisien et particulièrement à la **STEG**, une question ouverte contenant la proposition de certaines pistes d'amélioration en vue de collecter leurs degrés d'importance auprès des essaimés moyennant l'échelle de Lickert de **1** à **5** et pour terminer, une question ouverte pour recueillir les suggestions des essaimés dans ce sens.

3 : Analyses et Discussion des résultats du questionnaire

3.1 : Analyse statistique et descriptive du questionnaire

3.1.1 Analyse statistique et descriptive du questionnaire

50% des sociétés créées par essaimage sont des sociétés unipersonnelles (SUARL) et 33 % des créations sont anonymes (SA). 56,6% des entreprises soit 17 sociétés exercent dans les deux domaines métiers de l'entreprise essaimante à savoir l'Electricité et le Gaz. Le reste des créations touche aux secteurs de la maintenance et de la sécurité industrielle (10%) et aux secteurs de soutien tels que l'informatique, l'industrie mécanique, l'environnement, le transport des équipements électromécaniques. 73,3 % des sociétés ont un effectif inférieur à

dix (10) employés, un tél chiffre cadre bien avec la moyenne issue de la revue de la littérature qui avance une moyenne de cinq employés pour les créations par essaimage.

3.1.2 Identification de l'essaimé

Environ trois quarts des candidats sont internes à l'entreprise. La majorité des essaimés (soit 97%) possède au minimum le niveau du baccalauréat. 80% des essaimés ont un niveau supérieur ou égal au Bac+2. Le même taux des essaimés dispose d'une une formation complémentaire (en gestion surtout) autre que leur formation de base. (Formation initiale)

3.1.2.1 Formation en phase d'essaimage (pré-création)

En phase pré-création, la majorité des essaimés et surtout les techniciens (environ 57%) ont reçu une formation générale sur les mécanismes de création d'entreprise (formation en local). 26,7% des essaimés ont reçu une formation dans le domaine de la gestion des entreprises, 20% en finances et environ 16,7% ont bénéficiés d'une formation juridique. Des formations et des stages à l'étranger ont touchés environ la moitié des candidats soit 46,7%. Nous constatons que les essaimés ont cumulés plusieurs genres de formations.

3.1.2.2 Expérience professionnelle – secteur d'activité de l'entreprise

76,7% soit 23 essaimés possèdent une expérience dans les métiers de la **STEG** à savoir l'électricité et le gaz. Ce résultat cadre bien avec la stratégie de la STEG qui n'essaime que les projets qui ont un lien avec son activité.

3.1.3 Expérience et expertise professionnelle de l'essaimé

3.1.3.1 Facteurs de réussite d'un projet d'essaimage en général

22,5% des essaimés considèrent que la connaissance technique du candidat et au même titre l'idée convaincante du projet présentent des facteurs de réussite d'un projet d'essaimage en général. Un peu moins, soit 20.1%, estiment que la connaissance en gestion présente un facteur de réussite.

3.1.3.2 Facteurs de réussite du projet essaimé de l'entreprise

Concernant leurs projets, les essaimés considèrent qu'avoir la conscience de l'intérêt du projet est le premier facteur de réussite ; à un degré moindre, la volonté de devenir entrepreneur, le reste des facteurs : avoir des habiletés de leadership, le désir d'indépendance et d'autonomie, avoir une culture entrepreneuriale et avoir des habiletés de communication interviennent selon eux au même titre dans la réussite de leurs projets.

Quant aux facteurs : avoir une aptitude physique et avoir une expérience en gestion, ils viennent en dernier lieu selon les essaimés en matière d'impact sur la réussite de leurs projets

3.1.3.3 Difficultés au démarrage du projet d'essaimage

17,7% des essaimés estiment que le manque d'appui et de soutien (incitations financières entre autres) présente la première difficulté en phase de démarrage. Les difficultés liées à l'Administration publique (les autorisations), les difficultés d'ordre juridique sévissent environ 31% des créations par essaimage. D'autres difficultés d'ordre relationnel liées à l'entreprise essaimante elle-même entravent un bon démarrage du projet.

3.1.3.4 Causes d'échec de l'essaimé

Treize entreprises parmi les trente questionnées, soit 43% de l'échantillon, déclarent qu'ils ont échoué. Quant aux facteurs d'échecs, 20% de ces échecs sont dus à des facteurs exogènes à l'entreprise. (En l'occurrence, les circonstances politiques qu'affronte le pays depuis 2011)

3.1.3.5 Causes d'échec d'un projet d'essaimage en général

En général, les essaimés qui se déclarent avoir réussi leurs projets considèrent au même titre que les facteurs : difficultés d'ordre financier, mauvaise estimation du marché et le manque du soutien post-création peuvent causer l'échec d'un projet essaimé. S'ajoutent à ces facteurs, mais à un degré moindre, les facteurs exogènes à l'entreprise. Les difficultés d'ordre organisationnel, de gestion et la concurrence déloyale viennent respectivement en dernière position, parmi les facteurs pouvant causer l'échec des entreprises créées dans le cadre de l'essaimage.

3.1.4 L'accompagnement en phase de pré-création

3.1.4.1 Nécessité de l'accompagnement en phase de démarrage

70% des essaimés, soit 21 entreprises considèrent que l'accompagnement en phase pré-création est nécessaire et que ce dernier permet à l'entreprise de démarrer son activité conformément au planning prévisionnel et permet même un démarrage plus rapide et ce pour la moitié des entreprises interviewées.

3.1.42 Impact des formations et de la participation au capital sur le projet essaimé

53,3% des essaimés considèrent que l'impact des formations sur leurs projets est très bénéfique. 46,6% des essaimés donnent une évaluation moyenne à la nécessité d'une participation au capital social de leurs entreprises à travers une SICAR dédiée. Le reste estime qu'une telle participation n'est pas du tout nécessaire. Cette attitude négative à l'égard de cette mesure s'explique par le fait que les porteurs de projets ont du mal à accepter un autre actionnaire à leurs projets.

3.1.5 Suivi post-création

3.1.5.1 Ce suivi est-il suffisant pour la consolidation d'un bon départ d'un projet essaimé ?

La majorité des essaimés, soit 80,1% considère que le suivi prodigué actuellement par l'entreprise essaimante est moyennement suffisant.

3.1.5.2 Importance des suggestions en matière de suivi post-création

La réorganisation de la Structure d'essaimage pour une meilleure implication dans le processus est jugée par 37,8% des essaimés en tant que première mesure d'amélioration nécessaire. A un degré moindre, mais toujours jugée nécessaire, 31,4% des essaimés considèrent qu'il faut réglementer l'étape post-création via la promulgation d'un décret approprié et enfin le reste des essaimés (30,8%) sont d'accord sur la proposition de confier la gestion de la participation au capital à l'entreprise essaimante.

3.1.5.3 Les marchés négociés : sont-ils suffisants pour assurer un bon démarrage d'un projet essaimé ?

40% seulement des essaimés interviewés considèrent que les marchés négociés octroyés par l'entreprise essaimante en application de la règlementation en vigueur[14] sont suffisants pour un bon démarrage de leurs projets. 23% estiment que cette mesure est peu suffisante. Il est à noter que le tiers des essaimés a bénéficié d'un marché négocié dans le cadre de l'activité de leurs projets.

3.1.5.4 Importance des suggestions en matière de modalités de passation de marché négocié

28,5 % des essaimés, estiment qu'il faut revoir à la hausse le montant global de ce type de marché. A un degré moindre, 27,6 % suggèrent de mieux impliquer les services concernés de l'entreprise essaimante (les unités ordonnatrices des commandes) pour une meilleure gestion de ces marchés. 26 % suggèrent étendre ce type de marché à tout type d'activité essaimée à savoir le secteur des études et de consulting, les travaux, le transport, etc. pour couvrir au mieux les différents champs d'activités des projets essaimés. En dernier lieu, la revue des modalités de passation de ce type de marché a été moyennement sollicitée par les essaimés interviewés. Certains demandent même de réduire les quatre années prévues pour l'octroi du marché négocié en une seule année mais avec la totalité du montant.

[14] Décret n°2009-2861 promulgué le 05 octobre 2009, portant fixation des modalités et conditions de passation des marchés négociés de fournitures de biens et services avec les entreprises essaimées.

3.1.6 Le soutien et l'engagement de l'Etat

3.1.6.1 Politique déductibilité comme mesure d'encouragement

La politique actuelle de déductibilité des dépenses relatives à l'opération de l'essaimage (à raison de 30 MDT soit 13,5 milles € par projet essaimé) est une mesure moyennement perçue par les essaimés comme un outil d'encouragement (environ 33,3 % des essaimés). Cela s'explique par le fait que cette mesure s'intéresse plutôt aux entreprises désirant adhérer au programme d'essaimage et ne vise pas directement l'essaimé.

3.1.6.2 Importance des suggestions en matière d'incitations fiscales

Sur le plan des incitations fiscales, 37,1% des essaimés considèrent qu'il faut prévoir d'autres mesures d'encouragement, 33,5% des essaimés considèrent qu'il faut allouer un budget assez consistant pour de telles opérations et à un degré moindre, le reste des essaimés soit 29,4% estiment qu'il est nécessaire de revoir les modalités de déduction des dépenses relatives à l'opération de l'essaimage.

3.1.6.3 Avantages sociaux accordés aux essaimés : sont-ils suffisants ?

30% des essaimés considèrent que ces avantages sont à peine suffisants. 26,7% s'ajoutent pour dire que c'est peu suffisant. 6,7% seulement des essaimés considèrent que ces avantages sont totalement suffisants.

3.1.6.4 Importance des suggestions en matière d'avantages sociaux

Selon les essaimés interviewés, prévoir d'autres avantages tel que en premier lieu le prêt d'honneur. A un degré moindre, les essaimés considèrent qu'il faut penser plutôt à leur inculquer davantage la culture entrepreneuriale et en dernier lieu, intensifier les campagnes de sensibilisation auprès des salariés de l'entreprise.

3.1.6.5 Procédure d'octroi pour les essaimés internes de congé pour création

40% des essaimés estiment que la procédure de congé pour création est moyennement déterminante pour stimuler les porteurs potentiels de projets internes à adhérer au programme d'essaimage. 33,3% estiment que ce facteur est peu déterminant. La réglementation actuelle afférente à cette procédure datant de 2003, a été destinée pour les salariés du secteur public qui souhaitent monter leurs entreprises dans le cadre général de l'entrepreneuriat et par conséquent, ne prend pas en compte les exigences du processus de l'essaimage (dépenses engagées par l'entreprise essaimante en matière d'accompagnement et de suivi post-création).

3.1.6.6 Importance des suggestions en matière de congé pour création

Les essaimés souhaitent qu'il faut en premier lieu prévoir une modalité de réintégration en cas d'essaimage via la ratification du décret qui régit actuellement le congé pour création d'entreprise pour un salarié public. Ils souhaitent aussi un assouplissement des modalités d'octroi dudit congé et particulièrement en cas d'essaimage et estiment finalement qu'il est nécessaire d'augmenter le nombre des années de congé à l'instar de ce qui est appliqué dans d'autres pays, en l'occurrence la France. (Quatre années renouvelables au lieu de deux années)

3.1.7 Les mesures d'amélioration

Tous les essaimés, à des degrés peu différents sont d'accord sur les mesures d'amélioration proposées par le questionnaire. Ils sont d'accord, en premier lieu, sur la proposition d'intensifier dans le cadre de la convention de coopération établie entre la STEG et le groupe EDF ou autre groupe étranger, la collaboration en matière de formation, d'expertise et d'assistance des créateurs de projets par Essaimage.

Les essaimés sont d'accord sur la proposition de faire migrer la stratégie actuelle de l'essaimage adoptée par l'entreprise vers un essaimage technologique donnant naissance à des start-ups à haute valeur ajoutée tout en gardant l'essaimage stratégique classique.

Un accord unanime de tous les essaimés sur le renforcement par le biais de conventions de parrainage, des liens entre l'entreprise essaimante et les différentes structures d'appui à l'échelle nationale, en l'occurrence les pépinières d'entreprises, les Centres Techniques et les Centres d'Affaires ainsi que les technopoles ; sur l'option pour le statut de l'autoentrepreneur en vue de promouvoir le nombre de créations parmi surtout les fonctionnaires du secteur public (en vue de devenir des essaimés potentiels) ; sur le renforcement des ressources des Structures Essaimage du secteur public ; sur l'encouragement du réseautage des entreprises essaimées et l'incitation de celles qui réussissent dans leurs domaines à participer aux capitaux d'autres entreprises essaimées en phase de démarrage (Réseau Entreprendre par exemple) ; D'autres pistes d'amélioration ont été proposées par les essaimés et sont explicitées dans le chapitre qui suit.

3.2 : Discussion : Analyse et vérification des propositions, recommandations

<u>Proposition 1</u> : L'expérience et l'expertise professionnelle de l'essaimé présentent des atouts majeurs pour la réussite d'un projet d'essaimage surtout pour les candidats internes à l'entreprise.

Les analyses des résultats montrent une relation significative entre l'expérience et l'expertise professionnelle, d'une part et la réussite et/ou l'échec d'un projet essaimé. En comparant les moyennes, nous remarquons que « *Le désir d'indépendance et d'autonomie, La volonté de devenir entrepreneur, Avoir une culture entrepreneuriale* » représentent les facteurs qui déterminent le plus la réussite ou l'échec du projet de l'essaimé. Par ailleurs, *« Avoir une aptitude physique, Avoir des habiletés de leadership, Avoir la conscience de l'intérêt du projet »* impactent moins la réussite ou l'échec du projet d'essaimage. Le test de Fisher n'a pas pu être fait pour des raisons d'homogénéité et de la petite taille de l'échantillon.

- **<u>Les facteurs de réussite</u>**

Les analyses montrent que les essaimés ayant réussi leurs projets (parmi 23 essaimés internes, 13 déclarent avoir réussi leurs projets) estiment que les connaissances techniques et managériales sont des facteurs clé de succès *(une moyenne de 3.85/5 pour la connaissance en gestion et 4.23/5 pour les compétences techniques)*. Par ailleurs, plus de 75% des essaimés internes considèrent le diplôme de l'essaimé comme un facteur de réussite.

- **<u>Les facteurs d'échec</u>**

Selon les essaimés internes qui ont réussi leurs projets, les facteurs exogènes à l'entreprises, les difficultés d'ordre financier, la mauvaise estimation du marché dans le business plan et le manque ou l'absence de soutien post-création pourraient être les principaux facteurs d'échec.

<u>Proposition 2</u> : L'accompagnement sous ses différentes formes, en phase pré-création fournis par l'entreprise essaimante a un impact positif sur le démarrage de l'entreprise essaimée.

Les résultats prouvent la nécessité et l'importance de l'accompagnement au démarrage du projet (une moyenne de plus de 3,5/5). La formation semble être un élément essentiel pour mettre le projet en route (une moyenne de 3.87/5).

<u>Proposition 3</u> : Le suivi sous ses différentes formes proposé par l'entreprise, en phase post-création a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée.

Le tiers des essaimés (soit 10 entreprises) a bénéficié d'un marché négocié octroyé par l'entreprise mère (STEG) dans le cadre de l'activité de leurs projets. Cette restriction est due au fait que l'activité du projet, ne coïncide pas forcément avec un besoin annuel de l'entreprise essaimante conformément aux stipulations du décret règlementant cette mesure. L'essaimé, lors de la signature de la convention d'essaimage est automatiquement avisé par la Structure d'essaimage sur l'impossibilité d'octroi d'un marché négocié pour son activité. A noter que le décret règlementant cette mesure post-création n'oblige en aucun cas l'entreprise essaimante à l'appliquer pour chaque création par essaimage. En conclusion, l'octroi d'un marché négocié a un impact positif sur la pérennité de l'entreprise essaimée. Les essaimés estiment globalement que le suivi post-création tel que s'est pratiqué, n'est pas assez suffisant (une moyenne assez faible : 2,73/5).

Nous soulignons que pour les trois premières Propositions, nous n'avons pas pu effectuer une analyse croisée qui pourrait donner un résultat plus clair, vu la petite taille de l'échantillon (trente entreprises) et le problème de l'homogénéité.

<u>Proposition 4</u> : Le soutien et l'engagement de l'Etat est déterminant pour la réussite de l'activité de l'essaimage dans le secteur public.

L'engagement et le soutien de l'Etat n'est pas assez apprécié par les essaimés. Les analyses montrent la faible moyenne donnée aux différents avantages étatiques.

<u>Proposition 5</u> : Plusieurs mesures d'amélioration sont nécessaires pour redynamiser la pratique de l'essaimage dans le secteur public.

Ci-après le résumé des améliorations les plus pertinentes proposées par les interviewés : (à part celles proposées par le questionnaire)

- *L'assistance pour les trois premières années demeure très utile mais faut-il prolonger sa période d'une année en vue de cadrer avec l'échéance du marché négocié.*
- *Rendre l'essaimage une priorité de l'état, un vecteur de création de valeur et traduire cette vision au niveau des entreprises publiques.*
- *Renouveler la cellule d'accord des projets d'essaimage, car à travers les échos, la constitution du noyau doit faire objet de personnes concernées et connaisseuses du domaine ou intensifier dans un cadre de la formation, les connaissances des personnes constituant le noyau d'approbation des projets. Il y a idée d'intégrer des personnes qui ont une vraie connaissance de la constitution du dossier du démarrage jusqu'au lancement des projets.*
- *Prévoir des réunions périodiques entre les essaimés pour échanges.*
- *Encourager la création d'entreprise par plusieurs essaimés dont éventuellement un externe pour encourager le Partenariat Public-Privé (PPP)*
- *Encourager la coalition d'un essaimé gérant et un essaimé technicien (Introduction du savoir-faire dans l'apport en capital)*

Pour récapituler, les principales améliorations doivent se faire au niveau du contrôle et suivi, au niveau de la Coopération entre essaimé/essaimé et société essaimante/société essaimée et au niveau de la mise à disposition de moyens financiers et communicationnels. Promouvoir

l'entrepreneuriat collectif est un moyen d'améliorer la réussite des projets entrepreneuriaux par la pluri-compétence (**Boissin**, 2009).

Conclusion - perspectives

La problématique de notre recherche est de savoir quels sont les facteurs de réussite de la pratique de l'essaimage dans le secteur public tunisien en prenant comme référence le cas de la STEG. L'objectif de cette recherche est de faire un constat de la situation actuelle de cette pratique au sein de la STEG, d'abord, en mettant en exergue ses réalisations, déceler les freins à son développement et finir par proposer les actions à entreprendre pour la redynamiser et faire face aux insuffisances.

La STEG, convaincue du fait que l'essaimage fait partie intégrante de sa politique de Responsabilité Sociétale a choisi d'essaimer les projets ayant un rapport avec son activité en donnant la priorité aux projets innovants et à haute valeur ajoutée. Cet appui fourni d'une manière étroite, autant pour les candidats externes que ceux internes, n'a fait que maximiser la chance de réussite de l'entreprise essaimée et garantir sa pérennité. Cependant, il s'avère que cette pratique souffre de plusieurs insuffisances.

En Tunisie, le secteur de l'investissement et de l'entrepreneuriat en général passe depuis 2011 et jusqu'à cette date par une période difficile eu égard des circonstances politiques 'post-révolution' et d'un manque de visibilité dont les séquelles socio-économiques continuent à porter préjudice à la création des nouvelles entreprises, en l'occurrence des PME capables de créer de l'emploi, de la richesse et relancer l'économie actuellement en phase de récession.

L'essaimage, en tant qu'outil de création d'entreprise n'a pas échappé à ces retombées et c'est dans ce contexte que les travaux de recherche figurant dans cet article ainsi que ses

résultats se présentent comme une participation dans le cadre des efforts déployés pour redynamiser le secteur de l'entrepreneuriat et améliorer la rentabilité de cette pratique dans le secteur public.

Nous allons ensuite passer en revue les apports managériaux les plus pertinents de cette recherche en matière de facteurs favorisant la réussite d'un projet essaimé dans le secteur public.

Les résultats ont montré l'existence d'une relation significative entre l'expérience et l'expertise professionnelle d'une part et/ou la réussite et l'échec d'une entreprise essaimée. Les analyses ont montré que les essaimés ayant réussi leurs projets estiment que les connaissances techniques et managériales sont des facteurs clés de succès d'un projet essaimé.

Les résultats prouvent aussi la nécessité et l'importance de l'accompagnement au démarrage du projet. La formation en phase pré-création semble être un élément essentiel pour le mettre le projet en route. Il faut développer les formations-actions, le learning by doing et en amont la culture entrepreneuriale (**Boissin, Schieb-Bienfait**, 2011).

Les résultats ont montré aussi que le suivi post-création est déterminant et a un impact sur la pérennité de l'entreprise créée par essaimage. Les résultats ont montré, par ailleurs l'insuffisance de l'engagement et du soutien de l'Etat, initiateur du programme, ce qui donne lieu à un large champ d'amélioration ne serait-ce que dans le cadre législatif.

Cette recherche a débouché sur la proposition d'une panoplie de mesures d'amélioration tant sur le plan législatif et réglementaire, que sur le plan organisationnel. En effet, les essaimés ont été d'accord sur la proposition de faire migrer cette pratique au sein de l'entreprise vers un essaimage technologique (dit aussi scientifique), compte tenu de l'expertise professionnelle incontestable de ses salariés (l'entreprise possède un taux d'encadrement

avoisinant 25%), mais tout en gardant la logique stratégique. Le processus d'essaimage doit être mis à profit pour exploiter des projets dormants qui présentent une opportunité commerciale et/ou technologique pour l'entreprise. Une deuxième proposition consiste à inciter l'Etat à l'adoption du statut de l'autoentrepreneur, en vue de promouvoir le nombre de créations. Une troisième proposition d'ordre organisationnel, consiste à inciter l'entreprise essaimante à restructurer l'unité chargée d'essaimage : il y a lieu d'intégrer des personnes compétentes en la matière.

Concernant les limites de cette recherche, nous pouvons d'ores et déjà avancer qu'elle s'est limitée aux essaimés d'une seule entreprise publique à savoir la **STEG**, bien que cette dernière soit pionnière et plus avancée dans ce domaine. Nous préconisons qu'elle pourra être étendue à d'autres essaimés du secteur public en vue de diversifier et enrichir les résultats. Par ailleurs, l'essaimage, de par son cadre juridique, s'adresse autant au secteur privé qu'au secteur public et par conséquent, un échantillon des essaimés du secteur privé pourra donner une image plus générale et un constat plus complet sur cette pratique. Sur le plan qualitatif, il serait opportun de faire participer et prendre contact avec toutes les parties prenantes agissant dans le secteur, en particulier l'Administration publique (Services du Ministère de l'Industrie) chargée du suivi du programme d'essaimage, sans oublier les responsables des autres structures d'essaimage.

Nous croyons qu'une analyse du profil de l'essaimé et le rôle que peut jouer l'entreprise essaimante dans le processus de sélection des candidats potentiels, parait nécessaire en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ce processus. Pour finir, nous croyons savoir qu'il est indispensable que cet outil soit perçu comme une opportunité tant pour l'entreprise essaimante, pour ses salariés que pour tout candidat potentiel externe.

Bibliographie

APCE (Newsletter), «Essaimage : les entreprises membres de Dièse contribuent à la création/reprise de 1000 entreprises par an», APCE, France, 2012

AKOVA (BLOG), «Statistiques sur la création d'entreprises en France». CANADA, mai 2009

Belley A., Dussault L. et Lorrain J., «L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique, Fondation de l'Entrepreneurship», ANCE, France, 1997.

BEN ALI M (2007), «Créer des entreprises avec des idées STEG», Revue de l'Energie N°70 pp. 56-59

BEN ALI M (2009), «L'Essaimage à la STEG : point de situation et horizons de développement», Revue de l'Electricité & du Gaz (REG N°14), pp. 87-90

BEN ALI M. (2012), « Etude comparative de la pratique de l'essaimage au groupe EDF et au groupe STEG », Revue de l'Electricité & du Gaz (REG N°16) pp. 22-29

BOISSIN J-P., «L'équipreneuriat, moyen d'action sur la culture entrepreneuriale et innovante, in, Management : tensions d'aujourd'hui», coord. B. Pras, chap.6, 2009, pp. 63-71, Edition Vuibert – FNEGE, Paris, 424p.

BOISSIN, J.-P., SCHIEB-BIENFAIT Nathalie., «Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des pôles entrepreneuriat étudiants», Entreprendre et Innover, vol. 3-4, n°11-12, 2011, pp. 55-64.

BRENET Pascale, «Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création d'essaimage de PME», Communication au 5ème Congrès International Francophone sur la PME, Lille, octobre 2000.

DAVAL Hervé, «Des processus d'essaimage différenciés : l'analyse des logiques des firmes essaimantes », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13, 14-15 juin 2001, 2001.

DAVAL Hervé, «L'essaimage : vecteur de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des salariés. Le cas de valorisation du capital humain chez GIAT Industries», 2008.

GAUTHIER A., BERGER-DOUCE S., « Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale et de développement du capital humain. Etude exploratoire d'un groupe industriel français », Revue de l'Entrepreneuriat, vol.12, n°3, 2013, pp. 59-83.

GIZ, WIKI START UP, «Etat de l'art de l'essaimage en Tunisie & son impact sur la dynamique de création d'entreprise», 2012.

HUSSON Gérard, «Mission d'étude sur l'Essaimage en France », 2004.

LAVIOLETTE E. M., «L'essaimage en PME : proposition d'un cadre d'analyse», Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n° 1, 2005, pp. 53-68.

LAVIOLETTE E. M., «Enjeux et modalités de l'essaimage en PME», XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 Juin 2007, Montréal.

LUC (D), FILION (LJ), FORTIN, «Guide d'essaimage d'entreprise : l'essaimage : voie de croissance». 2002.

LUC (D), FILION (LJ), FORTIN, «L'essaimage d'entreprise : vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales», 2003.

SIEGEL Dominique, «Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du Créateur d'entreprise» ; Revue des Sciences de Gestion, vol. 3, n° 219, 2006, pp. 35-44

TARILLON, C, Grazzini, F., Boissin, J-P., «Trajectoires de croissance et structures de gouvernance élargies : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de startups», Revue Internationale PME, vol.28, n°3-4, 2015, pp. 66-101

VALLET S, FATTOUM S, «Pratique de l'Essaimage dans les grands groupes Français : motivations et enjeux» », 5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 3-5 octobre 2007, Sherbrooke.

YIN R. K., «Case Study Research, Design and Methods, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

Sessions spéciales

Session ouverte
Alimentation et développement durable : Quelle durabilité des systèmes alimentaires relocalisés ?

Introduction

L'objectif de cette session est d'envisager les problématiques du développement durable, sous l'angle particulier des recompositions à l'œuvre dans le champ de l'alimentation. Depuis plusieurs années, les problématiques alimentaires suscitent un intérêt grandissant aussi bien dans le champ de la recherche que dans les débats européens de politiques publiques (stratégie EU Horizon 2020). En effet, la modernisation de l'après-guerre autour de l'industrie agroalimentaire a certes permis de nourrir le monde, mais elle a conduit aussi à dissocier fortement agriculture et alimentation, agriculteurs et consommateurs, villes et campagnes. De façon différente, on assiste ainsi à une reconfiguration du système des acteurs impliqués dans la production, la commercialisation et la consommation de biens alimentaires, qui se présentent comme des réponses à certains manques ou impasses (écologiques, économiques, sociales ou symboliques) du système agroalimentaire globalisé (Deverre et Lamine, 2010) et l'émergence de nouvelles pratiques « alternatives ». Ces démarches s'appuient sur des stratégies de différenciation des produits par la qualité et le service et sur des stratégies de rapprochement et de coopération avec des acteurs ne relevant pas directement de la sphère agricole (Allaire et Boyer, 1995). Elles correspondent parfois à la réactivation de modes de commercialisation anciens qui avaient été fortement réduits lors de la période de modernisation, tels que la vente directe à la ferme ou les marchés. Elles peuvent également constituer des formes innovantes, comme les systèmes de livraison de paniers destinés à des consommateurs désireux de soutenir une agriculture locale. Elles sont à l'initiative d'agriculteurs, comme dans le cas des magasins de producteurs ou des ateliers de transformation collectifs, de consommateurs comme dans le cas emblématique des paniers AMAP mais également d'acteurs privés, plus conventionnels qui s'approprient la logique de ces démarches, valorisant la provenance locale de leurs produits, impliquant le consommateur

dans ces activités de commercialisation. De la même façon, alors que les activités agricoles et alimentaires ne constituaient souvent pas un champ important d'action des collectivités locales (laissées à la compétence des organismes agricoles), celles-ci s'intéressent de plus en plus aux problématiques alimentaires, à travers de multiples dimensions : structuration de l'espace urbain et péri-urbain, accès à l'alimentation de qualité et justice alimentaire, valorisation du patrimoine alimentaire,…

La multiplication de ces démarches dans des contextes différents, même si elles restent encore marginales, soulève des enjeux économiques, sociaux et environnementaux importants que cette session entend mettre en valeur et discuter. En partant de l'hypothèse que l'alimentation constitue un prisme idéal pour considérer les trois dimensions du développement durable, il s'agit de voir dans quelles mesures les transformations observées dans le champ alimentaire permettent d'illustrer et de comprendre les modalités d'action collective autour du développement durable.

Nous proposons ainsi plusieurs champs d'analyse et de réflexions.

1. Consolidation des modèles économiques des circuits alternatifs de distribution alimentaire

Après les premières années qui ont permis l'éclosion et la diffusion de circuits alternatifs de distribution alimentaire dans la sphère publique, la problématique cruciale concerne désormais la pérennisation des modèles économiques pour consolider notamment les emplois, les revenus et les conditions de travail des personnes impliquées dans ces systèmes. De même, l'environnement économique est de plus en plus concurrentiel ; l'offre de produits localisés se multiplient et est de moins en moins lisible pour les consommateurs : la question de la mise en

cohérence de ces démarches et de la formalisation de réseaux apparaît ainsi de plus en plus nécessaire.

2. Renouveau de l'organisation du monde agricole

A de nombreux égards, les systèmes alimentaires contribuent du côté des agriculteurs, à une remise en question de la sectorialisation qui les avaient conduits à être complètement dissociés des consommateurs mais également de la coopération agricole, dont les faiblesses ont été révélées par de nombreux scandales sanitaires. Il s'agit de mettre en place des stratégies collectives plus horizontales, territorialisées et multi-acteurs. Dans ce contexte, comment repenser l'accompagnement des agriculteurs ? Comment concevoir des outils de production, de transformation et logistiques adaptés ?

3. Place des citoyens et des consommateurs dans la gouvernance alimentaire

Le développement de circuits alternatifs de distribution alimentaire est directement associé aux nouveaux modes de consommation responsable, qui contribuent fortement à mettre en valeur le pouvoir du consommateur dans ses actes d'achat. Quelle est la place du consommateur dans la production d'innovations sociales dans l'alimentation ? Au-delà du choix et de l'acte d'achat, quel est le pouvoir du consommateur et quels sont les registres d'action à sa disposition ? Comment s'organise la coopération entre consommateurs et producteurs dans les démarches alternatives ?

4. Démocratie alimentaire et construction de modèles organisationnels élargis

Malgré certaines tentatives, les réseaux alimentaires alternatifs constituent souvent une niche, réservée à certaines catégories d'acteurs. Comment élargir la diffusion de ces types de circuits

à des publics éloignés de ces modes de consommation ? Quels sont les leviers d'une véritable démocratie alimentaire (Rentling et al., 2012) ? La construction de modèles économiques et organisationnels élargis est alors à approfondir, notamment sur la base d'expérimentations et d'initiatives entrepreneuriales ou associatives qui sont développées dans le champ de l'économie solidaire.

5. Faire système et gouvernance des systèmes alimentaires durables

Les systèmes alimentaires durables rassemblent un ensemble de démarches alternatives dans l'alimentation qui sont inscrites dans un même territoire. Ces systèmes rassemblent des acteurs hétérogènes, fortement investis dans des stratégies d'innovation au niveau individuel. Ils sont fortement territorialisé. En contribuant à réactiver les liens entre l'ensemble de ces acteurs, elles participent à la création de nouveaux espaces d'échanges, et par exemple favoriser l'ancrage de l'agriculture dans des territoires péri-urbains.

L'organisation collective en réseau sur un territoire constitue un enjeu important de pérennisation et de développement et pour développer la légitimité de ces innovations dans l'espace social. Comment constituer et organiser système ? Comment organiser la gouvernance de tels réseaux, à partir d'acteurs aux temporalités, logiques d'action bien différentes ? Comment articuler stratégies individuelles et stratégie collective ?

6. Pluralité des systèmes alimentaires durables: approche internationale

Même si elles ont en commun de proposer des modèles innovants et soutenables de valorisation, de production des biens alimentaires, les systèmes alimentaires durables adoptent des formes qui sont constamment renouvelés ; les modalités d'organisation de l'action

collective, les références mobilisées et les circonstances dans lesquelles ces pratiques et les relations se mettent en place varient largement (Allen et al., 2003). Ils sont directement issus de processus politiques, culturels et historiques (Jarosz, 2007) Ainsi, la durabilité et l'alternativité sont largement dépendants des contextes sociaux, économiques et politiques dans lesquelles ces démarches s'inscrivent. C'est notamment l'apport des comparaisons nationales et internationales qui permet justement de déconstruire ces processus sociaux et d'interroger ces catégories de durabilité et d'alternativité mais également de saisir les opportunités offertes par ces contextes spécifiques.

7. L'alimentation : un bien commun ?

Malgré leurs diversités, les systèmes alimentaires durables ont en commun d'opérer une reconnexion entre agriculture et alimentation et peuvent être interprétés comme des reprises en main collectives de l'alimentation. A la suite des travaux d'Ostrom, de nombreux travaux notamment en économie s'intéressent aux biens communs et aux modalités originales de gestion et de gouvernance de ces biens dont l'appropriation est collective. Dans quelles mesures les démarches de rapprochement entre les producteurs et les consommateurs et toutes ces tentatives de nouvelles structurations des activités agro-alimentaires s'inscrivent dans le mouvement des communs ? Le recours au commun permet-il de résoudre le problème de la gouvernance des systèmes alimentaires

Bibliographie indicative

Aggeri Franck, « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective», Revue française de gestion 6/2011 (N° 215) , p. 87-106

Allaire G. et Boyer R. (1995), La grande transformation de l'agriculture, Economica

Allen, P., Fitz Simmons, M., Goodman, M. and Warner, K. (2003). Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California. Journal of Rural Studies, 19(1), pp.61-75.

Deverre C. et Lamine C. (2010), Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, Économie rurale, vol. 317, p. 57-73.

Jarosz, L. (2008). The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. Journal of Rural Studies, 24(3), pp.231-244

Marsden T., 2013, From post-productivism to reflexive governance : contested transitions in securing more sustainable food futures, Journal of Rural Studies, 29, 123- 134

Prigent-Simonin A-H, Hérault-Fournier C. (eds), 2012, Au plus près de l'assiette - Pérenniser les circuits courts alimentaires, Editions Quæ « Sciences en partage », 2012,

264 pages.

Renting H., Schermer M., Rossi A (2012), Building food democracy :exploring civic food networks and newly emerging forms of food citizenship, International Journal of sociology of agriculture and food ,Vol.19 n°3 (2012), p.293

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ?

Dominique PATUREL
INRA
UMR 951 Innovation
2 place Viala 34060 Montpellier cedex 02
Téléphone: +33 (0)6 65 71 94 87
dpaturel@supagro.inra.fr

Aurélie CARIMENTRAND
Maître de conférences,IUT Bordeaux Montaigne
UMR PASSAGES
12 esplanade des Antilles 33607 Pessac cedex
Téléphone : + 33 (0)5 57 12 21 35
aurelie.carimentrand@iut.u-bordeaux-montaigne.fr

Résumé
Les initiatives relevant de la construction de systèmes agroalimentaires alternatifs se multiplient. Parmi ces initiatives émergent de nouvelles modalités qui visent à rendre plus accessibles ces alternatives, y compris au niveau des acteurs de l'aide alimentaire. Le programme Uniterres mis en place au sein de l'ANDES, une des structures nationales qui regroupent les épiceries sociales et solidaires, et un des opérateurs du dispositif d'aide alimentaire français, a pour objectif d'améliorer la qualité nutritionnelle des produits proposés aux bénéficiaires des épiceries sociales. Pour cela, l'ANDES achète une partie de la production de maraîchers en situation de fragilité dans le but de soutenir un modèle d'agriculture paysanne.Dans cette communication nous interrogeons ce modèle au regard du concept de démocratie alimentaire en montrant ses leviers et ses limites.

Mots-clés : aide alimentaire, démocratie alimentaire, circuits courts, épicerie sociale et solidaire, accès à l'alimentation.

Abstract
A not-for-profit model using short food supply chains for social groceries: a possible food democracy model?
Alternative food systems are growing in number and raising academic concerns about food citizenship and food democracy. Several initiatives are working on accessibility, including food aid distribution systems. The Uniterres program, led by ANDES, a french federation of social groceries, aims to improve the nutritional value of the products they deliver to their beneficiaries. By purchasing products from smallscale local producers facing problems they also support small farmers. Our communication questions this new short food supply chain using the concept of a 'food democracy'.

Key-words: food aid, food democracy, short food supply chain, social groceries, food access.

Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ?

Résumé :Les initiatives relevant de la construction de systèmes agroalimentaires alternatifs se multiplient. Parmi ces initiatives émergent de nouvelles modalités qui visent à rendre plus accessibles ces alternatives, y compris au niveau des acteurs de l'aide alimentaire. Le programme Uniterres mis en place au sein de l'ANDES, une des structures nationales qui regroupent les épiceries sociales et solidaires, et un des opérateurs du dispositif d'aide alimentaire français, a pour objectif d'améliorer la qualité nutritionnelle des produits proposés aux bénéficiaires des épiceries sociales. Pour cela, l'ANDES achète une partie de la production de maraîchers en situation de fragilité dans le but de soutenir un modèle d'agriculture paysanne. Dans cette communication nous interrogeons ce modèle au regard du concept de démocratie alimentaire en montrant ses leviers et ses limites.

Introduction

Parmi les initiatives relevant de la construction de systèmes agroalimentaires alternatifs émergent de nouvelles modalités visant à les rendre plus accessibles. On peut citerpar exemple les paniers solidaires au sein des Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAPs) ou bien encore les chantiers d'insertion de récupération mis en place sur les marchés d'intérêt national (M.I.N).Les filières de l'aide alimentaire, actuellement en pleine reconfiguration, participent de cette dynamique. Le programme Uniterres mis en place au sein de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires(ANDES) depuis 2012constitue actuellement le modèle de plus diffusé parmi les différentes initiatives menée en France pour connecter l'aide alimentaire avec l'agriculture locale. Mais au-delà de l'accessibilité des bénéficiaires de l'aide alimentaire à des fruits et légumes frais et du nouveau segment de marché proposé aux maraîchers locaux, le programme Uniterres participe-t-il de la construction d'un système alimentaire démocratique ? L'objet de cette communication vise justement à apporter des éléments de réponse à la problématique de la démocratie alimentaire dans la construction des circuits courts pour l'aide alimentaire en

France. Pour ce faire nous nous appuyons sur les résultats issus du programme de recherche interventionnelle ECOALES qui a réunit les acteurs du programme Uniterres et une équipe pluridisciplinaire de chercheurs en sciences humaines et sociales[1]. Nous avons pour notre part mené un ensemble d'entretiens et d'enquêtes par questionnaire auprès des différents acteurs du projet, notamment auprès des agriculteurs impliqués dans Uniterres. Dans la première partie de cette communication nous présentons le modèle socio-économique de « circuits courts solidaires » caractéristique d'Uniterres en le contextualisant via la problématique de la précarité alimentaired'une part, et via les évolutions récentes au niveau des politiques publiques de l'aide alimentaire en Europe d'autre part. Dans la seconde partie nous présentons notre analyse d'Uniterres à travers le prisme de la démocratie alimentaire.

1 : Approvisionner les épiceries sociales et solidaires en fruits et légumes locaux : un nouveau modèle socio-économique?

Dans cette partie nous rappelons les principes de fonctionnement des épiceries, en rupture avec le modèle classique de l'aide alimentaire, puis nous présentons les spécificités du modèle Uniterres en termes organisationnels et économiques.

1.1 : Précarité alimentaire et aide alimentaire

En France, ce ne sont pas les mêmes communautés de recherche qui utilisent la notion d'insécurité alimentaire et de précarité alimentaire (Paturel et al, 2015). Tout d'abord l'insécurité alimentaire est employée en contrepoint de sécurité alimentaire : pour le dire rapidement, l'insécurité est tout ce qui manque à ce qui est requis dans la définition de la sécurité alimentaire. Cette définition s'appuie sur une conception productiviste du système

[1]Ce projet de recherche interventionnelle a été financé par le Fonds Français pour l'Alimentation ainsi que par la fondation Daniel et Nina Carasso.

alimentaire. En choisissant la terminologie de précarité alimentaire, nous nous affilions pour notre part au courant sociologique initié par Paugam (1991, 2008)qui va mettre au cœur de la question les liens sociaux et la disqualification sociale. Cette notion de précarité alimentaire n'est pas synonyme d'insécurité alimentaire et nous met en décalage par rapport aux communautés de recherche anglophones (en nous mettant par ailleurs dans la difficulté de la traduction de celle-ci). Pour autant, notre naïveté ne nous pousse pas à croire que l'emploi banalisé de « précarité alimentaire » tel que nous le retrouvons, en France, dans le discours des acteurs de politiques publiques, des opérateurs de l'aide alimentaire ou des chercheurs préoccupés de cette question, soit aujourd'hui aussi clairement dans les traces de Paugam.

1.1.1 La précarité alimentaire en France

La Direction Générale de l'alimentation en 2013 a évalué le nombre de bénéficiaires de l'aide alimentaire à 3,9 millions de personnes. Il existe un problème de précarité alimentaire et celle-ci n'est pas générée par un manque de production ni par l'insuffisance de réseaux de distribution mais bien par l'insuffisance de revenus d'une partie de sa population.Une enquête du Credoc [2]montre qu'un quart des ménages français estime disposer de moins de 250 euros pour finir le mois, une fois acquittées les dépenses fixes du foyer (ou « reste à vivre »). Cette proportion grimpe à 56% pour les ménages pauvres. Parmi ces ménages pauvres, 15% déclarent des montants négatifs, ce qui signifie qu'ils s'endettent un peu plus chaque mois. Plus de la moitié se restreignent sur l'alimentation et près du quart sur les soins médicaux afin de pouvoir continuer à payer les charges de loyer, d'énergie et autres charges courantes. Une analyse du Secours Catholique (2010)[3] sur le budget de mille familles fait état du fait que les

[2]Angotti et al, 2008.
[3]Le Secours Catholique n'a pas repris une analyse structurée de cette façon dans ses rapports récents.

dépenses contraintes (loyer, énergie, transport) représentent 2/3 des revenus de ces ménages. Si on ajoute les dépenses d'alimentation et d'habillement, même réduites au minimum, on dépasse le montant total du revenu. Les autres dépenses (santé, équipement du logement) ne peuvent être financées que par l'emprunt ou le découvert bancaire. D'autre part, 22,3 % des ménages agricoles sont en dessous du seuil de pauvreté, 40% en dessous du SMIC (MSA, 2015)et leur alimentation est souvent de qualité moyenne.Les restrictions dans le poste « alimentation » vont se concrétiser par la diminution de leur consommation de viande, de poisson, de fruits et de légumes, ou encore à sauter des repas. La structure des achats va se reporter sur les féculents, plus de lait mais moins de produits laitiers transformés et des produits sucrés. L'impact sur la santé est réel et les problèmes de santé liés au surpoids, voire d'obésité ainsi que la qualité nutritionnelle dans les maladies chroniques en sont autant d'indices (Bellin-Etienne et al, 2007).

1.1.2 L'évolution des dispositifs d'aide alimentaire vers des actions au long court et plus participatives

Jusqu'à l'adoption de la loi n° 2010-874 de modernisation de l'agriculture et de lapêche (LMAP), il n'existait pas en droit français de définition de l'aide alimentaire. A présent, le code rural et de la pêche[4] précise que « *l'aide alimentaire a pour objet la fourniture de denrées alimentaires aux personnes les plus démunies. Cette aide est apportée tant par l'Union européenne que par l'Etat ou toute autre personne morale* ».Si cela signifie l'affirmation d'une connexion entre le système de production agricole et l'aide alimentaire (ce qui était implicite jusqu'à maintenant), on verra plus loin qu'il s'agit plutôt de confirmer l'aide alimentaire comme variable d'ajustement de la production agricole.

[4]Article L230-6 du code rural et de la pêche maritime créé par la loi n°2010-874 de modernisation de l'agriculture et de la pêche.

Dans les années 80, une augmentation importante du nombre de personnes qui sollicite une aide alimentaire oblige à repenser le dispositif de distribution. Ce qui devait être passager devient en réalité structurel ; plusieurs associations caritatives se réunissent pour créer, selon le modèle des Food Banks américaines, la première Banque Alimentaire française à Arcueil (banlieue parisienne) en 1984. L'aide alimentaire y est distribuée sous forme de colis alimentaires ou sous forme de repas.Puis en décembre 1985, Coluche crée les « Restos du Cœur » et c'est cette association qui va faire évoluer le système, en proposant un modèle qui va centraliser les achats pour avoir un poids dans la négociation des prix. Ce sera également Coluche qui impulsera la loi dont un amendement porte son nom[5], permettant de bénéficier d'une réduction d'impôt dès lors qu'un don est fait à une association dont l'objet est de lutter contre la pauvreté : ce qui est le cas des associations d'aide alimentaire. Mais de nombreuses actions locales existent, portées par les centres communaux d'action sociale (CCAS). Ils s'inscrivent depuis de longues décennies sur l'intervention d'urgence et sur une aide complémentaire pour certaines catégories de population comme les personnes âgées. La distribution se fait sous forme de colis alimentaires mais également de bons qui s'échangent dans les commerces de grande et moyenne distribution. De nombreuses autres initiatives sont portées par des associations caritatives de quartier.Le public va se diversifier dès le début de la crise économique : d'un public représenté comme étant des personnes en grande exclusion et marginalisées et à qui « on devait donner à manger », ces associations voient arriver des familles monoparentales à petits revenus, des gens en situation de chômage, des migrants en situation illégale ou en attente de régularisation, des demandeurs d'asile, des familles en attente d'instruction de leur dossier de demande d'aide financière, etc… Dans les années 90, ces associations se rendent compte que la réponse à l'urgence ne concerne pas l'ensemble de

[5]Article 238 bis du Code général des impôts, voté en 1988.

ces demandeurs ; une partie d'entre eux cherche aussi des réponses de lien social. Des initiatives vont se développer pour tenter d'améliorer l'alimentation, de veiller à des interventions moins stigmatisantes et plus soucieuses des personnes. L'ensemble des structures publiques et privées engagées dans l'aide alimentaire va diversifier ses propositions en ajoutant des actions : les Restos du cœur et les jardins, les banques alimentaires et les différents ateliers cuisines, budgets. L'aide alimentaire ne s'inscrit plus seulement dans des interventions d'urgence mais dans des actions au long court.

1.1.3 Les épiceries sociales et solidaires : une innovation sociale dans le panorama de l'aide alimentaire

Dans le même pas de temps, des épiceries sociales et solidaires voient le jour comme alternative à la seule distribution et signalent un changement dans la conception de l'aide alimentaire comme objet caritatif[6]. En 2001, certaines de ces épiceries décident de s'organiser sous la forme associative pour avoir une représentation nationale : l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires. L'ANDES a pour objectif d'accompagner la création de projets d'épiceries solidaires et à travers les épiceries qu'elle rassemble, « *de promouvoir l'accès des personnes en difficulté à une véritable citoyenneté économique : en permettant à un public exclu des circuits de consommation traditionnels de choisir les produits qu'il souhaite consommer, en vendant, à un faible prix, des denrées de qualité ; en proposant des activités où les compétences de chacun sont mises en avant, les épiceries*

[6]La première épicerie sociale a été créée à Nevers en 1996. Elles ont d'abord été portées par des Centres Communaux d'Action Sociale puis par des associations. Dans la perspective de création de modèle alternatif on peut aussi mentionner l'initiative des Paniers de la mer créée en 1997 dans le Finistère entre trois acteurs locaux (le comité d'emploi du Pays Bigouden, la Banque alimentaire du Finistère et le Secours populaire local) dans le but de lutter contre le gaspillage en récupérant le poisson invendu, participer à la distribution de l'aide alimentaire, favoriser l'insertion professionnelle de personnes en situation de précarité et répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée de la filière. La création d'une Fédération des Paniers de la Mer après la naissance de la 3ème association s'est organisée autour d'une charte commune (Paturel, 2013).

solidaires et sociales se veulent, au-delà d'une aide matérielle, un outil de reconstruction et un tremplin vers une réinsertion durable [7]». Cette association parle de fracture alimentaire et fait sienne la notion de précarité alimentaire. Elle part du constat suivant : plutôt que de partir d'un choix de produits contraint par l'offre, il s'agit d'offrir la liberté du choix des produits. L'ANDESfonde sa raison d'être sur un discours et des pratiques de professionnalisationet celle-ci intègre les principes de gestion entrepreneuriale qui vont notamment la faire reconnaître comme interlocuteur pertinent des pouvoirs publics. L'apparition des épiceries sociales et solidaires marque une rupture vis-à vis des pratiques des opérateurs historiques de l'aide alimentaire (Secours Populaire, Croix Rouge, Banques alimentaires, Restos du Cœur). Dans des espaces aménagés en libre-service, aussi proche que possible d'un magasin d'alimentation générale, elles mettent à disposition de leurs usagers des produits variés et de qualité, moyennant une faible participation financière : entre 10% et 50% du prix usuel.Elles constituent en ce sens une innovation sociale organisationnelle (Besançon et al. 2013), c'est-à-dire qu'elles proposent un nouveau mode d'organisation pour l'aide alimentaire basé sur des principes inédits (choix des produits et contrepartie financière). Le service de la Direction Générale de la Cohésion Sociale en charge de l'aide alimentaire ne s'y trompe pas et soutiendra l'ANDES dans ses diverses expérimentations dont le programme Uniterres est la dernière en date.

1.2 : Uniterres, ou la création de « circuits courts solidaires » dédiés à l'aide alimentaire

Le projet Uniterres remet en cause le modèle classique des filières d'approvisionnement de l'aide alimentaire et crée de nouvelles relations entre acteurs dans un contexte de financement renouvelé (1.2.1). Le projet consiste à mettre en place de nouvelles filières en circuits courts,

[7] http://www.epiceries-solidaires.org

ce qui pose de sérieux défis en termes de financement. Son fonctionnement repose actuellement sur le Crédit National des Epiceries Sociales (CNES) pour les produits et sur un assemblage de subventions publiques et privées (fondations) pour la logistique et les charges de personnel (1.2.2 et 1.2.3). En outre ce projet pose également question en termes de stabilité des approvisionnements puisqu'il ambitionne de se fournir auprès de producteurs considérés comme fragilisés en leur fournissant à la fois un débouché mais également un appui en gestion de leur exploitation.

1.2.1 Agriculture et aide alimentaire : du PEAD au CNES

L'aide alimentaire a depuis 1987[8]joué un rôle de "variable d'ajustement" de la surproduction agricole avec l'écoulement des stocks d'intervention issus de la régulation des marchés agricoles de la Politique Agricole Commune (PAC) dans le cadre du PEAD (Programme européen d'aide aux plus démunis)(Paturel, 2013 ; Duboys de Labarre et al. 2016). Mais progressivement les surplus agricoles (sucre, beurre, riz, céréales) disparaissent avec la réforme de la PAC et le PEAD est doté financièrement pour l'acquisition de denrées alimentaires sur le marché (via des appels d'offre dont les conditions varient selon les pays) (rapport de la cour des comptes européenne, 2009). L'inversion du rapport entre les denrées provenant de stocks d'intervention et celles achetées occasionne un litige entre les pays membres qui sera tranché par l'arrêté du tribunal européen du 13 avril 2011. La proportion des denrées achetées par rapport au volume total du plan étant passée de 18,06 % en 2006 à 85,35 % en 2008 et à 86,98 % en 2009. A partir du 1er janvier 2014, le PEAD est remplacé par le Fonds d'aide aux plus démunis (FEAD), annexé au Fonds social européen (FSE) et non plus à la PAC. Ce faisant, les denrées doivent être mises à disposition gratuitement, ce qui va

[8]En réalité, l'aide alimentaire joue un rôle de variable d'ajustement pour la production agricole à l'échelle internationale depuis 1954, date à laquelle la FAO a institué cette filière.

à l'encontre de l'un des principes fondateurs des épiceries sociales et solidaires – la contrepartie financière, et donne lieu à des protestations. En 2014, la création du Crédit National des Epiceries Sociales[9]permet aux réseaux habilités (à savoir l'ANDES, la Fédération Françaises des Banques Alimentaires FFBA, la Croix Rouge et Imagine 84) d'acheter les marchandises destinées à approvisionner les différents circuits de distribution de l'aide alimentaire. Dès lors, c'est l'opportunité pour revoir les formes d'approvisionnement de l'aide alimentaire, notamment pour les fruits et légumes : marché international, marché local ? (Caraher et Coveney, 2016).

1.2.2 Uniterres : Rediriger les subventions étatiques de l'aide alimentaire vers l'achat en circuits courts de proximité en créant de nouvelles filières

L'idée initiale de la conceptrice du projet Uniterres était de créer une « grande AMAP de l'aide alimentaire »[10]. Lancé de manière expérimentale en Poitou-Charentes en juin 2012, Uniterres approvisionne à la mi-2016, 74 épiceries dans quatre régions[11] avec les produits précommandés auprès de 160 agriculteurs. En rupture avec la logique de filières longues (appels d'offre France Agrimer, grossistes pour les restos du cœur…)Uniterresest le seul modèle qui a,dès à présent,atteint une légitimité nationale avec une présence dans 4/5 régions (l'initiative des Restos du cœur étant limitée à l'Hérault).Pour l'approvisionnement en fruits, légumes et œufs en circuits courts, qui représente en moyenne 37% du coût total d'Uniterres, les fonds proviennent de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (Ministère de la Santé et des Affaires Sociales) à travers le CNES présenté ci-dessus. Mais outre l'achat des denrées

[9]Le CNES va en réalité prendre la ligne budgétaire prévue pour le Plan Alimentation Insertion ; il est crédité de 7,7 millions euros sur 7 ans (2013-2020).
[10] Il s'appelait d'ailleurs initialement A²MAP.
[11] Aquitaine, Midi-Pyrénées, Bretagne et Pays de la Loire.

alimentaires, il convient également de financer les charges de personnels et de logistiques du programme.

1.2.3 Mobiliser des ressources financières publiques et privées pour financer la logistique du projet ainsi que les charges de personnels

Pour financer les charges de personnels et de logistiques du programme (actuellement 33 personnes : chef de projet, coordinateurs logistiques, animateurs en service civique…. ; sans compter les moyens généraux de l'ANDES), Uniterres, tout comme de nombreuses associations du secteur de l'aide sociale, mobilise tout un panel de subventions publiques et privées, notamment les fondations. Le coût moyen d'un programme oscille entre 250 000€ et 400 000€ par an et par région[12]. Le coût varie en fonction du nombre de bénéficiaires[13] dans les épiceries concernées, de la localisation géographique des épiceries solidaires et des agriculteurs participant au programme (distances à parcourir pour les coordinateurs). Les subventions publiques proviennent desconseils régionaux et départementaux, des Communautés de communes (ou métropoles), des DRAAF (Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt), des MSA (Mutualité Sociale Agricole) et des ARS (Agence Régionale de Santé). L'Etat, en plus de la subvention CNES,participe directement à travers les contrats aidés dont bénéficient la quasi-totalité des salariés du programme. Les subventions privées proviennent pour leur part du Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé qui a permis le démarrage du projet dans le cadre de la recherche interventionnelle ECOALES, de la fondation Daniel et Nina Carasso[14], de la fondation Carrefour, de la fondation Macif, de la fondation Avril ainsi quede la fondation Anber et du

[12]Source : Fiche technique du programme Uniterres.
[13] Une enveloppe de 60 € par personne inscrite dans une épicerie solidaire est prévue dans la limite de 15 000€ par épicerie pour une saison Uniterres (une année).
[14] Du nom des fondateurs de l'entreprise Danone.

GNIS[15] par le don de semences.Ces subventions sont temporaires et il faut réitérer les demandes de financement périodiquement (souvent annuellement) en justifiant des résultats via des rapports chronophages. Pour répondre à la problématique de la pérennisation du modèle financier de ce projet au-delà des fonds d'amorçage, la création du volet « Uniterres Equitable » en direction de la restauration collective publique et privée apparaît comme une piste intéressante. Il permet notamment d'amortir les coûts liés à la logistique.

2 : La démocratie alimentaire à travers Uniterres

Au-delà de ce modèle socio-économique innovant, nous souhaitons ici interroger le programme Uniterres en termes de démocratie alimentaire. Ces nouveaux circuits courts permettent-ils aux plus vulnérables de se réapproprier leur alimentation pour les uns et leur production pour les autres ? Dans quelle mesure permet-il aux bénéficiaires des épiceries de manger en accord avec leurs valeurs et ce dans un contexte de budget alimentaire très contraint ? Dans quelle mesure permet-il aux agriculteurs de vendre leurs produits en accord avec leurs valeurs- de retrouver une certaine maîtrise sur le devenir de leur production et sur les prix de vente de leurs produits ? Pour traiter ces questions nous présentons tout d'abord notre vision de la démocratie au sein des systèmes alimentaires (2.1) puis nous la confrontons aux résultats de nos enquêtes de terrain (2.2).

2.1 : La démocratie alimentaire en question

Dans cette section nous développons notre conception de la démocratie alimentaire (2.1.1) ; les initiatives concrètes qui l'illustrent (2.1.2) ainsi que les défis à relever dans le domaine particulier de l'aide alimentaire (2.1.3).

[15]Groupement national interprofessionel des semences et des plants

2.1.1 Démocratie, justice et citoyenneté au sein des systèmes alimentaires

Les concepts de justice auxquels s'adossent un qualificatif (agricole, alimentaire, agri-alimentaire, etc.) fleurissent mais peinent à prendre en compte le rapport social dans lequel le modèle dominant du système alimentaire mondialisé s'est construit depuis 50 ans[16]. Le concept de « justice alimentaire » porte principalement sur l'accessibilité à une alimentation de qualité pour les consommateurs urbains comme à Détroit ou dans le Bronx à New York (Gottlieb and Joshi, 2010 ; Paddeu, 2015) alors que le concept de justice agri-alimentaire vise à intégrer les enjeux de justice au niveau des producteurs agricoles marginalisés(Hochedez et Le Gall, 2016).Nous proposons ici de privilégier le concept de démocratie alimentaire. Pour Lang (1998), la démocratie alimentaire locale désigne des processus de gouvernance alimentaire au sein desquels des collectifs de citoyens décident de leurs choix d'alimentation et mettent en place les filières adaptées à leurs choix. Ce concept a le mérite de poser à la fois les questions de justice - à travers l'accès, la participation et le pouvoir d'agir - et celles de citoyenneté, et ce pour l'ensemble des acteurs du système alimentaire (producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs…).La démocratie est un système de gouvernement qui rend compte des modes de vie et des choix des citoyens, de la façon dont ils interagissent ainsi que de leur conception à propos de l'Etat et de ses institutions.Mais c'est aussi l'évolution des formes du politique, en particulier à travers une multitude de mouvements sociaux et luttes socio-politiques à travers la planète qui redéfinissent ce qu'est la démocratie. La démocratie alimentaire conceptualisée par Tim Lang (1998)et reprise

[16]Nous postulons que cette explosion de « justice » est d'abord liée à un rapport compétitif entre des disciplines scientifiques qui n'ont pas l'habitude de poser la question du rapport social dans sa forme renouvelée, à savoir dans la déconstruction de la domination patriarcale, raciale et du capitalisme. En ce sens nous partageons l'analyse de cette nécessité de déconstruction de Rachel Slocum, Kirsten Valentine Cadieux et Renata Blumberg dans leur article « Solidarité, espace et race : vers des géographies de la justice alimentaire » (2015).

récemment par John Coveney et Sue Booth (2015) se renouvelle ainsi, en s'inscrivant dans ces nouvelles aspirations citoyennes à des nouvelles formes du politique. Mais quel que soit l'entrée utilisée pour parler de démocratie, elle s'appuie sur un principe de justice sociale qui va permettre une articulation concrète avec la citoyenneté.

2.1.2 De nouvelles formes de démocratie réelle s'incarnant dans la vie ordinaire à travers les initiatives de réappropriation du système alimentaire par les citoyens

Les *food movement* aux Etats-Unis, les organisations des AMAP en France à travers le Mouvement inter-AMAP[17], les Groupes d'achats solidaires en Italie, la mise en place de potagers ou d'agriculture dans les manifestations de contestation (Notre Dame des Landes, les jardins d'Athènes, le potager de la place de la République, etc.) sont autant de signes de l'expression d'une reprise en main de la part des citoyens sur les aspects de vie ordinaire comme le fait de manger.Toutefois, au-delà de la simple revendication de manger, il s'agit de reprendre la main sur les choix alimentaires en demandant des comptes sur les conditions de leur production(Renting *et al*. 2012). Choisir d'investir le concept de démocratie dans la période actuelle de crise sociale, économique et politique, c'est aussi renouer avec les combats et luttes politiques à travers « *l'exploitation pour dénoncer les injustices produites par le capitalisme et l'impérialisme ; d'oppression, pour lutter contre les dénis de liberté propres aux régimes coloniaux ou autoritaires ; d'inégalité, pour mettre fin aux politiques de discrimination ou d'ostracisme à l'égard de minorités ; ou d'aliénation, pour s'opposer aux stratagèmes que les gouvernants et les puissants utilisent pour confisquer le pouvoir, occulter leur action ou gruger les populations* »(Ogien et Laugier,2014, p. 13). La tendance en France est celle de penser que les circuits courts seraient la seule et unique réponse comme

[17] Le MIRAMAP.

nouvelle forme de démocratie. Or, le développement d'une multitude d'initiatives du côté de la société civile montre la montée en puissance des jardins (ouvriers, familiaux, partagés etc...), la récupération des denrées alimentaires - pas uniquement par les associations caritatives d'aide alimentaire[18], et la création de nouveaux commerces comme les magasins de producteurs, les magasins bio en vrac ou encore les coopératives de consommateurs[19]. L'alimentation est alors propulsée comme forme politique de réappropriation par les citoyens d'une démocratie réelle s'incarnant dans la vie ordinaire. La reconnexion entre agriculture et alimentation apparaît comme un terreau particulièrement propice à la construction d'une nouvelle citoyenneté. Ces initiatives, même si elles affichent une préoccupation d'égalité d'accès, peinent toutefois à le permettre réellement aux personnes les plus pauvres ou les plus vulnérables.

2.1.3 Démocratie et aide alimentaire

En nous appuyant sur la définition du système alimentaire comme « *la façon dont les hommes s'organisent pour produire, distribuer et consommer leur nourriture* » (Malassis, 1998) et au constat de la tension entre ceux qui cherchent à reprendre la main sur leur alimentation en se préoccupant de ceux qui la produisent et ceux parce qu'ils n'ont pas les ressources économiques, ont comme horizon, l'aide alimentaire (dans un pays comme la France), la notion de démocratie alimentaire prend alors tout son sens. Et ce d'autant plus, que des agriculteurs sont en situation de précarité (dont certains bénéficient de l'aide alimentaire) et que de nombreux salariés de l'agroalimentaire sont pris dans la tourmente des dépôts de bilan

[18]La loi 2016-138 sur le gaspillage alimentaire ouvre de telles perspectives.
[19]Plusieurs projets sont actuellement en œuvre en France sur le modèle de la Park Slope Food Coop à Paris, Bordeaux, Montpellier…

des entreprises de ce secteur[20].Dès lors, c'est tout l'enjeu d'un programme tel qu'Uniterres que de revoir les formes d'approvisionnement– et au-delà tout le système de l'aide alimentaire, pour créer les conditions d'une initiative relevant de l'idéal de la démocratie alimentaire. Or à l'heure actuelle, la notion de justice sociale, principe-clé de la démocratie alimentaire, s'énonce à travers deux types d'argumentaire (Fraser, 1998) : un premier sur le registre de la redistribution des ressources pour contrer les inégalités et un second sur le respect des différences des personnes ou de groupes sociaux (ethniques, culturels, sexuels…) qui cherchent à contrer les normes dominantes comme obligation pour accéder à un traitement égalitaire. Ce deuxième type d'argumentaire, fortement lié à l'évolution de la société dans la transformation de la place des individus et du sujet, rend visible des revendications identitaires et pose la question de la reconnaissance sociale et politique (Honneth, 2000 ; Renault, 2003). Ces deux argumentaires s'opposent et bien souvent s'excluent réciproquement. Les partisans de la redistribution vont jusqu'à affirmer que les revendications identitaires nient les rapports de domination au profit d'une revendication du sujet ; quant aux tenants de l'argumentaire identitaire, ils mettent en avant que la seule préoccupation de redistribution ne peut pas prendre en compte les aspirations subjectives des personnes et empêchent la reconnaissance de ces groupes dans l'espace public. C'est cette tension qui est à l'œuvre dans les différents projets se revendiquant de la solidarité en direction d'une population identifiée comme précaire économiquement, à laquelle on destine une réponse par l'aide alimentaire.Le choix à travers les politiques sociales de soutenir un dispositif d'aide alimentaire a deux impacts politiques importants : le premier est de continuer à banaliser l'alimentation et de lui faire jouer le rôle de variable d'ajustement dans la gestion de

[20]Depuis 2006, 2358 PME et TPE de ce secteur ont déposé le bilan (environ 15%) ; premier secteur industriel en France, sur cette même décade, il y a eu une perte de 33 000 emplois (source ANIA http://www.ania.net/); COFACE (http://www.coface.fr/) donne des chiffres encore plus élevés : entre novembre 2013 et novembre 2014, 4600 entreprises liées à l'alimentation, agricoles, artisanales ou agroalimentaires, ont fermé leurs portes.

lapauvreté ; la mise en scène annuelle de l'augmentation du nombre de bénéficiaires par les opérateurs de l'aide alimentaire fait partie des éléments du dispositif de contrôle social (Paturel, 2013). Le deuxième impact est à la fois de rendre invisible l'enjeu de la durabilité de l'alimentation et de considérer que la population en situation de pauvreté doit être nourri à partir du « gaspillage des autres » (grande distribution, industrie agro-alimentaire, consommateurs…) ; la conséquence directe est d'empêcher le débat public de façon démocratique sur l'accès à une alimentation durable pour tous. Dans ce contexte, insister sur le lien entre alimentation et production devient central pour permettre une réappropriation de chacun à l'accès à l'alimentation : les circuits courts peuvent ainsi être un moyen vers cette démocratie alimentaire par les apprentissages qu'ils permettent aux producteurs, aux artisans, aux consommateurs, aux pouvoirs publics (Chiffoleau et Paturel, 2016)

2.2 : Uniterres et la démocratie alimentaire à travers le prisme des agriculteurs

La mise en place d'un système alimentaire démocratique suppose l'exercice d'une citoyenneté active basée sur l'autonomie de décision et d'action des acteurs visant à rétablir les conditions de la justice sociale. Le programme Uniterres a été imaginé par une salariée de l'ANDES à partir d'un double diagnostic : une relative absence de fruits et légumes frais dans les épiceries sociales et une présence croissante d'agriculteurs parmi les bénéficiaires des épiceries. Réunir ces deux publics fragilisés aux bouts d'une même filière, médiatisée par des acteurs du travail social, constitue le cœur du projet. Ce projet répond-il pour autant aux aspirations de ces deux « publics cibles » ? Dans quelle mesure sont-ils associésaux processus de décisions concernant cette filière et quelle est leur capacité d'action propre ? Nous nous intéressons ici principalement aux agriculteurs en montrant qu'ils bénéficient d'espaces d'engagement et de négociation au sein du projet mais que le lien d'égale vulnérabilité entre

eux et les consommateurs n'est pas compris et ne peut donc être partagé comme socle de solidarité.

2.2.1 Citoyenneté : autonomie de décision et d'action des agriculteurs impliqués dans Uniterres

Nous abordons ici les conditions d'exercice de la citoyenneté dans le cadre du projet Uniterres à travers la capacité d'action propre (Giddens, 1987) dont disposent les différents agriculteurs. Cette condition, mesurée à travers la construction d'un indice d'autonomie,a été croisée avec un indice de viabilité économique des exploitations. Les producteurs s'engagent librement au sein du programme Uniterres, même s'ils sont « orientés » par les prescripteurs » du monde agricole. Ils participent de plus à des réunions collectives annuelles de négociations des prix avec la chef du projet Uniterres, que nous pouvons considérer comme une reprise en main partielle sur les prix de vente de leur production[21]. Toutefois, l'enveloppe globale d'achat pour le programme restant fixe, la négociation sur les prix a des répercussions sur les choix de produits - et surtout sur les volumes, qui seront finalement précommandés au niveau des épiceries[22]: si les prix augmentent, il y a moins de volumes commandés.

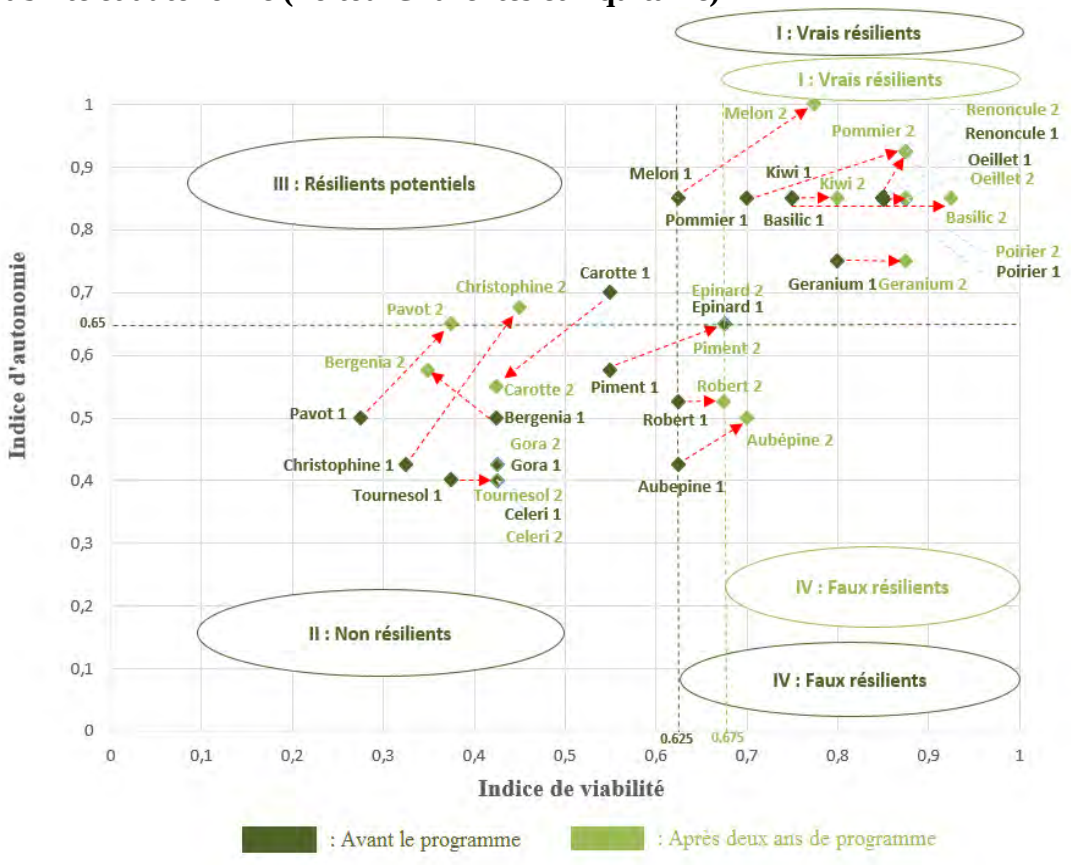
Nous avons mesuré l'évolution d'indices d'autonomie auprès d'un échantillon basé sur les agriculteurs impliqués dans Uniterres au démarrage du projet à partir de quatre indicateurs : le réseau social, le bien être ressenti, les conditions de vies apparentes ainsi que l'accès à l'information agricole. En croisant leur indice d'autonomie avec un indice de viabilité de leur

[21] Dans les faits nous avons pu observé lors de ces réunions que les agriculteurs parviennent à faire entendre leurs problématiques pour ajuster à la hausse les prix des fruits et légumes commandés, et qu'en dehors de ces réunions, des réajustements de prix à la hausse sont également possibles (cas des fraises à l'été 2013 en Poitou-Charentes par exemple). On constate par ailleurs un différentiel de prix selon les régions qui est lié aux prix pratiqués localement sur les marchés de plein vent et à partir des mercuriales.

[22] Ce qui pose notamment problème pour les produits certifiés biologiques qui sont moins commandés que les produits conventionnels lorsque l'alternative est proposée.

exploitation agricole (basé notamment sur leurs dotations en capital physique, humain et financier et sur leur maîtrise des risques), on constate qu'à l'issue des deux premières saisons Uniterres, seuls 12 agriculteurs sur les 19 de notre échantillon peuvent être considérés comme dans de bonnes conditions pour exercer leur citoyenneté dans les espaces ouverts, c'est-à-dire dans la catégorie « vrais résilients « (à la fois indices d'autonomie et de viabilité de l'exploitation supérieure ou égale à la médiane du groupe) ou dans la catégorie « résilients potentiels » (indice d'autonomie supérieure à la médiane du groupe mais indice de viabilité de l'exploitation inférieur à la médiane du groupe) (voir graphique). Notre travail sur les indicateurs de résilience montre que le programme Uniterres active finalement trois leviers principaux : l'élargissement du capital social des agriculteurs, l'amélioration de leur santé morale ainsi qu'une meilleure maîtrise sur les prix et débouchés de leur production.

Graphique : Esquisse typologique de la résilience des agriculteurs Uniterres entre viabilité et autonomie (Poitou-Charentes et Aquitaine)



2.2.2 *Bénéficiaires des épiceries et agriculteurs « fragilisés »: des associés solidaires ? La vision des agriculteurs.*

Pour les solidaristes (Bourgeois, cité par Paugam, 2008) la notion de « quasi-contrat social » est fondée sur l'idée que « *la justice ne peut exister entre les hommes que s'ils deviennent des associés solidaires en neutralisant entre eux les risques auxquels ils sont confrontés* ». Cette neutralisation des risques n'existe pas réellement au sein d'Uniterres car si les agriculteurs ne produisent pas, ils ne sont pas payés (à la différence des Amaps par exemple) ; cependant, nous avons vu comment Uniterres sollicite des soutiens à la fois dans son réseau d'acteurs (notamment les autres agriculteurs) et auprès de la Mutualité Sociale Agricole lorsque l'un des agriculteurs est en difficulté.Penser la solidarité entre les producteurs, et pas uniquement de l'ANDES vers les producteurs et des producteurs vers les bénéficiaires des épiceries pourrait en ce sens constituer une piste d'évolution du programme.La majorité des agriculteurs impliqués dans Uniterres se perçoivent plus dans une relation d'aide envers les bénéficiaires des épiceries que dans une relation réciproque d'entraide comme l'illustrent ces propos tenus par des agriculteurs du programme :« J'aime bien l'aspect social aussi, c'est pour ça que j'y suis », « Pouvoir donner des bons légumes à une population qui n'y a pas souvent accès »....La plupart des agriculteurs enquêtés n'ont pas d'échanges avec des bénéficiaires de l'aide alimentaire. Or la compréhension des difficultés rencontrées par les bénéficiaires, notamment sur le plan de l'alimentation, ne peut se faire par des interactions concrètes dans lesquelles la vulnérabilité de ces personnes s'exprime par des mots, des attitudes, et se matérialise sous la forme de signes, d'objets. L'attention qu'ils portent au problème d'accès à l'alimentation que rencontrent les usagers des épiceries solidaires se fait par l'intermédiaire d'expériences subjectives de précarité, passées ou actuelles, vécues par les

agriculteurs à la première ou la troisième personne. Les récits des agriculteurs à propos de leurs parcours et situations socio-professionnelles comportent diverses descriptions d'évènements (licenciements, démissions, séparations conjugales, crises économiques de l'activité agricole parentale etc.), qui affectent ou ont affecté, de manière temporaire ou longue, leurs capacités ou celles de leurs proches à répondre à leurs besoins fondamentaux : se nourrir, se vêtir, se loger. L'engagement solidaire des agriculteurs dans le programme Uniterres puise ici sa source dans des situations de vulnérabilité dont ils sont témoins, mais surtout sujets.C'est par l'intermédiaire de leurs propres expériences subjectives de la fragilité que les agriculteurs accèdent, sur un mode réflexif, à la vulnérabilité des usagers des épiceries solidaires. La plupart des agriculteurs enquêtés soulignent que les difficultés des usagers des épiceries solidaires leur sont étrangères, dans le sens où ils n'ont pas une connaissance claire et précise de leurs difficultés. Cependant, dans le même temps, ils adoptent une posture compréhensive, voire empathique à l'égard des bénéficiaires de l'aide alimentaire l'A.N.D.E.S, en s'appuyant sur leurs propres expériences de la fragilité.D'autre part, tous se perçoivent comme producteur à qui Uniterres achètent leurs fruits, légumes et œufs ; mais aucun d'entre eux ne se perçoit comme subventionné par les crédits de l'aide alimentaire alors que c'est pourtant la subvention du Crédit national des épiceries sociales, partie prenante du financement public du dispositif d'aide alimentaire français, qui sert à ces achats. Le lien d'égale vulnérabilité entre eux n'est pas compris et du coup, ne peut être partagé comme socle de solidarité. Si des espaces de rencontres entre les consommateurs et les producteurs ont été imaginés, à travers les « tables de producteurs[23] » et les visites d'exploitation, ils sont « encadrés » par des salariés et des bénévoles de l'ANDES, qui peinent à mobiliser les bénéficiaires sur ces actions. Le potentiel de création de lien social entre ces deux maillons

[23]Un chef cuisinier est invité pour un atelier-cuisine avec les bénéficiaires des épiceries à partir des produits des producteurs Uniterres.

est donc limité et dans tous les cas, médiatisé par des professionnels du travail social.Les producteurs qui ont participé à ces dispositifs d'animation mettant en contact les bénéficiaires, les bénévoles et les salariés des épiceries sociales avec eux ramènent une vision incarnée de cette solidarité ; cependant, ils sont encore peu nombreux à avoir vécu ces espaces d'intermédiations entre monde de l'action sociale et monde agricole et surtout, l'expérience montre qu'il ne s'agit pas de le mettre en œuvre une seule fois pour qu'il y ait transformation sociale.

Conclusion

Nous avons montré à travers cette communication que les acteurs de l'aide alimentaire sont confrontés à de nouvelles problématiques dans un contexte de relocalisation de leurs filières d'approvisionnement. Pour la mise en place de circuits courts solidaires, les salariés de l'ANDES ont notamment dû élargir leurs connaissances sur la précarité au monde agricole et notamment à la situation de la petite agriculture locale (maraîchage principalement). En termes de démocratie alimentaire, nous avons postulé que pour atteindre cet idéal basé sur l'exercice de la citoyenneté et la poursuite d'une meilleure justice sociale, les initiatives telles Uniterres étaient face au défi d'atteindre un double équilibre d'autonomie d'action et décision à la fois du côté des producteurs et des consommateurs. Si les agriculteurs s'engagent dans le programme Uniterres afin de bénéficier d'un appui économique pour améliorer la viabilité de leurs activités agricoles, celui-ci ne réside pas seulement dans la valeur économique des quantités de biens alimentaires qu'ils vendent aux épiceries solidaires. Il réside également dans une économie de temps et d'argent, la collecte et la livraison des commandes étant

réalisée par les coordinateurs du programme Uniterres.Cependant la solidarité[24], affichée comme étant au cœur du dispositif a encore du mal à circuler entre les différents groupes d'acteurs : les producteurs et les bénéficiaires à chaque bout de la chaîne, les épiceries avec leurs salariés, leurs bénévoles et les prescripteurs de l'aide alimentaire, les salariés du programme Uniterres et leur liens avec l'association ANDES porteuse du programme. L'élaboration participative – avec les bénéficiaires et les producteurs - d'une charte solidaire, leur permettrait par exemple de mieux s'approprier le caractère réciprocitaire du programme. Se pose donc la question plus large de modalités démocratiques permettant à ces différents groupes d'acteurs de co-construire la dimension solidaire de ce programme.Le contexte de la société française en particulier mais des pays du Nord en général, ne permet pas l'existence d'un débat public démocratique sur l'accès à une alimentation durable pour tous, et l'exemple de l'aide alimentaire montre bien les processus d'invisibilisation des conditions de l'accès, tant du côté des bénéficiaires, des producteurs et des acteurs de l'intermédiation sociale.

Bibliographie

Agreste Primeur (2012),« Commercialisation des produits agricoles », [en ligne] http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur275-2.pdf

Angiotti

Bellin-Lestienne C., Deschamps V., Noukpoapé A., Hercberg S., Castetbon K. (2007), « Alimentation et état nutritionnel des bénéficiaires de l'aide alimentaire », Étude Abena, 2004–2005, Institut de veille sanitaire.[en ligne] http://opac.invs.sante.fr/doc_num.php?explnum_id=3500

Besançon E., Chochoy N., Guyon T. (2013), *L'innovation sociale. Principes et fondements*, Editions L'Harmattan, Paris.

Booth S., Coveney J. (2015),*Food democracy. From consumer to food citizen*, Springer, Londres.

[24] Dans cet article, rappelons que notre focus est sur les producteurs..

Caraher M., Coveney J.(2016),*Food poverty and insecurity : international food inequalities*, Springer, Londres.

Chiffoleau Y. (2012), « Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture », *Économie rurale*, nº332, pp. 88-101.

Chiffoleau Y., Paturel D. (2016), « Les circuits courts alimentaires pour tous, outils d'analyse des innovations sociales », in *Innovations* n°50, pp 191-210

Deverre N. et Lamine C. (2010), Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue des travaux anglophones en sciences sociales, *Economie rurale* n°317, p 57-73

Duboys De Labarre M., Carimentrand A., Crenn C., Delavigne A.-H., Montagne K., Parvu C., Paturel D., Précigout F., Techoueyres I. (2016), « Creating new links between agriculture and food aid: new perspectives from France », in *Food poverty and insecurity: the poor in a world of global austerity*, coordonnée par M. Caraher et J. Coveney, Springer International Publishing, p.67-77.

Fraser N. (1998),« Penser la justice sociale : entre redistribution et revendications identitaires », in *Politiques et Sociétés* n°3, pp 9-36

Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris.

Gottlieb R., Joshi A. (2010), *Food justice. Food, health and the environment*, MIT Press, Cambridge.

Hassanein N. (2003),"Practicing food democracy: a pragmatic politics of transformation", *Journal of rural Studies*, volume 19/1, pp. 77-86

Hochedez C., Le Gall C. (2016), « Justice alimentaire et agriculture », justice spatiale | spatial justice, n°9, Janvier 2016, [en ligne] http://www.jssj.org/

Honneth A. (2000),*La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.

Hrabanski, M (2011), « Souveraineté alimentaire. Mobilisations collectives agricoles et instrumentalisations multiples d'un concept transnational », *Revue Tiers Monde*n°207 , pp. 151-168

Lamine C., Perrot N. (2008) « *Les AMAP: un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs? »*, Yves Michel, Paris.

Lang T. (1999)," Food policy for the 21st century: can it be both radical and reasonable?", In M. Koc, R. MacRae, L.J.A. Mougeot, J. Welsh (Eds.), *For Hunger-proof Cities: Sustainable Urban Food Systems* (1999), International Development Research Centre, Ottawa, pp. 216–224

Malassis L. (1994), *Nourrir les hommes*, Dominos-Flammarion, Paris

Observatoire Economique et Social MSA (2015), « Le niveau de vie des ménages bénéficiaires des prestations de la branche Famille ou du minimum vieillesse au régime agricole en 2013 ».

Ogien A., Laugier S., (2014),*Le principe démocratie: enquête sur les nouvelles formes du politique*, La Découverte, Paris.

Paddeu F. (2015), « De la crise urbaine à la réappropriation du territoire : Mobilisations civiques pour la justice environnementale et alimentaire dans les quartiers défavorisés de Detroit et du Bronx à New York », Thèse de doctorat en géographie, Université Paris-Sorbonne.

Paturel D. (2013),« Aide alimentaire et accès à l'alimentation » [en ligne]http://www.academia.edu/19835962/Aide_alimentaire_et_accès_à_lalimentation_en_France

Paturel D., Marajo-Petitzon E., Chiffoleau Y. (2015),« La précarité alimentaire des agriculteurs », in revue *Pour*, n°225, pp 77-81.

Paugam S. (1991), *La disqualificationsociale*, PUF, Paris.

Paugam S. (2008), *Le lien social*, collection « Que sais-je ? », PUF, Paris.

Renault E. (2000),*Le mépris social : Ethique et politique de la reconnaissance*, Editions du Passant.

Renting H., Schermer M., Rossi A. (2012), "Building food democracy :exploring civic food networks and newly emerging forms of food citizenship", in *International Journal of sociology of agriculture and food* ,Vol.19 n°3, p.293

Slocum R., Cadieux K. V., Blumberg R. (2015) « Solidarité, espace et « race » : vers des géographies de la justice alimentaire »,*Justice spatiale | Spatial justice*, n°9, Janvier 2016, [en ligne] http://www.jssj.org

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous.

Eléments de réflexions autour des solidarités alimentaires territorialisées en Bretagne

Julien NOEL
MCF contractuel en géographie, Université d'Angers
ESO-Angers, UMR 6590 ESO, Espaces et Sociétés, CNRS
11 bvd Lavoisier, 49045 Angers Cedex 1
julien.noel@univ-angers.fr

Catherine DARROT
MCF en sociologie, Agrocampus-Ouest - Département MILPAT
ESO-Rennes, UMR 6590 ESO, Espaces et Sociétés, CNRS
65 rue de Saint-Brieuc, 35000 Rennes
catherine.darrot@agrocampus-ouest.fr

Résumé

L'objet de notre contribution propose une réflexion autour de la durabilité (sociale) de l'alimentation, à partir notamment des résultats de la recherche-action SOLALTER menée en Bretagne entre 2013 et 2015 autour des solidarités alimentaires territorialisées. Dans un contexte de relocalisation en matière d'approvisionnement du dispositif de l'aide alimentaire d'une part, et de « démocratisation » des circuits courts alimentaires d'autre part, notre recherche explore la multiplicité et la diversité de ces initiatives de reterritorialisation alimentaire qui s'opèrent et/ou se construisent actuellement sur le territoire régional breton (jardins partagés, groupements d'achats, épiceries…). Identifier, mutualiser et analyser ces expérimentations entrepreneuriales et associatives permet plus largement de réfléchir et de questionner les différents leviers d'action visant à promouvoir plus de justice et/ou de démocratie alimentaire.

Mots-clés : Démocratie/justice alimentaire, aide alimentaire, circuits courts, solidarités territoriales, Bretagne

Abstract

The aim of this contribution proposes a reflection about (social) food sustainability, from particular results of research-action named SOLALTER led in Britanny between 2013 and 2015 on territorialized food solidarities. In a context of device food aid relocalisation provisioning on one hand, and short food supply chains "democratization" on the other hand, our research explores the multiplicity and the diversity of these reterritorialisation food initiatives, which take place and/or build now in regional Brittany territory (shared garden, purchasing group, grocer's shop...). Identify, mutualize and analyze these entrepreneurial and associative experiments allows more widely to reflect and question the various actions levers to promote more food justice and/or democracy.

Key-words: Food democracy/justice, food aid, short food supply chains, territorialized solidarities, Britanny

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous.

Eléments de réflexions autour des solidarités alimentaires territorialisées en Bretagne[1]

Résumé

L'objet de notre contribution propose une réflexion autour de la durabilité (sociale) de l'alimentation, à partir notamment des résultats de la recherche-action SOLALTER menée en Bretagne entre 2013 et 2015 autour des solidarités alimentaires territorialisées. Dans un contexte de relocalisation en matière d'approvisionnement du dispositif de l'aide alimentaire d'une part, et de « démocratisation » des circuits courts alimentaires d'autre part, notre recherche explore la multiplicité et la diversité de ces initiatives de reterritorialisation alimentaire qui s'opèrent et/ou se construisent actuellement sur le territoire régional breton (jardins partagés, groupements d'achats, épiceries…). Identifier, mutualiser et analyser ces expérimentations entrepreneuriales et associatives permet plus largement de réfléchir et de questionner les différents leviers d'action visant à promouvoir plus de justice et/ou de démocratie alimentaire.

Introduction

Paniers solidaires, jardins partagés, ateliers participatifs de transformation, approvisionnement local des dispositifs d'aide alimentaires,... Les initiatives solidaires pour rendre accessible à tous une alimentation locale de qualité émergent depuis plusieurs années sur divers territoires. En France, ils font ainsi l'objet de multiples recueils d'expériences, comme l'illustrent les recensements nationaux de la FNAB (Touret et al., 2011) ou du RRF (2010), ou des études plus « régionales » émanant de services déconcentrés de l'État – IREPS en Languedoc-Roussillon (Le Bihan et al., 2014), DRAAF de Rhône-Alpes (Mazon, 2012) – ou bien encore de divers réseaux associatifs tels que Voisins & Citoyens en Méditerranée (Paturel, 2010a) ou

[1] Cet article est une version remaniée d'un article soumis en février 2016 à la revue *Anthropology of Food* pour un numéro spécial « Alimentation et mouvements sociaux » coordonné par G. Pleyers et M. Delabarre.

Bleue comme une orange (2012) dans l'agglomération toulousaine[2], etc. Toutefois, si ces dynamiques de territorialisation de solidarités alimentaires semblent amorcer un renouvellement des liens entre le monde agricole et le monde social, celles-ci n'ont pour n'autant pas (encore) faire l'objet d'analyses approfondies, à l'exception de certains travaux précurseurs sur l'approvisionnement local d'antennes alimentaires (les Restos du cœur dans l'Hérault, cf. Le Velly et Paturel, 2013 ; Paturel, 2012) ou sur le réseau d'épiceries sociales et solidaires (projet ECOALES-Uniterres[3], cf. Duboys de Labarre, 2013 ; Delavigne, 2012).

L'objet de notre contribution porte donc sur les articulations et les interactions entre plusieurs mouvements engagés dans le champ d'une alimentation responsable, locale et solidaire sur le territoire breton. Deux constats ont justifié notre démarche : d'une part, les dispositifs d'aide alimentaires peinent à mobiliser les produits agricoles de leurs territoires d'action et à contribuer à stabiliser la prise d'autonomie socio-économique de « leurs » bénéficiaires ; d'autre part, les démarches de circuits courts alimentaires pâtissent – souvent en dépit du souhait et des efforts des porteurs de projet - d'un manque de démocratisation sociale et équitable et réfléchissent de plus en plus aux moyens d'y pallier. À l'instar d'autres expériences interventionnelles régionalisées – Languedoc-Roussillon (Paturel 2013 ; 2010b) et Poitou-Charentes / Aquitaine (Duboys de Labarre, 2013 ; Delavigne 2012) –, le projet de recherche-action SOLALTER (SOLidarités Alimentaires TERritorialisées, 2012-2014)[4] a ainsi souhaité contribuer à ce débat en cherchant à comprendre comment ces initiatives

[2] FNAB : Fédération nationale d'agriculture biologique // RRF : Réseau rural français // IREPS : Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé // DRAAF : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt.

[3] La recherche interventionnelle « Empowerment, comportement alimentaire et économie solidaire » associe le monde de l'économie solidaire – l'intervention Uniterres porté par l'ANDES – et le monde de la recherche (sociologie, anthropologie, économie et épidémiologie nutritionnelle). Pour plus d'informations, cf. URL : http://www.epiceries-solidaires.org

[4] Le projet SOLALTER a été soutenu par la Région Bretagne (Appel à projet Ascosc, (2013 2014), la Fondation de France & Fondation Carasso (2014-2015), le FEADER (*via* le Réseau Rural Breton en 2013).

peuvent se compléter et permettre ainsi un meilleur accès à une alimentation de qualité pour tous en Bretagne.

Mobilisant l'Unité Pédagogique « Sciences Humaines et Territoire » d'Agrocampus Ouest ainsi que les CIVAM de Bretagne, cette recherche s'est centrée sur les initiatives de solidarités alimentaires montrant un lien avec leur propre territoire d'action. Plus précisément, le projet SOLALTER a souhaité analyser les caractéristiques et les trajectoires d'initiatives développées ces dix dernières années en Bretagne. Pour ce faire, trois questions ont animé cette recherche-action : Comment décrire et caractériser ces initiatives ? Quelles sont les constantes observées ? Quelles potentialités de mise en réseau et de lisibilité de ces initiatives ?

Concrètement, notre démarche méthodologique a d'abord consisté en une acquisition de connaissances, au travers d'enquêtes qualitatives menées afin de réaliser des diagnostics territoriaux sur chaque département breton (Chrétien, 2012 ; Le Coq, 2013 ; Colbert *et al.*, 2014 ; Gautier, 2014). Une capitalisation des données a par la suite été réalisée afin de proposer un panorama détaillé des 43 initiatives (sous formes de fiches individuelles) ainsi qu'une analyse plus prononcée d'une dizaine d'entre elles (sous formes de monographies). Parallèlement, une mutualisation d'expériences entre les différents acteurs, sous formes de comités de pilotage départementaux ou de journées d'échanges régionales ont permis de nourrir les réflexions engagées (Darrot *et al*., 2013 ; 2015)[5].

Dans une première partie, nous présentons le contexte dans lequel s'est déroulé notre recherche-action centrée sur un diagnostic territorial des initiatives de solidarités alimentaires

[5] Le site internet du projet SOLALTER regroupe l'ensemble des ressources sur les systèmes alimentaires solidaires en Bretagne telles que : les fiches de 43 initiatives en Bretagne, des comptes rendus de réunions et de communications, des exemples d'autres projets de recherche-action sur le sujet… Plus d'informations sur : http://www.projet-solalter.org

en Bretagne. Nous examinons par la suite plus en détail certaines de ces initiatives afin d'en révéler les indicateurs caractéristiques de leurs formes et de leurs fonctionnements, que nous discutons enfin dans une dernière partie à l'aune d'enseignements plus généraux quant au jeu de constantes et aux enjeux-clés auxquels restent confrontés ces initiatives.

1 : Un diagnostic territorial des initiatives de solidarités alimentaires en Bretagne

Les initiatives étudiées dans le projet SOLALTER se situent au croisement de deux logiques, souvent peu compatibles dans leur philosophie et dans leur fonctionnement, mais que nous avons délibérément cherché à combiner :

- une logique initiée par la puissance publique représentée par les dispositifs d'aide alimentaire qui cherchent à relocaliser leur approvisionnement ;

- une logique locale portée par des citoyens et matérialisée par des expériences de démocratisation de systèmes alimentaires territorialisés eux-mêmes en pleine expansion.

1.1 : Un dispositif de l'aide alimentaire en France en chamboulement

L'objectif ici n'est pas de revenir dans le détail sur l'état d'insécurité ou de précarité alimentaire ni sur le fonctionnement de l'aide alimentaire en France, largement décrit et analysé par d'autres (cf. entre autres Paturel, 2013 ; Duboys de Labarre, 2013 ; Birlouez, 2009, César, 2008). Schématiquement, le dispositif de l'aide alimentaire concerne en France près de 3 millions de bénéficiaires par an. Inscrit dans un processus de filière longue institutionnalisée (cf. figure 1), celui-ci dépend de trois sources principales : le Fond européen

d'aide aux plus démunis (FEAD, ex-PEAD6), le Plan national d'aide alimentaire (PNAA) et enfin de produits de retraits et autres dons défiscalisés de la part d'entreprises de l'agro-alimentaire et/ou de particuliers. Ce dispositif a toutefois beaucoup évolué ces dernières années ; depuis 2013 sont venus s'ajouter aux quatre antennes « historiques » agréés pour la collecte, la ramasse et/ou l'achat de ces denrées (Banque alimentaire, Restos du Cœur, Secours populaire, et de façon moins important la Croix Rouge), plusieurs autres organismes distributeurs, comme par exemple le réseau de l'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES) ou la Fédération nationale des Paniers de la Mer par exemple.

L'analyse partagée de ce dispositif de l'aide alimentaire à la « française » fait globalement ressortir plusieurs éléments. Ainsi les populations précaires « bénéficiaires » de cette aide alimentaire sont bien souvent déjà confrontées à de réelles et profondes difficultés (coût financier élevé, méconnaissance culinaire des produits, manque de temps...) qui renforcent cet éloignement en termes d'accès aux aliments locaux de qualité. Le fonctionnement même de ce dispositif révèle également la quasi inexistence d'ancrage local dans les produits servis, un réel déficit en produits frais (fruits et légumes, viandes...) ainsi que l'absence de liberté de choix des produits pour des populations « bénéficiaires » qui doivent donc consommer ce qui leur est offert. Certains auteurs sont donc amenés à penser estiment que ce dispositif encourage (plus ou moins sans le vouloir) une certaine logique d'instrumentalisation de l'alimentation des populations « précaires » assujettie à la (seule) logique économique du « don » (Paturel, 2013 ; Birlouez, 2009 ; Amistani et Terrolle, 2008). Néanmoins, afin d'élargir leurs sources et offrir davantage de produits frais, certains organismes ont commencé à expérimenter une diversification de leur approvisionnement en le relocalisant.

[6] Le PEAD est un programme qui redistribue les stocks d'interventions de l'Union européenne (essentiellement riz, blé, lait, viande bovine) à diverses associations et antennes alimentaires.

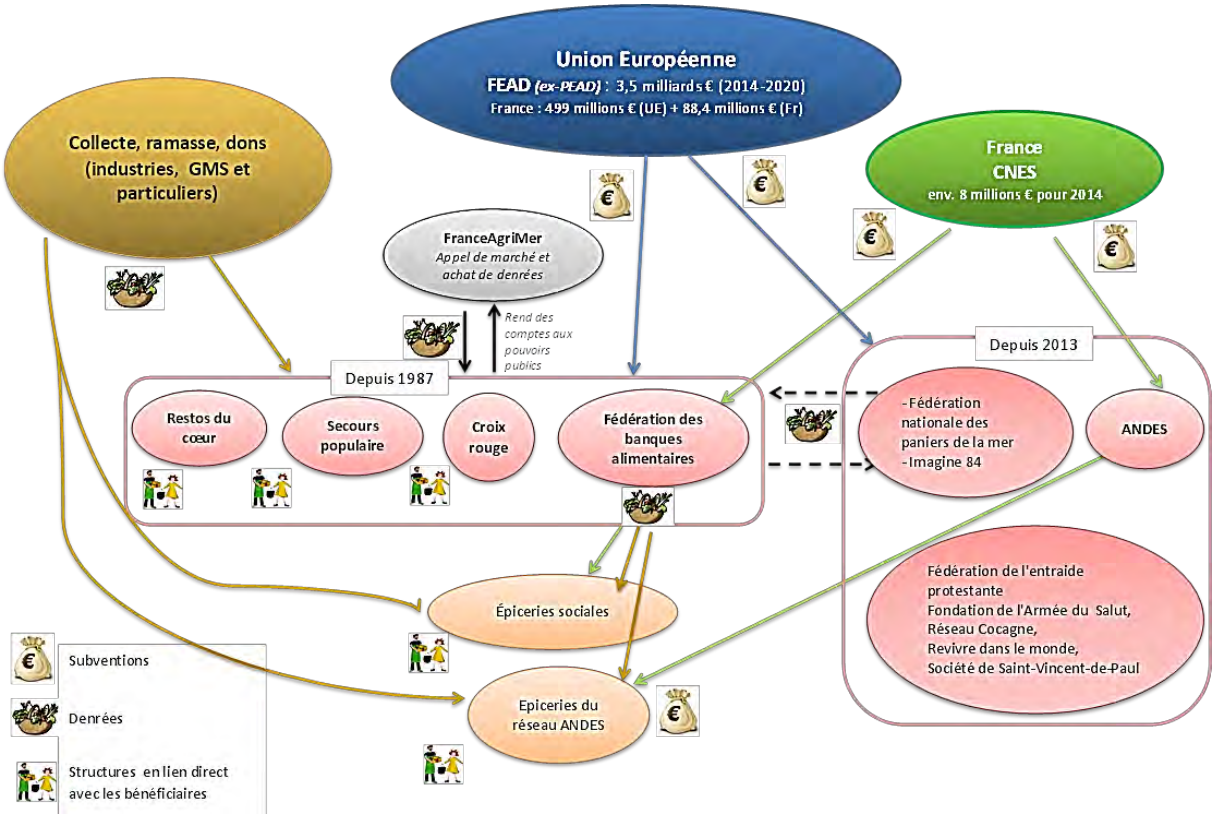


Figure 1 : Une logique « globale » portée par la puissance publique : le dispositif de l'aide alimentaire en France
Sources : Gautier, 2014 (d'après Paturel, 2013).

D'un autre côté, les systèmes alimentaires territorialisés et les circuits courts alimentaires se multiplient et se consolident depuis 2000 en France. En Bretagne, parmi ces initiatives, nous observons une explosion des dynamiques collectives (paniers, magasins de producteurs, groupement pour la restauration collective…), celles-ci étant quasiment multipliées par 8 au cours de la période 2007-2013 par (Berger et Guesdon, 2013). Si ces initiatives ont un impact significatif sur les territoires, nous constatons toutefois une surreprésentation de population aisée parmi les publics qui en bénéficient, en Bretagne comme dans le reste de l'hexagone, et qui tendraient ainsi pour certains à renforcer des processus de gentrification tant urbaine que rurale (entre autres Loisel *et al.*, 2014 ; Richard *et al.*, 2014). Dans ce contexte, nous avons cherché à inventorier et décrire des initiatives variées de solidarités alimentaires en circuits

courts rencontrées sur le territoire breton et, tout particulièrement celles qui visaient à élargir l'accessibilité des produits locaux.

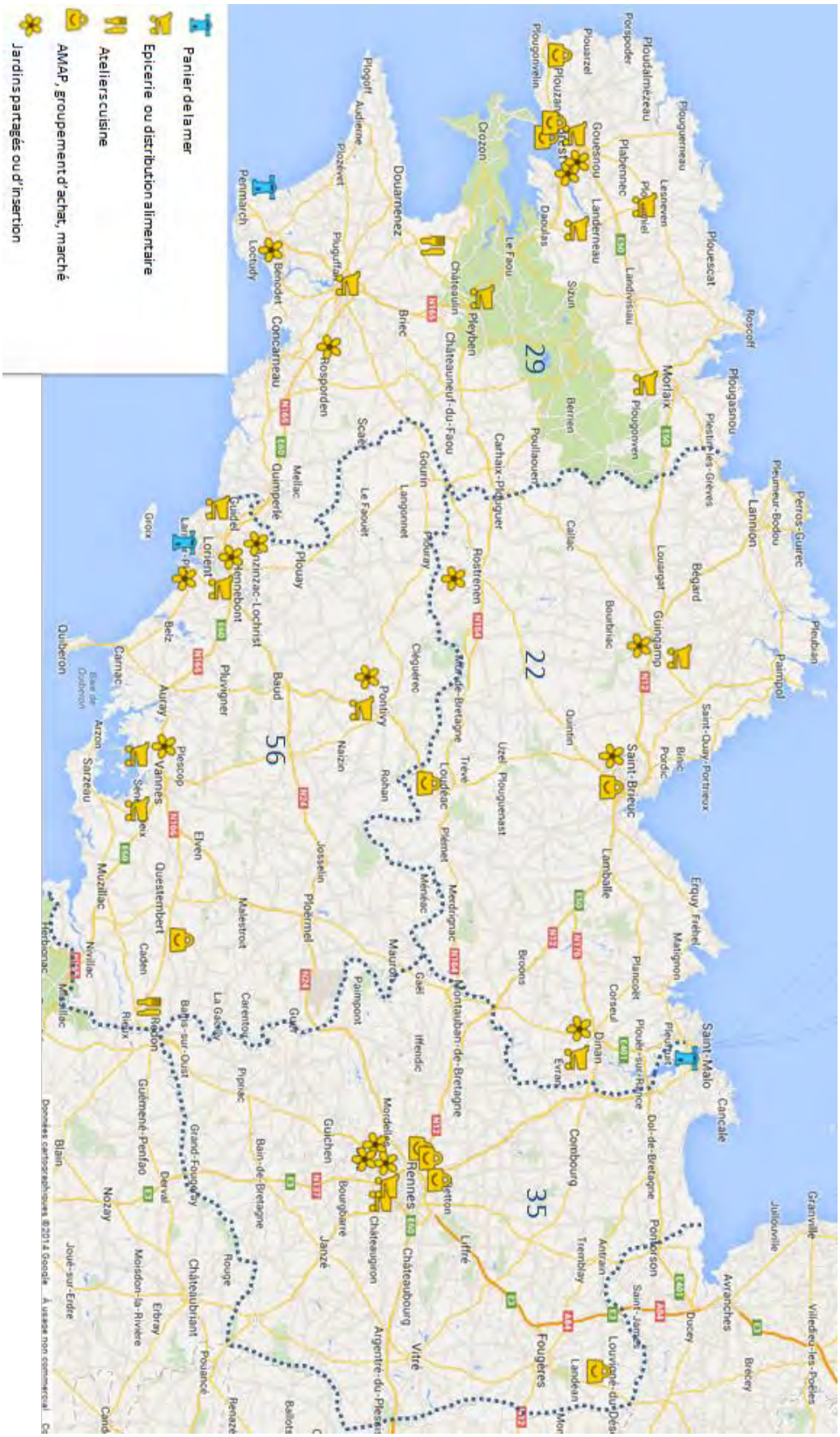
1.2 : L'identification de dynamiques territoriales de solidarités alimentaires

Dans le cadre de notre recherche-action, nous avons inventorié de manière aussi exhaustive que possible les initiatives cumulant deux caractéristiques : un accès à l'alimentation des personnes les moins favorisées économiquement et socialement ; la mobilisation de produits agricoles produits sur le territoire où ils seront consommés. S'appuyant notamment sur des travaux d'étudiants de niveau Master chargés de réaliser un diagnostic territorial assez fin de ces initiatives pour chaque département breton (Chrétien, 2012 ; Le Coq, 2013 ; Colbert *et al.*, 2014 ; Gautier, 2014), le projet SOLALTER a permis d'identifier 43 initiatives en Bretagne, comme l'illustre la figure 2 ci-après.

Ce panorama montre un éventail varié de formes d'initiatives de solidarités alimentaires : des dispositifs de distribution alimentaire gratuite ou à prix très subventionnés mis en place par les 4 grandes antennes nationales de l'aide alimentaire ; des épiceries sociales ou solidaires qui ont amorcé une démarche d'approvisionnement incluant des produits frais du territoire (en général des fruits et légumes). Cet inventaire permet également d'identifier des initiatives citoyennes partiellement ou totalement organisées autour de produits alimentaires locaux, et le plus souvent sans intervention initiale de la puissance publique dans leur conception (ce qui n'interdit pas le subventionnement par ailleurs) telles que des ateliers cuisine, centrés sur la dimension sociale de l'activité alimentaire ; des groupements d'achat (paniers, AMAP, marchés…), fondés sur le contact direct entre producteurs et consommateurs ; des jardins collectifs, partagés ou d'insertion, fondés sur le principe d'autoproduction alimentaire... Il souligne enfin les différents lieux dans lesquels ces initiatives s'arriment ainsi que la pluralité

d'acteurs que celles-ci mobilisent. En effet, la majorité des initiatives identifiées reste située autour des grandes agglomérations, même si certaines villes moyennes et quelques bourgs ruraux abritent également des initiatives. Enfin, ces initiatives sont portées selon les cas par des associations, individus (producteur…), coopératives.... Les collectivités territoriales – notamment les communes – sont souvent impliquées directement (épiceries…) ou indirectement (mise à disposition de foncier, de locaux...).

Figure 2 : Une logique locale portée par des citoyens : panorama des 43 initiatives de solidarités alimentaires recensées en Bretagne entre 2012 et 2014 Sources : Gautier, 2014.


Panier de la mer
Epicerie ou distribution alimentaire
Ateliers cuisine
AMAP, groupement d'achat, marché
Jardins partagés ou d'insertion
29
22
56
35
Brest
Quimper
Lorient
Vannes
Saint-Brieuc
Rennes
Saint-Malo
Dinan
Fougères
Morlaix
Lannion
Guingamp
Carhaix-Plouguer
Pontivy
Loudéac
Montauban-de-Bretagne
Redon
Châteaubourg
Châteaubriant
Landerneau
Landivisiau
Châteaulin
Pleyben
Rosporden
Concarneau
Quimperlé
Hennebont
Auray
Pluvigner
Ploërmel
Josselin
Malestroit
Questembert
Muzillac
Guémené-Penfao
Bain-de-Bretagne
Janzé
Liffré
Combourg
Dol-de-Bretagne
Pontorson
Cancale
Fougères
Vitré
Argentré-du-Plessis
Ploudalmézeau
Plouescat
Roscoff
Plougasnou
Plestin-les-Grèves
Perros-Guirec
Trébeurden
Paimpol
Pleubian
Bégard
Bourbriac
Callac
Rostrenen
Uzel
Plouguenast
Saint-Quay-Portrieux
Erquy
Fréhel
Matignon
Lamballe
Broons
Plancoët
Corseul
Plouër-sur-Rance
Pleurtuit
Evran
Tinténiac
Montfort-sur-Meu
Melesse
Gévezé
Saint-Méen-le-Grand
Mauron
Gaël
Iffendic
Maxent
Carentoir
La Gacilly
Rieux
Peillac
Nivillac
Herbignac
Arzon
Sarzeau
Damgan
Baud
Pluvigner
Auray
Carnac
Quiberon
Belz
Groix
Lanester
Guidel
Riantec
Plouay
Melrand
Gourin
Le Faouët
Scaër
Mellac
Bannalec
Pont-Aven
Rosporden
Concarneau
Fouesnant
Bénodet
Pont-l'Abbé
Loctudy
Penmarch
Plozévet
Audierne
Douarnenez
Pouldreuzic
Plogoff
Crozon
Morgat
Camaret-sur-Mer
Daoulas
Le Faou
Sizun
Landerneau
Plabennec
Gouesnou
Brest
Plouzané
Plougonvelin
Porspoder
Lanrivoaré
Lesneven
Plouguerneau
Ploudalmézeau
Saint-Renan
Ploumoguer
Locmaria-Plouzané
Guipavas
Le Relecq-Kerhuon
Plougastel-Daoulas
Logonna-Daoulas
Irvillac
Hanvec
Le Faou
Pleyben
Châteauneuf-du-Faou
Briec
Berrien
Poullaouen
Carhaix-Plouguer
Cléden-Cap-Sizun
Primelin
Plogonnec
Landudec
Pont-Croix
Douarnenez
Plonévez-Porzay
Crozon
Morgat
Camaret-sur-Mer
Lanvéoc
Argol
Telgruc-sur-Mer
Roscanvel
Le Fret
Le Faou
Rumengol
Hanvec
Irvillac
Saint-Thois
Loperhet
Le Relecq-Kerhuon
Guipavas
Plougastel-Daoulas
Logonna-Daoulas
Le Tréhou
Saint-Rivoal
Saint-Ségal
Dirinon
Daoulas
Landerneau
Landivisiau
Plounéour-Ménez
Sizun
Commana
Saint-Sauveur
Saint-Thégonnec
Pleyber-Christ
Morlaix
Plougonven
Plouigneau
Lanmeur
Plouezoc'h
Saint-Martin-des-Champs
Saint-Thégonnec Loc-Eloy
Guerlesquin
Plounévez-Lochrist
Plouégat-Guérand
Plougasnou
Plestin-les-Grèves
Perros-Guirec
Trébeurden
Lannion
Pleumeur-Bodou
Ploubezre
Plounérin
Plouaret
Belle-Isle-en-Terre
Bégard
Bourbriac
Callac
Rostrenen
Uzel
Plouguenast
Saint-Quay-Portrieux
Binic
Pordic
Paimpol
Pleubian
Guingamp
Louargat
Quintin
Saint-Brieuc
Erquy
Fréhel
Matignon
Lamballe
Broons
Plancoët
Corseul
Plouër-sur-Rance
Pleurtuit
Dinan

2 : Focus sur 8 initiatives de solidarités alimentaires en Bretagne

Afin d'affiner la lecture des caractéristiques, de la variabilité et des facteurs de réussite de ces initiatives, nous avons choisi de focaliser l'analyse sur 8 initiatives « symboliques » choisies à la fois pour leur dynamisme, leur caractère illustratif et représentatif ainsi que leur complémentarité : ce panel reflète la variété régionale des formes de solidarité alimentaires mobilisant des produits locaux sur le territoire breton.

2.1 : Les 8 initiatives SOLALTER « symboliques »

Parmi les huit initiatives sélectionnées, trois d'entre elles s'inspirent de groupements d'achats solidaires : *l'AMAP Monde du Blosne* à Rennes (département 35), *le Cabas des champs* à Brest (dép. 29) et *le Marché ô p'tits légumes* à St-Brieuc (dép. 22). L'installation de ces groupements dans les quartiers plus populaires, la collaboration avec des services sociaux, l'éducation à l'alimentation auprès de publics plus diversifiés, semblent être des réponses particulièrement usitées dans les stratégies de démocratisation amapienne. Dans la pratique, Mundler (2013) recense ainsi trois principaux mécanismes de solidarité amapien, effectivement bien illustrés ici : étalement des paiements, prix de paniers différenciés, paniers subventionnés dans le cadre d'une organisation avec des services sociaux. Des expériences sur les Groupes d'achats communs (GAC) ou solidaires (GAS) analysées en Belgique (Hubeaux, 2011) ou recensées ailleurs en Europe (Pleyers, 2011) soulignent en outre les valeurs d'autogestion et de convivialité véhiculées par ces logiques coopératives de consommation alternative auxquelles les initiatives décrites ici souscrivent également.

Trois autres initiatives s'inscrivent dans la dynamique plus générale des jardins collectifs : *le Jardin de la Rencontre* à St Brieuc (dép. 22), *Optim' Services* affilié au réseau des Jardins de

Cocagne à Riantec (en face de Lorient, dép. 56) et le Jardin partagé de Bruz en périphérie rennaise (dép. 35). La dénomination usuelle de « jardins collectifs » regroupe dans leur diversité (de formes, de publics, de fonctionnalités...) les jardins familiaux, les jardins partagés, les jardins pédagogiques et les jardins d'insertion. Ces lieux se complètent souvent de plateformes d'activités qui vont bien souvent au-delà de la seule fonction de jardinage (ateliers cuisine, bricolage...). Outre leur vocation initiale de formation ou de sensibilisation sur les moyens de production alimentaire, ces jardins jouent un rôle dans le domaine de l'inclusion sociale grâce à l'attention portée à la convivialité. Ils sont aussi fréquemment identifiés comme des lieux engagés, dans le domaine de l'urbanisme autour de la « fabrique » du quartier et de l'habiter « durable », ou dans le domaine agrobiologique autour de la préservation d'une certaine micro-biodiversité à l'échelle de la parcelle (D'Andréa et Tozzi, 2014 ; Der Hartigh, 2013 ; Pourias *et al.*, 2012 ; Gallien *et al.*, 2012).

Les deux dernières initiatives de notre panel, *l'Amicale laïque de St Yvi* (dép. 29) et *l'Epicerie solidaire de Lorient* (dép. 56) se rapprochent davantage des dispositifs de relocalisation mis en oeuvre par les grandes antennes de l'aide alimentaire. La première s'appuie, de manière assez atypique, sur un noyau de bénévoles de la commune finistérienne de St Yvi qui organise la culture de « légumes à soupe » (pommes de terres, carottes, poireaux, oignons) de manière à satisfaire gratuitement les besoins annuels des antennes alimentaires de Quimper. Ce noyau de bénévoles mobilise également un large réseau de ressources professionnelles (coopératives, agriculteurs) et citoyennes (une large part des habitants de la commune) lors de la préparation des cultures et leurs récoltes. L'épicerie solidaire de Lorient illustre pour sa part le fonctionnement des épiceries sociales. De statut associatif ou gérées par les Centres communaux d'action sociale (CCAS) – notre cas ici –, ces épiceries permettent à des personnes en situation de précarité d'acheter une gamme de produits (dont parfois des fruits et

des légumes frais et locaux) à moindre coûts (de 10 à 20 % des prix affichés). Elles cherchent surtout à lutter contre la stigmatisation économique et sociale des publics qui les fréquentent en leur permettant à la fois le maintien du geste symbolique du paiement ainsi que du libre choix des produits que ceux-ci désirent consommer (Delavigne, 2012 ; Birlouez, 2009).

2.2 : Les formes et le fonctionnement caractéristiques des initiatives SOLALTER « symboliques »

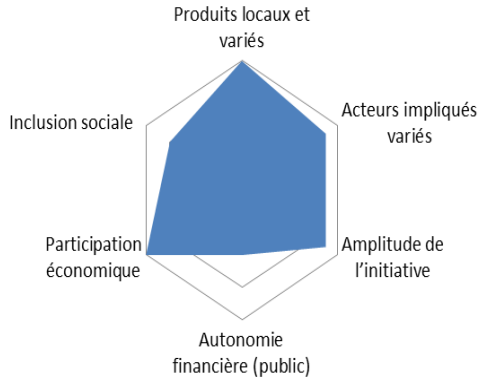
Notre étude de nos 8 initiatives se poursuit par une analyse plus détaillée de leurs formes et de leurs fonctionnements. Des monographies sur chacune de ces initiatives ont été rassemblées par les étudiants de M1 et M2 (Chrétien, 2012 ; Le Coq, 2013 ; Colbert *et al*., 2014 ; Gautier, 2014) à partir d'une grille progressivement établie par les chercheurs du projet par cumul d'observations. De manière itérative au fil du cumul des descriptions d'initiatives, nous avons élaboré un jeu de 6 indicateurs (tableau 1) à même de refléter à la fois leurs caractères distinctifs et les points-clés de leurs stratégies de fonctionnement. Ces indicateurs visent à mettre en évidence les principaux paramètres caractérisant les structurations respectives des 8 initiatives de notre panel. Pour chaque indicateur, une échelle de 1 à 5 a été établie à partir des situations extrêmes empiriquement observées. Précisons qu'une note minimale ou maximale ne reflète aucun jugement de valeur, de réussite ou d'échec : l'indicateur permet de mesurer des écarts de situations entre des choix d'initiatives ou de démarches aux logiques très variées, et finalement complémentaires à l'échelle des besoins du territoire.

L'ensemble de nos résultats sont ainsi représentées graphiquement sous forme de radars (figure 3).

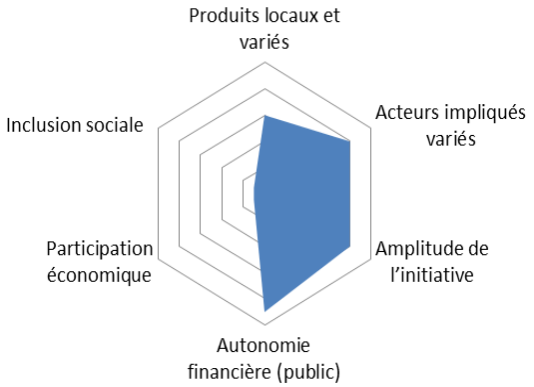
Indicateurs	Pondération minimum	Pondération maximum
Variété des produits et proportion de produits locaux	Produits lointains Conserves, pas de frais Peu de types de produits Pas de label qualité	Produits locaux, de saison Qualité (label bio…) Variété (plusieurs types de fruits, de légumes…)
Variété des acteurs impliqués	Seulement les bénéficiaires et les porteurs de projet	Plusieurs catégories de partenaires : ville, porteurs de projets, CCAS, bénéficiaires, entreprises, GMS, antennes aide alimentaire, financeurs publics, associations…
Effet de taille et d'ancrage de l'initiative	Faibles volumes en produits (notamment locaux) Faible nombre de publics touchés (moins de 10) Faible ancrage de l'initiative	Nombre important de bénéficiaires (plus de 50) Part relative de produits locaux (Plusieurs centaines de kg et/ou tonnes an) Ancrage territorial élevé (produits du territoire pour le territoire)
Degré d'autonomie à l'égard des soutiens publics	Forte dépendance financière à l'égard du soutien public (démarrage du projet, pérennité du projet...)	Peu ou pas de mobilisation d'argent public Panel de financeurs publics ponctuels et diversifiés Coup de pouce financier public puis prise d'autonomie
Degré de participation économique du bénéficiaire au produit	Aucune ou faible contribution du bénéficiaire à la valeur, à la collecte, la production ou à l'élaboration du produit	Autoproduction, contribution active à la collecte (don, récupération…), paiement des denrées
Degré d'inclusion sociale des bénéficiaires via l'initiative)	Forte différenciation des rôles entre bénéficiaires et porteurs du projet Faible participation des bénéficiaires au fonctionnement de l'initiative	Faible différenciation des rôles entre bénéficiaires et porteurs du projet Forte participation des bénéficiaires au fonctionnement de l'initiative

Tableau 1 : Grille d'indicateurs et échelles de notation caractérisant les 8 initiatives SOLALTER en Bretagne

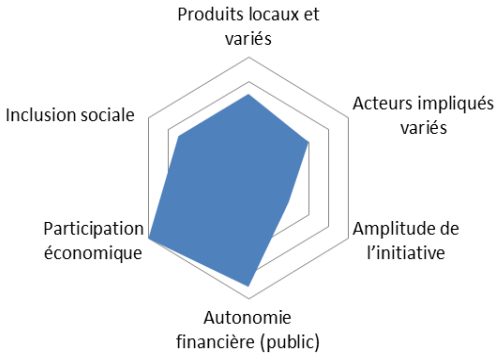
Optim' services 56



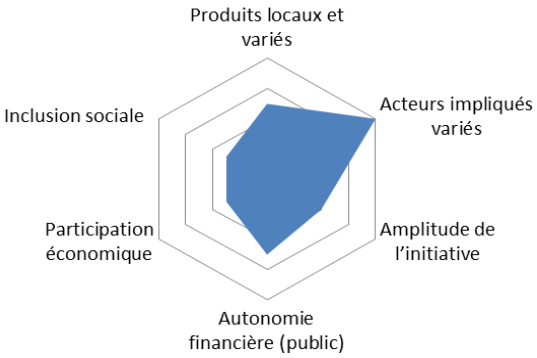
Saint Yvi 29



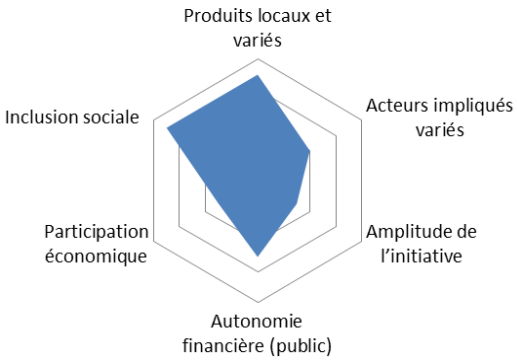
Jardin de la rencontre 22



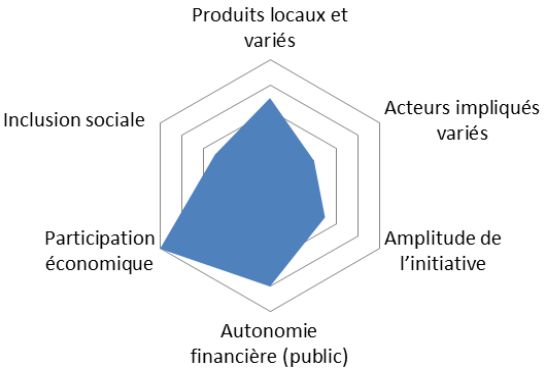
Marché ô p'tits légumes 22



AMAP du Blosne 35



Jardin partagé de Bruz 35



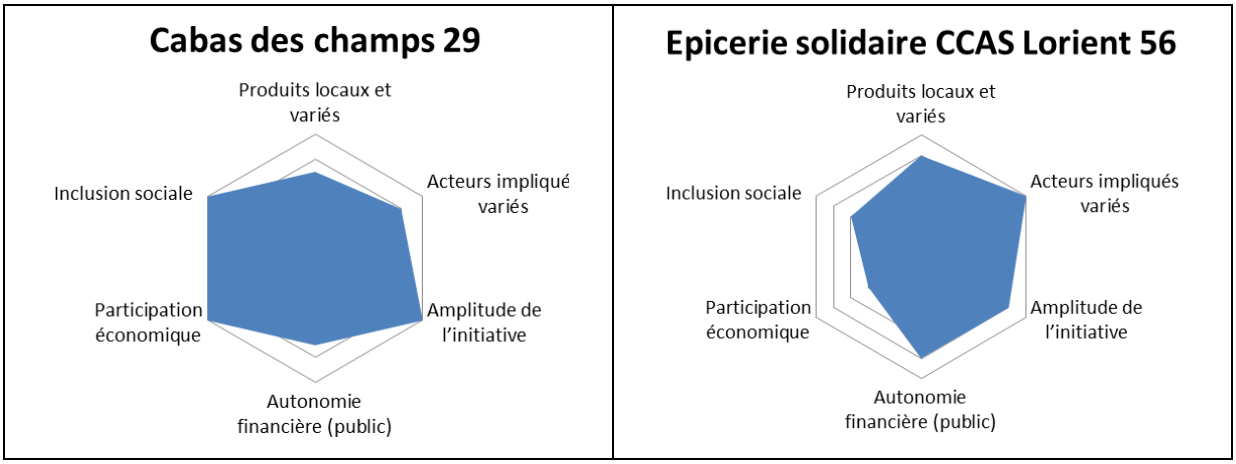


Figure 3 : Une analyse par radars de 8 initiatives représentatives des solidarités alimentaires en Bretagne
Sources : Chrétien, 2012 ; Le Coq ; 2013 ; Colbert *et al.*, 2014 ; Gautier, 2014.

Les radars ci-dessous offrent une image contrastée de notre panel, et à travers lui des initiatives de solidarité alimentaires territorialisées observées en Bretagne.

- Certaines initiatives se révèlent performantes sur les indicateurs liés à la notion de territoire : recours élevé aux produits locaux, portée territoriale importante de l'initiative, grand nombre d'acteurs impliqués. Cette portée territoriale importante semble néanmoins s'établir au prix soit de l'autonomie financière des bénéficiaires, soit de leur inclusion sociale, soit de l'initiative elle-même : la portée en volumes et en espaces de l'initiative plus importante pénalisant les performances de celle-ci en termes d'inclusion socio-économique de chaque bénéficiaire.

- D'autres initiatives ont prioritairement au contraire fait porter l'effort vers les enjeux sociaux que sont l'inclusion sociale et économique des bénéficiaires. Les formes adoptées se révèlent alors moins efficaces sur d'autres aspects, en particulier l'amplitude de l'initiative (volumes alimentaires et/ou nombres de bénéficiaires réduits). Ceci s'explique par l'attention dédiée à l'accompagnement rapproché des personnes accueillies, contraignant fortement les effets de masse.

- L'autonomie financière de l'initiative semble quant à elle rarement élevée. Quand elle l'est, c'est grâce à la mobilisation d'acteurs nombreux et variés, ou grâce à une contribution économique plus importante des bénéficiaires eux-mêmes.

3 : Quelques enseignements sur les initiatives de solidarité alimentaire

Nous proposons d'aborder dans cette section des enseignements plus généraux qui nous semblent ressortir de notre projet de recherche sur la quarantaine d'initiatives de solidarités alimentaires identifiées et analysées en Bretagne, afin d'avancer certaines pistes de généralisation.

3.1 : Un jeu de constantes pour les initiatives SOLALTER

Au-delà des spécificités évoquées ci-dessus pour les initiatives de notre panel, certaines constantes révèlent des processus plus globaux, discutés d'ailleurs par les personnes impliquées dans cette recherche-action (chercheurs, étudiants et FR CIVAM) et par les nombreux participants présents aux comités de pilotage ou conférences annuelles dédiées au projet (Darrot et al., 2015 ; 2013). Ces constantes valables pour l'ensemble de nos 43 initiatives – et observées également dans d'autres territoires et d'autres contextes (Pleyers, 2011 ; Touret et al., 2011 ; RRF, 2010), concernent les facteurs jouant sur l'émergence et le fonctionnement des initiatives. En s'appuyant sur notre panel de 8 initiatives, nous proposons ainsi dans un premier temps une illustration des situations observées.

Tout d'abord, développer les partenariats indispensables au fonctionnement de ces systèmes alimentaires solidaires nécessite de s'appuyer sur une dynamique d'échanges en réseau à plusieurs échelles (agglomération, canton, région). Ces réseaux se mobilisent par exemple

autour de questions centrales comme la logistique, la formation, ou l'application des aspects réglementaires, ce qui procure une plus grande visibilité aux actions. L'initiative brestoise du Cabas des Champs porte par exemple une attention particulière aux opérations de communication en multipliant les supports en interne : affichage, création de messages électroniques pour le fonctionnement de l'association, réalisation d'enquêtes de satisfaction, réunions régulières entre bénévoles.

L'implication des collectivités territoriales – au premier rang desquelles les communes ou les intercommunalités – se révèle décisive pour toutes les initiatives investiguées. Leurs actions portent sur les moyens humains (implication d'élus et des travailleurs sociaux sur le terrain, au plus près des initiatives), les soutiens financiers (subventions au démarrage, en cours de projet ou dans sa continuité) ou logistiques (par la mise à disposition de terrains ou le prêt de locaux par exemple). Plusieurs des jardins collectifs bretons engagés dans la solidarité alimentaire locale – les Jardins de la rencontre briochins, celui de Bruz ou d'Optim services à Riantec – ont ainsi bénéficié de l'obtention d'un prêt de terre ou terrains par leurs municipalités respectives.

Des actions menées en termes de sensibilisation et/ou d'éducation à l'alimentation autour d'une offre diversifiée de produits apparaissent également essentielles pour la pérennisation des initiatives, tant au niveau des pratiques – du jardinage aux ateliers cuisine en passant par les réflexions autour du budget d'achat alimentaire. Chez Optim services par exemple, les jardiniers déjeunent tous les jeudis à partir des légumes qu'ils ont eux-mêmes contribués à cultiver et à récolter dans les parcelles.

L'accessibilité sociale des produits constitue un autre point-clef, avec des solutions telles que la modularité des prix au sein des groupements d'achats de paniers frais et locaux, ou la

souplesse (notamment temporelle) dans les formes d'engagement ou de fonctionnement de l'initiative. Plusieurs expérimentations sur une tarification préférentielle pour certains adhérents ont ainsi été menées, par exemple pour les jardiniers en « ré-insertion » chez Optim services, ou pour les collectifs de consom'acteurs brestois du Cabas des champs ou rennais de l'AMAP Monde du Blosne.

La prise en compte des besoins sociaux des publics bénéficiaires, notamment quant aux aspects de convivialité et d'inclusion sociale, reste une problématique fréquemment évoquée dans les facteurs de pérennisation des initiatives. Les leviers mobilisés ne portent pas sur l'alimentation elle-même, mais plutôt sur l'amélioration des conditions d'accueil des bénéficiaires (qualité des locaux, écoute des bénévoles...), le développement d'activités annexes à la seule réception de colis alimentaires (ateliers loisirs, points-cafés...) ou sur une participation (encore) plus « active » des bénéficiaires. À ce titre, l'Epicerie sociale de Lorient, gérée par le CCAS de la ville dispose depuis l'été 2014 de locaux et de mobiliers neufs, en partie mutualisés au sein d'une « Maison de la solidarité » qui permet, sur un même lieu, de générer une mixité des publics et une synergies d'actions (notamment avec d'autres antennes alimentaires).

3.2 : Des solidarités alimentaires entre certitudes et contraintes

Cette recherche-action, au caractère exploratoire, a procuré un premier jeu d'observations qui méritent d'être approfondies et régulièrement actualisées. Les diagnostics départementaux (Chrétien, 2012 ; Le Coq, 2013 ; Colbert *et al.*, 2014 ; Gautier, 2014), le séminaire final du projet (Darrot *et al*., 2015)[7] ainsi qu'une fiche synthétique des premiers résultats (Berger *et*

[7] Le compte rendu de ce séminaire final SOLALTER du 20 janvier 2015 avec quelques 80 participants issus du monde agricole, associatif et social permet de détailler quelques éléments de ce débat (cf. Darrot *et al.*, 2015). [En ligne] URL : http://www.projet-solalter.org/compte-rendu-regional/conference-du-20-janvier-2015

al., 2015) soulignent notamment que l'accès à l'alimentation de qualité n'est pas une fin en soi mais reste davantage prétexte à retrouver du mieux-être, de la convivialité et du lien social, au-delà du simple fait de mieux se nourrir (cf. à ce titre Delavigne et Montagne, 2008). Plusieurs travaux similaires à la recherche-action SOLALTER se sont déployés et renforcés simultanément dans d'autres régions, générant des enseignements en réseau extrêmement précieux pour l'émergence ou la consolidation de ces initiatives.

Certains travaux ont par exemple montré que les jardins collectifs oscillent bien souvent entre une fonction productive – surtout en qualité – et une fonction de loisirs. Pour « si petits qu'ils soient », plusieurs analyses soulignent « l'importance de leur fonction nourricière face à la pauvreté, […] en ville comme à la campagne » (Gallien *et al.*, 2012, p.321). Ces jardins offrent ainsi la possibilité à une diversité de publics de « produire des légumes qu'ils choisissent et qu'ils récoltent eux-mêmes » (Pourias *et al.*, 2012, p.347). Enfin, ce rapport au jardinage semble participer à un effet d'entrainement sur la consommation en fruits et légumes intéressant sur le plan nutritionnel tout en contribuant aussi à retisser un lien entre production et consommation, comme par exemple sur le processus de culture des produits (saisonnalité, contraintes « techniques »,..) (Der Hartigh, 2013 ; Pourias et al., 2012 ; Gallien *et al.*, 2012).

De leur côté, les expérimentations réussies en termes d'approvisionnement régulier et relocalisé de certaines antennes alimentaires et des épiceries sociales et solidaires semblent permettre une réelle amélioration des habitudes alimentaires des populations bénéficiaires de ce dispositif ainsi qu'un soutien plus prononcé à la production agricole paysanne locale (Le Velly et Paturel, 2013 ; Duboys de Labarre, 2013 ; Delavigne, 2012). En effet cette mise à disposition à faible prix de fruits et de légumes frais et locaux se traduit par une hausse de la

fréquence de consommation de ces aliments, facteur d'alimentation équilibrée, ainsi que par l'amorce de réflexions sur la qualité des aliments, renforcées dans la pratique par la mise en place de divers ateliers culinaires autour de la transformation et de la préparation de ces produits (Birlouez, 2009). Par ailleurs, le dispositif mis en place sur le marché expérimental analysé par Le Velly et Paturel (2013) s'est ainsi organisé sur le plan logistique sur un approvisionnement local (au sens de « proche » plus que de « court »), reposant sur l'intermédiation des grossistes régionaux travaillant sur le site du MIN, ceci afin d'une part d'assurer la régularité de l'antenne héraultaise des Restos du Cœur, tout en ne surchargeant pas le travail des bénévoles.

Le cumul de ces travaux de recherche et autres recueils d'expériences souligne toutefois les nombreuses et diverses difficultés et contraintes que ces initiatives doivent surmonter afin de se pérenniser dans le temps comme dans l'espace.

Au niveau des groupements d'achat et des paniers de produits locaux plus solidaires, Mundler (2013) ou bien encore Richard *et al.* (2014) estiment que les difficultés rencontrées par ces dispositifs pour s'ouvrir à des milieux sociaux variés s'expliquent avant tout par des barrières plus sociologiques qu'économiques, autrement dit par les difficultés rencontrées par les populations plus défavorisées à s'ouvrir à des dispositifs amapiens offrant encore une image d'adhérents à forts capital social et culturel. De ce fait, il se peut que les efforts faits pour adapter le prix des paniers aux revenus des familles ne soient pas la réponse adéquate à l'ouverture sociale visée, sauf peut-être pour les populations les plus en difficulté. De leur côté, l'ensemble des analyses sur les jardins collectifs reconnaissent toutes unanimement les difficultés liées à l'accès au foncier et à la mise en place d'un accompagnement technique et social qui peuvent ainsi réduire leurs ambitions de mieux-être social et de convivialité (surtout

en milieu urbain) (D'andréa et Tozzi, 2014; Der Hartigh, 2013 ; Pourias *et al.*, 2012 ; Gallien *et al.*, 2012).

Le développement des épiceries sociales comme les projets de relocalisation de l'approvisionnement des antennes alimentaires ne s'effectuent également pas sans heurts et « bricolages ». Plusieurs études soulignent les priorités divergentes des acteurs en termes par exemple de capacité de stockage des produits frais ou d'écoulement des surplus, les « résistances » aux changements des habitudes alimentaires des bénéficiaires (mais aussi des pratiques d'organisation des bénévoles), les débats concernant les types de producteurs locaux à sélectionner,... Par ailleurs, dans un contexte de changement de financement européen, qui oblige à s'interroger non pas sur le fondement de l'aide alimentaire mais sur son organisation, l'agrément récent de nouveaux opérateurs pousse à une concurrence extérieure accrue pour l'accès aux ressources avec les antennes alimentaires « historiques » (Le Velly et Paturel, 2013 ; Delavigne, 2012 ; Amistani et Terrolle, 2008).

Enfin, au-delà des entretiens que nous avons menés et très largement centrés sur les projets et leurs « facilitateurs », il conviendrait d'approfondir les connaissances sur le rôle de deux acteurs majeurs de ces initiatives, que sont les producteurs agricoles d'une part (Paturel *et al.*, 2015), et les mangeurs à petit budget « bénéficiaires » de ces divers dispositifs de soutien alimentaire d'autre part (Delavigne et Montagne, 2008)8. En effet, travailler sur un approvisionnement local des antennes alimentaires ou sur une « démocratisation » des systèmes alimentaires territorialisés devrait être une façon « d'amener à réfléchir à la situation des agriculteurs qui produisent les denrées distribuées et sur le droit des usagers à une

[8] Appréhender ces publics « précaires » n'est toutefois pas chose aisée tant les sources et les contours de fragilisation économique et sociale recouvrent des réalités très complexes et fortement hétérogènes (Paturel *et al.*, 2015 ; Paturel, 2013 ; Delavigne et Montagne, 2008).

alimentation de qualité » (Paturel, 2013). Ces expériences reposent bien sûr sur une très forte volonté de mobilisation des acteurs : on s'étonne dans ces conditions de l'invisibilité des « aidés » et des producteurs agricoles, tant dans les débats publics que lors de la mise en œuvre de ces actions les concernant directement. Pour les porteurs de projet et les acteurs de l'aide alimentaire « une telle interpellation n'a pas lieu d'être, en comparaison de l'urgence de répondre aux besoins des familles bénéficiaires et de l'impératif d'organiser efficacement les circuits » (Le Velly et Paturel, 2013, p.9). Pour les bénéficiaires ou les agriculteurs, se faire entendre nécessiterait de de multiples conditions trop rarement réunies : sortir de l'urgence de la survie et de l'isolement qu'elle occasionne, se percevoir soi-même comme autorisé à une expression sociale digne, s'organiser en collectif et y trouver sa place… L'enjeu de la stigmatisation sociale comme chantier principal a été souligné par D. Paturel lors de la conférence conclusive de notre projet (Darrot *et al.,* 2015) : il s'agit à l'évidence d'une priorité en terme de chantier national.

Conclusion

Dans un contexte de massification des processus de précarité et de pauvreté qui entraîne de plus en plus de personnes à chercher des solutions « alternatives » pour accéder à l'alimentation se développent une multitude d'initiatives (groupements d'achats, jardins collectifs, épiceries sociales, partage et échange des produits de l'aide alimentaire, etc.). Le projet SOLALTER a tenté de les répertorier entre 2012 et 2014 sur le territoire breton. Notre recherche a notamment permis de souligner le foisonnement des initiatives (plus de quarante ont été décrites), une pluralité de lieux d'ancrage (des grandes agglomérations aux bourgs

ruraux) ainsi qu'une diversité formes de structuration et d'acteurs impliqués (associatifs, collectivités, bénéficiaires…).

Ce projet SOLALTER a reposé sur une démarche de recherche-action : au travers de diagnostics territoriaux départementaux, l'inventaire et la description de ces initiatives innovantes doit à terme permettre de mieux accompagner ces dernières dans leur progression, grâce notamment à une mise en réseau et à davantage de lisibilité et d'échanges d'informations et de pratiques entre acteurs de ces initiatives (par le biais de comités de pilotage, de journées d'échanges, de monographies détaillées, d'une plate-forme Internet, l'édition d'un guide...). L'analyse de la portée transformatrice de ces initiatives de solidarités alimentaires met à jour des constantes en termes de contraintes mais aussi de leviers pour l'action autour de la réduction de la stigmatisation des bénéficiaires, de la sensibilisation à l'alimentation locale, de la formation des bénévoles, des formes d'implication des collectivités… Ces contraintes et leviers sont en revanche appréhendés de manière variable selon les formes prises par ces initiatives.

Notre recherche a également permis de prolonger les réflexions d'autres travaux révélant que les systèmes alimentaires territorialisés offrent, dans leur diversité, une réelle opportunité pour interroger et se réapproprier les conditions d'élaboration de notre alimentation. Les débats portent notamment sur les modèles économiques agricoles à vocation industrielle et fortement subventionnés autour desquels s'organisent encore majoritairement une aide alimentaire fortement institutionnalisée (Darrot *et al.*, 2015 ; Paturel, 2013 ; 2010b ; Duboys de Labarre, 2013). En cherchant à reconstruire des formes d'autonomie par le développement de pratiques d'autoproduction, d'entraide et de solidarités de proximité, encourageant à davantage d'équité économique et de mixité sociale, ces systèmes tentent à leur niveau d'enrayer le schéma de

dépendance et de stigmatisation des populations aidées. Outre leur réelle viabilité pour soutenir les personnes en difficulté, ces circuits alimentaires se positionnent comme « des pistes prometteuses dans la façon dont ils donnent aux personnes plus de choix dans l'accès à une alimentation choisie et non subie » (Paturel, 2013).

Par ailleurs, le nombre et les formes des initiatives de solidarités alimentaires sont actuellement en forte évolution. Cette effervescence incite d'ailleurs à préserver flexibilité et ouverture quant à la définition de catégories pour décrire ces initiatives. Nombre d'entre elles passent actuellement les frontières entre circuits courts et circuits longs, entre don alimentaire et inclusion sociale, entre aide alimentaire subventionnée et initiatives citoyennes spontanées, entre bénévoles et bénéficiaires… Par exemple, des expériences sur le gaspillage alimentaire (menés notamment par les DRAAF conjointement avec l'ADEME) mobilisent à la fois des dons de produits agricoles du territoire et d'invendus de grandes-surfaces ; le développement des épiceries sociales et solidaires du réseau ANDES s'appuie sur un dispositif classique d'aide alimentaire pour y incorporer des produits frais du territoire tout en soutenant des agriculteurs en difficulté sur le territoire ; l'évolution de l'aide alimentaire ou bien encore les stratégies de réorganisation du secteur de la grande distribution visent à mieux « capter » la demande de familles à très petits budgets... De même que la question de formes de précarité, de marginalité (et donc de solidarités ?) spécifiques en fonction des lieux et des territoires dans lesquels ces processus se localisent reste elle aussi des plus ouvertes (cf. entre autres Hochedez et Mialocq, 2015).

Néanmoins, au-delà de ces initiatives de solidarités alimentaires territorialisées, l'arrivée de produits frais et locaux dans l'approvisionnement des antennes de l'aide alimentaire contribue à bouleverser pratiques et représentations, tant chez les bénéficiaires que chez les bénévoles

ou les porteurs de projets. Si elle souligne les questionnements voire certains dysfonctionnements, elle permet néanmoins d'ouvrir des voies innovantes pour l'organisation des dispositifs de l'aide alimentaire, et de son potentiel de reconnexion socio-spatiale. À ce titre, l'expérimentation et la structuration progressive de ces alternatives dans d'autres régions et dans d'autres processus de recherche interventionnelle nous amènent donc à nous questionner plus globalement sur les complémentarités à venir avec les dispositifs de l'aide alimentaire, eux-mêmes de plus en plus interpellés sur le sens même de leur lutte contre la pauvreté, au vu de leur poids économique et de leur rôle social. Ils nous invitent donc à réfléchir à une meilleure gouvernance afin de diminuer les inégalités qui subsistent dans l'accès à une alimentation de qualité pour tous, en impliquant l'ensemble des parties prenantes (producteurs, porteurs de projets, antennes d'aide alimentaire, bénévoles...) et en articulant toutes les échelles (du local au supranational), aux conditions d'une réelle « *justice alimentaire* » (Hochedez et Le Gall, 2016 ; Paddeu, 2012) ou « *démocratie alimentaire* » (Paturel, 2013 ; Duboys de Labarre, 2013 ; Delavigne, 2012)[9].

Bibliographie

Amistani C. et Terrolle D. (2008), « L'alimentation des sans-abri », *Anthropology of food*, n°8. [En ligne] URL: http://aof.revues.org/4952. Consulté le 28 septembre 2015.

Berger B. et Guesdon J. (2013). *Les circuits courts alimentaires en Bretagne*. Rennes, FRCIVAM Bretagne – Réseau rural breton. [En ligne] URL : http://www.civam-bretagne.org/files/fil_bd/CC/Etatdeslieux_Circuits_courts_web.pdf

Berger B., Noel J., Darrot C. (2015), *Vers un système alimentaire solidaire en Bretagne. Résultats de l'étude Solidarités alimentaires territorialisées (SOLALTER) en Bretagne*,

[9] Ces discussions sont notamment amenées à se poursuivre au sein du récent Réseau mixte technologique « Chaînes alimentaires courtes de proximité » qui a vu le jour en début d'année 2015. Plus d'informations sur : https://www.gis-relance-agronomique.fr/Dispositifs-en-interaction-avec-le-GIS-Relance-agronomique/Les-RMT/RMT-CACP. Mais également au sein de divers conseils locaux de l'alimentation (« food councils ») en cours d'élaboration en France, comme dans un certain nombre d'autres pays industrialisés.

Agrocampus-Ouest/FR CIVAM Bretagne, Rennes, mai, 8p. [En ligne] URL: http://www.projet-solalter.org/guide-solalter. Consulté le 12 mars 2016.

Birlouez E., 2009, « L'insécurité alimentaire en France », *POUR*, n°202-203, p.73-78.

- Bleue comme une orange (2012), *La consommation de fruits et légumes locaux par les populations précaires sur le territoire toulousain. L'alimentation comme support de développement social*, étude-action, Toulouse. [En ligne] URL : http://www.documentation.pnr-scarpe-escaut.fr/opac/doc_num.php?explnum_id=235 Consulté le 14 octobre 2015.

César C. (2008), « Dépendre de la distribution d'aide alimentaire caritative », *Anthropology of food*, vol.8, 9p. [En ligne] URL : http://aof.revues.org/50736. Consulté le 28 septembre 2015.

Chrétien M. (2012), *Étude de l'accès des populations défavorisées aux produits agricoles locaux en Ille-et-Vilaine*, Mémoire de fin d'études d'ingénieur agronome, Agrocampus-Ouest, Rennes.

Colbert E., Del Vitto A., Devine M., Dufreneix F., Gault C., Launay W., Pfab J., Ray C., Rivera M., Touchane M. (2014), *Analyse-diagnostic des initiatives de solidarités alimentaires territorialisées dans le département du Morbihan*, Rapport de Master 1 (cursus Agronomie), Agrocampus-Ouest, Rennes.

D'Andréa N. et Tozzi P. (2014), « Jardins collectifs et écoquartiers bordelais : de l'espace cultivé à un habiter durable ? », *Norois*, vol. 231, n°1, p.61-74.

Darrot C., Noel J., Berger B. (2015), « Vers des Solidarités Alimentaires Territorialisées : résultats et perspectives », *Séminaire final SOLALTER (Solidarités Alimentaires Territorialisées en Bretagne)*, 20 janvier, Agrocampus-Ouest/FR CIVAM Bretagne, Rennes. [En ligne] : http://www.projet-solalter.org/compte-rendu-regional

Darrot C., Noel J., Berger B. (2013), « Vers des Solidarités Alimentaires Territorialisées : enjeux et pistes de réflexions ». *Journée d'échanges SOLALTER*, 16 décembre, Agrocampus-Ouest/FR CIVAM Bretagne, Rennes. [En ligne] : http://www.projet-solalter.org/compte-rendu-regional

Delavigne A.-H. (2012), « Logique du local et pratiques territoriales dans une action d'aide alimentaire », *POUR*, n°215-216, p.295-303.

Delavigne A.-H. et Montagne K. (2008), « De la honte d'avoir faim dans un pays riche », *Anthropology of food*, n°8. [En ligne] URL: http://aof.revues.org/4243. Consulté le 28 septembre 2015.

Der Hartigh C. (2013, « Jardins collectifs urbains : leviers vers la transition ? », *Mouvements*, vol.75, n°3, p.13-20.

Duboys de Labarre M. (2013), « Accessibilité et relocalisation alimentaire : un renouveau du lien entre agriculture et aide alimentaire ? », Colloque *Nouvelles formes d'agriculture* (20-21 nov.), communication orale, INRA-SAD, UMR CESAER-AgroSup, Dijon. [En ligne] URL : http://prodinra.inra.fr/ft?id={E97D50B4-301D-444C-906C-4F94BC7413AC} Consulté le 28 septembre 2015.

Gautier J. (2014), *Caractérisation des initiatives de solidarité alimentaire en Finistère et analyse des freins et leviers à leur développement à l'échelle de la Bretagne*, Mémoire de fin d'études d'ingénieur agronome, SupAgro, Montpellier.

Hochedez C. et Le Gall J. (2016), « Justice alimentaire et agriculture », *Justice spatiale | spatial justice*, n°9, 31p. [En ligne] URL : http://www.jssj.org/wp-content/uploads/2016/02/JSSJ9_00_FR.pdf. Consulté le 15 mars 2016.

Hubaux S. (2011). « Le Groupe d'achats communs de Louvain-la-Neuve: convivialité et engagement », in *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, coordonné par G. Pleyers , Paris, Desclée de Brouwer, p. 91-110.

Le Bihan G., Richard C., Kieffer M. (2012), « *Fruits et légumes pour tous. Recueil d'expériences favorisant l'approvisionnement et la consommation de fruits et légumes des bénéficiaires de l'aide alimentaire* », Instance régionale d'éducation et de promotion de la santé Languedoc-Roussillon (IREPS-LR), Montpellier. [En ligne] URL : http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/40/54/12/2014/F-L_final_0314.pdf Consulté le 19 octobre 2015.

Le Coq M-P. (2013), *Le développement de la solidarité alimentaire dans les Côtes D'Armor, Proposition d'une alternative à l'aide alimentaire pour une égalité devant l'accès aux produits de qualité et de proximité*. Mémoire de Master 2 GEOGRAM, Université, Orléans.

Le Velly R. et Paturel D. (2013), « Des circuits courts pour l'aide alimentaire ? Hybridation de régulations dans un marché expérimental en Languedoc-Roussillon », *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, vol.94, n°4, p.443-465.

Loisel J-P., François M., Chiffoleau Y., Hérault-Fournier C., Sirieix L., Costa S. (2014), « *La consommation alimentaire en circuits courts : enquête nationale* », GRET, Paris. [En ligne] URL : http://site.gret.org/codia/IMG/pdf/quanti_codia.pdf. Consulté le 14 octobre 2015.

Manzon E. (2012), « Le PNA et l'accès de tous à une bonne alimentation : exemples d'action en Rhône-Alpes », *POUR*, n°215-216, p.305-312.

Mundler P. (2013), « Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP ? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes », *Économie rurale*, n°336, p.3-19.

Paddeu F. (2012), « L'agriculture urbaine dans les quartiers défavorisés de la métropole new-yorkaise : la justice alimentaire à l'épreuve de la justice sociale », *VertigO*, vol.12, n°2, 22p. [En ligne] URL : http://vertigo.revues.org/12686. Consulté le 12 décembre 2015.

Paturel D., Marajo-Petitzon E., Chiffoleau Y. (2015), « La précarité alimentaire des agriculteurs », *POUR*, n°225, p.77-81.

Paturel D. (2013), *Aide alimentaire et accès à l'alimentation.* INRA, UMR Innovation, Montpellier. [En ligne] URL: http://www.les-seminaires.eu/aide-alimentaire-et-acces-a-lalimentation Consulté le 3 novembre 2015.

Paturel D. (2012), « Un hiver pas comme les autres », *POUR*, n°215-216, p. 285-293.

Paturel D. (2010a), « Alimentation et lien social : les circuits courts comme alternative ? », *Revue Economique et Sociale*, vol.68, n°4, p.41-43.

Paturel D. (2010b), « Circuits courts et équité sociale », *Revue économique et sociale*, vol.68, n°4, p.61-70.

Pleyers G. (2011), *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, Desclée de Brouwer, Paris, 321 p.

Pourias J., Daniel A-C., Aubry C. (2012), « La fonction alimentaire des jardins associatifs urbains en question », *POUR*, n°215-216, p.333-347.

Renting H., Schermer M., Rossi A. (2012), "Building food democracy: exploring civic food networks and newly emerging forms of food citizenship", *International Journal of sociology of agriculture and food*, vol.19, issue 3, p.289-307.

Réseau rural français (RRF) (2010), *Circuits courts et cohésion sociale. Capitalisation et Analyse d'expériences conduites sur les territoires ruraux et périurbains*, Groupe de Travail Thématique « Alimentation agriculture », Paris. [En ligne] URL: http://www.reseaurural.fr/files/contenus/2173/circuits_courts_syntheseannexes_110114.pdf Consulté le 14 octobre 2015.

Richard F., Chevallier M., Dellier J., Lagarde V. (2014), « Circuits courts agroalimentaires de proximité en Limousin : performance économique et processus de gentrification rurale », *Norois*, vol.230, n°1, p.21-39.

Tourret C., Fournier Q., Labriet J. (2011), *Circuits de proximité à dimension sociale en Agriculture Biologique. Recueil d'expériences innovantes*, Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB), Paris. [En ligne] URL: http://www.fnab.org/images/files/Se%20former%20s%20'informer/Nos%20publications/Recueil-CPAB.pdf. Consulté le 14 octobre 2015.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème

Elsa BERTHET
Dr., Université McGill et INRA
Sustainable Futures Research Laboratory
Département des Sciences des Ressources Naturelles
21,111 Lakeshore, H9X3V9 Sainte-Anne-de-Bellevue, Québec, Canada
elsa.berthet@agroparistech.fr

Blanche SEGRESTIN
Prof., Mines Paristech
Centre de gestion scientifique
60 Boulevard Saint-Michel, 75006 Paris, France
blanche.segrestin@mines-paristech.fr

Benoit WEIL
Prof., Mines Paristech
Centre de gestion scientifique
60 Boulevard Saint-Michel, 75006 Paris, France
benoit.weil@mines-paristech.fr

Résumé

La dégradation des écosystèmes est souvent interprétée comme une problématique de surexploitation de ressources communes. Les écosystèmes cultivés semblent cependant poser de nouvelles questions de gouvernance, car il n'existe ni autorité de gestion, ni « ressources communes » dont chacun percevrait la nécessité pour autoriser une forme de gouvernance locale. Nous présentons un cas empirique dans lequel des acteurs ont tenté de concevoir collectivement un agro-écosystème durable à partir de connaissances récentes en écologie. Nous montrons que les acteurs ont identifié un « inconnu commun » leur permettant d'ouvrir un espace pour l'exploration collective. Cette recherche contribue à la littérature visant à « dénaturaliser » les biens communs, et met en évidence des enjeux de gestion encore largement sous-estimés dans les approches classiques des biens communs.

Mots-clés : Agro-écosystème ; gouvernance ; biens communs ; inconnu commun ; conception collective

Key-words: Agroecosystem ; governance ; commons ; common unknown ; collective design

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème

Résumé

La dégradation des écosystèmes est souvent interprétée comme une problématique de surexploitation de ressources communes. Les écosystèmes cultivés semblent cependant poser de nouvelles questions de gouvernance, car il n'existe ni autorité de gestion, ni « ressources communes » dont chacun percevrait la nécessité pour autoriser une forme de gouvernance locale. Nous présentons un cas empirique dans lequel des acteurs ont tenté de concevoir collectivement un agro-écosystème durable à partir de connaissances récentes en écologie. Nous montrons que les acteurs ont identifié un « inconnu commun » leur permettant d'ouvrir un espace pour l'exploration collective. Cette recherche contribue à la littérature visant à « dénaturaliser » les biens communs, et met en évidence des enjeux de gestion encore largement sous-estimés dans les approches classiques des biens communs.

Introduction

Depuis les travaux fondateurs d'Ostrom, la problématique de la durabilité de nombreux écosystèmes anthropisés, tels que les lacs, les forêts et les pâturages, est interprétée comme étant liée à la gestion de biens communs. L'accent est alors mis sur l'analyse de la capacité des acteurs à s'auto-organiser pour assurer une gestion durable des ressources communes. Cependant, les agro-écosystèmes, ou écosystèmes cultivés, qui produisent une diversité de ressources pour lesquelles les acteurs ont des intérêts et logiques d'action souvent divergents, posent des questions nouvelles en termes de gouvernance : il n'existe pas d'autorité de gestion, ni de ressources communes dont chacun percevrait la nécessité pour autoriser une forme de gouvernance locale. Comment appréhender une telle diversité de ressources et de valeurs qui y sont associées ? Comment recréer des liens entre des acteurs aussi hétérogènes que les agriculteurs, les naturalistes, les consommateurs, etc. de façon à ce qu'ils initient une forme d'auto-organisation ? Cet article s'interroge sur la possibilité de mobiliser le cadre

d'analyse d'Ostrom pour traiter la question de la gouvernance des agro-écosystèmes, et propose de l'élargir à une classe d'actions plus large que la préservation de ressources communes.

Tout d'abord, l'article rappelle brièvement les principaux apports d'Ostrom sur la gouvernance des biens communs. Puis il montre, à partir de la description d'un cas emblématique des travaux d'Ostrom, qu'en stylisant les systèmes de ressources communes à partir des différents cas étudiés, l'auteur a formulé des hypothèses qui circonscrivent le domaine d'application de son cadre d'analyse. Afin d'analyser précisément les enjeux de gouvernance soulevés par les agro-écosystèmes, l'article s'appuie sur un cas empirique récent. Il montre que, contrairement à ce que l'on pourrait croire initialement, l'agro-écosystème ne peut être considéré comme un système de ressources communes tel que modélisé par Ostrom. Dans le cas étudié, une démarche de conception innovante a été expérimentée dans le cadre d'un projet porté par une coopérative agricole et un centre de recherche en écologie, afin d'identifier ce qui pouvait être géré en commun. Nous analysons et interprétons ce cas en mobilisant la théorie C-K (Concept-Knowledge) de la conception innovante (Hatchuel and Weil 2009). L'analyse du cas met en évidence que les acteurs mobilisent des connaissances en écologie pour identifier un « inconnu commun » (Le Masson et Weil 2014), qui constitue le point de départ d'un processus d'exploration de ce qui peut être fait collectivement pour améliorer la durabilité de l'agro-écosystème. L'identification et l'exploration d'un inconnu commun semblent constituer une piste intéressante pour générer une action collective alors qu'il n'y a pas de bien commun a priori. Cependant, un tel processus soulève des enjeux de gestion encore peu identifiés aujourd'hui dans la littérature sur les biens communs.

1 : Le paradigme du stock à préserver dans la littérature sur les biens communs

1.1 : Le marché ou la régulation publique comme solutions à la tragédie des communs

Les économistes définissent les biens communs par les caractéristiques suivantes : la non-exclusivité, i.e., il est très difficile, voire impossible, d'exclure des bénéficiaires de ce bien, par différence avec les biens privés ; et la rivalité, i.e., le bien peut être dégradé lors de son utilisation, par différence avec les biens publics purs. Comme le souligne Billaudot (2013), la question posée est de savoir quelle forme d'institution prend la coordination entre individus pour disposer de biens. Or, cette définition des biens communs ne concerne que les problématiques liées à l'usage du bien et non celles liées à sa production : la question de la nécessité ou non d'une production collective par exemple n'est pas mentionnée. Labatut (2009) qualifie la perspective économique néo-classique des biens communs, de « naturaliste », car les biens sont considérés comme préexistants et identifiés par les acteurs, et d' « utilitariste », car les acteurs sont vus comme cherchant à maximiser leur propre utilité. En d'autres termes, les biens et les comportements des acteurs sont considérés comme donnés.

Selon la perspective économiste, les biens communs, comme les externalités, peuvent entraîner des défaillances de marché, et peuvent susciter des comportements de passager clandestin[1]. L'identification de ce problème a donné lieu à un certain nombre de théories influentes dans la sphère scientifique comme politique dans les années 1960 à 1980, notamment le dilemme des prisonniers, la logique de l'action collective (Olson 1965) et la tragédie des communs (Hardin 1968). Ces théories prédisent que les biens communs sont

[1] Acteur qui obtient et profite d'un avantage obtenu ou créé par un groupe de personnes ou par la collectivité, que ce soit une situation favorable, un bien ou un service, sans y avoir investi autant d'efforts que les membres de ce groupe, ou sans acquitter leur juste quote-part ou le droit d'usage prévu.

inévitablement voués à une surexploitation ou une dégradation, et proposent deux solutions principales pour y remédier : d'une part la privatisation des biens et leur gestion par le marché, d'autre part la régulation publique (taxation, réglementation de l'accès au bien, etc.) - ces deux solutions n'étant pas exclusives l'une de l'autre, les instruments de marché étant généralement l'expression des pouvoirs publics.

1.2. Une troisième voie mise en avant par Ostrom : l'auto-organisation

Ostrom s'est intéressée à différents types de biens communs, qu'il s'agisse de ressources naturelles (nappes phréatiques, pêcheries, forêts, pâturages), ou de biens d'origine anthropique (systèmes d'irrigation, connaissances). Ostrom qualifie ces biens de ressources communes (*Common Pool Resources*) qu'elle définit comme un « système de ressources naturelles ou d'origine humaine suffisamment grand pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'en exclure des bénéficiaires potentiels » (Ostrom, 1990, p. 30, notre traduction). Elle distingue le système de ressources, qui nécessite une gestion commune en raison d'un certain nombre de caractéristiques spécifiques, et les unités de ressources, qui, elles, sont appropriables par des individus. Elle considère les ressources comme un stock et les unités collectées comme des flux. Sa perspective peut donc être qualifiée de naturaliste (Labatut 2009).

En revanche, contrairement aux économistes néo-classiques, Ostrom rejette l'idée que les comportements des acteurs sont donnés, et s'intéresse aux conditions dans lesquelles ils peuvent changer. Selon elle, les situations d'action influencent le comportement des acteurs (Ostrom 1990); or ces situations d'action peuvent être modifiées par des institutions (e.g., règles, normes et valeurs) que les acteurs sont capables d'élaborer eux-mêmes. Ceci l'a amenée à étudier la façon dont les acteurs élaborent des institutions les conduisant à être

coopératifs. Depuis, de nombreux chercheurs ont progressé dans la connaissance des facteurs influençant les comportements de coopération : voir par exemple les travaux de Gatiso et al. (2015), qui testent les rôles de la démocratie et des sanctions sur la coopération ; d'Ohler and Billger (2014), qui montrent l'importance de prendre en compte les intérêts individuels plutôt que collectifs pour éviter la tragédie des communs ; et de Marshall (2004) qui souligne l'importance de prendre en compte des facteurs sociaux tels que la confiance, en plus des facteurs économiques généralement considérés pour l'élaboration de politiques publiques.

Ostrom (1990) a cherché à formuler des hypothèses sur les raisons pour lesquelles certains collectifs arrivaient à s'organiser alors que d'autres échouaient. Comparant un grand nombre de situations de gestion de ressources communes, et mobilisant diverses méthodes (analyses et méta-analyses de cas ; expérimentations et modélisations faisant appel à la théorie des jeux), elle a identifié huit principes de design institutionnel (*design principles*), qu'elle définit comme « éléments ou conditions essentiels au succès rencontré par ces institutions pour assurer la durabilité des ressources communes et obtenir la conformité de générations d'exploitants aux règles en vigueur » (Ostrom, 1990, p.90, notre traduction). Ces principes de design institutionnel sont encore utilisés comme référence pour diagnostiquer des cas de gouvernance des biens communs : voir par exemple Sarker et al. (2015) sur les pêcheries, qui s'intéressent au rôle de l'Etat pour les assurer, et Skurray (2015) qui les mobilise pour diagnostiquer l'échec de la gestion collective d'une nappe phréatique.

1.3. : Hypothèses implicites de la modélisation des systèmes de ressources communes

Nous analysons à présent plus en détail une étude de cas emblématique[2] d'Ostrom, celle des nappes phréatiques de Californie, afin de mettre en évidence certaines hypothèses qui circonscrivent le domaine d'application de son cadre théorique.

1.3.1. Le cas des nappes phréatiques de Californie

Ostrom précise d'emblée que les nappes phréatiques du sud de Los Angeles sont des biens d'une grande valeur dans cette région semi-aride, car elles fournissent de l'eau de bonne qualité et à faible coût comparé à celui de l'importation d'eau en provenance d'autres régions. De plus elles permettent de stocker l'eau en prévision de fortes demandes. L'auteur explique ensuite que la surexploitation de l'eau, entraînant un appauvrissement irréversible de la ressource et parfois des intrusions d'eau salée, menaçait l'ensemble des nappes phréatiques de la région jusqu'à ce que des changements institutionnels aient été initiés par les acteurs concernés. Elle qualifie la situation initiale de course au pompage (*pumping race*), dans laquelle les exploitants cherchaient à maximiser leur consommation en eau, et qui aurait pu mener à une tragédie des communs.

Ostrom montre qu'un changement s'est d'abord produit à la fin des années 1930 dans le bassin versant Raymond, le plus petit de la région, enclavé dans les terres, donc non soumis au risque d'infiltration d'eau salée. Environ 30 exploitants se partageaient la nappe phréatique en question. L'un des acteurs lança une procédure judiciaire contre les autres exploitants afin de déterminer la structure géologique du bassin et de savoir si le seuil d'exploitation soutenable de la nappe avait été dépassé ou non. L'étude hydrologique révélant que ce seuil était

[2] Ostrom a réalisé sa thèse sur ce cas et y consacre une place importante dans son livre de 1990.

largement dépassé, le juge a recommandé aux exploitants de réduire leur niveau de pompage. Afin d'éviter une longue procédure judiciaire, les parties prenantes ont décidé de trouver un accord collectif, négocié sur la base du concept de prescription réciproque : ils se sont mis d'accord pour réduire chacun leur consommation d'un quart. Ils ont également créé un marché des droits d'eau pour permettre un rééquilibrage des quantités d'eau consommées. Ostrom souligne que les parties prenantes, en négociant leur propre accord, ont mis fin à la course au pompage plus rapidement et à moindre coût que ce qu'ils auraient pu obtenir par une procédure judiciaire.

1.3.2. Analyse du cas et mise en évidence d'hypothèses implicites

Nous pouvons tirer de ce cas quelques caractéristiques-clés des ressources communes étudiées par Ostrom. Tout d'abord, les ressources sont clairement identifiées: ici le système de ressources est la nappe phréatique, et l'eau potable est la seule ressource visée par les institutions décrites. La communauté impliquée dans les négociations n'est composée que des exploitants de la nappe, c'est à dire des acteurs qui s'approprient les unités de ressource. Cette communauté est donc plutôt bien identifiée et les attentes des acteurs qui la composent sont homogènes par rapport à la ressource. Le bien commun préexiste à l'action collective et son importance est reconnue par tous les exploitants. L'action collective est initiée lorsque les exploitants prennent conscience de la destruction de la ressource en eau. Le problème identifié est essentiellement de maintenir le stock d'eau dans les nappes phréatiques. Deux voies sont alors possibles: d'une part limiter la consommation d'unités de ressources, d'autre part maintenir, voire améliorer le système de ressources. Ostrom insiste davantage sur la première voie, décrivant en détail comment les exploitants ont réussi à trouver un accord sur les prescriptions mutuelles. Les actions de gestion sont essentiellement ciblées sur la

limitation du prélèvement de ressources ; ce sont les arrangements pour arriver à l'appliquer collectivement qui font essentiellement l'objet de son analyse. En résumé, Ostrom estime que les ressources communes préexistent à l'action collective et sont clairement identifiées comme ayant de la valeur par les acteurs concernés.

Nous présentons à présent un cas empirique de gestion collective d'un agro-écosystème que nous avons étudié entre 2010 et 2013. Nous montrons tout d'abord que ce cas ne répond pas aux caractéristiques classiques des systèmes de ressources communes et que par conséquent il n'est pas possible de mobiliser le cadre théorique d'Ostrom comme tel. Cependant, en abordant ce cas avec une approche de conception, nous en tirons des résultats ouvrant de nouvelles pistes de recherche sur les biens communs.

2 : L'exploration collective d'un agro-écosystème durable en Poitou-Charentes

2.1. Méthodologie et cadre théorique mobilisé

Nous présentons une étude de cas longitudinale (Eisenhardt 1989) portant sur une initiative originale (Siggelkow 2007) impliquant un partenariat entre une coopérative agricole, la Coopérative Entente Agricole (CEA) et un centre de recherche en écologie, le Centre d'Etudes Biologiques de Chizé (CEBC) dans une région agricole de Poitou-Charentes, les plaines de Niort.

Les données ont été collectées entre 2010 et 2013 par le biais d'entretiens semi-directs, d'observation participante et d'analyse de documents ; nous avons pu ainsi trianguler les données de façon à mieux comprendre la situation (Yin 2009). Au total, 41 entretiens de 1h30 à 2h ont été menés en 2010-2011 auprès de chercheurs en écologie et en agronomie, d'agriculteurs, de techniciens de la CEA et de chambres d'agriculture, de représentants des

services déconcentrés de l'Etat et d'organisations non gouvernementales, ainsi que de membres du conseil d'administration et de la direction de la CEA. Des notes détaillées ont été prises au cours de ces entretiens. Le premier auteur a passé six mois sur place en 2010 puis a assisté à quinze réunions organisées dans le cadre du projet de 2011 à 2013. Une courte phase de recherche-intervention (David, 2002) a conduit à la mise en place d'un atelier de conception innovante organisé suivant la méthode KCP (*Knowledge-Concept-Proposal*) (Hatchuel et al., 2009; Berthet et al., 2015). Cet atelier d'une journée a rassemblé en mai 2011 environ 30 participants (chercheurs, membres de la coopérative, techniciens agricoles et représentants d'institutions locales). L'analyse de documents a porté sur des publications scientifiques et travaux non publiés du CEBC, des documents fournis par la coopérative ainsi que des documents administratifs portant sur les politiques agricoles et environnementales appliquées sur le territoire étudié.

L'analyse des données a consisté à modéliser les raisonnements de conception menés par les acteurs en mobilisant les théories de la conception. Selon la théorie C-K du raisonnement de conception (Hatchuel and Weil 2009), le point de départ d'un tel raisonnement est une proposition indécidable (i.e., dont on ne peut dire si elle est vraie ou fausse), que l'on peut aussi qualifier de concept ou d'inconnu imaginable. Le raisonnement de conception consiste à simultanément étendre l'espace des connaissances en réunissant les connaissances disponibles et en en produisant de nouvelles, et étendre l'espace des concepts en dotant le concept initial de propriétés permettant de le spécifier (Hatchuel and Weil 2009). L'objectif d'un raisonnement de conception est d'obtenir une ou plusieurs propositions réalisables, mais aussi de structurer et enrichir l'espace des connaissances et d'explorer l'espace des concepts. Notre interprétation des raisonnements a été régulièrement confrontée aux données et partagée avec

les acteurs (Glaser and Strauss, 1967) de façon à stabiliser notre compréhension de la situation.

2.2. Une tentative d'auto-organisation dans un contexte différent de celui des CPR

La région agricole étudiée, située en Poitou-Charentes dans les plaines de Niort, est dotée d'une biodiversité remarquable ; elle héberge 17 espèces d'oiseaux protégées aux niveaux nationaux et Européens. Parmi elles figure l'outarde canepetière (Tetrax tetrax), espèce patrimoniale dont la population en question est l'une des dernières en France. Cependant, depuis les années 1990, la biodiversité a beaucoup été altérée dans la région, et les effectifs d'outardes ont diminué de 90% en 20 ans (Inchausti and Bretagnolle 2005). Selon les écologues, cette érosion de la biodiversité est directement liée à l'intensification agricole de la région (Bretagnolle et al. 2011), qui se traduit par une spécialisation dans les grandes cultures (céréales et oléo-protéagineux) et une industrialisation de l'élevage ovin et caprin incitant les éleveurs à acheter des aliments déshydratés. Cette dynamique a entraîné une diminution des cultures fourragères semi-pérennes, et plus généralement une homogénéisation des paysages ainsi qu'une forte augmentation de l'utilisation d'intrants chimiques.

A première vue, cette situation ressemble à une tragédie des communs, dans laquelle l'outarde canepetière (ou plus largement la biodiversité) serait le bien commun à préserver. En effet, la préservation de l'outarde (i) est menacée par les activités humaines; (ii) nécessite une coordination des acteurs, et (iii) correspond à un problème de passager clandestin[3]. Si l'on appliquait le cadre d'analyse d'Ostrom (1990), la plaine céréalière serait le système de ressources, et les outardes les ressources à préserver. L'objectif serait alors d'exclure ou de

[3] Le coût de la préservation de la biodiversité paraissant à un agriculteur supérieur au gain qu'il pourrait en attendre, il serait donc tenté de se comporter comme un passager clandestin et de ne pas y contribuer

réduire toute pratique de gestion du système de ressources contribuant à une dégradation du « stock » d'outardes, en l'occurrence les pratiques liées à la production agricole intensive. C'était en quelque sorte la voie envisagée par les écologues et les naturalistes, mobilisés depuis 1996 pour mener des actions de conservation de l'outarde, incluant notamment l'achat de terres pour leur mise en jachère, et la mise en place de mesures agri-environnementales visant à limiter l'usage de pesticides ou à réintroduire des prairies.

Cependant, Ostrom (1990) précise que les ressources communes doivent avoir une valeur reconnue par l'ensemble de la communauté qui les gère ; or l'outarde canepetière n'a pas pour les agriculteurs une valeur comparable à celle du produit de leur activité. En outre, la communauté en charge de la préservation de l'outarde n'inclut pas les agriculteurs, ou seulement de façon très marginale, alors que ce sont eux qui ont le plus d'impact sur le système de ressources. La situation était d'ailleurs plutôt conflictuelle au milieu des années 2000 ; un groupe d'acteurs composés d'agriculteurs, de chasseurs et de forestiers ayant bloqué pendant plusieurs années les négociations autour de la mise en place et de la gestion d'une zone de conservation Natura 2000. Par conséquent, il était difficile d'envisager la mise en place d'une action auto-organisée impliquant l'ensemble de la communauté d'acteurs autour de la préservation de l'outarde canepetière.

Pourtant, lorsqu'une coopérative agricole locale, la CEA a initié fin 2010 un partenariat avec le CEBC, l'ambition était d'explorer une nouvelle voie par rapport à celle de la régulation publique basée sur les instruments d'incitation économique individuelle, celle de l'auto-organisation. La coopérative sollicitait les écologues pour leur expertise sur la biodiversité, afin d'identifier des solutions permettant de rendre l'agriculture plus durable au plan environnemental. Les écologues ont d'emblée proposé à la coopérative de développer une

filière courte de luzerne, en vue d'augmenter la production de cette culture intéressante au plan écologique et agronomique. Il s'agissait de développer un modèle d'affaire viable économiquement, ne nécessitant pas de subventions publiques.

Le choix de la luzerne était motivé par plusieurs raisons : au plan écologique et environnemental, la luzerne est un lieu de refuge et d'alimentation pour les outardes, ainsi que pour des insectes dont elles se nourrissent ; de plus, cette culture ne nécessitant peu ou pas de pesticides, est intéressante pour la biodiversité et la qualité de l'eau. Au plan agricole et agronomique, c'est un fourrage de qualité pour l'élevage bovin et caprin, qui peut être rentabilisé, contrairement à la jachère ; de plus, cette culture améliore la structure et la fertilité des sols. On pouvait donc penser que le nouveau bien commun à gérer devenait la luzerne, puisque les agriculteurs, aussi bien que les naturalistes et les citoyens, avaient intérêt à maintenir voire augmenter les surfaces en luzerne dans la plaine céréalière.

Cependant, le projet de filière luzerne s'est rapidement heurté à plusieurs difficultés : les agriculteurs, en particulier les céréaliers, n'étaient pas favorables à l'idée d'augmenter les surfaces en luzerne, alors que cette production était moins rentable à l'année que les grandes cultures et qu'il n'existait pas réellement de marché de foin de luzerne. Par ailleurs, pour les agriculteurs, produire de la luzerne n'avait de sens que si l'on en maximisait le rendement à la parcelle, ce qui impliquait des pratiques de gestion intensives (usage d'herbicides et d'engrais ; irrigation si possible ; 3 à 4 fauches par an ; retournement au bout de 3 ou 4 ans) ; alors que pour les écologues, une luzerne intéressante au plan écologique était la moins perturbée possible (pas d'intrants ni d'irrigation ; au plus 3 fauches par an ; luzerne laissée en place au moins 5 ans).

On pouvait donc se poser la question : de quelle luzerne parlait-on, et a fortiori de quel bien commun parlait-on? Tant que l'on faisait l'hypothèse que la luzerne était donnée et son identité connue, les parties prenantes du projet ne semblaient pas pouvoir se mettre d'accord. C'est à partir de ce constat que les porteurs du projet de filière luzerne se sont lancés dans une démarche de conception innovante, qui, précisément, ne considérait pas la luzerne comme un bien commun donné, mais comme étant à concevoir.

2.3. Une démarche d'exploration pour surmonter un blocage de l'action collective

L'atelier de conception a démarré par le partage d'une diversité de connaissances (agronomiques, zootechniques, écologiques et socio-économiques). L'accent a cependant été mis sur l'écologie qui permettait de bien comprendre le fonctionnement du système de ressources, l'agro-écosystème. Selon les écologues du CEBC, les « prairies » ou cultures semi-pérennes, telles que la luzerne, constituent en région céréalière des zones de reproduction et de refuge pour de nombreuses espèces, en particulier pour les insectes dont se nourrit l'outarde canepetière. Or d'après la théorie des métapopulations (Hanski 1999), si l'agro-écosystème est représenté comme une mosaïque paysagère composée d'espaces de haute valeur écologique (les prairies) et d'espaces de faible valeur écologique (les grandes cultures), la distance entre les espaces de haute valeur écologique va conditionner la capacité des populations d'insectes à recoloniser les espaces dans lesquels ils ont été ponctuellement détruits (ici, les grandes cultures). Ainsi, le maintien d'une proportion minimale de prairies dans la plaine cultivée apparaissait comme une propriété-clé de l'agro-écosystème conciliant agriculture et biodiversité. Les écologues ont évalué à 10% la proportion minimale de prairies à maintenir, de façon suffisamment répartie dans l'espace pour que les distances entre prairies permettent une recolonisation du milieu par les insectes.

L'approche par la conception proposée dans l'atelier a mis en évidence que si l'écologie indiquait une voie à suivre, celle de maintenir une mosaïque paysagère composée de minimum 10% de prairies, elle ne présumait pas a priori de la configuration définitive du paysage. On pouvait faire l'hypothèse qu'il existait de nombreuses formes possibles de mosaïques paysagères, dont toutes n'étaient pas connues. La proposition « mosaïque paysagère composée de minimum 10% de prairies » constituait un inconnu imaginable (Hatchuel et Weil 2009), donc le point de départ d'un processus de conception. En effet, la mosaïque paysagère peut être conçue en introduisant des milieux semi-pérennes (luzerne), pérennes (prairies permanentes, jachères) ou en introduisant de la culture biologique et sans labour. Par ailleurs, les valeurs d'une mosaïque paysagère ne sont pas non plus toutes connues à l'avance : selon sa configuration, un paysage peut assurer la préservation d'une espèce menacée, améliorer la qualité de l'eau, ou encore se voir attribuer une valeur esthétique supérieure à celle d'un paysage de monoculture. A titre d'exemple, si la luzerne est la voie retenue, il est possible de jouer sur sa distribution pour favoriser le repeuplement en insectes, ou encore sur les dates de fauches pour favoriser les pollinisateurs en maintenant dans le paysage des parcelles en floraison (Requier et al. 2015). L'atelier de conception collective et le projet de recherche-action qui a suivi ont permis d'avancer dans cette exploration d'un inconnu commun.

3. L'inconnu commun : initier une action collective en l'absence de bien commun

3.1. L'agro-écosystème, un système plus complexe que les archétypes d'Ostrom

Les agro-écosystèmes ne semblent pas répondre aux critères indiqués par Ostrom pour caractériser des systèmes de ressources communes (*Common Pool Resources*). En effet, le système de ressources est difficile à définir, notamment parce que les ressources à gérer en commun sont multiples, leurs flux peuvent être antagonistes et il n'existe pas de consensus a priori sur ceux à maximiser. Les valeurs des ressources sont souvent perçues différemment par les parties prenantes, ce qui peut créer des situations de conflits. Les limites physiques d'un agro-écosystème ne peuvent pas être définies de manière générale ; elles peuvent l'être en fonction des flux ciblés (ex. bassin versant si l'on cible la qualité de l'eau), ou encore en fonction de l'autorité de gestion que l'on prend en compte (ex. territoire de la coopérative). De plus, la communauté qui pourrait être chargée de concevoir les institutions adéquates est difficile à identifier puisque les acteurs dépendants de l'agro-écosystème ont généralement des intérêts hétérogènes voire divergents.

Par ailleurs, la méthode par essais-erreurs ou la résolution de problème proposées par Ostrom (1990) ne semblent pas adaptées à la conception de nouvelles méthodes de gestion de l'agro-écosystème : d'une part, la connaissance fait défaut en ce qui concerne son fonctionnement, et il est difficile de mettre en place des expérimentations pour étudier des interactions aussi complexes, concernant des échelles spatiales et temporelles parfois très larges. D'autre part l'identité-même de l'agro-écosystème n'est pas stable au cours du temps. De nouvelles valeurs ou utilisations des produits de l'agro-écosystème sont sans cesse inventées ; on peut citer par exemple les innovations concernant l'utilisation du chanvre à des matériaux de construction (Le Masson et al. 2012a) ou encore les biocarburants. Notre analyse montre que

dans le cas des agro-écosystèmes, il peut être fructueux de passer d'une logique de préservation de biens communs à une logique d'exploration d'un inconnu commun.

3.2. Identifier des inconnus communs pour stimuler les capacités d'innovation

Le Masson et Weil (2014) distinguent quatre types d'inconnus : (i) les inconnus réalisables, i.e., ceux que les entreprises sont facilement capables d'explorer ; (ii) les inconnus accessibles (à un effort de conception près) qui peuvent se recouper entre les entreprises, ce qui limite leur capacité à se différencier les unes des autres ; (iii) les inconnus imaginables qui permettent d'ouvrir l'exploration de voies nouvelles ; et (iv) les inconnus inaccessibles. Les auteurs soulignent que déplacer la frontière des inconnus imaginables est une manière de traiter l'inconnu inaccessible, donc d'accéder à l'innovation.

Les inconnus imaginables générés pour stimuler les capacités d'innovation des entreprises sont qualifiés par les auteurs d' « inconnus communs », un qualificatif qui met en évidence l'intérêt que peut avoir une communauté d'entreprises (ou un écosystème d'innovation) à les maintenir en commun et à lutter contre leur appropriation par une ou plusieurs entreprises, afin d'éviter l'épuisement de la capacité d'innovation de l'ensemble de la communauté. Le Masson et Weil (2014) indiquent en effet que l'appropriation prématurée de l'inconnu commun peut susciter des conflits si l'exploration n'a pas été suffisamment poussée pour prendre en compte les intérêts de tous les acteurs, ou encore peut susciter des effets de fixation si celui qui se l'approprie est « fixé ».

Nous avons repris la notion d' « inconnu commun » introduite par Le Masson et Weil (2014) pour désigner une proposition qui permet d'initier un processus de conception impliquant une

diversité de parties prenantes, sans préjuger de ce qui pourrait constituer pour elles un bien commun.

3.3. Mobiliser les connaissances en écologie pour qualifier l'inconnu commun

Dans le cas étudié, c'est à partir des connaissances en écologie qu'a pu être identifié l'inconnu commun « mosaïque paysagère composée d'au moins 10% de prairies ». Par sa capacité de modélisation, l'écologie a permis de mettre en évidence une propriété clé de l'agro-écosystème à préserver, constituant en quelque sorte une spécification initiale ou un *brief* de départ du processus de conception, et ouvrant un champ d'exploration pouvant guider une diversité d'acteurs. La démarche de conception innovante est partie des connaissances en écologie pour qualifier un inconnu, puis faire participer les différentes parties prenantes à l'exploration de cet inconnu. Une telle démarche ouvre des perspectives nouvelles, qui ne consistent non pas à préserver un système donné, mais à explorer de nouveaux systèmes, tout en respectant une propriété écologique clé. Ainsi, il ne s'agit pas d'une situation classique d'auto-organisation pour la préservation de biens communs, mais d'une exploration de ce qui peut être fait en commun : à la fois en termes de modes de gestion de la mosaïque paysagère et en termes d'exploration des valeurs potentielles générées par telle ou telle configuration. Les acteurs sont invités à échanger leurs intérêts, connaissances et critères d'évaluation respectifs, mais aussi à réfléchir ensemble à de nouvelles façons de gérer l'agro-écosystème.

3.4. L'inconnu commun pour surmonter un blocage de l'action collective

Le cas étudié souligne l'intérêt de générer des inconnus imaginables permettant des processus de conception collectifs, afin de mobiliser une communauté d'acteurs hétérogènes qui ne sont pas forcément enclins à coopérer initialement. L'hypothèse sous-jacente est qu'en incitant les acteurs à explorer collectivement des projets nouveaux, la coopération sera rendue plus facile que dans un processus de négociation classique, où chaque partie défend ses intérêts et risque de perdre des acquis à l'issue du processus.

A titre d'exemple, afin d'illustrer en quoi un raisonnement de conception peut aider à sortir d'une impasse, si l'on fait l'hypothèse que les agriculteurs attribuent à la luzerne la propriété P1 « sans adventices » (pour des raisons de qualité du fourrage), et les écologues lui attribuent la propriété P2 « sans herbicides » (car ces derniers nuisent à la biodiversité), a priori, ces deux propriétés semblent incompatibles. Selon la théorie C-K, la luzerne devient un inconnu à partir du moment où on lui attribue un ensemble de propriétés initialement incompatibles, et où l'on ne considère pas que les concilier est « impossible », mais « indécidable ». La proposition « une luzerne dans adventices et sans herbicides » peut alors être considérée comme un inconnu commun. Un certain nombre de recherches ont instruit la possibilité d'une gestion des adventices dans les luzernes sans utiliser d'herbicides (Meiss et al. 2008). Elles montrent que si une parcelle est envahie par les adventices en première année, la gestion des coupes de luzerne peut aider la culture à reprendre le dessus pour les années suivantes. Ces nouvelles connaissances permettent d'identifier une propriété P3 relative aux rythmes de fauches, qui rend P1 et P2 compatibles.

4. Discussion :

4.1. Des biens communs aux inconnus communs : mise en évidence de nouveaux enjeux de gestion

Dans les cas étudiés par Ostrom, les ressources sont considérées comme données et les actions de gestion prises en compte se limitent essentiellement à réguler leur prélèvement. Comme le souligne Fournier (2013), Ostrom s'est surtout intéressée aux problématiques d'allocation et de non-appropriation des biens, sujets qui mobilisent encore la plupart des travaux sur les biens communs. Notre recherche suggère que, dans des cas plus complexes tels que les agro-écosystèmes, il peut être fructueux de passer d'une logique de préservation de biens communs à une logique d'exploration d'inconnus communs. L'exploration va porter simultanément sur un ensemble de dimensions liées entre elles : l'agro-écosystème, les valeurs associées, le collectif de conception, les actions de gestion à mettre en place, les règles de gouvernance et le modèle économique pertinents. Un tel processus soulève divers enjeux de gestion qui semblent aujourd'hui encore sous-estimés dans la littérature sur les biens communs. Nous en identifions quatre et montrons que l'identification et l'exploration collective d'inconnus communs semblent constituer une approche pertinente pour y répondre.

Tout d'abord, nous avons montré que dans les agro-écosystèmes, il n'existait pas a priori de consensus sur ce qui peut être géré en commun. La multiplicité des objectifs de gestion possibles et les divergences d'intérêts peuvent créer des situations conflictuelles entre les parties prenantes de l'agro-écosystème. Afin de surmonter les éventuels conflits, tout au moins les situations de blocage de l'innovation, le fait d'engager un processus collectif de conception à partir de l'identification d'un (ou plusieurs) inconnu(s) commun(s) incite des acteurs aux intérêts divergents à explorer ensemble des solutions « désirables ».

Un deuxième enjeu de gestion pour améliorer la durabilité des agro-écosystèmes est d'inciter les acteurs à explorer des voies innovantes, donc à surmonter les verrouillages (Liebowitz and Margolis 1995) et les effets de fixation cognitifs (Agogué et al. 2014). D'après Le Masson et Weil (2014), les inconnus communs, s'ils sont provoquants et stimulants, peuvent contribuer à surmonter ces effets de fixation. Pour cela, ces auteurs soulignent qu'il est nécessaire de repérer et évaluer les voies de rupture et de mutualiser l'identification de lacunes de connaissances. L'élaboration et la diffusion de méthodes de conception collective peuvent y aider. Dans le cas empirique, nous avons appliqué la méthode KCP (Hatchuel et al. 2009), mais il existe d'autres méthodes de conception collective qui peuvent être mobilisées en contexte agricole (Berthet et al. 2015). L'élaboration de règles d'action collectives permettant, voire stimulant, l'innovation, est également une piste complémentaire. Le Masson et al. (2012b) mettent en évidence de l'existence de ce qu'ils nomment « règles de déverrouillage » (*unlocking rules*) pour susciter l'innovation à l'échelle des régimes sociotechniques, souvent caractérisés par des logiques de « verrouillage ». Enfin, l'exploration de l'inconnu commun va nécessiter des savoirs dans des disciplines multiples (écologie, agronomie, sciences économiques et sociales) et qui peuvent être de natures variées (scientifique, empirique, technique…). L'identification d'experts pertinents à impliquer dans le processus de conception peut également conditionner sa réussite.

Un troisième enjeu de gestion, est lié au fait que les acteurs des agro-écosystèmes, notamment les agriculteurs, prennent généralement leurs décisions de façon indépendante. Or certaines problématiques environnementales nécessitent une coordination des actions à l'échelle du territoire (Goldman et al. 2007). L'identification et l'exploration d'inconnus communs peut aider à rendre visibles les interdépendances entre acteurs, à la fois concernant les actions de gestion (e.g., coordonner les dates de fauche de la luzerne pour favoriser les pollinisateurs) et

leurs bénéfices potentiels (e.g., reconnaître l'enjeu pour les apiculteurs des actions portées par les agriculteurs), et ainsi faciliter la coordination des leurs actions.

Enfin un quatrième enjeu identifié est lié au fait que l'agro-écosystème est dynamique et soumis à de nombreuses perturbations, dont certaines sont influencées par le processus de conception collective. Il est par conséquent important d'assurer un suivi à long terme de la trajectoire de l'agro-écosystème, mais aussi de maintenir dans le temps la possibilité de relancer des phases d'exploration collective. La régénération progressive des inconnus communs peut aider les acteurs à agir dans un contexte dynamique tel que celui des agro-écosystèmes.

4.2. Une contribution à la littérature visant à dénaturaliser les biens communs

Cet article contribue à un ensemble de travaux de recherche émergents qui discutent l'approche naturaliste des biens communs et soulignent les enjeux de gestion aujourd'hui peu pris en compte dans la littérature. On peut citer par exemple les travaux de Labatut (2009), qui s'est intéressée aux processus d'apprentissage ayant permis la co-construction des collectifs et des objets de gestion des biens communs (en l'occurrence des races animales locales), constituant ce qu'elle qualifie de « dispositifs coopératifs ». Les travaux d'Hannachi et al. (2010), eux, considèrent le territoire agricole comme un bien commun résultant d'une construction sociale. Selon ces auteurs, si les acteurs d'un territoire en identifient des propriétés pouvant leur procurer un avantage compétitif, alors ils auront tendance à les préserver collectivement et à éviter les comportements déviants. De même, selon Fournier (2013), les biens communs ne sont pas un ensemble fini de ressources, mais des processus sociaux de production et d'organisation. Par conséquent, cet auteur souligne l'importance de ne pas penser seulement l'allocation des ressources, mais aussi les problématiques

organisationnelles relatives à l'usage et à la production des biens communs. Elle qualifie ce processus de « commoning », suggérant, à l'instar de Linebaugh (2007) et de Dardot et Laval (2015), les communs devraient être davantage considérés comme un verbe traduisant une action plutôt que comme un nom. Partageant ces points de vue, cet article présente l'identification et l'exploration d'inconnus communs comme une méthode grâce à laquelle des acteurs pourraient initier une démarche de conception de biens communs. Une telle méthode pourrait initier, à un niveau local, la conception d'un champ d'innovation évoquée par Aggeri (2011), qui « polarise les efforts et les capacités d'autres acteurs en vue d'élaborer un nouveau bien commun » et qui permet d'explorer de nouveaux potentiels de valeur d'un agro-écosystème.

Conclusion

Cette recherche s'est appuyée sur une analyse détaillée d'un cas étudié par Ostrom et d'un cas empirique de gestion collective d'un agro-écosystème, pour mettre en évidence certaines hypothèses implicites de la littérature classique sur les biens communs. Elle révèle que ces hypothèses excluent un certain nombre de situations dans lesquelles une action collective auto-organisée pourrait être une bonne alternative à la régulation publique, alors qu'il n'existe pas a priori de biens communs identifiés comme tels. La notion d'inconnu commun permet d'initier une action collective en l'absence de biens communs ; par conséquent, elle désigne une classe d'actions plus large que celle des ressources communes modélisées par Ostrom, et dans lesquelles les enjeux de gestion peuvent être beaucoup plus complexes que la limitation du prélèvement des ressources. Afin d'enrichir cette analyse, il serait intéressant d'étudier comment, dans d'autres contextes que celui de l'agriculture, la notion d'inconnu commun

permettrait d'interpréter des situations dans lesquelles des acteurs parviennent à initier des formes innovantes d'action collective alors qu'ils ne sont pas liés initialement par des biens communs.

Remerciements

Les auteurs remercient Vincent Bretagnolle, Egizio Valceschini, Pascal Le Masson, Mourad Hannachi et Emmanuel Raynaud pour leur contribution à la réflexion sur ce sujet. Cette recherche a été financée par l'INRA et par le programme Agreenskills+, financé par le 7e Programme Cadre Européen dans le cadre du contrat No. FP7-609398.

Bibliographie

Aggeri F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation », *Revue française de gestion*, vol.6, p.87-106.

Agogué M., Kazakçi A., Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., Poirel N., Cassotti M. (2014), « The impact of type of examples on originality: Explaining fixation and stimulation effects », *The Journal of Creative Behavior*, vol.48, n°1, p.1-12.

Berthet E.T., Barnaud C., Girard N., Labatut J., Martin G. (2015), « How to foster agroecological innovations? A comparison of participatory design methods », *Journal of Environmental Planning and Management*, vol.59, n°2, p. 280–301.

Billaudot B. (2013), « Qu'est qu'un bien commun? », *Revue de l'organisation responsable*, vol.7, n°2, p.31-45.

Bretagnolle V., Gauffre B., Meiss H., Badenhausser I. (2011), « The role of grassland areas within arable cropping systems for the conservation of biodiversity at the regional level », in *Grassland Productivity and Ecosystem Services*, coordonné par G. Lemaire, J. A. Hodgson and A. Chabbi: p.251–260.

Dardot P., Laval C. (2015), *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle*, La Découverte, Paris.

David A. (2002), « Intervention methodologies in management research », EURAM Conference, Stockholm, p. 9–11.

Eisenhardt K.M. (1989) « Building theories from case study research », *Acad. Manage. Rev.*, vol.14, n°4, p.532–550.

Fournier V. (2013) « Commoning: on the social organisation of the commons », *M@n@gement*, vol.16, n°4, p.433-453.

Gatiso T.T., Vollan B., Nuppenau E.A. (2015), « Resource scarcity and democratic elections in commons dilemmas: An experiment on forest use in Ethiopia », *Ecological Economics*, vol.114, p.199-207.

Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery Grounded Theory: Strategies for Qualitative Inquiry*, Aldin, Chicago.

Goldman R.L., Thompson B.H., Daily G.C. (2007), « Institutional incentives for managing the landscape: inducing cooperation for the production of ecosystem services », *Ecological Economics*, vol.64, n°2, p.333–343.

Hannachi M., Coleno F.C., Assens C. (2010), « La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : Le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales d'Alsace », *Gérer et Comprendre. Les Annales des Mines*, p.16-25.

Hanski I. (1999) « Habitat connectivity, habitat continuity, and metapopulations in dynamic landscapes », *Oikos*, vol.87, n°2, p.209–219.

Hardin G. (1968), « The tragedy of the commons », *Science*, vol.162, p.1243–1248.

Hatchuel A., Weil B. (2009), « C-K design theory: an advanced formulation », *Research in Engineering Design*, vol.19, p.181-192.

Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2009), « Design theory and collective creativity: a theoretical framework to evaluate KCP Process », Int. Conf. on Engineering Design, ICED'09, Stanford, CA, USA.

Inchausti P., Bretagnolle V. (2005), « Predicting short-term extinction risk for the declining Little Bustard (Tetrax tetrax) in intensive agricultural habitats », *Biological Conservation*, vol.122, n°3, p.375–384.

Labatut J. (2009), *Gérer des biens communs: processus de conception et régimes de coopération dans la gestion des ressources génétiques animales*, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Le Masson P., Aggeri F., Barbier M., Caron, P. (2012a), « The sustainable fibres of generative expectation management: The "building with hemp" case study », in *System Innovations, Knowledge Regimes, and Design Practices towards Transitions for Sustainable Agriculture*, coordonné par M. Barbier and B. Elzen. Paris, INRA Editions: p.226-251.

Le Masson P., Weil B., Hatchuel, A., Cogez, P. (2012b), « Why are they not locked in waiting games? Unlocking rules and the ecology of concepts in the semiconductor industry », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.24, n°6, p.617-630.

Le Masson P., Weil B. (2014) « Réinventer l'entreprise: la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables », in *L'entreprise point aveugle du savoir*, coordonné par Segrestin, B., Roger, B., Vernac, S., Ed. Sciences Humaines.

Liebowitz S. J., Margolis, S. E. (1995), « Path dependence, lock-in, and history », *Journal of Law, Economics & Organization*: p.205-226.

Linebaugh P. (2008), *The Magna Carta manifesto: liberties and commons for all*, Univ of California Press.

Marshall G. R. (2004), « Farmers cooperating in the commons? A study of collective action in salinity management », *Ecological economics*, vol.51, n°3, p.271-286.

Meiss H., Munier-Jolain N., Henriot F., Caneill J. (2008), « Effects of biomass, age and functional traits on regrowth of arable weeds after cutting », *Journal of Plant Diseases and Protection*, vol.21, p.493-499.

Ohler A. M., Billger S.M. (2014), « Does environmental concern change the tragedy of the commons? Factors affecting energy saving behaviors and electricity usage », *Ecological Economics*, vol.107, p.1-12.

Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Ostrom E., (1990) *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Requier F., Odoux J.-F., Tamic T., Moreau N., Henry M., Decourtye A., Bretagnolle, V. (2015), « Honey bee diet in intensive farmland habitats reveals an unexpectedly high flower richness and a major role of weeds », *Ecological Applications*, vol.25, p.881–890.

Sarker A., Ikeda T., Abe T., Inoue, K. (2015), « Design principles for managing coastal fisheries commons in present-day Japan », *Ecological Economics*, vol.117, p.32-38.

Siggelkow N. (2007) « Persuasion with case studies », *Acad. Manage. J.*, vol.50, n°1, p.20-24.

Skurray J. H. (2015), « The scope for collective action in a large groundwater basin: an institutional analysis of aquifer governance in Western Australia », *Ecological Economics*, vol.114, p.128-140.

Yin R.K. (2009), *Case study research. Design and methods*. Fourth edition. Applied social research methods series, v.5.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'émergence d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise : processus de construction d'un cadre commun

Emilie LANCIANO
Maître de conférences, Univ Lyon, UJM-Saint-Etienne, COACTIS, EA 4161, F-42023, SAINT ETIENNE, France
Emilie.lanciano@univ-st-etienne.fr

Séverine SALEILLES
Maître de conférences, Univ Lyon, UCBL, LSAF, EA 2429, F-69007, LYON, France
Severine.saleilles@univ-lyon1.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est de décrypter le processus d'émergence d'un champ d'innovation dans l'alimentaire alternatif en région lyonnaise. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation (Aggeri, 2011), ainsi que les pratiques de création institutionnelle (Lawrence et Subbady, 2006) à l'œuvre.

Mots-clés : champ organisationnel, alimentation durable, travail institutionnel

Abstract

This paper aims to analyse the processes of the emergence of an alternative agri-food field in Lyon area. We notice three times in this collective processes. For each time, we describe the scenario and the scenary (Aggeri, 2011) and we identify the practices of institutional work (Lawrence et Subbady, 2006).

Key-words: organizational field, sustainable food, institutional work

L'émergence d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise : processus de construction d'un cadre commun

Résumé

L'objectif de cette communication est de décrypter le processus d'émergence d'un champ d'innovation dans l'alimentaire alternatif en région lyonnaise. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation (Aggeri, 2011), ainsi que les pratiques de création institutionnelle (Lawrence et Subbady, 2006) à l'œuvre.

Introduction

Regroupant des mouvements tels que le commerce équitable, la finance solidaire, les investissements éthiques, et plus largement l'économie solidaire, les Nouveaux Mouvements Sociaux Economique (Gendron, 2001) inscrivent leur action à la fois *dans* et *contre* le marché. Ils mobilisent l'activité économique comme une ressource de transformation sociale et entendent déborder le cadrage du marché (Callon, 1999) en lui insufflant de l'intérieur de nouvelles règles, conformes à leurs valeurs. Ces mouvements invitent à des croisements fertiles entre théoriciens des mouvements sociaux et théoriciens des sciences de gestion (Davis et al., 2005), en particulier en ce qui concerne la question de leur développement.

Si la problématique de la capacité à maintenir ses principes d'organisation interne et de rapport au marché se pose dans toute organisation en croissance, elle est particulièrement prégnante pour les NMSE. Leur développement impliquerait un élargissement à une clientèle moins militante, une certaine rationalisation de l'activité et une professionnalisation des acteurs (Gendron et al., 2009). La reformulation des enjeux et des règles de gestion (Gand et Ségrestin, 2009) est une voie possible pour tenter de maintenir une certaine alterité.

Toutefois, une autre voie consiste, pour ces NMSE, à se développer non pas par croissance interne mais en adoptant une démarche plus offensive de transformation de l'environnement. Ne se pose alors plus la question de leur capacité à maintenir ou construire l'altérité par rapport aux autres institutions économiques dominantes, mais celle de leur capacité à instituer des règles et à organiser leur diffusion, par un travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006). Dans cette nouvelle perspective, il ne s'agit pas de grandir mais de construire un champ organisationnel, *« une communauté d'organisations qui partagent un même système de signification et dont les participants interagissent plus fréquemment et décisivement entre eux qu'avec des acteurs situés hors du champ* » (Scott, 1995). Cette notion revêt une dimension transformatrice particulièrement pertinente pour le cas des NMSE car c'est un espace de coopération et de création de nouvelles activités, dans une logique proche de la forme réseau ou district, mais également un espace communautaire (Di Maggio, 1983 ; 1986) de création de normes.

L'objectif cet article est de décrypter le processus d'émergence d'un tel champ organisationnel dans le secteur de la distribution alimentaire alternative en région lyonnaise. En effet, les initiatives citoyennes et entrepreneuriales, ancrées dans l'économie solidaire, foisonnent pour proposer une autre façon de s'alimenter, et donner à voir les modalités de transformation possibles d'un secteur alimentaire décrié (Allen et al., 2003). Si l'on considère à la fois l'engouement des consommateurs, comme des pouvoirs publics, pour ces nouvelles formes de distribution alimentaire, et l'intérêt croissant des acteurs de la grande distribution pour ces créneaux en forte croissance, il apparaît aujourd'hui nécessaire de développer et défendre le secteur de l'alimentaire alternatif. La plupart de ces structures, nées de mouvements militants de producteurs ou de consommateurs, sont trop petites et

inexpérimentées pour faire face, seules, aux enjeux logistiques et organisationnels d'un tel projet.

Nous présentons, dans une première partie, les travaux mobilisés pour comprendre comment émerge et se construit un champ organisationnel. Puis, nous exposons notre méthodologie de recherche et développons les trois temps de construction du champ de l'alimentaire lyonnais alternatif, en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation, ainsi que les pratiques de création institutionnelle à l'œuvre.

1. Le processus de construction d'un champ organisationnel comme…

Le champ organisationnel correspond à un ensemble d'organisations entretenant des liens étroits et durables, et ayant conscience de former une communauté distincte (Di Maggio, 1983 ; 1986). Il faut alors envisager comment émerge et se construit cette communauté de sens et de pratiques. Nous considérons qu'il s'agit d'un processus d'innovation, nécessitant un travail collectif de création institutionnelle pour permettre une double activité de scénarisation et de scénographie.

1.1. …un processus d'innovation

La structuration d'un champ organisationnel est la phase de mise en place des pratiques institutionnalisées et de leurs vecteurs de transmission (Scott, 1995). Ce processus de structuration se traduit conjointement selon Powell et Di Maggio (1983) par quatre éléments : la croissance des interactions dans le champ ; l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes ; l'augmentation du niveau d'information à traiter ; et la prise de conscience des participants de leur appartenance au champ. Au cours de ce processus, les acteurs définissent des règles de comportement, cognitives et formelles. La phase de

structuration est achevée et la phase de maturité atteinte quand l'existence même du champ et les normes qu'il a produites sont tenus pour acquises par l'ensemble des acteurs.

Nous faisons l'hypothèse que la structuration du champ est un processus d'innovation au sens de Akrich et al. (1988). Effectivement, pour ces auteurs, l'innovation est affaire de collectifs et de conduite d'expérimentations collectives dans l'incertain en quête de nouvelles significations. L'innovation est appréhendée comme une action stratégique, c'est-à-dire une activité de conception d'expériences collectives où les potentiels et les propositions de valeur (*valuation*) ainsi que le sens collectif se reconstruisent dans l'action (Weick et al., 2005). Ainsi, le processus de construction d'un champ organisationnel résulte d'un méli-mélo de décisions qui ne peuvent attendre, de la multiplicité de décisions hétérogènes, souvent confuses, dont on ne peut a priori décider si elles sont cruciales : une sorte de tourbillon multi-acteurs (Akrich *et al*., 1988). Dans une perspective néo-institutionnaliste, on peut alors s'intéresser au travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) effectué par ces acteurs pour se constituer un champ organisationnel, produire de nouvelles règles et façonner dès lors les différentes sphères de la société.

1.2. … un travail de création institutionnelle

Après le développement des approches néo-institutionnalistes centrées sur la figure de l'entrepreneur institutionnel (Battilana et al., 2009), un certain nombre de travaux se sont développés à partir du concept de travail institutionnel, définit par Lawrence et Subbady (2006) comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser des institutions* » (*ibid*., p.215). Il permet de se concentrer, d'une part, sur le caractère collectif de l'institutionnalisation, et d'autre part, sur le processus, plutôt que directement le résultat (Ben Slimane et Leca, 2010).

Lawrence et Subbady (2006) proposent un certain nombre de pratiques de création institutionnelle : activités de *plaidoyer*, de *définition*, de *motivation*, de *construction d'identités*, de *transformation de normes*, de *construction de réseaux*, de *théorisation*, d'*éducation.* Certaines visent à assurer et construire une légitimité vis-à-vis de l'extérieur. D'autres renvoient aussi *« aux opérations visant à doter l'activité de règles de fonctionnement propres* » (Huault, Leca, 2009). Ces deux dimensions du travail de création institutionnelle peuvent en outre être interdépendantes dans la mesure où la construction de la légitimité peut passer par la diffusion des règles et des principes qui président à l'intérieur de l'organisation.

1.3. ….une double activité de scénarisation et de scénographie

Reprenant Aggeri (2011), le processus collectif de construction d'un champ d'innovation peut, enfin, être appréhendé sous l'angle d'une double activité de scénarisation et de scénographie.

L'activité de scénarisation consiste à donner du sens à des modes de développement futurs à partir d'une critique problématisée des modes de développement passés et de la conception de nouveaux modèles économiques. L'articulation de concepts et de raisonnement renouvèle la compréhension de la réalité et apporte une justification de l'innovation.

L'activité de scénographie passe par la conception d'espaces scéniques où le potentiel de valeurs de l'innovation, les significations associées sont sans cesse renouvelées auprès de nouveaux publics. Il s'agit alors de construire des cohérences entre des expérimentations singulières par le développement d'occasions d'échange. La mise en scène de l'innovation se réalise dès lors par la construction d'espaces de coopération et peut consister à mettre en cohérence et ordonner les réseaux qui existent déjà entre les acteurs. La mise en scène de la coopération consiste ainsi à créer des espaces qui permettent aux acteurs de se rencontrer et

d'expérimenter leurs capacités à fonctionner ensemble pour un objectif commun. La construction de cette mise en scène se réalise par l'activation et la mise en cohérence des réseaux personnels, qui fournissent des personnes ressources qui sont utilisées autour d'un projet commun.

Pour réaliser cette double activité de scénarisation et de scénographie, différentes pratiques de création institutionnelles peuvent être mises en œuvre. Nous proposons que l'activité de scénographie passe essentiellement par la définition des règles constitutives du champ (*defining*) ou des modalités de régulation de l'autorité *(Vesting)* mais aussi, évidemment par la construction de réseaux. Par ailleurs, l'activité de scénarisation impliquerait plutôt des pratiques de création institutionnelle, tournées vers la recherche de légitimité comme la persuasion ou l'éducation, mais aussi évidemment des pratiques de construction identitaire et théorisation.

Tableau 1 - Les pratiques de construction d'un champ organisationnel

Une double activité de …	**Des pratiques de travail institutionnel**
Scénographie	Définition des règles constitutives
	Modalités de régulation
	Construction de réseaux
Scénarisation	Persuasion/ plaidoyer
	Construction identitaire
	Education
	Théorisation
F. Agerri, 2011	*(Lawrence et Subbady, 2006)*

2. Méthodologie et présentation du cas

De part la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour l'étude d'un cas unique et exemplaire (Yin, 1990), celui de la métropole lyonnaise, un terrain fertile pour les circuits courts alimentaires ancrés dans l'ESS.

Impliquées dans un projet de recherche-action sur le développement de ces circuits depuis 2008, nous suivons régulièrement plusieurs structures du secteur (notamment le collectif Raccourci et l'association PIRAT) via le suivi de stagiaires et la collecte de données secondaires (site web, articles de presse, rapports, chartes, statuts, compte-rendu de réunions, etc.). Plus spécifiquement, des données primaires ont été collectées depuis 2013 : 5 entretiens semi-directifs avec les co-fondateurs, salariés et activités hébergées de la SCIC GRAP et une observation participante de la démarche de réponse à l'appel à projet ministériel PTCE (réunion de lancement du projet, processus de rédaction de la réponse à l'appel à projets, réunion de debriefing après le dépôt du projet, séminaires de réflexion sur les suites du collectif, etc.).

L'association PIRAT (Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation Alimentaire Territoriale) a été créée en 2011. Elle est constituée de 11 structures : les membres du collectif Raccourci (qui regroupe des organisations de l'ESS qui conçoivent et livrent des paniers de fruits et légumes locaux/bio sur l'agglomération lyonnaise, le réseau des AMAP de Rhône-Alpes et un organisme de formation et accompagnement d'agriculteurs proche de la Confédération Paysanne (ARDEAR)), des associations de développement de jardins partagés et/ou d'agriculture urbaine (le Passe-jardin, la Légumerie, Les Jardins de Lucie), une association de livraison d'épicerie et restaurants (Ondine) et Terre de Liens. L'objectif est de développer un projet de création d'un lieu dédié à l'ensemble des activités de relocalisation alimentaire, "de la graine à l'assiette" (espace agricole, espace logistique, bureaux, centre de formation, etc.). Si le projet initial n'a à ce jour pas été mené à bien, il a permis d'impulser des réflexions sur la construction d'un champ de l'alimentaire alternatif sur la métropole lyonnaise.

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) GRAP (Groupement Régional Alimentaire

de Proximité) a été créée à Lyon en janvier 2013. Cette entreprise offre plusieurs prestations à des porteurs de projets et des structures existantes dans le domaine de l'alimentation biologique, locale et/ou en circuits courts. Les prestations proposées sont un hébergement juridique[1] (et des services de gestion des stocks, de comptabilité, d'ingénierie financière, de formation, de conseil en création et développement, etc. Il s'agit également de créer des synergies entre les activités (hébergées ou utilisatrices de certains services) en mutualisant des commandes, des outils de transports, de stockage, etc. Actuellement, sept activités sont hébergées par GRAP: quatre épiceries de produits biologiques et locaux (3 p'tits pois, cœur d'Artichaut, l'épicerie du coing, prairial), une activité d'import en circuits courts de produits italiens (petits zestes), un système de livraison de paniers de fruits et légumes (Panier de Martin) et un restaurant (Le petit cordonnier). Une dizaine de structures sont utilisatrices de services. Les fondateurs de GRAP organisent régulièrement des séances d'information à destination de porteurs de projets et sont également fortement impliqués dans le développement d'une nouvelle SCIC, La Galerie Paysanne. Cette SCIC a débouché sur l'ouverture début 2014 une halle de 900m2 qui réunit un magasin de producteurs, une épicerie bio, un espace traiteur-restauration, un atelier de transformation, un espace de préparation de paniers et un espace de stockage mutualisé.

Enfin, une démarche de réponse à un appel à projets ministériel pour un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) Agri-Alim a été initiée courant 2013 par GRAP et PIRAT. Nous avons été associées à la démarche collective de conception du PTCE en tant que laboratoire de recherche impliqué. Aujourd'hui, 28 organisations[2] ont officiellement

[1] Cette forme d'organisation n'est pas sans rappeler celle des Coopératives d'Activités et d'Entrepreneurs (CAE) mais les membres du collectif de GRAP ne se revendiquent pas en tant que CAE mais en tant que Coopérative Filière Intégrée (CFI), concept nouveau mis en avant par les créateurs. Notamment, des adaptations permettent l'hébergement de projets collectifs dans le domaine de la distribution alimentaire.
[2] 16 associations, 4 SCOP, 4 SCIC, 1 entreprise individuelle, 1 collectif de fait, 2 laboratoires de recherche.

manifesté leur intérêt pour intégrer le PTCE et 2 collectivités ont fait part de leur soutien à la démarche (le Pôle Métropolitain et la Ville de Lyon). Le projet conçu comprend diverses actions de coopération (création d'un « Marché d'Intérêt Local » ; mutualisation des transports, de la logistique, de tâches de gestion administrative et comptable, des offres de formation ; création d'un guichet unique d'accueil des porteurs de projets de création d'activités alimentaires) ; Si le projet n'a pas été retenu par le ministère, la dynamique collective perdure. Deux réunions ont été organisées en avril 2014 pour initier des projets communs qui sont en train de se mettre en place.

3. Construction progressive d'un champ de l'alimentaire alternatif

La construction d'un champ de l'alimentaire alternatif lyonnais s'est réalisée en plusieurs étapes. Chacune de ces étapes a contribué au développement de l'offre en circuits courts dans l'agglomération lyonnaise et à la structuration progressive d'actions collectives et de coopération entre les différents acteurs. Nous repérons trois temps de construction du champ en décrivant, pour chacun de ces temps, la scénographie et la scénarisation, ainsi que les pratiques de création institutionnelle à l'œuvre.

3.1. Temps 1 – La construction d'un champ de l'alimentaire alternatif selon PIRAT

La coalition des pionniers : le collectif Raccourci

Dans les années 2000, plusieurs organisations ancrées dans l'ESS se sont créées pour soutenir l'agriculture de proximité via la livraison aux habitants de la métropole lyonnaise de paniers de fruits et légumes. Ainsi, en même temps que les premières AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne), se créent sur la région des associations se proposant de servir d'intermédiaires entre producteurs et consommateurs : Alter-Conso en 2006 (devenue SCIC en 2008) d'abord, puis par essaimage Croc-Ethic en 2007 et l'Arbralégumes en 2008.

Les porteurs de ces projets entendent réinvestir leur engagement citoyen, syndical et politique dans l'activité économique : ils sont guidés par le souci de créer leur propre emploi, mais en inventant des règles démocratiques de gestion et de gouvernance interne. Par ces activités, ils entendent participer à la valorisation des activités agricoles de la périphérie lyonnaise. Les produits vendus sont directement issus de producteurs paysans locaux et les marges des distributeurs sont réduites pour maximiser le revenu des agriculteurs. De même, à chaque fois, l'idée est de transformer les lieux de distribution en des scènes de la vie citoyenne et politique locale.

Ainsi, en contribuant à la fois à la formation du réseau (construction de la scène) et à la définition des principes des activités qui vont se développer par la suite (scénarisation), le développement par essaimage de systèmes associatifs de livraison de paniers constitue une première étape dans le processus d'émergence du champ de l'alimentaire alternatif.

Ces pionniers des circuits courts alternatifs vont formaliser une première action collective en 2007 avec la création du collectif Raccourci. Ce dernier, qui réunit les trois systèmes associatifs de livraison de panier cités précédemment, le réseau des AMAP de Rhône-Alpes et un organisme de formation et accompagnement d'agriculteurs proche de la Confédération Paysanne, a été formé en réaction à une sollicitation publique de la ville de Lyon qui avait entrepris de fédérer les initiatives de paniers alimentaires et de les associer au nouveau label de « ville équitable et durable » qu'elle lançait. Les acteurs des paniers solidaires ont refusé collectivement de participer à un tel projet qui les associait sans les différencier des systèmes de distribution de paniers alimentaires créés par des entrepreneurs classiques. Cette position de rejet amène donc ces acteurs à se fédérer au travers de coopérations formelles et opérationnelles, mais également à mieux préciser le sens de leur action et leur identité. Le collectif Raccourci est, en effet, conçu comme *« un réseau de lobbying politique »*. Des

actions communes de communication et de sensibilisation à destination des consommateurs et des institutions sont organisées. Une charte est également rédigée ; elle a pour fonction d'expliciter et de formaliser les principes et les valeurs que ces acteurs partagent et constitue donc la première action de formalisation de leur identité.

Les principales pratiques de création institutionnelles mises en œuvre (construction identitaire, éducation, théorisation) concernent donc l'activité de scénarisation. Notamment, la charte mise en place par le collectif Raccourci pose plusieurs principes quant à ce que doit être un circuit court alternatif : ancré dans l'ESS *(« notre démarche n'a de sens que si elle s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire »*), il doit soutenir pas simplement une agriculture locale mais une agriculture alternative, notamment l'agriculture paysanne et l'agrobiologie *(« se donne pour socle commun obligatoire la transparence des pratiques agricoles »*). Aussi, la critique problématisée des modes de développement passés ne porte pas seulement sur la distance et le nombre d'intermédiaires des échanges dans le système alimentaire (comme c'est le cas de tous les circuits courts alimentaires), mais aussi sur les modes de production et de distribution classiques. Dès lors, la scène qui va se construire pour développer ce scénario va impliquer non pas d'autres entreprises de la distribution alimentaire mais plutôt des associations de développement de l'agriculture urbaine.

Vers la création d'une scène de l'alimentaire alternatif lyonnais : PIRAT

Le collectif Raccourci va s'élargir dans l'optique de travailler sur un *« pôle d'initiatives centrée sur des préoccupations de relocalisation et de souveraineté alimentaire »* (rapport) sur la métropole lyonnaise. Ainsi, les membres du collectif Raccourci, l'association Ondine (activité de distribution en gros de paniers, lancée par un ex-salarié de l'Arbralégumes) et trois associations de développement des jardins partagés et d'insertion (le Passe Jardin, les

jardins de Lucie et la Légumerie), vont créer en 2011 l'association PIRAT (Pôle d'Initiatives de Relocalisation Alimentaire Territoriale) – qui a vocation de se structurer en SCIC (Société Coopérative à Intérêt Collectif). Son objet est de *« coordonner, mutualiser une multitude d'initiatives de production et de consommation alimentaire locale sur l'agglomération lyonnaise* ». L'objectif de PIRAT est donc de fédérer les acteurs des circuits courts alternatifs, en développant une organisation réticulaire démocratique. Il s'agit également de faire reconnaître la place et la légitimité des circuits courts alternatifs dans l'espace public et institutionnel. L'essentiel des pratiques mises en œuvre se concentrent donc sur la justification d'un tel rapprochement et sur le fonctionnement du réseau, plutôt que sur des activités opérationnelles et la création de nouvelles activités.

Il s'agit en premier lieu de définir « *concrètement et collectivement les fonctions et actions du projet, avec la création d'un collègue solidaire* » (rapport d'avancement au Grand Lyon, 2011) *et de produire un mode d'organisation efficace, participatif et démocratique* » (Rapport à la Ville de Lyon, 2012). Un groupe de travail est formé qui débouche sur la rédaction des statuts et d'un règlement intérieur. L'association PIRAT développe parallèlement des actions de persuasion, visant à être reconnue comme une institution dans l'espace public local. Un groupe de travail s'est donc consacrée à la mobilisation des partenaires, techniciens et élus aux différentes échelles territoriales pertinentes « *pour valoriser la démarche auprès des pouvoirs publics* ». La formalisation du réseau passe beaucoup par l'obtention de financements régionaux qui donne lieu à la rédaction de rapports ; la réalisation du stage et de mémoire apparaît également comme une action de conceptualisation du projet tout autant que comme une action de persuasion aux yeux des parties prenantes.

Le levier politique du travail institutionnel est principalement activé par les acteurs du PIRAT par la construction d'une identité collective (réinterroger le collectif sur son identité actuelle)

et précisément la conception d'un plan stratégique cohérent sur plusieurs années. Le plan stratégique est « *la mise en mots de ce que doit être ce Pôle d'Initiatives pour la Relocalisation alimentaire Territoriale pour les différents acteurs, avec un travail prospectif visant à définir des finalités communes* ». Il doit donner lieu à des premières pistes de modélisation économique qui permettront de prioriser les activités de PIRAT. Dans le même temps, lors des différentes réunions des groupes de travail, la construction d'un réseau plus large et l'élargissement du périmètre d'activité sont fréquemment évoqués. Enfin, PIRAT constitue un espace d'échange de pratiques et de transfert de connaissances: certaines problématiques sont résolues au moment des multiples réunions de la vie de l'association, des informations sur certains producteurs sont échangées.

Les acteurs du PIRAT se sont appuyés principalement sur des subventions qui ont guidé leurs actions sans développer d'activités et de ressources propres. De même, l'ensemble des acteurs participant au projet sont engagés, souvent en tant que salariés, dans des structures économiques. Le temps disponible pour définir et mettre en œuvre ces pratiques est limité. Cette dépendance aux ressources n'a pas permis de faire émerger de projets opérationnels.

S'ils ont contribué à tracer les contours de leur espace, ils ne sont pas parvenus à développer de réelles capacités d'action incarnées dans des projets concrètement mis en œuvre. L'entrée en scène de nouveaux acteurs issus de réseaux proches mais différents et inscrits dans des temporalités différentes va accélérer le mouvement vers l'émergence du champ alimentaire alternatif.

Tableau 2 – le champ de l'alimentaire alternatif lyonnais selon PIRAT

Scénarisation	**Scénographie**
Critique du passé: - Circuits longs et circuits courts non ancrés dans l'ESS - modes de production classiques - échange marchand Vision du futur : - Circuits courts ancrés dans l'ESS, via un fonctionnement démocratique mais aussi de nouvelles formes d'échanges avec les consommateurs - Soutien aux agricultures alternatives (agriculture paysanne, agrobiologie, agriculture urbaine) et à l'installation / formation - Commerce équitable, échanges non marchands consommateurs-producteurs	Acteurs : - systèmes associatifs de paniers et AMAP - associations de développement agriculture paysanne - associations de jardins partagés et d'insertion Scènes : - collectif Raccourci (communication, sensibilisation) - association La Bruyère (mutualisation locaux) - association PIRAT (réunions, réponses à appel à projet, demande de subventions, conception d'un projet de site)
Principales pratiques de création institutionnelle - théorisation - persuasion - construction identitaire - Définition des règles constitutives	

3.2. Temps 2: la construction d'un champ de l'alimentaire alternatif selon GRAP

L'émergence du champ alimentaire alternatif passe par un second réseau d'acteurs dont la formation est contemporaine aux précédents. Cette deuxième scénographie de l'alimentaire alternatif en métropole lyonnaise s'est construite à partir d'une scénarisation différente de celle de PIRAT. Les acteurs du monde selon GRAP appartiennent à la sphère de l'entrepreneuriat. Leur projet politique de transformation sociale consiste à créer des organisations marchandes qui contestent le marché par des positionnements et des pratiques innovantes. Les circuits courts alimentaires et l'agriculture paysanne constituent alors une opportunité pour développer ce projet.

La constitution et la formalisation d'une nouvelle scène : la création du GRAP

Tout d'abord, le monde de GRAP est fortement polarisé autour de deux individus, Kevin et

Olivier. Kevin, le premier des fondateurs, a une solide formation en management et gestion des entreprises responsables dans une grande école de commerce, couplée avec une expérience de recherche sur les pratiques démocratiques et les formes nouvelles d'entrepreneuriat. En plus de sa formation managériale, ses différentes expériences professionnelles dans des organisations lui ont permis de tisser un important réseau auprès des acteurs de l'ESS, aussi bien auprès de grands groupes que dans l'économie solidaire du territoire rhônalpins. En parallèle, il est fortement ancré dans les réseaux citoyens et militants lyonnais. En plus de ses compétences techniques de montage financier de projets, il apporte un regard réflexif voire politique sur la capacité des entreprises à transformer leur environnement. Olivier, le deuxième fondateur, a un parcours plus autodidacte de gestion d'unités commerciales et de management d'équipes, réalisé dans différentes entreprises « conventionnelles » ; c'est aussi un créateur d'entreprises et un spécialiste d'identification d'opportunités entrepreneuriales alternatives.

La rencontre entre Kevin et Olivier se déroule dans le cadre d'une association *District solidaire* qui vise à faire émerger des projets entrepreneuriaux de l'ESS. Le terme de « district » fait référence directement aux districts industriels italiens. L'objet de cette association est de développer des projets pour que d'autres les mettent en œuvre. De plus, la construction et la formalisation du monde selon GRAP s'appuient sur des personnes ressources qui parrainent ces expérimentations et apportent des modèles de référence. Le monde de GRAP nourrit ainsi des relations étroites avec certains acteurs centraux du développement de la première coopérative d'activités et d'emplois, OXALIS, dont le territoire d'origine est la Haute-Savoie. Ces acteurs apportent donc le modèle qui va servir de référence au modèle de GRAP, et leurs réseaux d'entrepreneurs sociaux.

Dépassant la forme associative du District solidaire, les deux compères vont véritablement

expérimenter ces nouvelles formes de coopération avec l'expérience du montage d'un premier projet. Située dans le 1er arrondissement de Lyon, *la Halle de la Martinière* est un bâtiment historique qui hébergeait à cette époque un magasin de primeur, une crémerie et un bar/restaurant « tapas ». Seule propriétaire du bâtiment, la ville de Lyon souhaitait fermer ce lieu et le confier à un gestionnaire privé unique. En réponse à ce projet un collectif d'habitants s'est constitué avec l'idée d'empêcher la ville de Lyon de céder ce bâtiment à un acteur privé. Les deux acteurs du monde de GRAP vont se saisir de cette scène de lutte locale pour concevoir un projet de coopération alternatif centré sur les circuits courts alimentaires. En lien avec le collectif d'habitants, Olivier et Kevin construisent une réponse à l'appel d'offre en proposant une Halle alimentaire « alternative ». L'idée du projet était la suivante : « *Créer un outil collectif partagé entre des commerçants indépendants, qui peuvent ainsi bénéficier de la complémentarité de leurs activités, assurer des économies d'échelle et des synergies opérationnelles, tout en conservant leur autonomie.* ». Rassemblant un magasin de producteurs en agriculture biologique ou paysanne, des épiceries et un espace restaurant traiteur ainsi qu'un commerçant fromager déjà présent dans l'ancienne Halle de la Martinière, le projet n'est finalement pas retenu par la ville de Lyon mais cette expérience est un élément déclencheur pour ces acteurs qui prennent conscience du potentiel de coopération possible entre les structures de l'alimentation alternative lyonnaise et de leur capacité à monter de tels projets. En effet, le dossier final, malgré son échec, est reconnu pour sa qualité par des structures institutionnelles comme la CRESS ou l'URSCOP et confirme les acteurs dans cette dynamique :*« On a vu que c'était possible de faire des trucs, qu'on pouvait faire un projet à 1,5 million si on s'alliait. On peut donc faire des choses. Il faut qu'on continue dans cette dynamique. »*

L'expérience de la Halle de la Martinière constitue une première étape dans

l'institutionnalisation de la coopération dans le domaine de l'alimentaire alternatif. Elle a consisté en un premier espace de coopération en montrant aux acteurs eux-mêmes que de nouvelles façons de coopérer étaient possible. Elle a en même temps donné à voir à d'autres acteurs, et en premier lieu les acteurs institutionnels, mais aussi les acteurs engagés dans la dynamique de PIRAT, qu'un nouveau processus de structuration du champ était enclenché. Restait encore à formaliser la scène et à entreprendre le travail de définition des règles de la coopération et les mécanismes de régulation du pouvoir et de l'autorité. Il s'agit pour ces acteurs de rapidement créer une structure collective qui va fédérer les initiatives, dont certaines fonctionnent déjà, et leur donner une cohérence interne et une légitimité externe.

Au mois de juin 2012, les membres fondateurs créent l'association la Jardinière. Mobilisant leurs relations personnelles et professionnelles, ils réunissent des administrateurs pertinents c'est à dire des personnes intéressées par leur dynamique de création de projet et prêtes à s'investir. Ils définissent ainsi l'objet social de l'association. Cette entité juridique leur servira à porter l'étude de faisabilité du projet GRAP qu'ils financeront par l'obtention au mois d'octobre 2012 d'une subvention provenant du Fonds Social Européen (FSE) et par un co-financement apporté par la ville de Lyon. La forme juridique adoptée est celle d'une SARL SCIC qui permet d'associer des parties prenantes aux structures de gouvernance et de pilotage de l'entreprise. L'étape suivante est le recrutement d'une équipe interne pour assurer les services supports à destination des entrepreneurs prévus dans la coopérative (comptabilité, administratif, etc.).

En septembre 2012, un événement fédérateur est organisé afin de rassembler les personnes qui semblaient prêtes à s'engager dans cette entreprise collective. L'idée était surtout de réaliser un « brainstorming » pour essayer de dégager du commun entre toutes les personnes intéressées. Autour de quelles valeurs se retrouvent ces derniers ? Comment sont-ils prêts à

s'investir dans le collectif ? Quelle forme va prendre cette organisation ? Quel sera le mode de gouvernance ? Ce séminaire marque une étape importante dans le processus d'émergence de GRAP, c'est le premier moment de rencontre du collectif et des entrepreneurs. A ce moment du processus d'émergence, l'équipe interne est formée (composée des trois fondateurs, d'une comptable et de l'informaticien) et les entrepreneurs intéressés prêts à s'engager. -

Une scénarisation fondée sur la nécessité de professionnaliser les initiatives

Les acteurs engagés dans le projet de GRAP entreprennent alors un important travail de conceptualisation qui vise à fédérer et susciter l'engagement des acteurs dans leurs démarches. Il s'agit de conceptualiser leurs actions, de leur donner un sens qui va les rendre légitime aux yeux de l'environnement aussi bien externe et interne. Cela passe par une définition du projet politique, par la mise en œuvre d'actions de persuasion et de construction d'un réseau d'acteurs partenaires.

Le diagnostic posé est celui d'une efficacité insuffisante des fonctions supports nécessaires au développement et à la consolidation de telles activités. La taille réduite des organisations en circuits courts et la générale non professionnalisation des acteurs qui les portent, conduiraient ainsi à les fragiliser. La mutualisation de ces fonctions constitue ainsi le principe de base qui fonde l'émergence de GRAP. Il s'agit donc de proposer des outils communs des opérations de comptabilité, de gestion et de paie. De même, la question de l'approvisionnement et de la logistique en produits alimentaires issus de l'agriculture paysanne locale constitue un problème récurrent pour ces organisations. Le soutien aux agriculteurs peut passer ainsi par un regroupement des commandes et une simplification des livraisons. Enfin, le projet entend apporter un accompagnement dans les phases d'émergence des projets, à travers des échanges et de transfert de pratiques.

La conception et la diffusion d'un modèle organisationnel innovant

Ce travail de conceptualisation a été réalisé en même temps que la mise en œuvre de projets concrets. L'objectif stratégique est en effet de développer un modèle organisationnel et innovant, fondé sur la coopération et la mutualisation des moyens, qui favorise le développement des circuits courts de distribution. Autrement dit, la structuration du champ et la défense des circuits courts passe par l'invention de formes entrepreneuriales qui s'appuient sur des modèles économiques stables et innovants. L'objectif affiché *« est de concevoir, étudier, expérimenter et promouvoir de nouvelles formes de coopération, d'innovation économique dans le champ de l'économie sociale, solidaire et écologique. »* Les acteurs définissent donc leur action d'emblée comme des actions entrepreneuriales qui visent de façon offensive à prendre des *« parts de marché à la GMS mais pas aux personnes qui développent le même type de projet. »* Il faut donc inventer des solutions techniques et de nouveaux outils à la consolidation et au développement de projets de distribution en circuits courts, mais également de montrer que ces solutions sont innovantes.

La définition de la forme de GRAP fait l'objet d'un travail de conceptualisation. Pour favoriser sa légitimité et sa diffusion, il s'agit en effet de montrer que cette proposition est originale et innovante. Les fondateurs vont utiliser pour cela comme cadre de référence, le cas des Coopératives d'Activités et des Emplois (CAE). Une CAE est une coopérative hébergeant juridiquement des porteurs de projets qui bénéficient ainsi d'un statut d'entrepreneur-salarié, de services supports mutualisés (comptabilité, accompagnement, etc.) et des synergies opérationnelles possibles avec les autres entrepreneurs. L'entreprise GRAP serait alors une CAE mono-sectorielle dans le domaine de l'alimentaire, mais les fondateurs vont préférer ne pas reprendre directement cette référence et introduire un nouveau concept, la Coopérative

Filière Intégrée (CFI). L'objectif est justement de se démarquer du modèle des CAE, pour ne pas entrer en concurrence avec les autres CAE dans les demandes de subventions publiques, et surtout pour mettre en valeur le caractère innovant de leur démarche.

En même temps que le travail de conceptualisation de l'innovation est réalisé, il s'agit d'organiser sa diffusion. Les acteurs du monde de GRAP vont engager des actions visant à promouvoir le nouveau modèle et construire des alliances stratégiques avec des acteurs. Ces activités de diffusion et donc de persuasion s'adressent à l'environnement institutionnel pour préparer notamment les demandes de subventions, mais également aux acteurs des circuits courts alternatifs qui pourraient être associés aux projets. Ainsi, l'objectif est véritablement « *de faire reconnaître leur démarche comme une réelle innovation sociale qui peut être soutenue au même titre que l'innovation technologique*. ». L'intention stratégique déborde bien du strict cadre de l'alimentaire et l'ambition est d'acquérir une légitimité dans le champ de l'Economie et de l'Entrepreneuriat Sociale et Solidaire. Pour cela, GRAP va solliciter des chercheurs mais également les interventions dans les formations qui abordent le thème de l'Economie Sociale et Solidaire. La production scientifique et la rédaction d'un article de recherche sont ainsi perçues comme des outils de diffusion et de persuasion aussi efficaces que les comités de presse par exemple pour développer la légitimité de l'entreprise. La coopération avec les chercheurs est perçue également comme un levier pour le travail de conceptualisation, puisque les chercheurs sont censés apporter une analyse plus distanciée de leurs pratiques et de leurs stratégies[3].

Le monde de GRAP s'est donc structuré, en développant dans le même temps, des activités de scénarisation et de scénographie. Les acteurs sont engagés dans la conception et la mise en œuvre de modèles entrepreneuriaux et économiques innovants, fondés sur la coopération. Ils

[3] Les auteures apparaissent donc dans cette opération de conceptualisation et de légitimation comme des acteurs du processus qu'elles décrivent.

contribuent à l'émergence de nouvelles scènes, en même temps qu'ils donnent un sens à ces nouveaux espaces créés. Ici, les circuits courts alimentaires constituent presque un prétexte à l'émergence de ce type de dynamique coopérative. Reconnus par les acteurs et les institutions de l'Economie Sociale et Solidaire, ils n'ont pas cependant encore acquis une légitimité auprès des initiatives en circuits courts alternatifs plus anciennes. En effet, la rapidité de son développement et le modèle top-down de développement, qui vise à favoriser et accompagner le développement de nouvelles initiatives, est perçue par les acteurs les plus historiques comme une démarche extérieure au champ des circuits courts.

Tableau 3 - le champ de l'alimentaire alternatif lyonnais selon GRAP

<table>
<tr>
<td>Scénarisation
Critique du passé:
- Circuits longs / grande distribution
- Fragilité des initiatives en circuits courts
Vision du futur :
- Ancrage dans l'ESS via le fonctionnement démocratique
- Coopérer pour sécuriser et professionnaliser les circuits courts, et pour susciter l'émergence de projets entrepreneuriaux</td>
<td>Scénographie
Acteurs :
- entrepreneurs de l'ESS : épiceries et restaurants s'approvisionnant en circuits courts
- association de développement de l'agriculture paysanne
- porteurs de projets entrepreneuriaux
- Kevin et Olivier
Scènes :
- District solidaire
- CAE Oxalys
- Projet Halle de la Martinière
- GRAP
- Super Halle</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Principales pratiques de création institutionnelle
- Construction identitaire
- Définition des règles constitution et des modalités de régulation de l'autorité</td>
</tr>
</table>

3.3. Temps 3 : La convergence des temps vers le PTCE

Depuis 2010, la multiplicité des initiatives en circuits courts alternatifs dans la métropole lyonnaise s'est progressivement mise en cohérence avec la construction des mondes selon PIRAT et GRAP. Ces deux mondes ont engagé des coopérations, en suivant des logiques d'action différentes. L'une, développée par des acteurs utilisant en premier lieu les références

des circuits courts alimentaires et de l'agriculture de proximité, s'est focalisée sur des actions visant à construire des référentiels communs, avant de développer des actions communes. L'autre rassemble des acteurs entrés plus récemment dans la dynamique des circuits courts, et s'est attachée à développer des formes nouvelles de développement, en se fondant sur des références et des modèles d'action issus de l'entrepreneuriat social. Si l'objectif stratégique est identique, l'action collective a donc pris des formes différentes.

Les actions de structuration engagées dans ces deux mondes, menées de façon quasi contemporaine, ont conduit progressivement à un rapprochement de ces réseaux, d'abord de façon informelle. Les informations circulent, et chacun intègre les mouvements des autres dans leurs objectifs. Chacun des deux groupes prend ainsi conscience que la structuration du champ organisationnel passe par un processus plus large que celui qu'ils ont eux-mêmes enclenché. Par contre, le rapprochement de ces deux mondes dans un champ organisationnel unique s'est réalisé de façon formelle, sous l'impulsion d'acteurs publics et collectifs. Fligstein (2001) met en avant ainsi le rôle majeur des pouvoirs publics dans l'émergence du champ. Ils interviennent en particulier en apportant les mécanismes de stabilisation et de régulation du champ. Les pouvoirs publics ne sont pas présentés comme des arbitres neutres, au-dessus des organisations, mais en interaction permanente avec eux (Demil et Leca, 2003). Ils apportent un cadre qui délimite les actions envisageables par les acteurs, et est susceptible de réguler les logiques divergentes qui peuvent émerger entre les acteurs.

Dans le cas du champ de l'alimentaire alternatif, ce rapprochement des deux mondes par cadrage institutionnel s'est réalisé par une intervention à un double niveau. Au niveau local, les collectivités locales mais également l'acteur collectif représentant les organisations de l'ESS ont largement participé au financement des actions engagées par les deux mondes en vue de développer la coopération et de structurer le champ. Ainsi, le travail institutionnel de

persuasion mené par les acteurs porte ces fruits puisqu'il conduit à une reconnaissance de l'importance des circuits courts alimentaires alternatifs dans le développement du territoire rhônalpin et dans le développement des organisations de l'ESS. La thématique des circuits courts alimentaires alternatifs a d'ailleurs été intégrée dans le plan stratégique de développement de la CRESS Rhône-Alpes. La région Rhône-Alpes (au travers sa cellule de développement des activités économiques et de l'entrepreneuriat) et la métropole lyonnaise développent des actions de développement des circuits courts alternatifs, sous différentes formes, en s'appuyant sur ces acteurs. Ces pouvoirs publics et collectifs ont par contre tout intérêt à favoriser le rapprochement de ces deux mondes et l'émergence d'un champ organisationnel dans le domaine, qui soit désormais son principal interlocuteur. Ces acteurs ont donc entrepris de façon informelle de développer l'intégration des deux mondes, en saisissant l'opportunité d'un appel à projet interministériel lancé en octobre 2013 qui a pour objectif de financer des Pôles Territorial de Coopération Economique (PTCE). Inspirée des pôles de compétitivité, la notion de « Pôles territoriaux de coopération économique » (PTCE) a émergé récemment sous l'impulsion de certaines structures (COORACE, Le Labo de l'ESS, le CN CRESS) et des pouvoirs publics. « Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable » (Labo ESS, 2010).

Un groupe de travail composé de membres des mondes de PIRAT et de GRAP a donc entrepris un travail d'unification des réseaux qui a abouti à une cartographie des acteurs en circuits courts alimentaires alternatifs et à l'organisation d'une journée le 1ier octobre 2013. La

cartographie ci-après montre ainsi les dynamiques de coopération enclenchées dans le cadre de PIRAT et de GRAP, à travers des projets d'action, mais également les autres acteurs qui n'avaient pas été associées à l'un et l'autre de ces deux mondes. Elle forme ainsi les contours de la nouvelle scène de l'alimentaire alternatif.

La journée du 1ier octobre avait pour objectif de réunir ces acteurs et enclencher le travail collectif de rédaction de l'appel à d'offres. Il s'agissait principalement de diffuser l'information de l'appel d'offre et de convaincre de l'opportunité d'une réponse collective. L'entreprise n'est pas simple puisque l'appel d'offre PTCE implique l'émergence d'une structure collective *ad hoc*, dotée de ressources propres, de mécanismes de gouvernance formelle et de projets collectifs. Le degré d'intégration prévue par ce dispositif est donc assez élevé. De même, le concept de PTCE, porté par les pouvoirs publics prévoit l'intégration d'acteurs non issus de l'ESS. La formalisation de la coopération, l'intervention directe des pouvoirs publics et la nécessaire ouverture à des acteurs n'appartenant pas juridiquement et formellement à la sphère de l'ESS sont susceptibles par conséquent de générer de nouvelles tensions et débats, quant aux dangers d'une assimilation voire d'une institutionnalisation du projet de coopérations élargies et de formation du champ. La réponse à l'appel a finalement été rédigée par le groupe de travail qui s'était formée initialement, en intégrant de nouvelles participations d'autres initiatives inscrites dans aucun des mondes déjà formés. La fonction de la représentation officielle du réseau a été confiée à un acteur collectif de formation et soutien à l'agriculture paysanne qui pouvait constituer un trait d'union entre les deux mondes, et dont l'action en faveur de développement de l'agriculture paysanne est considérée comme légitime aux yeux de la majorité des acteurs. Le projet de PTCE agri/alim soumis n'a finalement pas été retenu et n'a pas bénéficié de financements ad hoc. Pour autant, la dynamique de structuration en un champ unique se poursuit.

La mise en réseau de l'ensemble des acteurs a permis d'enclencher de nouvelles coopérations économiques entre les acteurs. L'ensemble des activités de scénarisation et de scénographie engagées tout au long des trois étapes a conduit à une prise de conscience de la nécessité de consolider ces nouvelles règles pour aboutir un regroupement d'acteurs, capables de porter une voie unique mais plurielle dans le domaine de l'alimentaire.

Discussion – conclusion

La construction du champ de l'alimentaire alternatif a pour principal enjeu de rapprocher les mondes de l'entrepreneuriat social et solidaire d'une part, et celui des circuits courts et de l'agriculture paysanne. La construction du champ constitue à la fois une solution technique et politique pour ces organisations et ces initiatives à la problématique du développement au risque de l'assimilation à une logique marchande et entrepreneuriale plus classique.

L'analyse du processus de structuration du champ de l'alimentaire alternatif a permis de mettre en lumière de multiples initiatives pas forcément coordonnées, l'hétérogénéité des logiques d'action d'acteurs pourtant engagés dans un même projet entrepreneurial et *politique*. Les mondes de GRAP et de PIRAT ont mobilisé de façon différente les deux activités de scénarisation et de scénographie. La dernière phase révèle encore plus la difficulté d'articuler ces deux activités. Cette interrogation est particulièrement incarnée désormais dans le débat non résolu entre d'une part, la nécessité au préalable de mener un travail sur les valeurs, incarné par une charte qui servirait à construire le sens (scénarisation) et d'autre part sur le besoin d'enclencher rapidement des actions opérationnelles qui montreraient en acte la coopération aux acteurs qui y participent mais également à ceux qui l'observent (scénographie).

Ce processus dans lequel les acteurs se sont impliqués correspond bien à ce *tourbillon multi-acteurs* dont nous parlaient Akrich et al. (1988) pour évoquer l'innovation. Il s'agit bien d'un processus de conception collectif construit dans le temps et fait d'apprentissages*, d'allers et retours permanents, les négociations, (*(Akrich et al., op. cit.) dont on ne peut a priori décider si elles sont cruciales. Le processus n'est pas achevé et les nouvelles règles que le champ entend produire se sont pas encore instituées et tenus pour acquises. Certains acteurs n'appartenant pas à la sphère classique de l'entrepreneuriat, même social, interviennent pour réguler cette dynamique. C'est notamment le cas des chercheurs, auteures de ce texte, qui sont intervenues dans certaines des phases cruciales de la structuration du champ, en tant que ressources pour les acteurs dans le travail de construction de leur légitimité, et dans leur travail de conceptualisation.

L'analyse permet par conséquent de reconsidérer les formes et les contenus de l'activité entrepreneuriale qui, on l'a vu, peut prendre des formes collectives, utiliser les registres des mouvements sociaux, et mobiliser des acteurs atypiques. Ce sont ainsi les formes d'ancrage de l'entrepreneuriat dans la société qui sont invitées à être questionnées et revisitées.

Bibliographie

Akrich m., Callon m., Latour b., (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », Annales des Mines : Gérer et comprendre, p. 4-17.

Allen P. Fitz, Simmons M., Goodman M., Warner K. (2003), « Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California », Journal of Rural Studies, Vol. 19, p. 61-75.

Aggeri F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », Revue Française de Gestion, Vol. 6, No 215, p. 87-106.

Battilana, J., Leca, B. Et Boxenbaum, E. (2009), « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », The Academy of Management Annals. Vol. 3, No 1, p. 65-107.

Ben Slimane K. Et Leca B. (2009), « Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives », Management & Avenir, Vol. 37, p. 53- 69

Davis Gf, Mcadam D., Scott Wr Et Zald Mn. (2005), Social Movements and Organization Theory, New-York, Cambridge University Press, Cambridge.

Demil B. Et Leca B. (2003), « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », Revue française de gestion, No 142, p. 229-252

Fligstein N., (2001), The Architecture of Markets, Princeton University Press

Gand S. Et Segrestin B., (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », Entreprises et histoire, Vol. 4, No. 57, p. 126-140

Gendron C. (2001), « Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », revue POUR, Vol. 172, p. 175-181.

Gendron C., Bisaillon V. Et Otero Rance A.I. (2009), « The institutionalization of Fair Trade: More than just a degraded form of social action », Journal of Business Ethics, vol. 86, p. 63-79.

Huault I. Et Leca B. (2009), « Pouvoir: une analyse par les institutions »,, Revue Française de Gestion, Vol. 3, No. 193, p. 133-149.

Lawrence T., Suddaby R. (2006), « Institutions and institutional work », in Clegg S., Hardy C., Nord W Et Lauwrence T., (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage London, p. 215-254.

Scott W.R., (1995), Institutions and Organizations, Sage, Thousand Oaks

Yin R. (1990), Case study research: design and methods, Sage.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Nourrir la métropole autrement : une entrée par Istanbul

Esra UGURLU
Doctorante, Université de Rennes 2
ESO-Rennes, UMR6590
Campus Villejean (Rennes)
Place du recteur Henri Le Moal
CS 24307
35043 Rennes cedex
esra.ugurlu@univ-rennes2.fr

Résumé

L'émergence des circuits courts alimentaires en Turquie est très récente mais devient l'objet d'une attention grandissante. La présente communication propose de dessiner le panorama stambouliote des réseaux coopératifs en essayant de comprendre leurs contextes d'émergence grâce à l'analyse des objectifs qu'ils se donnent, de leur logique d'action, de leurs modalités de fonctionnement, de leur agenda et de leurs rapports les uns aux autres. Nous espérons ainsi pouvoir ouvrir un débat sur la durabilité de ces démarches alternatives, encore largement marginalisées, dans une métropole dominée par des politiques néolibérales en vigueur.

Mots-clés : circuits courts, logiques d'action collective, alternativité, métropole, réseaux alimentaires coopératifs

Abstract

The emergence of short food supply chains in Turkey is very recent but becomes the object of an increasing attention. The present paper proposes to draw an overview of the co-operative networks in Istanbul by trying to understand their contexts of emergence through the analysis of their goals, operating logics and modalities, their agenda, and the relationships between them. We hope to lead to a debate discussing the sustainability of these alternative forms, still widely marginalized, in a metropolis dominated by the current neo-liberal policies.

Key-words: short food supply chains, collective public action, alternativity, metropolisis, co-operative food networks

Introduction

Depuis quelques décennies, dans la recherche en sciences sociales, les circuits courts alimentaires sont associés à un champ plus vaste nommé les systèmes agroalimentaires alternatifs. Il s'agit du renouveau des pratiques très anciennes par opposition aux filières dites conventionnelles, introduites par la rationalisation industrielle et marchande des biens alimentaires. Cette antinomie est souvent expliquée par un tournant vers la qualité (Goodman, 2003) qui s'inscrit dans une approche multidimensionnelle : elle recouvre des aspects gustatif, sanitaire, environnemental, relationnel ou social de la qualité de l'alimentation (Codron et al., 2006). La réflexivité ou la prise de conscience que ce tournant sous-entend peuvent être à la fois liées à un engagement dans la promotion d'une alimentation durable, responsable et solidaire avec les petits producteurs qu'à des attentes purement égocentrées chez les consommateurs (Jarosz, 2008 : 234). Ainsi de diverses modalités de circuits courts prennent de plus en plus le devant de la scène alimentaire et constituent un ensemble d'innovations sociales sous forme des formules constamment négociées et hybridées (Dubuisson-Quellier et Le Velly, 2008 : 105). La définition des circuits courts alimentaires n'est donc pas figée : c'est un phénomène encore mouvant, d'où la nécessité de ne pas exclure certaines démarches en émergence et des acteurs qui y participent (Hérault-Fournier et al., 2012). L'analyse de leur complexité nécessite l'étude des contextes historiques, politiques, sociaux et économiques dans lesquels elles s'affirment. Comment les réseaux alimentaires alternatifs sont-ils spatialement et socialement définis dans un contexte donné ? Quelle est la nature et la mesure de l'alternativité qu'ils entendent ? Quels enjeux, quelles aspirations et quels principes motivent le plus leur émergence et spécifie leur action ? Telles sont les questions de départ auxquelles nous nous tachons de répondre afin de comprendre la réalité de ce qui existe en

pratique et de dégager une définition des circuits courts alimentaires dans la spécificité de notre contexte d'étude. En établissant le panorama stambouliote des formes innovantes de distribution alimentaire, champ d'étude peu investi de par la récence relative de l'apparition des tentatives et du débat public en la matière, nous visons à appréhender conjointement le contexte d'émergence de ces démarches, leur diversité et leurs points communs et les objectifs que leur assignent leurs promoteurs.

Comme le fait remarquer Catherine Hérault-Fournier, la compréhension des enjeux liés au renouveau des liens entre producteurs et consommateurs exige un retour en arrière sur le rôle et la place des producteurs dans la production et la commercialisation des produits alimentaires (Hérault-Fournier, 2012 : 25). L'objectif de comprendre les circuits courts alimentaires sous l'angle des innovations sociales va dans un sens parallèle. Ces dernières sont souvent mises en lien avec l'émergence de nouvelles modalités de coordination des relations entre les acteurs sociaux afin de répondre à des attentes sociales. Elles constituent des alternatives aux mécanismes de coordination marchands, lorsque ceux-ci ne satisfont pas ou plus certains besoins liés au bien-être des populations. La nécessité d'alternatives est donc liée aussi bien aux défaillances de marché aux yeux des individus sujettes aux inquiétudes d'ordre sanitaire, social ou environnemental qu'aux processus de désengagement de l'Etat (Chiffoleau et Prevost, 2012). Ainsi il devient important de saisir ce que l'alternative alimentaire voudrait dire dans la spécificité d'un contexte donné. Nous allons donc commencer par tracer la transformation agraire en Turquie, ses impacts sur l'urbanisation et la métropolisation ainsi que sur les pratiques de consommations dans les grandes villes. La deuxième partie sera consacrée à la documentation des circuits courts alimentaires, leur fonctionnement, les objectifs principaux qu'ils se donnent, les enjeux qu'ils privilégient de

problématiser dans leur action collective pour discuter enfin les possibilités de durabilité de ces circuits.

1. La transformation agraire en Turquie

Dans leur ouvrage qui propose de « rediscuter » la question agraire en Turquie (Keyder et Yenal, 2013), Zafer Yenal et Caglar Keyder retracent la transformation de l'agriculture sous l'angle de la gouvernance mondiale et de la paysannerie. Comme exposent les auteurs, les années 1980 a vu la transition des politiques de régulation développementalistes et nationales basées sur l'industrialisation par substitution aux importations vers les politiques de croissance basées sur l'exportation. Parallèlement à ce glissement, les secteurs agricole et alimentaire sont rentrés dans une période de restructuration durant laquelle les transformations dans l'agriculture du pays ont suivi les tendances globales de dérégulation et d'internationalisation du système agroalimentaire. Conformément aux demandes du FMI et de la Banque mondiale, de multiples réformes et mesures ont été introduits dans l'objectif de réduire les dépenses publics et de libéraliser les marchés alimentaires : la réduction des subventions des entrants agricoles, l'augmentation du taux d'intérêt des prêts agricoles, la privatisation des entreprises publiques économiques…

Pendant la même période, nous avons également assisté à d'autres transformations importantes dans le régime du commerce international des produits alimentaires (*ibid.* : 113-114). La plus importante d'entre elles peut être considérée comme la libéralisation de l'importation et l'exportation des produits agricoles. Le relâchement des contrôles douaniers a provoqué la commercialisation et l'internationalisation rapides du secteur semencier. L'importation des variétés de semence hybride a augmenté promptement à partir des années 1980. Cette situation a pris une plus grande ampleur en 2006 : le gouvernement a voté la loi

donnant le pouvoir de régulation du marché semencier à un corps privé. L'Association des producteurs de semences est alors devenue responsable de l'enregistrement et de la certification des variétés ainsi que d'empêcher la commercialisation des variétés non enregistrées. Les agences publiques et les petits producteurs se font ainsi exclure du marché semencier à cause des processus de certification couteux. L'usage de nouvelles variétés de semence et de semis entraine des coûts de production élevés et une plus grande dépendance à l'égard du marché pour l'approvisionnement en intrants agricoles puisque ces derniers sont souvent accompagnés d'une série d'exigences spécifiques. Ce qui en résulte inévitablement c'est la vulnérabilité grandissante des petits producteurs face aux nouveaux protocoles du marché : standards de qualité, certification, les droits de propriété intellectuelle, etc. Cette exclusion s'est radicalement aggravée avec la commercialisation plus récente du marché : les petits producteurs ne pouvaient plus bénéficier des options du crédit plus intéressantes avec une plus grande facilité de remboursement proposées par les banques et les coopérations publiques (Keyder et Yenal, 2011 : 68).

Un autre facteur qui a approfondi davantage les effets déstabilisants de la volatilité des conditions du marché et de la commercialisation sur les ménages ruraux a été l'asymétrie de l'information sur la production entre les producteurs et les acheteurs. La règlementation en vigueur limite l'accès d'un producteur ordinaire à l'information fiable sur les conditions du marché, ce qui fragilise les producteurs par rapport aux fluctuations du marché. Les producteurs n'ayant pas de connections ou d'affaires préétablies avec des revendeurs deviennent ainsi tributaires des intermédiaires pour pouvoir vendre leurs produits dans le marché de gros (Cimen, 2001). Une fois que le produit entre dans le marché de gros, l'établissement de son prix se fait par un accord entre le commissionnaire et le grossiste. Autrement dit, outre les conditions du marché, ce sont quasi exclusivement les compétences

de négociation, le réseau et le savoir-faire du commissionnaire qui déterminent si le producteur fait une bonne affaire ou non. De plus ces commissionnaires sont devenus une autre source d'emprunt du fait qu'ils effectuaient souvent un paiement anticipé qui serait remboursé par les producteurs une fois que leur récolte est rendue.

C'est donc dans ce climat de restructuration économique que nous avons assisté à l'intégration des petits producteurs au marché dans une position de dépendance et un cercle vicieux d'endettement, ce qui a poussé la population rurale à une recherche de revenu supplémentaire. Ici nous tenons à aborder la spécificité de la vague d'exode rurale des années 1990 : il s'agit du déplacement « forcée » de la population kurde sous l'effet de la guerre dans le sud-est de la Turquie. En effet, les individus dont l'activité principale était l'agriculture et l'élevage jusqu'alors ont été prolétarisés à travers l'expropriation. Ils ont dû rompre leur lien avec la terre de façon définitive et émigrer, en dehors de leur volonté, dans les grandes villes comme Istanbul, Ankara et Izmir pour vendre leur main d'œuvre. (Le déracinement de ces personnes faisait qu'ils aient plus)

Sous l'effet conjugué de la vulnérabilité des petits producteurs qui se retrouvent ainsi dans une situation de volatilité et d'insécurité, le déracinement des individus d'origine kurde, et le développement du secteur des services dans les métropoles, la Turquie a vu l'émergence de nouveaux paysages urbains qui ne cessent de changer, notamment à Istanbul, ville qui a connu la métropolisation la plus importante et frappante. Comme l'indique Jean-François Pérouse (Pérouse, 2012), si on considère la ségrégation socio-spatiale comme un des indices du processus de métropolisation, le cas d'Istanbul est stupéfiant. L'étalement urbain s'est accompagné d'une fragmentation sociale nette. Même si la territorialisation des différences socio-économiques n'est pas un phénomène nouveau, elle s'est accentuée avec la

libéralisation de l'économie turque survenue à partir de 1980 et avec l'apparition de nouvelles classes supérieures, au train de vie ostentatoire, liées aux secteurs d'importation et d'exportation, des médias privés et de la finance.

Si la métropolisation conteste dans sa réorganisation conteste dans sa réorganisation de l'espace une dualité territoriale rural/urbain, la facette sociale de cette dualité fait à Istanbul que le fait « au village » renvoie à quelque chose d' « attardé » ou de « dépassé » qui contraste avec tout ce qui est modern dont les nouvelles formes de consommation. La « supermarchéisation », provoqué par la pénétration des grands investisseurs nationaux et internationaux dans le secteur agroalimentaire et le commerce de détail, a joué un rôle très important dans ce changement des pratiques alimentaires. L'un des exemples significatifs est lié au secteur de fast-food qui commence à se répandre à partir surtout des années 1990. En même temps les aliments industriels jusqu'alors peu commercialisés ont commencé à prendre leur place dans les rayons de supermarché et les cuisines des classes supérieures urbanisées. Toutefois comme Yenal et Keyder tiennent à préciser, ces aliments originellement « fordistes », du fait d'émerger de la production et de la consommation de masse et d'être partie intégrante de l'alimentation des classes populaires en Europe et aux Etats-Unis entre les années 1940 et 1970 se consommaient différemment en Turquie : leur consommation se limitait aux classes moyennes urbaines (Keyder et Yenal, 2013 : 122). De ce fait, ces aliments devenaient des marques de distinction entre les classes et les statuts sociaux différents. Nous pouvons observer cette distinction devenir flou avec la concentration de la population dans les zones urbaines puisqu'une partie grandissante d'individus quittent leur statut de producteur pour devenir consommateur.

Keyder et Yenal parlent de la disparation de deux sortes de savoir en lien avec les priorités du marché en vigueur qui finit par détacher le monde physique du social (Keyder, Yenal, 2013 : 25-26). Il s'agit de la dépossession de deux sortes de savoir. La première peut être considérée comme le fruit de la généralisation de l'agriculture intensive moderne. Les méthodes de ce système focalisé sur la productivité rend la préservation et la transmission des savoirs sur le terroir et les produits presqu'impossible. En effet les savoirs sur par exemple les semences paysannes ou les techniques culturales et de défense des cultures sont en grande partie nourris de la mémoire collective et sont inhérents aux pratiques de production. La transformation industrielle des activités de production tout comme les mouvements migratoires qui en résultent font disparaitre le fondement de la possession et de la reproduction d'une telle sorte de savoir. Deuxièmement on parle d'une perte de savoir qui dépasse les activités de production à l'échelle locale. Il s'agit non seulement de la disparition du savoir mais aussi d'une transformation liée à la qualité de celui-ci : la spécialisation, l'industrialisation, la commercialisation et la marchandisation ainsi que les mutations radicales dans les canaux de consommation alimentaire et les méthodes de production ont causé de grands changements dans la qualité de l'information recherchée et circulée sur les aliments. Parmi ces changements, on note non seulement les processus matériels comme les nouveaux modes de vie, la supermarchéisation, l'intensification de la consommation des aliments prêts à manger mais aussi des processus culturels et symboliques comme les nouveaux critères de fraîcheur et d'hygiène et esthétiques ou les nouveaux peurs et inquiétudes liés à la santé. Les pratiques, les préférences et les priorités en ce qui concerne la consommation alimentaire se voient ainsi changer.

Dans ce nouveau contexte où il n'y a plus de rencontre directe entre le producteur et le consommateur, les signes de qualité et de fiabilité de l'aliment se limitent à l'étiquette ou au

certificat. Parallèlement, la curiosité, les priorités ou les préférences à l'égard des processus de production et du terroir ont perdu beaucoup d'importance.

Ce fût notamment la pénétration du capital international qui a transformé la scène de consommation en lien avec ces transformations dans la production et la distribution alimentaires (Keyder et Yenal, 2013 : 120). Non seulement les grandes entreprises nationales consacraient un investissement grandissant dans le secteur agroalimentaire et le commerce de détail mais aussi les investisseurs internationaux considéraient la Turquie comme un marché rentable. Parallèlement à la « supermarchéisation » et l'urbanisation (*ibid.* : 130) les pratiques alimentaires des classes moyennes urbaines ont été les premières à changer. L'un des exemples significatifs de ces changements est lié au secteur de fast-food qui a commencé à se répandre significativement à partir des années 1990. En même temps, les aliments industriels jusqu'alors peu commercialisés, trouvaient désormais leur place dans la cuisine des ménages. Toutefois, les auteurs tiennent à préciser que ces aliments qui émergent de la production et de la consommation de masse, identifiables de « fordistes » sont consommés différemment en Turquie : leur consommation se limite aux classes moyennes urbaines alors qu'ils font partie intégrante de l'alimentation des classes populaires en Europe et aux Etats-Unis entre les années 1940 et 1970. Cette nuance est importante à souligner lorsque l'on a affaire à l'émergence des débats sur la qualité de l'alimentation ou le rapport à la mémoire collective et aux savoir-faire traditionnels. Si la modernisation de la Turquie implique fortement une occidentalisation des pratiques de tout ordre et une rupture avec le passé, l'alimentation n'en fait pas exception (Dellaloğlu, 2013). Car c'est également dans ce sens que la dualité producteur/consommateur, ville/campagne n'a pas cessé de se creuser.

2. Définir l'alternative alimentaire à Istanbul

Les interrogations sur les failles qualitatives de la modernité alimentaire sont aujourd'hui assez courantes. Il s'agit d'un faisceau d'informations sur les aliments naturels, l'agriculture biologique, les marchés écologiques, ou les aliments concernés par les OGM, circulées dans les médias. Toutefois ces informations –et par ailleurs la désinformation qu'elles peuvent souvent créer- s'adressent plutôt aux consommateurs en abordant la qualité nutritionnelle, gustative et sanitaire des produits alimentaires. L'alimentation et tout ce qui gravite autour la consommation alimentaire sont désormais des sujets banaux du quotidien. Les enjeux économiques, sociaux ou environnementaux que la modernité alimentaire soulève restent en revanche des dimensions peu prises en considération. Keyder et Yenal illustre ce paradoxe par l'offre grandissant des produits certifiés « bio » ou « naturel » dans les supermarchés des grandes villes alors que les questions de commerce équitable ou d'usage éthique de la main d'œuvre dans les processus de production ne font guère partie du registre des mécanismes de certification (Keyder, Yenal, 2013 : 15). Cet exemple devrait bien évidemment être nuancé lorsqu'il est question d'interroger les systèmes de certification en soi mais il reste tout de même symptomatique du décalage temporel qu'il existe entre par exemple la France et la Turquie.

2.1. L'état des lieux des expérimentations alternatives de distribution alimentaire à Istanbul

Dans un tel contexte l'émergence des circuits courts alimentaires comme des démarches alternatives reste assez récente et apparaît comme des expérimentations timides. Les réseaux que nous étudions ici ont pour point commun essentiel de fonctionner tous sur le principe de volontariat dans l'objectif de solidarité avec les petits producteurs en leur donnant le garanti

d'une certaine assurance que les conditions de marché ne garantissent plus. Toutefois, il existe dans leurs modalités d'organisation certaines différences.

Nous allons d'abord présenter ces réseaux pour ensuite discuter et synthétiser les points communs et les divergences dans leurs modalités d'action autour des concepts clés qu'ils emploient pour désigner leurs revendications.

BÜKOOP[1] est un coopératif qui se définit à travers de multiples objectifs : l'accès aux aliments sains de qualité produits d'une agriculture écologique, l'établissement de l'entraide et de la coopération durables entre les petits producteurs qui pratiquent l'agriculture écologique/traditionnelle ou biologique et les consommateurs, la préservation des méthodes agricoles traditionnelles/savantes, la libération des agriculteurs employant ces méthodes des contraintes imposées par l'économie de marché et la mise en place d'un système participatif de certification qui remplacerait le label « agriculture biologique ». La coopérative a été fondée en 2009 par un groupe de sept, tous personnels de l'Université de Bogazici (enseignants chercheurs, bibliothécaire, adjoints techniques, assistants ingénieurs). L'idée est née suite à un échange avec *Ciftci-Sen*[2], l'objectif étant une collaboration entre les deux corps. *Ciftci-Sen* se donne pour l'objectif d'assurer l'organisation des petits producteurs qui pratiquent « l'agriculture paysanne savante » tandis que *BÜKOOP* vise à organiser la demande par la commercialisation des produits de ces producteurs à un prix qui rémunère correctement leur travail.

Le fonctionnement actuel de *BÜKOOP* consiste donc à l'offre des produits dans un local qui se trouve dans le campus universitaire. Ce lieu de vente ouvre ses portes chaque jour de la

[1] La coopérative de consommation des membres de l'Université de Bogazici (Boğaziçi Üniversitesi Mensupları Tüketim Kooperatifi)
[2] Confédération des syndicats des exploiteurs agricoles (Ciftci Sendikalari Konfederasyonu)

semaine pendant une heure grâce aux volontaires de la coopérative. Il s'agit d'un éventail de produits qui se conservent longtemps comme le miel, le fromage, les fruits secs, la farine, le riz, etc. Les membres de la collective regrettent l'absence des fruits et des légumes frais mais les moyens qu'ils disposent pour le moment ne permettent pas à la commercialisation de ces produits.

Yeryüzü Derneği est une association, fondée en 2009, par l'initiative d'un petit groupe de personnes investies chacune individuellement dans la promotion d'un mode de vie écologiste. Leur première action fût la création des jardins urbains à Istanbul. Le projet de construction d'un écovillage et les ateliers sur la permaculture font partie des actions qui ont suivi cette première et qui ont motivé l'augmentation du nombre des volontaires de l'association. La mise en place de leur action dans le domaine d'une distribution alimentaire proprement dite ne se fait que trois ans après la fondation, suite à la prise de conscience de l'expérience de *BÜKOOP*. Une coopérative de consommateurs a été ainsi fondée en 2012 sous le toit de l'association.

Au début, la distribution se faisait uniquement à Kadıköy, les promoteurs ont choisi avec le temps de décentraliser celle-ci en fonction des arrondissements où la demande se concentrait le plus. Aujourd'hui cette coopérative rassemble quatre collectifs de distribution, actifs dans des arrondissements différents. Les groupes de volontaires qui assurent ces distributions mensuelles fonctionnent de façon autonome mais en échange constant les uns avec les autres. L'activité de chacun des groupes consiste à préparer et diffuser une liste de produits aux membres concernés de leur arrondissement, communiquer les commandes aux agriculteurs et assurer ensuite la distribution des produits commandés dans un local.

Les promoteurs de l'association insistent sur le fait que celle-ci est conçue et fonctionne comme une organisation horizontale, sur le principe de « volontariat tournant » qui est abordé comme le facteur principal assurant la durabilité des actions de l'association ainsi que les « relations solidaires, communautaires et innovatrices » mises en avant dans chacune de ces actions.

Kadıköy Tüketim Kooperatifi Girişimi[3] se définit comme une initiative de coopérative puisque les démarches pour l'obtention du statut administratif ne sont pas encore effectuées. L'idée d'une coopérative de consommation a été abordée, pour la première fois, dans le cadre des forums de quartier et de parc organisés suite au mouvement contestataire du Parc Gezi. Les forums ont donné lieu à l'organisation d'un atelier centré sur l'arrondissement de Kadıköy, avec la participation également de *BÜKOOP* et de *Ciftci-Sen*. L'idée de départ s'est concrétisée lors de cet atelier et les réunions régulières autour de la création du réseau coopératif ont commencé à être organisées pour une première distribution de 50 « paniers thématiques » en mars 2015. Les paniers suivants ont été proposés et distribués avec deux ou trois mois d'écart et leur nombre n'a cessé d'augmenter (100 pour le deuxième, 200 pour le troisième, 300 pour le quatrième et 350 pour le cinquième). Après chaque distribution, l'initiative organise une réunion ouverte à tous pour faire un bilan et échanger avec les consommateurs qu'ils invitent à prendre activement part dans la « cuisine » de l'action.

Dernièrement nous avons *DÜRTÜK*[4], un collectif qui définit son principe fondateur comme la solidarité avec la production locale à Istanbul et ses alentours et la lutte contre la destruction de ces activités de production. Les objectifs qui s'en suivent sont « l'accès aux aliments de qualité à un prix abordable, le soutien aux conditions d'existence du petit producteur ainsi que

[3] L'initiative de coopérative de consommation à Kadikoy
[4] Collectif de producteurs et de consommateurs résistants (Direnen Üretici Tüketici Kolektifi)

le soutien actif à la lutte écologique à travers l'établissement d'une économie alimentaire alternative ». Les membres fondateurs du collectif se sont réunis, pour une première fois, dans le cadre des forums organisés suite au mouvement contestataire du Parc Gezi. L'idée de départ de cette série de forums était la discussion autour de « la politique des communs aux temps de la révolte mondiale ». La réunion consacrée au débat sur les communs alimentaires avait pour l'objectif de problématiser la production, la distribution et la consommation alimentaires en termes de la politique des communs. *DÜRTÜK* apparaît comme le fruit de cette réunion. Toutefois le contexte d'émergence spécifique de cette initiative se coïncide concrètement avec les travaux de démolition des jardins maraichers installés sur des terrains publics le long de la muraille de Constantinople, dans le cadre du projet municipal de récréation voté en novembre 2014.

Le collectif se donne l'objectif de faire le pont entre les maraichers de la muraille et les consommateurs. La modalité de fonctionnement est celle de la commande hebdomadaire : chaque semaine, depuis le début de 2016, une liste de produits est conçue en fonction de la récolte des maraichers, cette liste est communiquée aux membres par le moyen d'une liste de diffusion. Ces derniers ont deux jours pour passer leur commande et ont à la retirer le jeudi à un local situé à Taksim, le centre moderne d'Istanbul.

2.2. Discussions autour de l'alternativité : de l'alimentation comme un bien commun à l'initiative réciproque

Tous les réseaux étudiés ont en commun de chercher à opérer la reconnexion entre la ville et la campagne, les producteurs et les consommateurs. Si cette recherche est abordée à chaque entretien lorsqu'il est question d'une alternative alimentaire, il se prononce toutefois différemment en fonction des priorités des réseaux.

L'action collective des promoteurs de *DÜRTÜK* se construit avant tout sur un appel à conceptualiser l'alimentation comme un bien commun. Ceci implique de considérer l'alimentation comme un ensemble de processus collectifs de reproduction sociale autonome, indépendants des conditions du marché et de l'Etat. Dans cet ensemble se trouvent de multiples dimensions comme l'origine des semences et de l'eau d'irrigation, les types de la main d'œuvre employés ou la propriété de la surface exploitée. La perception de l'alimentation comme une chaine de processus mettant de divers acteurs et géographies en lien est le seul moyen, déclarent-ils, de révéler que ces processus composés des relations sociales, économiques et politiques impliquent de nombreuses relations de pouvoir et inégalités. Les difficultés de survie des petits producteurs locaux, l'exploitation de la main d'œuvre précaire et sans sécurité sociale, l'aggravation de l'endettement paysan, la monopolisation et l'industrialisation de la production alimentaire ou la marchandisation de l'alimentation sont quelques dynamiques qui découlent de ces relations inégalitaires. La production, le traitement, la distribution et la consommation alimentaires doivent tous être des processus collectivement et égalitairement imaginés pour remédier à ces problèmes. Ceci impliquerait d'abord la politisation de la demande en renversant le processus de la dissociation du consommateur des processus de la production alimentaire. Dans cette conception, l'accès aux aliments sains de qualité se ferait à travers une action collective qui revendique la reproduction des conditions de survie des petits producteurs ainsi que leur capacité de maîtriser leur prix de vente. Il s'agit donc du rejet systématique d'une vision qui privilégierait les préférences individuelles exclusivement égocentriques des consommateurs dans la construction d'une alimentation alternative.

Les acteurs de *DÜRTÜK* ont choisi, comme point de départ, la solidarité avec les jardins maraichers stambouliotes qui font face au danger de démolition. Ici le mot résistance prend un

double sens. Bien qu'ils admettent que tout petit producteur local qui continue son activité agricole fait preuve d'une résistance, ils ont choisi dans un premier temps de travailler avec les acteurs des manifestations contre la démolition pour trois raisons principales. La première en est la plus directe : la solidarité avec les interlocuteurs d'une résistance actuelle contre le danger de devenir sans-terre. La deuxième raison s'explique par la proximité spatiale qui donnerait lieu à la proximité relationnelle en facilitant le dialogue entre les différents acteurs impliqués. Enfin la troisième raison est liée au statut de ces jardins maraichers dans le paysage urbain stambouliote : ceux-ci font eux-mêmes partie du registre des biens communs du fait des valeurs historique, symbolique et culturelle importantes qu'ils incorporent. En effet, l'agriculture urbaine a une longue histoire à Istanbul. Ces jardins connus sous le nom de *« bostan »*, étaient longtemps tissés à la vie quotidienne et ont été exploités par des maraichers compétents dotés chacun des savoir-faire importants. Toutefois avec l'urbanisation, l'aspiration à la modernisation et l'ambition de devenir une capitale mondiale, ils n'ont pas cessé de perdre de volume et d'être marginalisés (Kaldjian, 2004 : 284-285).

Dans ce sens, *DÜRTÜK* détermine sa première raison d'être comme une réponse à un problème urgent et organise son action sur ce fondement. Les questions de qualité gustative ou sanitaire des produits sont certes valorisées mais occupent une place secondaire dans leur démarche de promotion. La dimension de qualité qu'ils privilégient est clairement de nature socio-politique et correspond à politiser la demande au-delà des questionnements exigeants liés par exemple à l'usage des intrants chimiques. Ils se tâchent d'abord de renforcer la conscience sur un problème urgent pour créer une demande régulière qui assurerait les conditions de survie des producteurs des jardins maraichers. La première revendication est de défendre le droit de parole directe des « usagers-contributeurs » dans les décisions concernant les lieux où se pratique l'agriculture urbaine. Une fois que la stabilité du statut des maraichers

est assurée à travers une demande politisé, il deviendrait ensuite envisageable de convaincre ces derniers d'arrêter l'usage des intrants chimiques.

L'ambition de dépasser la dualité producteur/consommateur est exprimée différemment par les promoteurs de *Kadıköy Tüketim Kooperatifi Girişimi*. Ceux-ci parlent de l'« initiative réciproque » et la définissent comme l'établissement d'un modèle participatif fondé sur la mise en avant des processus collectifs de décision dans toutes les étapes de production et de consommation. Ce qui différencie la mise en pratique de ce principe, en soi similaire à celui des biens communs, c'est la logique d'action qu'ils tissent autour. Les promoteurs de l'initiative soulignent leur crainte de rester une niche et agissent avec l'idéal de pouvoir se faire entendre par chacun des habitants de Kadıköy (465.954 en 2015). Ainsi la promotion de leur action à travers l'accent mis sur l'offre d'aliments de qualité n'est pas considérée comme un inconvénient pour leur objectif principal d'établir la souveraineté alimentaire. Pour eux, la politisation de l'alimentation peut se faire au travers d'une simple demande d'accès aux aliments de qualité même si le demandeur n'est pas forcément sensible, au début, aux enjeux politiques, écologiques et sociaux que l'alimentation recouvre. D'abord parce que le potentiel d'un tel consommateur de devenir actif dans les mécanismes de décision n'est pas négligeable. Cette idée est exprimée en termes d'une « pédagogie alternative » : inciter les consommateurs à s'interroger davantage sur le fait alimentaire, les encourager ainsi à prendre part dans une initiative réciproque avec les producteurs en l'absence d'intermédiaires. Deuxièmement, même si cet objectif n'est pas directement atteint pour chacun des consommateurs passant une commande, ceux-ci contribuent tout de même à la visibilité de ce circuit alternatif dans les débats publics. Cette visibilité est considérée comme une condition essentielle de la pérennisation et du renforcement des circuits courts alternatifs.

Ainsi il s'agit d'une exigence plus importante par rapport à la qualité des produits commercialisés par l'initiative. Pour s'assurer de l'emploi de l'agriculture dite paysanne savante, ils bénéficient de la référence de *Ciftci-Sen*. Cette référence ne correspond pas à un certificat d'agriculture biologique puisque les acteurs de l'initiative dénoncent la réglementation actuelle en matière de la certification biologique, sous l'autorité des organismes privés. La proximité physique des lieux de production passe ici au plan secondaire puisqu'il s'agit de la commercialisation des produits livrés des régions éloignées physiquement. Ceci est le cas pour les deux autres réseaux à savoir *BÜKOOP* et *Yeryüzü Derneği*. Par ailleurs, ces trois réseaux travaillent tous avec les mêmes producteurs et les logiques d'action qui orientent leur démarche sont assez similaires. Ceci s'explique par le fait que le modèle développé par *BÜKOOP* a directement inspiré l'émergence de deux autres. Dans le chapitre suivant nous allons brièvement aborder cette inspiration dans le sens de la construction d'un dialogue entre ces divers circuits et le rôle que celui-ci peut jouer dans leur durabilité.

2.3. A la recherche de la durabilité des systèmes alimentaires alternatifs : construire des « micro-territoires alimentaires » ?

Quel que soient les revendications mises en avant par les promoteurs de ces circuits courts, les notions qu'ils emploient pour les exprimer, leur degré et nature d'engagement dans de divers enjeux que la modernité alimentaire soulève aujourd'hui, ils ont pour point commun d'exprimer une volonté de nourrir la métropole autrement. Ils ont également tous tendance à préciser que les alternatives qu'ils proposent ne font que constituer un modèle innovateur et modeste dans l'état actuel des choses. Ainsi ils soulignent l'importance du dialogue entre les différents réseaux. En effet l'expérience de *BÜKOOP* a servi de modèle, comme abordé plus

haut, à l'émergence de *Yeryüzü Derneği* et *Kadıköy Tüketim Kooperatifi Girişimi*. Dans ce sens, tous les acteurs interviewés mettent l'accent sur la nécessité de diviser la métropole en micro-territoires alimentaires. Ils proposent leur modèle à la disposition de tous les autres qui s'approprieraient ce modèle conformément aux modalités et à la logique d'action qui leur conviennent le plus. Ce qui motive cette idée est aussi bien l'esprit de forums de quartier réalisés après le mouvement contestataire du Parc Gezi que les limites des moyens dont ils disposent. Les considérations liées à la durabilité de ces systèmes alternatifs dans la métropole et leur capacité éventuelle de créer une véritable alternative aux filières longues s'inscrivent donc dans une logique de création des micro-territoires alimentaires qui bénéficient de l'expérience des autres. Les acteurs des réseaux étudiés ici croient donc pouvoir motiver un retour bénéfique à l'agriculture paysanne pratiquée à petite échelle par leur action collective.

Conclusion

La quête d'une nouvelle forme de consommation est en émergence en Turquie. Nous avons essayé d'exposer un bref panorama de ce qui existe en termes de circuits courts alimentaires à Istanbul. La présente communication ne prétend guère être une documentation exhaustive des réseaux qui font preuve d'une innovation sociale en matière de l'alimentation. Car, en l'absence actuelle des travaux scientifiques dans ce domaine en Turquie, la définition de l'alternativité dans le contexte stambouliote où les initiatives restent encore très jeunes, nécessite davantage d'interrogations, d'analyse et de recul par rapport aux données récemment obtenues sur le terrain.

Nous pouvons tout de même conclure cette première tentative de synthèse, en disant que la façon dont les acteurs des réseaux étudiés expriment les concepts, les valeurs, les objectifs et

les idéaux qu'ils mettent en avant dans la construction d'un système alimentaire alternatif nous permettent d'observer la fleuraison des tentatives innovatrices.

Bibliographie

Chiffoleau Y., Prevost B., « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires », *Norois*, n°224, 2012, p. 7-20.

Codron J.-M., Sirieix L., Reardon T. (2006), « Social and environmental attributes in an emerging mass market : challenges of signaling and consumer perception, with European illustrations », *Agriculture and Human Values*, vol. 23, n°3, p. 283-297.

Çimen Z. A. (2001), « Antalya İli Kumluca İlçesindeki Sera Üreticilerinin Pazarlama Sorunları », *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, n°1, p. 1-14.

Dellaloğlu B. (2013), *Modernleşmenin zihniyet dünyası. Bir Tanpınar Fetişizmi*, Ufuk Yayınları, İstanbul.

Dubuisson-Quellier S., Le Velly R., (2008), « Les circuits courts entre alternative et hybridation », in *Les circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, coordonné par Maréchal G., Educagri, Dijon, p. 105.

Goodman D. (2003), « The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda », *Journal of Rural Studies*, n°19, p. 1-7.

Hérault-Fournier C., Lanciano E., Maurines B., Poisson M., Prigent-Simonin A.-H., Saleilles S. (2012), « Introduction », in *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, coordonné par Prigent-Simonin A.-H., Editions Quae « Sciences en partage », p.15-22.

Hérault-Fournier C. (2012), « Qualifier la relation entre producteur et consommateur », in *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, coordonné par Prigent-Simonin A.-H., Editions Quae « Sciences en partage », p. 25-44.

Jarosz L. (2008), « The city in the country : Growing alternative food networks in Metropolitan areas », *Journal of Rural Studies*, vol. 24, n°3, p. 231-244

Keyder C., Yenal Z. (2011), « Agrarian Change under Globalization : Markets and Insecurity in Turkish Agriculture », *Journal of Agrarian Change*, vol. 11, n°1, p. 60-86.

Keyder Ç., Yenal Z. (2013), *Bildiğimiz tarımın sonu. Küresel iktidar ve köylülük üzerine*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Kaldjian P. (2004), « Istanbul's Bostans : A Millennium of Market Gardens », *Geographical Review*, vol. 94, n°3, p. 284-304.

Pérouse, J.-F. (2009), « Istanbul », in. La Méditerranée à l'heure de la métropolisation, coordonné par Douay N., OTM-PUCA, Paris, p. 115-122.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Faire système et gouvernance dans les filières alimentaires relocalisés. L'exemple de deux organisations collectives territorialisées en Pays de la Loire (association de producteurs Bio Loire Océan et Amap poisson Yeu-Nantes)

Julien NOEL
Université d'Angers ; ESO-Angers UMR ESO 6590-CNRS
UFR LLSHS, 11 bvd Lavoisier, 49045 Angers Cedex 1
Téléphone : 06.63.05.25.78
email : julien.noel@univ-angers.fr

Laurent LE GREL
Fish-Pass
3 rue des Grands Champs, Z.A. des 3 Prés, 35890 Laillé
Téléphone : 02.99.77.32.11
email : laurent.legrel@fish-pass.fr

Ivan DUFEU
école ONIRIS, LEMNA EA 4272-LARGECIA
La Géraudière, BP 82225, 44322 Nantes
Téléphone : 02.51.78.54.45
email : ivan.dufeu@oniris-nantes.fr

Christine MARGETIC
Université de Nantes ; ESO-Nantes UMR ESO 6590-CNRS
Bâtiment IGARUN, BP 81227, 44312 Nantes cedex 03
Téléphone : 02.53.48.75.56
email : christine.margetic@univ-nantes.fr

Résumé

L'objet de notre contribution analyse comment certaines formes d'organisations collectives territorialisées (FOCT) au sein des filières agricoles et halieutiques participent d'une relocalisation plus durable de l'alimentation. Plus précisément, il s'agit de montrer comment se construisent des circuits alimentaires de proximité. Pour ce faire, notre réflexion s'appuie sur deux exemples de FOCT enquêtées lors de la recherche-action VALPARESO menée en Pays de la Loire entre 2012 et 2014 autour de la valorisation des productions alimentaires ligériennes et des réseaux d'acteurs. La première, *Bio Loire Océan*, regroupe une soixantaine d'agriculteurs biologiques engagée dans la structuration d'une filière bio de fruits et légumes. La seconde, *l'AMAP poisson Yeu-Nantes*, organise un circuit court alimentaire entre pêcheurs ogiens et amapiens nantais.

Mots-clés : systèmes alimentaires, territoire, organisations collectives, circuits alimentaires de proximité, Pays de la Loire

Abstract

The aim of this contribution analyses how mains collective organizations territorialized forms (COTF) in farming and fishing supply chains participates in a more sustainable relocation of food systems. More exactly, we try to show how proximity supply chains are building. To do this, our reflexion leans on two COTF cases investigated during the research-action named VALPARESO led in Pays de la Loire region between 2012 and 2014 around the regional productions promotion and actors' networks. The first case named *Bio Loire Ocean*, joins about sixty organic farmers engaged in an organic fruits and vegetables supply chain structuring. The second case, a community support fishing between Yeu-Nantes, organizes a short food supply chain between Yeu's island fishermen and Nantes' city consumers.

Key-words: food systems, territory, collective organizations, proximity supply chain, Pays de la Loire region

Faire système et gouvernance dans les filières alimentaires relocalisés. L'exemple de deux organisations collectives territorialisées en Pays de la Loire (association de producteurs Bio Loire Océan et Amap poisson Yeu-Nantes)

Résumé

L'objet de notre contribution analyse comment certaines formes d'organisations collectives territorialisées (FOCT) au sein des filières agricoles et halieutiques participent d'une relocalisation plus durable de l'alimentation. Plus précisément, il s'agit de montrer comment se construisent des circuits alimentaires de proximité. Pour ce faire, notre réflexion s'appuie sur deux exemples de FOCT enquêtées lors de la recherche-action VALPARESO menée en Pays de la Loire entre 2012 et 2014 autour de la valorisation des productions alimentaires ligériennes et des réseaux d'acteurs. La première, *Bio Loire Océan*, regroupe une soixantaine d'agriculteurs biologiques engagée dans la structuration d'une filière bio de fruits et légumes. La seconde, *l'AMAP poisson Yeu-Nantes*, organise un circuit court alimentaire entre pêcheurs ogiens et amapiens nantais.

L'objet de notre communication propose une réflexion autour des modalités d'action collective au sein des filières agricoles et halieutiques ligériennes et de leurs implications dans les processus de relocalisation-reterritorialisation plus durable de l'alimentation.

Le point de départ de notre communication cherche à analyser certaines formes d'organisations collectives territorialisées (FOCT) actuellement à l'œuvre au sein de ces filières alimentaires en Pays de la Loire. Plus précisément, il s'agit de montrer comment ces FOCT mobilisent (et émergent de) différentes catégories d'acteurs des filières (professionnels, collectivités…) et d'espaces (ruraux, littoraux, périurbains) et s'inscrivent dans une double proximité territoriale, géographique et organisée (Torre et Beuret, 2012), participant ainsi à la construction de circuits alimentaires de proximité (Praly et al., 2014).

C'est donc ces processus de valorisation par des réseaux d'acteurs territorialisés issus des filières agricoles et halieutiques que nous avons cherché à étudier au travers de la démarche

de recherche-action VALPARESO (Valorisation des productions alimentaires ligériennes et réseaux d'acteurs) menée en Pays de la Loire entre 2012 et 2014 (Dufeu, 2014). Sur le plan méthodologique, les FOCT identifiées dans le projet sont investiguées au moyen de plusieurs enquêtes de terrain (entretiens semi-directifs approfondis, observations participantes), complétées par l'exploitation de données secondaires (documents internes, sites Internet…). Au croisement de plusieurs disciplines en sciences humaines et sociales, ces FOCT sont appréhendées ici au prisme de leur projet collectif qui renvoie à un périmètre territorial sur lequel chacune s'organise et fonctionne selon différentes modalités, notamment en termes de rapport aux marchés traditionnels, de logique de fonctionnement ou de finalité axiologique (*ibid.*).

Deux études de cas de FOCT sont particulièrement significatives de ces évolutions et de ces transformations. La première, l'association *Bio Loire Océan* (BLO) regroupe une soixantaine d'agriculteurs biologiques engagée dans la structuration d'une filière bio de fruits et légumes, afin notamment d'unir leur force de vente pour mieux répondre aux besoins du réseau Biocoop ou de la restauration collective en région. L'objectif ici bien de regrouper cette offre de producteurs pour gagner en efficience et/ou en pouvoir de marché (approvisionnement en commun, mutualisation logistique…). La seconde étude de cas, *l'AMAP poisson Yeu-Nantes*, lie un noyau de cinq armements de pêcheurs artisanaux ogiens à une vingtaine de regroupements d'Amap de la région nantaise, permettant d'écouler quelques 1800 paniers mensuels de poissons frais. Ce partenariat original entre pêcheurs et mangeurs souligne la volonté des acteurs de porter une initiative qui valorise d'autres modes de production, de commercialisation ou de consommation vis-à-vis des marchés conventionnels halieutiques (Noel *et al.*, 2016 ; Le Velly et Dufeu, 2016).

Bibliographie

Dufeu I. (Eds.), 2014. ***Valorisation des productions alimentaires ligériennes et réseaux d'acteurs (VALPARESO). Rapport scientifique final***. Nantes : ONIRIS.

Le Velly R., Dufeu I., 2016. Alternative food networks as "market agencements": Exploring their multiple hybridities. ***Journal of Rural Studies***. 43 : 173-182

Noel J., Le Grel L., Dufeu I., 2016 (*sous presse*). L'Amap poisson Yeu-Nantes, un circuit de proximité halio-alimentaire territorialisé. In P. Mundler, J. Rouchier J. (Eds.), ***Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires***. Dijon : Educagri, collection « Transversales ».

Praly C., Chazoule C., Delfosse C., Mundler P., 2014. Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. ***Géographie, économie, société***. 16-4 : 455-478.

Torre A., Beuret J.-E., 2012. ***Proximités territoriales***. Paris : Economica.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Productions alimentaires localisées en circuits courts : une logique d'action à prendre en compte dans l'accompagnement institutionnel.

Anne-Emmanuelle FIAMOR
Docteure en sociologie, chercheuse associée au Centre d'Étude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir (CERTOP UMR 50 44) Axe de recherche Santé et Alimentation (SANTAL), Université Toulouse 2 Jean Jaurès.
Adresse : Université Toulouse 2 Jean Jaurès. Maison de la Recherche 5, allée Antonio Machado 31058 Toulouse Cedex 9
E-mail : aefiamor@outlook.fr

Résumé

Cette communication porte sur l'analyse de réseaux de producteurs valorisant leurs productions alimentaires localisées en circuits courts, dans le département de la Drôme (26), en France. Nous montrons que chez ces acteurs, le développement des productions s'effectue selon des systèmes d'autorité inédits, qui garantissent une stratégie de production et une forme d'inscription dans l'espace social alimentaire local spécifiques.
Nous montrons ensuite que la prise en compte de leur logique d'action est essentielle à l'accompagnement institutionnel de ce type de développement agricole et agro-alimentaire, en considérant l'articulation *contentieuse* entre une politique institutionnelle de valorisation de l'agriculture biologique et ces réseaux d'acteurs dont la logique d'action est transversale à cette forme de labellisation.

Mots-clés : Productions alimentaires localisées, circuits courts, stratégie, logique d'action, organisation.

Abstract

This article deals with the network analysis of producers who valorize their localized food production sold in short circuits within the Drôme department (26), France. We show that among these actors, the production expansion and diversification is carried out according to unreleased authority systems that guarantee a specific production strategy and a specific type of registration into the local food social space.
We then show that the inclusion of this logic of action is essential for institutional supports of this type of agricultural and food development, by considering the contentious relationship between an institutional policy valorizing organic farming and these actors' networks whose logic of action is transverse to this form of labeling.

Key-words: localized food productions, short circuits, strategy, action logic, organization

Productions alimentaires localisées en circuits courts : une logique d'action à prendre en compte dans l'accompagnement institutionnel.

Résumé

Cette communication porte sur l'analyse de réseaux de producteurs valorisant leurs productions alimentaires localisées en circuits courts, dans le département de la Drôme (26), en France. Nous montrons que chez ces acteurs, le développement des productions s'effectue selon des systèmes d'autorité inédits, qui garantissent une stratégie de production et une forme d'inscription dans l'espace social alimentaire local spécifiques.
Nous montrons ensuite que la prise en compte de leur logique d'action est essentielle à l'accompagnement institutionnel de ce type de développement agricole et agro-alimentaire, en considérant l'articulation *contentieuse* entre une politique institutionnelle de valorisation de l'agriculture biologique et ces réseaux d'acteurs dont la logique d'action est transversale à cette forme de labellisation.

Introduction

Cette communication porte sur une analyse socio-anthropologique de la stratégie de valorisation des petits producteurs valorisant leur production en vente directe et en circuits courts dans le département de la Drôme. Dans le cadre de cette analyse, nous montrons que la logique d'action de ces producteurs devrait être prise en compte par les acteurs institutionnels dans la mise en œuvre de leurs politiques de développement local. L'idée défendue ici est que cette logique d'action est transversale aux labellisations (SIQO[1] et marques territoriales) alors que la valorisation institutionnelle favorise en premier lieu les SIQO et les marques territoriales.

Nous présenterons d'abord les outils et méthode de l'enquête. Viendra ensuite le cadrage théorique de la question. Celui-ci nous permettra de caractériser la logique d'action du modèle

[1] Signe Officiels de la qualité et de l'origine

de production des acteurs en circuits courts. Puis, nous en viendrons à la présentation de deux exemples de politique institutionnelle qui, en ne prenant pas en compte la logique d'action des acteurs, participent à scinder leur modèle de développement.

1 Une enquête de terrain dans la Drôme

Les résultats que nous présentons dans cette communication émanent d'une enquête et d'un terrain plus vaste que nous allons brièvement exposer pour comprendre notre propos.

1.1-La multi-diversité du terrain drômois et l'objectif du Conseil Général

Nous avons été mandatée entre 2007 et 2010 par le Conseil Général de la Drôme[2] pour travailler sur l'ensemble des modalités de valorisation des productions alimentaires localisées dans le Département de la Drôme. Une phase exploratoire du terrain a permis de montrer que celui-ci se caractérisait par une multi-diversité et une densité de différents éléments de valorisation. Nous avons ainsi constaté une diversité et une densité :

-des productions (une 40aine répertoriées)

-des producteurs et des modes de productions (entreprises, artisans, exploitants agricoles autant coopérateurs qu'indépendants se valorisant en circuits courts).

-de la qualification : la Drôme compte 19 IGP/AOC –AOP en 2007 mais c'est aussi le 1erdépartement de France en agriculture biologique pour le nombre d'exploitations et la part de surface agricole utilisée en 2010 (Agreste : 2011).

-des dispositifs de valorisation touristique et territoriale

[2] Contrat CIFRE CRAPS entre l'ANRT, le Conseil Général de la Drôme et l'Université Toulouse 2 Jean Jaurès, présenté dans le PowerPoint accompagnant la communication.

De plus, cet ensemble se développe à différentes échelles territoriales infra-départementales (la Drôme est un territoire morcelé) ce qui implique l'intervention de nombreux acteurs du développement agricole et agro-alimentaire ainsi que des pouvoirs territoriaux.

Cette multi-diversité et cette densité créent de fait une « effervescence » de valorisation difficilement lisible et donc valorisable pour le Conseil Général de la Drôme. L'objectif de celui-ci en nous mandatant était d'obtenir une analyse de cette « effervescence » de valorisation, qui leur permettrait de connaitre les acteurs impliqués, les « chaînons manquants » de la valorisation, ainsi que leurs atouts en la matière, afin de mieux mettre en valeur leur potentiel alimentaire.

1.2-Une grille de lecture transversale à la diversité, un déroulement selon un effet « boule de neige »

Pour analyser et comprendre cette effervescence, nous avons construit une grille de lecture qualitative du terrain drômois, transversale à cette diversité et qui permettrait de savoir à partir d'une catégorisation des acteurs et d'un inventaire des productions, qui travaille avec qui, comment et sous quelles conditions, depuis quand, et à quelle(s) étape(s) de production (culture/élevage, transformation, distribution) ? Nous avons ainsi commencé avec un échantillon équilibré des différents producteurs pour ensuite laisser se développer l'enquête selon un effet boule de neige.

1.3 139 entretiens semi-directifs et 14 observations participantes

Dans ce cadre, nous avons mené 140 entretiens, dont 90 semi-directifs et 49 d'experts auprès des différentes catégories d'acteurs ; 26 entretiens « flashs[3] » et 14 observations participantes auprès des « mangeurs » (Poulain : 2002). Nous avons également effectué d'importantes recherches documentaires. L'enquête s'est déroulée sur quasiment 2 ans entre 2008 et 2010.

Une hypothèse principale a émergé de l'analyse des données du terrain. L'effervescence de valorisation était composée d'une triple diversité : une diversité organisationnelle et stratégique, mais également une diversité symbolique. Nous avons supposé à travers la diversité symbolique que les productions alimentaires localisées ne se basaient plus seulement sur l'aspect traditionnel pour être reconnue comme telle, mais également sur une autre forme de caractéristique que nous avons cherché à définir.

2 Une approche socio-anthropologique pour différencier les stratégies de production

Pour répondre à cette hypothèse, nous avons choisi de considérer les stratégies de valorisation de la production dans lesquelles s'inscrivent les acteurs pour les différencier. Et ce, grâce à l'articulation des deux approches suivantes.

2-1 Analyser le système de domination et ainsi le système de valeur dans lequel s'inscrivent les producteurs de manière dominante.

Tout d'abord, nous avons considéré que les systèmes d'acteurs à travers lesquels les producteurs produisent leur production sont des systèmes de domination (Weber : 1921). Cela signifie que chaque acteur a une stratégie de production localisée, autrement dit une manière

[3] Les entretiens flashs sont des entretiens courts (15mn maximum) utilisés dans le cadre des observations participantes.

de concevoir la production localisée qui correspond ici à une manière de s'inscrire dans un espace social localisé[4]. A cette manière de concevoir la production correspond une forme d'organisation de la production: c'est à dire un système d'autorité qui garantit la conception de la production[5]. Cette conception de la production s'exprime à travers une modalité de légitimation lors de la distribution. Celle-ci peut être la tradition mais pas seulement. De ce point de vue, la stratégie de valorisation est l'expression de la stratégie de production.

C'est donc ce cadre théorique que nous avons utilisé pour différencier les stratégies de valorisation de la production, en déterminant quelles étaient les variables possibles de conception de la production et donc d'inscription dans un espace localisé.

2-2 Prendre en compte la dimension sociale dans laquelle se développent ces systèmes : l'espace social alimentaire

Nous considérons l'alimentation comme un espace structuré de pratiques et de sens à travers lequel se construit, se transmet et se transforme une culture alimentaire au fil du temps (Poulain: 2002). Cet espace représente la part de choix dans les pratiques et répond à la nécessité qu'a l'homme d'identifier culturellement ce qu'il mange pour pouvoir le manger. C'est le principe d'incorporation (Fischler : 1990).

Dans ce cadre, la production localisée est une construction sociale qui s'inscrit dans un espace temps social alimentaire. Nous n'avons pas le temps de développer ici la sociohistoire de la production localisée mais nous pouvons donner sa signification, c'est à dire sa place dans la

[4] Nous expliquons ce qu'est un espace social alimentaire localisé dans le paragraphe suivant.

[5] Une conception de la production sous tend ainsi une manière de se concevoir ensemble.

structure de pratiques et de sens qu'est l'espace social alimentaire français. C'est une production associée à un espace alimentaire local dans un contexte industrialisé, qui répond au besoin social d'identification d'un aliment à un espace social local dans un contexte de crise du modèle productiviste qui a participé à déterritorialiser l'alimentation (Fiamor : 2014). La production localisée a depuis le début de sa construction à la fin de l'ancien régime jusqu'à la fin des années 1990 été associée aux pratiques traditionnelles pour des raisons de conservatisme social et culturel en période de grands changements (Rautenberg : 2003), avant de s'adapter comme nous l'avons supposé, à une manière de voir actuelle.

Dans ce cadre, les variables d'inscription des pratiques dans un espace local permettent de reconstituer l'espace local de référence et ainsi le modèle culturel valorisé à travers les pratiques. Ces variables sont les suivantes.

Tableau 1- Variables d'inscription des pratiques dans l'espace local

Etapes de Production valorisées	+	Inscription spatio-temporelle des pratiques valorisées
-Production (culture, élevage, cueillette) -Transformation -Distribution		-Ici- présent -Ici-passé -Ailleurs-présent -Ailleurs-passé

On voit dans ce tableau que l'inscription de la production dans un espace social localisé tient à deux types de variables. Les producteurs valorisent tout d'abord une ou plusieurs étapes de production. Ils valorisent ensuite l'inscription spatio-temporelle des pratiques qui leur correspond et qui peut varier de une à quatre modalités. S'ils peuvent insister sur l'une ou l'autre des variables, elles n'en sont pas moins toutes deux sinequanone à la valorisation.

Ainsi, nous avons reconstitué pour chaque acteur le système de domination dominant dans lequel il s'inscrit à partir de son inscription dans un espace social localisé de référence. C'est ainsi que nous avons pu caractériser le type de système et de stratégie dans lesquels s'inscrivent les petits producteurs en circuits courts de la Drôme ; et définir ainsi ce par quoi leurs productions sont légitimées comme locales.

2 La figure du petit producteur local et son organisation en réseaux

19 acteurs exploitants ont été répertoriés comme s'inscrivant dans le type de système du petit producteur local. Ce sont des acteurs majoritairement néo-ruraux, français ou étrangers (suisses, hollandais, écossais). Ils possèdent des exploitations de petite taille[6] et valorisent en vente directe et circuits courts, ce qu'ils cueillent, produisent et transforment dans leur ferme[7]. Les pratiques valorisées sont d'ici et d'ailleurs. Elles sont donc autant issues d'une profondeur culturelle locale, que de d'autres espaces sociaux alimentaires, étrangers (suisses, hollandais, écossais, Inde) ou régionaux (Provence, Savoie). Ensuite, elles sont toujours choisies en fonction de leur adaptation à l'écosystème local.

Pour garantir cette conception de la production, l'organisation de ces producteurs prend la forme d'une multi-appartenance à des réseaux d'échange de pratiques et de vente, formels et informels, créés soit par le biais du monde associatif agricole, soit en toute autonomie. Elle permet la diversification des modalités de distribution et l'échange de pratiques, nécessaires à la pérennité de ce type de système. Elle produit une forme d'autorité dans laquelle il n'y a pas de centralisation formalisée du pouvoir et qui a pour objectif à la fois de vendre et de faire

[6] Entre 2 et 11ha.

[7] Ils se sont installés entre 1979 et 1998. A part une, installée en 2005.

groupe localement, dans une logique d'évitement de la dépendance face à aux pairs et aux acteurs institutionnels.

En termes de conception de la production, on a ainsi affaire ici à une forme d'adaptation volontaire, choisie, à l'écosystème local, et qui exprime de ce fait une valeur environnementale (s'adapter à l'écosystème volontairement). Cette conception sous tend une conception du groupe qui exprime une valeur citoyenne (inscription dans le tissu social et culturel local).

Dans ce cadre, les caractéristiques de la légitimation de la production comme locales s'attachent ici avant tout au fait d'être produite, transformée, et vendue ici par le petit fermier-paysan ou par un de ses pairs, quelle que soit l'origine des savoirs et des savoir-faire de productions, dans le cadre de tissus locaux de pratiques et de savoirs partagés, avec autonomie, et selon un engagement citoyen et environnemental.

On peut ajouter 3 faits à ces caractéristiques typiques du modèle de production.

Tout d'abord, ces acteurs ont tous, sauf une, une activité touristique directement liée à leur production. Ensuite, ils écoulent tous une partie de leur production en gros, dans le cadre d'autres types de processus de valorisation et cela est nécessaire à leur pérennité. Enfin, 4 d'entre eux sont partiellement certifiés en agriculture biologique, et une l'est totalement. Trois d'entre eux ont une AOC/ AOP pour une partie de leur production (Noix, Banon, Picodon) et une à une AOC (Petit Epeautre).

Ces petits producteurs se caractérisent donc par une stratégie de valorisation qui parachève une diversité de labellisation. Quelles que soient leur certification SIQO (Signe Officiels de l'Origine et de la Qualité), ils partagent les mêmes marchés de producteurs et les mêmes réseaux de valorisation.

4 Deux axes connexes de valorisation institutionnelle de l'agriculture biologique ne portant que sur une partie du processus du petit producteur local

L'approche par la stratégie de valorisation est importante pour comprendre la dimension sociale et politique dans laquelle évolue les acteurs de la production et notamment ceux dont nous parlons et qui s'inscrivent dans des formes d'organisation et de conception innovantes. Elles est également importante à prendre en compte, nous semble-t-il, dans la construction de politiques publiques adaptées. L'articulation *contentieuse* entre deux axes d'accompagnement institutionnel au développement de l'agriculture biologique et le processus de valorisation par la figure du petit producteur local en sont un exemple.

4.1 : Une politique de valorisation de l'agriculture biologique qui scinde et transforme la figure du petit producteur local

Le Conseil Général de la Drôme mène, depuis le début des années 2000, une politique active de soutien au développement de l'agriculture biologique dans le département, qui s'inscrit au-delà de la sphère alimentaire dans une politique de développement durable[8]. Mais quand cette politique s'articule au processus de valorisation du petit producteur local, elle participe à scinder ainsi qu'à transformer ce processus émanant des producteurs.

4.1.1Une scission du processus entre acteurs bios et non bios

Cette politique n'est dirigée qu'envers la valorisation de l'agriculture biologique. De ce fait elle peut participer à terme à une scission du processus et cela crée des tensions au sein des

[8] Rappelons que le Département de la Drôme est 1er Département bio de France pour le nombre d'exploitations et la part de surface agricole utilisée. En 2010, 856 exploitations étaient en bio (12 % du total des exploitations), et la surface agricole utilisée en bio était de 29 690 ha, soit 13 % de la SAU du département (Agreste : 2011).

réseaux, venant entièrement de la part des acteurs non bios, labélisés ou non sur l'origine. Les 5 acteurs de l'échantillon qui se sont exprimés sur le sujet l'ont fait librement, sans qu'on leur pose la question. Ces extraits d'entretiens, mêmes synthétisés, parlent d'eux-mêmes : « Je suis en lutte raisonnée », « on est des fermiers avant d'être bio ou pas bio », « l'agriculture raisonnée représente une qualité de vie qui vaut le bio », « la proximité vaut un label », « ici, on parle plutôt de culture raisonnée », « il faut parler du bien manger plutôt que du bio, même en valorisant le bio ».

4.1.2Une transformation d'une partie de la conception de la production

Dans le cadre de la politique de valorisation du bio localisé, la modalité d'inscription dans un espace local reste la même que dans le processus de valorisation du petit producteur local (les productions sont produites, transformées et vendues localement à partir de pratiques d'ici et d'ailleurs). La motivation qui guide cette inscription est la même (les productions sont choisies parce qu'elles sont adaptées à l'écosystème local). La conception du groupe (le système d'autorité) reste partiellement la même (cette conception sous-tend une organisation en réseaux, sans centralisation du pouvoir). Cependant, une partie de la conception du groupe et donc de la production, change.

En effet, les petits producteurs locaux, en s'approvisionnant, en échangeant, en se vendant les uns aux autres, garantissent la localité de leur production tout en garantissant ce que l'on pourrait appeler une production intégrée, une qualité conventionnelle « fermière ». C'est à dire une production qui respecte un apport minimum d'intrants chimiques et une adaptation aux ressources et à la temporalité locale. Or, dans le cadre de la politique du bio localisé, cet attribut est remplacé par un attribut garantissant l'absence totale d'intrants chimiques et qui s'obtient en s'insérant dans un système légal-bureaucratique (au sens de Weber).

Le système d'autorité du processus du petit producteur fermier qui garantit la localisation ainsi qu'un mode de production que l'on peut qualifier d'intégré, n'est donc plus que partiellement valide. Il vient en effet garantir la localisation d'une production juridiquement certifiée.

De plus, de ce point de vue, les acteurs ne se légitiment plus les uns les autres, en tant que groupe de pairs, sur le principe qu'ils respectent tous une adaptation et une protection de l'écosystème local et une forme d'organisation en réseau ; mais parce qu'ils sont des fermiers certifiés bios. La bonne conduite de production n'émane plus du lien direct entre eux et les mangeurs mais s'effectue par un organe de décision extérieur.

Ainsi donc, si cet axe de développement politique participe en partie à valoriser les attributs du système du petit producteur local, il participe également à le transformer en lui associant une validation légale-bureaucratique des qualités sanitaires de la production.

4.2 : le projet d'excellence Biovallée : une « biologisation » et une territorialisation

Le projet d'excellence territoriale Bio Biovallée© a pour objectif de construire sur le territoire de quatre Communautés de Communes du centre de la Drôme[9] un modèle d'excellence rural en termes de développement durable et donc de gestion et de valorisation de l'ensemble des ressources des territoires. Le partenaire principal est la Région-Rhône-alpes. Ce projet comporte l'existence d'une marque territoriale reposant sur la charte de la Biovallée©[10] qui valorise l'agriculture certifiée biologique. De ce fait, le projet Biovallée© crée le même effet que la politique du Conseil Général de la Drôme en favorisant l'agriculture biologique : une scission ainsi qu'une transformation du modèle de développement du petit producteur local.

[9] Communauté de Communes du Val de Drôme, du Diois, du Pays de Saillans et du Crestois.

[10] biovallee.fr/assets/editeurs/fichiers/plaquettes-dossiers/Charte_biovallee.pdf consulté le 17 aout 2013.

Mais elle participe en plus à changer la forme de la validation de la localisation dans les systèmes issus du modèle du petit producteur local.

4.2.1 Un changement dans la validation de la localisation

Premièrement, dans le cadre d'une certification Biovallée, le système conventionnel n'est plus le seul à garantir la localisation de la production, celle-ci est en effet doublée d'un label officiel : la marque Biovallée© qui territorialise la production. En effet, qu'il s'agisse du modèle du petit producteur ou de celui porté par Biovallée, les attributs de la localisation restent les mêmes[11]. Mais la forme conventionnelle, interne, de la validation de la production comme locale dans le modèle du petit producteur, devient juridique et émane d'un pouvoir extérieur dans le cas Biovallée. Le système d'autorité et donc la manière de se concevoir ensemble change de ce fait, laissant une place plus grande (bien que partagée) aux pouvoirs territoriaux.

Plus que des tensions, nous avons relevé ici de nombreuses interrogations, une expectative, concernant notamment la peur d'une plus grande pression foncière sur le territoire Biovallée et une interrogation sur le caractère exclusif de la marque (les producteurs pourront-ils continuer à être diversifiés en termes de labellisation ou devront-ils simplement renoncer à la marque ?).

4.2.2 Une double scission par l'inscription dans des réseaux

Enfin, le projet Biovallée implique une double scission du modèle du petit producteur local par l'inscription dans les réseaux. Tout d'abord, l'engagement total en agriculture biologique

[11] produit, transformé vendu ici par le fermier ou un pair, choisi pour s'adapter à l'écosystème local, issus de pratiques d'ici et d'ailleurs

repousse potentiellement les acteurs non bios et divise donc des acteurs d'un même modèle en acteurs de deux modèles différents. Ensuite, le fait d'être limité à un territoire infra-départemental produit potentiellement une scission entre acteurs du territoire et acteurs hors du territoire labélisé. Ainsi la multi-appartenance à des dispositifs de valorisation, qui permet de faire groupe et de se valider en s'inscrivant dans des réseaux de sociabilité locaux dans le modèle du petit producteur local est ici limitée par la double certification : territoriale et de qualité sanitaire.

Conclusion

Comme nous avons cherché à le montrer dans cette communication, la prise en compte du modèle de développement dans lequel s'inscrivent les producteurs de production localisée, est essentielle afin de les accompagner dans un développement durable. En effet, nous considérons que toute construction sociale s'articule à une demande sociale. Prendre en compte une logique d'action dont la construction émane des producteurs, correspond ainsi à prendre en compte la demande sociale qui l'accompagne. Cela paraît particulièrement vrai en ce qui concerne le système d'autorité sans centralisation du pouvoir qui est au cœur de la conception de la production que nous avons présentée, et qui semble représenter une alternative aux labels officiels pour les producteurs comme pour les mangeurs. C'est également important compte tenu de l'actuelle diversification des formes de labellisation (et des modèles de développement qui leurs correspondent) chez les acteurs de la production.

Bibliographie

AGRESTE. 2011. *La statistique agricole. Agriculture et espace rural de la Drôme*. Ministère de l'agriculture et de la pêche.

Bérard L., Froc J., Hyman P., Hyman M., Marchenay P., (1993), *Inventaire du patrimoine culinaire de la France : Rhône – Alpes,* Editions Albin Michel, Paris.

Crozier, M.., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, Coll. Points Essais, Paris.

Fiamor AE., (2014), *Changement dans la construction sociale de la production alimentaire localisée, analyse à partir du cas drômois*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Toulouse 2, Toulouse.

Fischler, C., (1990), *L'homnivore, le goût, la cuisine et le corps*, Odile Jacob, Paris.

Olivier de Sardan, J.-P. (2008), *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique,* Ed. Bruylant, Louvain-La-Neuve.

Poulain, J.-P., (2002), *Sociologies de l'alimentation, les mangeurs et l'espace social alimentaire,* Presses Universitaires de France, Paris.

Rautenberg, M., (2003), *La rupture patrimoniale*, Ed. A la croisée, Bernin.

Weber, M., (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Plon, Réédition de 1964, traduction par J. Chavy, Paris.

Weber, M., (1921 posthume), *Économie et Société. Tome 1 : Les Catégories de la sociologie,* Plon, Réédition de 2005, Traduction par J. Freund et al, Paris.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Session fermée
IdEx Attractivité RSE : identification et classement des outils juridiques

Introduction

Cette session fermée vise à présenter la recherche collective IdEx Attractivité RSE : identification et classement des outils juridiques, développée à Strasbourg par l'Equipe RSE de l'UMR DRES (Droit, religion, entreprise et société), CNRS/UNISTRA, depuis juillet 2013.

L'IdEx Attractivité RSE-O vise à inscrire les recherches sur la RSE dans un projet d'action structurante, en mettant en exergue le rôle des juristes dans le mouvement qui fait évoluer cette responsabilité en la renforçant. Le projet de recherche a un double objectif : d'une part la conception d'un thesaurus en ligne bilingue (français-anglais) identifiant les outils juridiques et, d'autre part, la formulation de propositions de perfectionnement de ces outils. Pour développer un tel projet, nous avons constitué une équipe d'une trentaine de chercheurs représentant différentes branches du droit et institutions (nationales et étrangères). L'équipe a également agrégé des compétences techniques fondamentales pour le développement de ce projet en matière documentaire et informatique. C'est ainsi qu'une maquette du thesaurus a pu être construite. Celle-ci est hébergée par le CNRS (http://www.rse.cnrs.fr/rse_fr/index.php) et accessible au public.

Nous attendons de la session fermée proposée pour le11ème Colloque du RIODD un regard critique des participants au colloque sur les résultats obtenus par la recherche et notamment sur le thesaurus à différents niveaux : quant à sa pertinence en tant quant qu'outil au service de la recherche juridique ; quant à la façon dont il a été conçu ; quant aux résultats obtenus.

Nous souhaitons ainsi, dans un premier temps, tester la robustesse des propositions présentées par l'équipe de chercheurs à travers cette session fermée. En outre, étant donné le caractère évolutif d'un tel projet et que de ce fait il ne s'arrêtera pas avec la clôture du financement IdEx, nous attendons de cette session fermée du 11ème congrès du RIODD la possibilité de trouver des partenaires pour assurer la continuité de l'aventure. Les échanges favorisés par l'événement qui se tiendra à l'Ecole nationale supérieure des Mines de Saint-Étienne contribueront, peut-être, au montage de nouveaux projets collectifs et interdisciplinaires s'appuyant sur nos travaux.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La RSE saisie par le droit : généalogie d'une recherche juridique sur la RSE

Kathia MARTIN-CHENUT
Chargée de recherche au CNRS
UMR DRES – Equipe RSE
10, rue Bénouville, 75116 Paris
E-mail : kathiamc@orange.fr
http://dres.misha.cnrs.fr/spip.php?article146

Résumé

Cette contribution introductive sera consacrée à la généalogie d'une recherche juridique sur la responsabilité sociétale des entreprises. Elle analysera, dans un premier temps, la genèse de la recherche collective **IdEx Attractivité RSE : identification et classement des outils juridiques,** développée à Strasbourg par l'Equipe RSE de l'UMR DRES (Droit, religion, entreprise et société), CNRS/UNISTRA, entre 2013 et 2016. Le but de l'Idex RSE a été d'inscrire les recherches sur la RSE dans un projet d'action structurante, en mettant en exergue le rôle des juristes dans le mouvement qui fait évoluer cette responsabilité en la renforçant.

Le point de départ de la recherche est le constat d'une évolution du concept de RSE, au niveau européen, entre le « livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE » de la Commission européenne de 2001 (COM/2001/366), qui la définissait comme *« l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »*, et sa Communication de 2011 dans le cadre d'un « paquet » sur « l'entreprise responsable » (COM/2011/681), qui la définit comme la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Entre l'adoption de ces deux textes européens, la RSE a fait l'objet de divers textes internationaux (ISO 26000, révision des « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », révision des Standards de Performance de la Société Financière Internationale, ou encore les Principes directeurs des Nations Unies pour les droits de l'homme et les entreprises). La RSE nous semblait de plus en plus saisie par le droit, d'où l'idée de travailler sur le passage de l'intégration volontaire des règles à l'imputation effective de responsabilité à travers l'identification des outils juridiques mobilisables par ou pour la RSE.

Le projet de recherche a un double objectif : d'une part la conception d'un thesaurus en ligne bilingue (français-anglais) identifiant les outils juridiques et, d'autre part, la formulation de propositions de perfectionnement de ces outils.

A la suite d'une brève analyse de la genèse de la recherche, les différentes étapes de son évolution seront décrites. L'intervention mettra en évidence les difficultés, pour le juristes, d'appréhender cet objet d'étude provenant des sciences de gestion. Elle montrera comment cet objet d'étude bouscule les catégories juridiques traditionnelles, notamment celle de la « responsabilité », et également comment la rencontre entre la RSE et les différentes branches du droit transforme la RSE en la « durcissant ». Pour cela, une présentation synthétique des différents panoramas de la rencontre entre la RSE et les différentes branches du droit étudiées (droit international des droits de l'homme et humanitaire, droit de l'Union européenne, droit de l'environnement, droit des affaires, droit du travail et droit pénal) sera effectuée.

Elle sera suivie de la présentation des principaux résultats de la recherche, réunis autour de certaines questions : qui répond ? comment ? grâce à qui ? devant qui ? Les interventions qui suivront cette présentation de la recherche apporteront des réponses à ces questions afin d'éclairer les processus par lesquels le droit se saisi de la RSE. Enfin, grâce à l'analyse de ces processus, des outils juridiques mobilisables ont été identifiés et cartographiés à l'aide d'un thesaurus, qui sera lui aussi présenté succinctement.

Cette session fermée du Colloque du RIODD 2016 sera l'occasion de soumettre la recherche à un regard critique des collègues d'autres disciplines et d'envisager des synergies pour sa suite.

Mots-clés : RSE, Juridicisation, judiciarisation, Soft Law, thesaurus

Abstract

This contribution reviews the genealogy of a legal research on corporate social responsibility (CSR). It analyses the genesis of this research and the difficulties for jurists to understand a study object coming from management science. It shows how this study object challenges traditional legal categories, including that of "liability". Moreover, it exposes how the encounter between CSR and different branches of law transforms CSR in "hardening" it. Among other research results, this presentation focuses on mapping legal tools mobilised to strengthen CSR through the development of an online thesaurus.

Key-words*: Corporate social responsibility, liability, thesaurus*

Cette intervention s'appuiera notamment sur :

- K. Martin-Chenut, R. de Quenaudon, « Introduction. La RSE saisie par le droit : généalogie d'une recherche juridique sur la RSE », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 1-13 ;

- K. Martin-Chenut, « Panorama en droit international des droits de l'homme », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 27-48 ;

- J. Aparac, « Panorama des outils juridiques mobilisés ou mobilisables par ou pour la RSE dans le respect et la mise en œuvre du droit international humanitaire », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 49-65 ;

- F. Berrod, A. Bouveresse, « Panorama en droit de l'Union européenne. La rencontre de la RSE et du droit de l'Union », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 67-80 ;

- R. de Quenaudon, « Panorama en droit social », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 81-95 ;

- A. Pomade, « Panorama en droit de l'environnement », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 97-102 ;

- N. Cuzacq, « Panorama en droit économique », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 103-110 ;

- L. d'Ambrosio, J. Tricot, « Panorama des outils juridiques mobilisés ou mobilisables par ou pour la RSE en droit pénal », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 111-129 ;

- K. Martin-Chenut, « Conclusions et perspectives », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 679-681.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Un thesaurus pour cartographier les outils juridiques mobilisés par la RSE

Françoise CURTIT
Ingénieure d'études CNRS
UMR *Droit, Religion, Entreprise et Société* (CNRS / Université de Strasbourg).
Chef de projet pour la production et la diffusion des connaissances et résultats de la recherche.
MISHA - 5, allée du général Rouvillois
CS 50008
67083 STRASBOURG cedex
fcurtit@unistra.fr

Résumé

La création d'un thésaurus constitue un objectif à part entière du projet de recherche « Responsabilité sociétale des entreprises et organisations : identification et classement des outils juridiques » (projet IdEx RSE). Conçu traditionnellement comme un langage documentaire d'aide à l'indexation et à la recherche d'information, le thésaurus permet de représenter de façon structurée le vocabulaire relatif aux outils juridiques mobilisés par la responsabilité sociétale dans les diverses branches du droit et de constituer ainsi une base de connaissances commune à l'ensemble des chercheurs impliqués.
L'élaboration du thésaurus consiste tout d'abord à recenser et à rendre accessible de la façon la plus large possible les mécanismes juridiques susceptibles d'être utilisés pour mettre en œuvre la responsabilité, puis à révéler les zones d'interaction potentielle entre les outils identifié dans les différents champs juridiques afin de favoriser le développement de travaux interdisciplinaires inédits.
Défini comme un « réseau de concepts représentés par des termes » (norme ISO 25964), le thesaurus se distingue en effet d'autres outils lexicaux par l'établissement de relations entre les concepts (synonymie, hiérarchie, association) qui permettent de mettre en évidence une structure réticulaire organisant l'ensemble des termes entre eux, afin d'obtenir *a posteriori* une cartographie des outils répertoriés et donc du champ étudié. Accessible en ligne (www.rse.cnrs.fr), le thesaurus issu du projet IdEx-RSE a vocation à être enrichi au fil du temps et constitue un espace d'interactions entre les chercheurs pour refléter une organisation dynamique des connaissances juridiques appliquées à la RSE.

Mots-clés : Thesaurus ; RSE ; outils juridiques ; interdisciplinarité

Abstract

As a result of our research project, the thesaurus was built to share the vocabulary relating to the legal tools used by corporate social responsibility (CSR) in the various branches of law and thus to provide a common knowledge base for all researchers involved.

Its primary purpose is to identify the legal mechanisms that could be used to implement the responsibility. By establishing relationships between concepts, the thesaurus must also reveal potential interactions between tools belonging to various legal fields and various national contexts in order to promote interdisciplinary works.

Available online (www.rse.cnrs.fr), and soon in an English version, the thesaurus is intended to grow over time and to promote the emergence of legal sources applied to CSR.

Key-words:

thesaurus ; CSR ; legal tools ; interdisciplinarity

Cette intervention, qui sera présentée par Kathia Martin-Chenut, s'appuiera sur :

- « Un thésaurus pour cartographier les outils juridiques mobilisés par la RSE-O », in K. MARTIN-CHENUT et R. de QUENAUDON (dir.), *La RSE saisie par le droit*, Paris, Pédone, 2016, p. 15-23.

- Intervention consacrée au thesaurus lors du colloque « La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale », organisé par l'équipe RSE-RSO de l'UMR DRES, 6-7 avril 2016, Strasbourg : http://www.canalc2.tv/video/13756

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'appréhension juridique de l'entreprise

Frédérique BERROD
Professeure de droit de l'UE, Université de Strasbourg
Laboratoire de recherche : Centre des Études Internationales et Européennes
L'Escarpe - 11 rue du Maréchal Juin - 67046 Strasbourg Cedex
f.berrod@unistra.fr

Résumé

L'un des objectifs de la recherche collective menée dans le cadre du projet IDEX a été d'interroger l'effectivité juridique de la RSE : il fallait en effet savoir si la RSE était un prétexte commercial, argument traditionnel de *green* et *social washing*, ou un investissement de l'entreprise. Cette réflexion en amène inéluctablement une autre sur le plan du droit, celle de la (im)possible traduction de la RSE en responsabilité juridique induisant une obligation d'indemniser les dommages découlant de l'activité économique de celle-ci, en violation des engagements RSE.

Dans l'étude de l'imputation de responsabilité, la première interrogation porte sur la personne juridique à qui imputer cette responsabilité. La question est centrale parce qu'une entreprise multinationale, composée d'entités juridiques dispersées sur plusieurs territoires, peut prendre des engagements en matière sociale et environnementale dans un Etat et laisser commettre par certaines de ses composantes situées dans un autre Etat des violations de ces mêmes engagements.

La personne qui répond, en droit, est une personne morale, concept du droit des sociétés qui permet de dissocier l'entreprise de ses associés. Il ne permet pourtant pas de saisir toute la réalité de l'entreprise transnationale ou de son organisation institutionnelle complexe. L'idée est d'interroger le concept d'entreprise pour voir dans quelle mesure il peut être saisi par le droit.

La notion d'entreprise développée en droit de l'Union permet de faire bouger les lignes et, le cas échéant, fournit des indications d'évolutions du droit français. Le droit de l'Union européenne fait en effet de la substance active de l'entreprise - son activité économique - le critère de la notion d'entreprise. L'entreprise ainsi conçue comme une personne économique constitue aussi un moyen d'appréhender par le droit la trans-nationalisation des entreprises. Enfin, elle permet de comprendre l'entreprise dans sa dimension d'acteur du champ politique.

Cette approche permet aussi de mieux appréhender juridiquement le groupe d'entreprises, par une approche holistique et pas rouage par rouage, personne morale par personne morale. Le droit brésilien a été inclut dans l'étude parce qu'il permet de faire évoluer l'appréhension juridique de l'entreprise au travers d'un renouveau du concept juridique de subordination.

Enfin, le droit social français fournit des exemples probants d'encadrement juridique de la sous-traitance.

L'autre axe de réflexion consiste à réfléchir avec un autre angle, à partir de l'objet social de l'entreprise. Par un élargissement de celui-ci, il est ainsi possible de réfléchir l'entreprise sociale comme modèle de développement d'une entreprise socialement responsable.

Mots-clés : notion d'entreprise, personne morale, groupe d'entreprises, subordination, RSE

Abstract

One of the main objectives of the IdEX research project was to assess legal concepts such as the notion of company to study the possibility to conceive a real Corporate Social Responsibility, more efficient than Social or Green washing.

Traditionally, a company is a moral person distinct from its associates, concept which has allowed for an effective liability. This legal approach is not so efficient if we consider modern evolutions of companies, such as a more complex structure (we think more specifically to the development of groups of companies) or the exercise of their activity on many territories.

If we summarize the main conclusions of the research, it is possible to underline three points. First, the legal notion of company may evolve under the influence of EU law, which has developed a more economic approach of companies through the legal concept of undertaking.

Second point, a more holistic approach of undertakings is also useful to tackle the reality of groups of undertakings. Notions such as subordination or control of subcontracting or outsourcing may also be used.

The last option which has been examined by the researchers is the legal notion of social undertakings which is developing in French and EU Law. By enlarging social object of undertaking, this new type of company may allow an easiest imputability of liability in case of a violation of CSR commitments.

Cette intervention s'appuiera notamment sur :

- F. Berrod, A. Ullestad, « Le droit de l'Union européenne et la notion d'entreprise : donner un sens juridique à l'exercice de l'activité économique » MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 135-149;
- M. Kocher, E. Laroux, P. Nicoli, « Groupe d'entreprises », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 151-171 ;
- J. Tricot, « Personne(s) morale(s) et personne(s) physique(s) : comment renouveler l'approche personnaliste ? Réflexions à partir du droit pénal », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale,* Paris : Pedone, 2016, p. 173-191 ;

- E. Schwaller, «Les droits fondamentaux des entreprises : outils ou obstacles à l'imputation de responsabilité », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris : Pedone, 2016, p.193-206 ;
- F. Berrod, F. Laronze et E. Schwaller, « L'entreprise sociale comme modèle d'entreprise RSE », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris : Pedone, 2016, p. 209-222;
- Y. Muller, « RSE et intérêt social », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris : Pedone, 2016, p. 223-232 ;
- I. Fouchard, « La souveraineté étatique à l'épreuve de l'autorégulation : le cas des entreprises militaires et de sécurité privées », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris : Pedone, 2016, p. 233-255.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Travail durable, RSE et outils d'imputation de responsabilité

René de QUENAUDON
Professeur des universités, Faculté de droit, de sciences politiques et de gestion de Strasbourg
UMR 7354 DRES
Adresse : 14 boulevard d'Anvers 67000 Strasbourg
E-mail : rene.dequenaudon@unistra. fr

Résumé

Qu'est-ce que le « travail durable » ? Quelle est la responsabilité de l'entreprise ? Qu'est-ce que le Droit ? Quel est le droit du travail durable ? Ce droit appartient-il à la RSE ? Quel est l'avenir du « travail durable » en France ? Telles sont les questions auxquelles ce papier essaye de répondre.

Mots-clés : responsabilité, RSE, entreprise, travail, durable

Abstract

What is "sustainable employment"? What is corporate responsibility? What is the Law? What is the Law of "sustainable employment"? This Law belongs to CSR? What is the future of "sustainable employment" in France? These are the questions this paper tries to answer.

Key-words : responsibility, corporate, CSR, employment, sustainable

Travail durable, RSE et outils d'imputation de responsabilité

Introduction

Le travail, au sens où nous l'entendons ici, est une activité humaine. Plus précisément, c'est une activité humaine isolable des autres « car spécialisée comme tâche et décomposée dans la durée. Elle fait l'objet d'une évaluation monétaire, c'est aussi un objet d'échanges »[1]. Pour être conforme à la dignité de la personne humaine[2], ce travail doit être décent[3]. Que faut-il entendre par là ? Selon la Déclaration universelle des droits de l'homme, cela recouvre « une rémunération équitable et satisfaisante [...] assurant [à la personne] ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale »[4]. Pour l'Organisation internationale du travail (OIT), « la notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur : possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir [[5]] et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence.

---

[1] D. Royer, *Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?,* Empan, 2/2002,n° 46, p. 18-25, n° 1.- *Adde* D. Méda, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995.
[2] V. P. Adam, La dignité du salarié : *RDT* 2014, p. 244.- Cass. crim. 13 janvier 2009, n° 08-80787.
[3] Cela exclut, bien évidemment, le travail forcé ou obligatoire. V. Protocole de 2014 relatif à la convention sur le travail forcé, adoption: Genève, 103ème session CIT (11 juin 2014).- *Adde* D. Gardes, « Une définition juridique du travail », *Droit social* 2014, p. 373 s., n° 35.
[4] Art. 23 § 3.
[5] Ce qui, nous semble-t-il, exclut implicitement de la notion de travail décent le travail des enfants, prohibé, par ailleurs, par deux conventions fondamentales de l'OIT (C138 et C182).

Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes »[6].

Un travail décent, c'est donc un emploi[7] de qualité[8] ; un emploi qui offre des perspectives d'évolution professionnelle, donc un emploi durable[9].

Le droit offre un certain nombre d'outils d'imputation de responsabilité lorsqu'il est porté atteinte à la durabilité de l'emploi. Nous allons les exposer (Titre 2). Mais avant cela, il faut que nous nous demandions si la question du travail durable et son traitement par le droit sont solubles dans la RSE (Titre 1).

---

[4] Art. 23 § 3.

[5] Ce qui, nous semble-t-il, exclut implicitement de la notion de travail décent le travail des enfants, prohibé, par ailleurs, par deux conventions fondamentales de l'OIT (C138 et C182).

[6] www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm - *Adde* Un travail décent, rapport du directeur général du BIT à la 87e session de la Conférence internationale du travail, OIT, Genève, 1999.

[7] Nous employons les deux termes comme synonymes. En effet, dans l'un de ses sens, le mot « emploi » signifie « Place, situation occupée par un employé, un fonctionnaire dans une administration, une entreprise, impliquant un travail régulier et rétribué » (Centre national de ressources textuelles et lexicales, *V°* Emploi). *Adde* Préambule de la Constitution de 1946, art. 5 : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. ».- D. Gardes, art. cité, n° 5.

[8] Certains sites internet permettent de comparer des entreprises en fonction des avantages qu'elles accordent à leurs salariés. V., par exemple, http://www.avantage-entreprise.com/

[9] V. M. Véricel, La loi du 13 février 2008 et la nouvelle réforme de l'organisation du service de l'emploi : *Droit social* 2008 p. 406 s.- Il est à relever que dans un sens beaucoup plus restreint, apparu dans les années 1990, en raison du constat qu'un fort taux de chômage était installé en France depuis longtemps et probablement pour encore longtemps, l'emploi durable est celui auquel peuvent prétendre les personnes en difficulté de trouver du travail (v. art. L. 5132-5, L.5132-11-1, L.5132-15-1, L.5134-23-1, L.5134-25-1, L.5134-67, L.5134-69-1, L. 5121-6, L. 5134-72, R.5121-28, R.5121-36, R.5131-10, D.5131-11, R.5134-164, R.6322-22 C. trav.). Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), méritent d'être qualifiés de durables « seuls les emplois qui constituent une première "vraie expérience" sur le marché du travail ». Plus précisément, « l'emploi durable est un emploi :

- qui ne correspond pas à un poste de stagiaire ou d'apprenti
- dont la durée est d'au moins trois mois (ou 1,5 mois pour les emplois en intérim)
- qui n'est pas un emploi saisonnier d'été (quelle que soit sa durée)
- dont la durée journalière est égale à au moins deux heures

pour lequel le salaire horaire est au moins 90 % du SMIC » (www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=19242&page=synthese/syn1211/definition.htm)

1 : Titre 1.- Le travail durable et son traitement par le Droit sont solubles dans la RSE ?

La RSE étant plurielle, c'est-à-dire pouvant être analysée de plusieurs points de vue, la réponse à la question de la solubilité du travail durable nécessite une confrontation de cette notion avec chaque conception de la RSE (A). Mais cela n'est pas suffisant. Il faut aussi se demander si le travail durable donne prise aux outils juridiques de la RSE ou, si l'on préfère, entre dans le périmètre normatif de la RSE (B).

A) Le travail durable confronté aux différentes conceptions de la RSE

Quelle est la responsabilité de l'entreprise, entendue comme société commerciale et, tout spécialement société par actions ? C'est avant tout la responsabilité vis-à-vis de l'associé et notamment vis-à-vis de l'actionnaire, c'est-à-dire la responsabilité actionnariale. Cela est clairement affirmé, en 1919, par la Cour suprême du Michigan dans l'affaire *Dodge vs Ford Motor*[10]. De quoi s'agit-il ? Le patron de l'entreprise, Henri Ford[11] veut augmenter ses ventes

[10] *Dodge v. Ford Motor Co*., 170 N.W. 668 (Mich. 1919): https://www.law.illinois.edu/aviram/Dodge.pdf .- Selon I. Tchotourian (*RSE, Développement durable et gouvernance d'entreprise Un jeu d'acteurs et de structures... ad hominem ou ad libitum du marché ?*, 5 juil. 2012 : http://hdl.handle.net/1866/8323), « à propos de cet arrêt, la doctrine américaine évoque un principe fondamental (K. Greenfield, 'The Failure of Corporate Law: Fundamental Flaws and Progressive Possibilities', University of Chicago Press, 2006, *spéc*. p. 41 et s.) ou

d'automobiles. Pour y parvenir, il a deux idées : augmenter le pouvoir d'achat de ses salariés afin d'en faire des clients et diminuer le prix de ses voitures afin de les rendre plus accessibles aux consommateurs. Mais cette idée a un revers : elle a pour conséquence la diminution des profits de l'entreprise et donc des dividendes versés aux actionnaires. Deux importants actionnaires, les frères John et Horace Dodge, poursuivent en justice Henry Ford pour obtenir les dividendes dont ils ont été privés. Les juges leur donnent gain de cause. Ils reprochent à Henry Ford de n'avoir pas tenu compte de la règle selon laquelle le but premier (*primary purpose*) de l'entreprise est de servir ses actionnaires. La première responsabilité d'une société anonyme est donc la responsabilité actionnariale. Dans tout le monde capitaliste, cela a été vrai par le passé et cela demeure encore vrai aujourd'hui.

Cependant, cette vue des choses ne va pas sans poser problème. Dès le début du XX^{e} siècle, aux États-Unis, des voix[12] se font entendre pour dire que l'entreprise ne peut se désintéresser du bien commun, en d'autres termes qu'elle a *aussi* une responsabilité sociale[13]. Aider par le sentiment de culpabilité et l'orgueil de grands patrons, favorisée aussi par les aléas de l'histoire, cette idée va prospérer et s'inscrire dans les faits et parfois dans le droit[14].

Les origines de la RSE se trouvent dans un mélange entre la culpabilité et l'orgueil animant des patrons ayant bâti de colossales fortunes. En somme, avant d'être une démarche

une question de rhétorique largement acceptée (J. R. Macey, 'A Close Read of an Excellent Commentary on *Dodge v. Ford'*, *Virginia Law & Business Review*, 2008, Vol. 3, p. 177, *spéc*. p. 179).

[11] Henry Ford était président-directeur général et actionnaire majoritaire de la société Ford.

[12] Il s'agit notamment de celle de Wallace Brett Donham, second doyen de la prestigieuse Harvard Business School, qui dénonça l'« irresponsabilité des *businessmen* face à leurs devoirs envers la société » (F. Lépineux et al., *La Responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*, Paris, Dunod, 2010, p. 49-50, cité par M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, coll. Grands repères, 2015, not. p. 20).

[13] Sur la possibilité d'un comportement prosocial des acteurs économiques, v. J. Tirole, *Economie du bien commun*, PUF, 2016, p. 251.

[14] V., par exemple, E. Le Dolley (dir.), *Les concepts émergents en droit des affaires*, LGDJ, collection Droit et Economie, 2010, 478 p. et compte-rendu par D.-R. Martin, *RTD Civ*. 2010 p. 829 s.- D. Hiez, Le statut juridique des entreprises non capitalistes à l'heure des choix : *Revue des sociétés* 2012 p. 671 s.- F. Berrod, F. Laronze et E. Schwaller, L'entreprise sociale comme modèle d'entreprise RSE, in *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale* (dir. K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon), Pedone, 2016, 715 p., spéc. p. 210 s.

d'entreprise, la RSE est un comportement d'hommes d'affaires au XIX[e] et au début du XX[e] siècle[15]. La vie de John D. Rockefeller en est la parfaite illustration. Rockefeller a bâti la plus grande fortune privée que le monde ait connue[16]. Comment ? Certes par le génie des affaires mais aussi et surtout par le versement des salaires le plus bas possible et par l'emploi de moyens dignes d'un parrain de la mafia comme l'augmentation des prix du transport grâce à des accords avec les compagnies de chemin de fer, des sabotages, des livraisons égarées ou encore des attaques de chantiers[17]. Cela n'empêche pas Rockefeller d'être aussi un protestant pratiquant. S'il dit que l'argent lui vient de Dieu, il pense également qu'il lui faut en donner une partie pour assurer son avenir après la mort. C'est ainsi qu'il fonde l'université de Chicago, l'Institut Rockefeller pour les recherches médicales et la Fondation Rockefeller destinée à promouvoir le progrès scientifique dans le monde entier. A la fin de la seconde guerre mondiale, des églises protestantes financent les travaux de l'économiste américain Howard Bowen, travaux qui le conduisent à formuler la responsabilité sociale des hommes d'affaires[18]. Cette responsabilité est tournée vers l'accomplissement du bien commun. La **RSE éthique** a désormais un cadre théorique. En fait, cette RSE puise également ses racines

[15] Mais certains, comme Jacques Attali (*Conversations d'avenir. La R.S.E.* : http://www.attali.com/videos/conversation-davenirs/conversations-davenir-la-r-s-e) remontent plus loin et voient les origines de la RSE dans le mécénat à la Renaissance italienne.

[16] John D. Rockefeller fut le premier milliardaire en dollars (v. http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/first-dollar-billionaire) et, à la fin de sa vie, sa fortune correspondait à environ 200 milliards de dollars de 2001 (v. *Guiness world record*, 2001, p. 48).

[17] V. Ph. Broda, *Les coulisses de la triche économique*, Éditions Eyrolles, 2012, p. 27.

[18] Bowen théorise ce qu'il appelle les responsabilités sociales de l'homme d'affaires (*Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953, with a commentary by F. Ernest Johnson).- La RSE éthique va bénéficier d'un nouveau « booster » à l'occasion des campagnes mondiales de boycott contre les entreprises impliquées dans le régime d'apartheid en Afrique du Sud. Ce mouvement aboutit en 1977 au lancement des principes de Sullivan pour que les entreprises américaines, opérant dans cet État, se conforment à des normes sociales ou se retirent.

en Europe occidentale, dans le paternalisme patronal (ou industriel), souvent, mais pas toujours, inspiré par des considérations religieuses protestantes mais aussi catholiques[19].

Le travail durable est-il soluble dans la RSE éthique ? En faveur de l'affirmative, on peut faire valoir que certains patrons, notamment en France, ont cherché à garder leurs meilleurs ouvriers par de bons salaires et en leur offrant des conditions de vie décentes eu égard aux standards de l'époque. En somme, le travail durable sert le développement du capitalisme et atténue la mauvaise conscience du capitaliste.

Mais tous les managers ne sont pas sensibles à la voix de dame charité. Certains veulent bien décider d'actions contribuant à l'intérêt général mais c'est à la condition que cette générosité se traduise par un bénéfice pour leur entreprise. C'est ainsi qu'apparaît l'idée d'une **RSE utilitariste**[20] ou **performante**[21]. Tout comme la RSE éthique, cette RSE est toujours d'actualité[22].

Le travail durable est-il soluble dans la RSE performante ? Les études académiques[23] sur le sujet laissent la réponse ouverte au débat[24], mais, à en croire certains témoignages d'entreprise, elle serait positive[25].

---

[19] V. R. de Quenaudon, *Droit de la responsabilité sociétale des organisations. Introduction*, Larcier, 2014.- du même auteur, La doctrine sociale de l'Eglise (DSE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : premier regard d'un juriste, *in Mélanges en l'honneur de Francis Messner*, Litec, 2014, p. 73-98.- du même auteur, *Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail ?*, 2016. <hal-01322903>

[20] Le prix Nobel d'économie Milton Friedman va même plus loin puisqu'il considère que la RSE, qui selon lui n'est qu'hypocrisie, est vertueuse quand elle contribue à augmenter les bénéfices de l'entreprise. V. J. Bakan, *Psychopathes & Cie. La soif pathologique de profit et de pouvoir*, Montréal, Les Editions Transcontinental, 2004, p. 44, cité par M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, *op. cit.*, p. 22.

[21] http://e-rse.net/rse-scandinavie-danemark-finlande-norvege-suede-business-model-durable-19565/

[22] V. France Stratégie, *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique*, janvier 2016.

[23] V. France Stratégie, *RSE, performance globale et compétitivité, Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1)*, 7 mars 2016.

[24] En revanche, en matière de développement durable, la réponse est clairement positive. V., citant le rapport Stern (*Stern Review on the Economics of Climate Change*), B. Héraud, Chiffrer le coût de l'inaction, un tournant dans la prise de conscience climatique ? : *Novethic* du 19 oct. 2015.

Il y a près d'une trentaine d'années, en 1989, un événement va servir à ouvrir un nouvel horizon à la RSE. Cet événement est malheureux puisque c'est le désastre écologique provoqué par l'échouement du pétrolier géant Exxon Valdez en Alaska. A partir de ce moment-là des sociétés transnationales commencent à prendre en compte les conséquences environnementales de leur activité et rejoigne la démarche politique de développement durable, née quelques années plus tôt dans le cadre des Nations Unies. Cette jonction entre la RSE et le développement durable, faisant de la première une déclinaison de la seconde au niveau de l'entreprise, donne naissance à une nouvelle forme de RSE, la **RSE soutenable**. Elle n'exclut pas nécessairement les deux autres formes de RSE ; au contraire, généralement elle les reprend tout en incluant une nouvelle dimension, celle d'environnement. A cet égard, on peut même parler, depuis l'ISO 26000, de RSE-O, c'est-à-dire d'une démarche de l'entreprise et de l'organisation qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs[26].

Le travail durable est-il soluble dans la RSE soutenable ? La réponse est théoriquement positive puisque l'on peut considérer que le travail durable est nécessairement compris dans le volet social de la démarche RSE. Mais il y a souvent loin de la coupe aux lèvres. Trop souvent des entreprises pratiques le *socialwashing*. Pour aller au-delà des déclarations d'intention, il serait souhaitable que l'intérêt social de l'entreprise devienne, grâce à la baguette du législateur, un intérêt *sociétal*. Une tentative en ce sens a eu lieu avec l'avant-projet de loi Macron – qui est devenu la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance,

[25] V., par exemple, Ikea, *Rapport développement durable*, 2010, p. 34 qui indique que 86% des salariés sont en CDI : http://www.ikea.com/ms/fr_BE/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010_new1.pdf
[26] Sur cette définition du développement durable, v. Rapport Brundtland : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

l'activité et l'égalité des chances économiques - qui modifiait l'article 1833 du Code civil[27]. On peut regretter qu'elle ait échoué[28]. Certes, une entreprise peut toujours mettre en œuvre une démarche de développement durable mais cela reste encore largement une simple faculté pour elle[29].

A supposer que l'entreprise ne respecte pas ses engagements en matière de travail durable, y-a-t-il dans la RSE des outils permettant de mettre en jeu sa responsabilité ? Cette question est redoutable car elle oblige à prendre position sur le périmètre juridique de la RSE.

B) Le travail durable confronté au champ normatif de la RSE

Selon certains juristes, la RSE ne concernerait que les entreprises transnationales et ce en raison d'une absence de législateur mondial et donc de l'inévitable application du principe de territorialité. Par conséquent, la RSE n'aurait que peu d'impact dans les entreprises nationales, celles dont le périmètre d'activité est circonscrit au périmètre français et ce en raison de l'extrême densité de la législation sociale française[30]. Mais, pour d'autres auteurs, cette

[27] V. M. Mekki, Le projet « Macron » et le nouvel article 1833 du Code civil : quand la force du droit vient de la force des mots, *Dalloz actualité* 2014 : http://actu.dalloz-etudiant.fr/le-billet/article/le-projet-macron-et-le-nouvel-article-1833-du-code-civil-quand-la-force-du-droit-vient-de la/h/ab58af973d31526e3f37a8c66b1ce8d7.html

[28] V. V. Chassagnon, Loi Macron : une occasion manquée : *Le Monde* du 13 févr. 2015.

[29] Cep. v, l'art. 225 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 ; le décret n°2012-557 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ; arrêté relatif à l'audit des informations sociales et environnementales a été publié le 14 juin 2013

[30] V. E. Mazuyer, *L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises*, Bruylant, CERIC, 2011, p. 54., B, 1), a) : « On peut sans risque avancer l'hypothèse que la législation française développée du droit du travail, pour des entreprises essentiellement implantées en France, ne permet pas véritablement de s'inscrire dans une démarche relevant d'une responsabilité sociale, dans la mesure où l'ensemble des actions mises en avant, qu'il s'agisse d'une politique de prévention des risques, d'une politique en matière de lutte contre les discriminations, ne sont que l'application d'obligations ou d'incitations légales. Par exemple, nous avons vu que Vigéo, 40 salariés, se targue d'avoir procédé à l'élection de délégués du personnel ou que la négociation collective ait débouché sur la signature de plusieurs accords (sur les salaires, la formation,

analyse ne saurait prévaloir[31], car plus qu'un phénomène de privatisation du droit ou encore d'autoréglementation, « la RSE serait avant tout un relais de la norme étatique »[32]. « Ainsi entendue, la RSE constituerait un gage d'effectivité de la règle juridique »[33].

En sus de cet argument en faveur du périmètre large de la RSE, nous pouvons en ajouter deux autres.

Premier argument : si l'on considère que la RSE est la déclinaison du développement durable par l'entreprise, c'est forcément toute entreprise qui est concernée par elle. C'est d'ailleurs en ce sens que sont rédigés les textes internationaux et européens sur la RSE.

Second argument : la distinction entre les entreprises transnationales et les entreprises nationales n'est pas pertinente par rapport à la question de l'effectivité de la RSE dans la mesure où des entreprises nationales peuvent avoir des activités transnationales par le biais des technologies de l'information et de la communication et à travers des chaînes d'approvisionnement.

Ayant montré que le travail durable est bien un sujet soluble dans la RSE, il convient maintenant de interroger sur les outils d'imputation de responsabilité assurant son effectivité.

1.1 : Titre 2.- Les outils d'imputation de responsabilité en matière de travail durable

---

le temps de travail…) ! Un exemple bien illustratif peut provenir de Heimburger SA qui déclare « *Notre compagnie étant physiquement implantée en France, et fonctionnant sous le régime réglementaire de ce même pays, nous répondons parfaitement et intégralement à la protection de l'homme, à l'égalité des sexes, et à leurs droits au travail » « le régime de la réglementation française servant de base à ces principes* »).

[31] V. P. Deumier, art. cit.

[32] S. Laulom, « La RSE comme instrument de mise en œuvre du droit » *in Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise* (dir. E. Mazuyer), La Documentation française, 2010, p. 189.

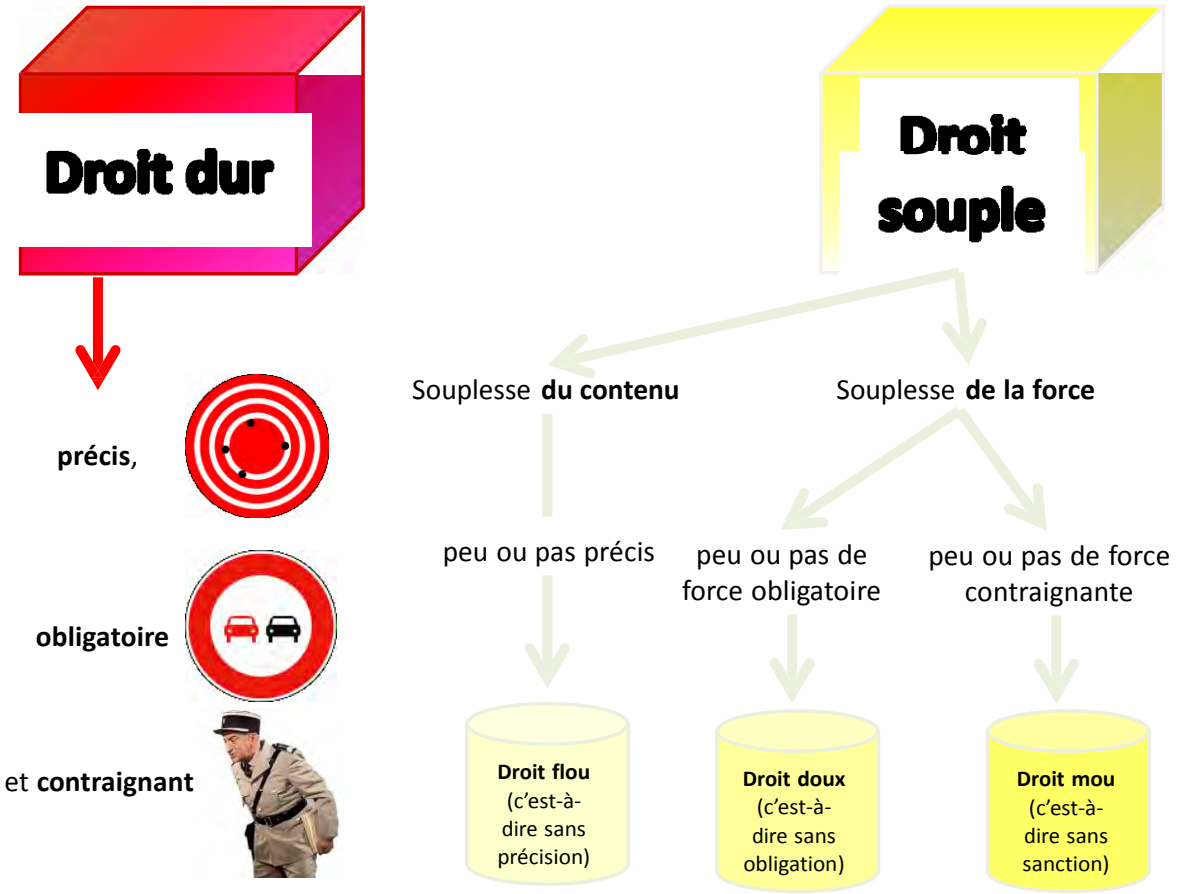
[33] M.-P. Blin-Franchomme, I. Desbarats, G. Jazottes et V. Vidalens, *Entreprise et développement durable. Approche juridique pour l'acteur économique du XXI^e siècle* (dir.), Lamy, 2011, n° 254, p. 183.

La détermination des outils de responsabilité en matière de travail durable passe par l'obligation de préciser ce que nous entendons par Droit.

Selon une définition classique, le « Droit [est] l'ensemble des règles socialement édictées et sanctionnées, qui s'imposent aux membres de la société »[34]. Dans cette conception, le droit ne peut être que dur, voire très dur. Sa violation met en scène les personnages dont se moquait Brassens dans ses malicieuses chansons, à savoir le gendarme et le juge, auxquels on peut ajouter tous les contrôleurs depuis celui de la SNCF jusqu'à celui des impôts, en passant par celui du travail.

Mais des voix se font entendre pour contester cette approche moderne du droit. Plutôt que de fixer son regard sur la sanction, il faut porter l'attention sur la texture des normes et sur leur « densité normative »[35]. A côté du droit « dur », il y a le « droit souple » (*soft law*), lequel se décompose en droit « flou », en droit « doux » et en droit « mou ». Tel est le credo du droit postmoderne.

[34] G. Cornu, *Vocabulaire juridique*, 6e éd. 2004, *V°* Droit, 1.
[35] V. C. Thibierge, Le droit souple. Réflexion sur les textures du droit : *RTD Civ*. 2003 p. 599 s.


Droit dur
Droit souple
précis,
obligatoire
et contraignant
Souplesse du contenu
Souplesse de la force
peu ou pas précis
peu ou pas de force obligatoire
peu ou pas de force contraignante
Droit flou (c'est-à-dire sans précision)
Droit doux (c'est-à-dire sans obligation)
Droit mou (c'est-à-dire sans sanction)

*

Droit-guide		**Droit qui impose**	
Oriente et inspire	**Propose et conseille**		
Droit très souple (déclaratoire)	**Droit souple** (recommandatoire)	**Droit dur ou semi-dur** (obligatoire et contraignant ou semi-obligatoire)	**Droit très dur**
Ex.: les déclarations issues de Sommets de la Terre.	Ex.: les recommandations d'une organisation internationale.	Ex. : le principe de légalité des infractions et des peines (droit dur), les directives européennes (droit semi-dur).	Il garantit les **valeurs de civilisation** relatives notamment à la dignité et à l'identité de l'humanité (ex. interdiction de l'esclavage, de l'inceste).
Source d'**inspiration**	Source de **recommandation**	Source d'**obligation**	Source d'**interdits absolus**
Absence de normativité	Normativité **douce**	Normativité **forte**	Normativité **absolue**
(prohibition nulle et absence de droits)	(prohibitions et droits proposés)	(prohibitions et droits imposés)	(prohibitions indérogeables et droits intangibles)
Marge totale	**Grande marge** juridique	Exceptions possibles **petite marge**	Aucune exception **aucune marge**
Absence de force obligatoire juridique	Force obligatoire **possible**	Force **obligatoire**	**Force** obligatoire **maximum**
Force d'influence **sur les législations**	Force d'influence **sur les conduites**		
Modèles d'orientation de l'action	**Modèles d'action** proposés	**Modèles** d'action **imposés**	**Modèles** d'action **indérogeables**
absence de sanctions juridiques	**sanctionnable**	**sanctionné**	
	sanctions juridiques **possibles** (civiles)	sanctions juridiques **prévues**	
sanctions **sociales** possibles (pression internationale, professionnelle, commerciale, opinion publique)		(sanctions **pénales, administratives, civiles**)	

Ce droit souple est polymorphe. Il peut s'appeler : déclarations, recommandations, code de conduite des affaires, code de gouvernement d'entreprise, charte éthique, charte internet… Ce

droit souple est aussi bien forgé dans des fabriques publiques que privées. Il arrive d'ailleurs qu'une même question soit soumise aux deux régimes normatifs. Tel est le cas du plafond de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises. Dans les entreprises publiques, il y a un plafond fixé par la *hard law*[36] ; dans les grandes entreprises privées, il n'y a pas de plafond mais une procédure de *soft law* qui devrait inciter à la modération[37]. Suite à l'« affaire Carlos Ghosn »[38], certains ont relancé le débat sur la légitimité et le sérieux du droit souple. Faut-il le bannir ? C'est certainement impossible et même pas souhaitable. Comme l'a montré le rapport annuel du Conseil d'État de 2013[39], le droit souple a son utilité dans une société comme la nôtre. Par ailleurs, comme l'ont montré certains auteurs, le droit souple a, dans certains cas, une force normative supérieure à celle du droit dure[40]. Voyons donc successivement les outils d'imputation de responsabilité qu'offre le droit dur pour protéger le travail durable (A), puis ceux qu'offre le droit souple (B).

A) Les outils d'imputation de responsabilité tirés du droit dur

[36] Décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.- Arrêté du 15 octobre 2012 soumettant les sociétés Areva NP, EDF Energies Nouvelles, EDF Développement Environnement SA, EDF International, Geodis, Geopost, Groupe Keolis SAS, Keolis, La Banque postale, SNCF Participations et Sofipost à certaines dispositions du décret n° 53-707 du 9 août 1953 modifié.

[37] Code de gouvernement d'entreprise dit code AFEP-MEDEF.

[38] V. R. Poirot, Renault : « Carlos Ghosn touche 764 fois le Smic, ce n'est pas légitime » : *Libération* du 1er mai 2016.- http://finance.renault.com/Renault/290416/finance/d/fr/player.html?nocache=200425#

[39] Conseil d'État, *Etude annuelle 2013 : Le droit souple* : http://www.conseil-etat.fr/Decisions-Avis-Publications/Etudes-Publications/Rapports-Etudes/Etude-annuelle-2013-Le-droit-souple

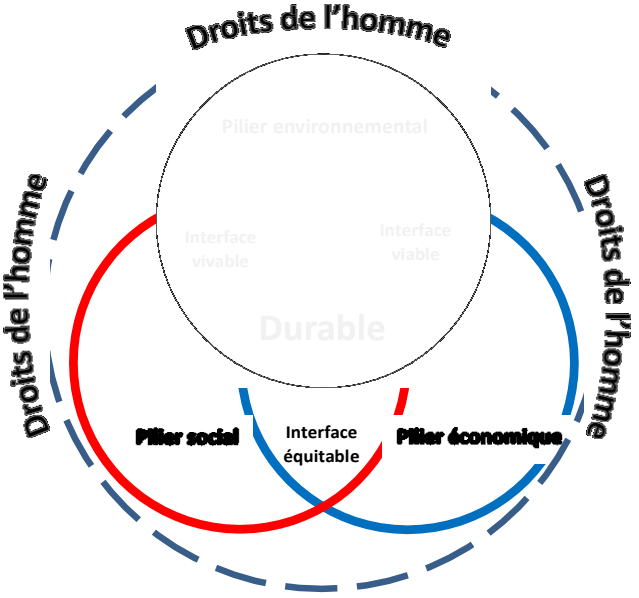
[40] Une recommandation de l'AMF est-elle moins suivie d'effet que l'article 75 du décret n° 42-730 du 22 mars 1942 sur la police, la sûreté et l'exploitation des voies ferrées d'intérêt général et d'intérêt local (mod. décret n° 2004-1022 du 22 septembre 2004) qui rend obligatoire la mention de ses nom et prénom du voyageur sur ses bagages et ce sous peine d'une amende contraventionnelle de 1re classe ?

Historiquement, le travail durable est d'abord enfermé dans une dimension bilatérale qui est socio-économique (1). Ce n'est qu'à partir du moment où les préoccupations environnementales ont été prises en compte par le pouvoir politique que la notion de durabilité (ou de soutenabilité[41]) a pris une dimension plus large, sociétale. La RSE, en tant que déclinaison du développement durable par l'entreprise, traduit la prise en compte de la dimension sociétale dans les relations de travail. Le contrat de travail est appelé à devenir un contrat durable[42] (2). À propos de chacun de ces aspects nous allons nous interroger sur les outils d'imputation de responsabilité qu'ils recèlent. Mais cette orientation ne doit pas faire oublier que la question de la durabilité du travail contient encore d'autres aspects comme, le bien-être au travail[43], la conservation par le salarié de son employabilité[44], sa place dans l'entreprise à l'aube de la quatrième révolution industrielle[45], l'avènement du compte personnel d'activité[46]…

[41] V. R. de Quenaudon, *Droit de la responsabilité sociétale des organisations. Introduction*, Larcier, 2014, p. 69 s. 2. De la soutenabilité.
[42] V. Y. Queinnec et A. Launay, De la prévention à la réparation des outils ESG. Le contrat durable, outil de formalisation du devoir de vigilance raisonnable, *in La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale* (dir. K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon), Pedone, 2016, 715 p., qui définissent le contrat durable comme « tout contrat qui dans son objet et ses modalités d'exécution concilie les aspects économiques, sociaux et environnementaux en vue de favoriser la protection des droits fondamentaux et de l'environnement » (p. 470).
[43] V. F. Héas, Le bien-être au travail : *La Semaine Juridique Social* n° 27, 6 Juillet 2010, 1284.
[44] V. par ex., Terra nova, *Rapport sur la formation professionnelle. Entrer et rester dans l'emploi : Un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*, juin 2014.- M. Richer, « 6 champs de progrès pour une employabilité socialement responsable », *Management & RSE*, 29 juin 2014.
[45] V. Ph. Escande, A Davos, « Les robots remplacent les hommes », *Le Monde* du 19 janvier 2016.- IndustriAll-Union, *Pourquoi Industrie 4.0 est à la fois une révolution sociale et technologique*, 20 janv. 2016.- C. Alvarez, « Quelle métamorphose du monde du travail à l'ère du numérique ? », *Novethic,* 22 janvier 2016.
[46] V. loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, art. 38.

1) Les outils d'imputation de responsabilité lorsque la durabilité est socio-économique

Souvent, aujourd'hui encore, dans l'exposé de la démarche de développement durable, les relations entre les piliers qui la constituent sont exclusivement perçues de manière bilatérale, notamment en termes d'opposition entre l'économique et le social, d'une part, et entre l'économique et l'environnemental, d'autre part. L'explication de ce biais est donnée par l'histoire du droit social, puis par celle du droit de l'environnement[47].



Si l'on considère que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la déclinaison de la démarche de développement durable au niveau de/par l'entreprise[48], dans ce cadre-là, le pilier

[47] V. R. de Quenaudon, *op.cit*, p. 108, n° 2.6.4.1. Le principe d'intégration.
[48] *Idem*, p. 172, n° 1.4. L'influence du développement durable sur la RSE.

social représente approximativement les salariés de l'entreprise et le pilier économique la direction de l'entreprise. L'expression « travail durable » désigne quelque chose « qui présente les conditions requises pour durer longtemps, qui est susceptible de durer longtemps »[49]. L'antithèse de cette « durabilité », c'est la précarité de la relation de travail (contrat à durée déterminée). En somme, le contrat de travail durable c'est celui qui correspond à un « emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise »[50], en d'autres termes, un contrat de travail à durée indéterminée[51]. C'est là un des « principes essentiels du droit du travail » français[52]. Et si l'on veut que cet emploi soit également décent, il est préférable qu'il soit également à temps complet[53], tout au moins pour l'immense majorité des salariés. Une telle relation est le standard en droit français[54] – en ce sens que tout contrat de travail, sauf preuve contraire, est réputé non seulement à durée indéterminée mais aussi à temps plein.

Mais notre droit ne reflète-t-il pas ainsi une situation certes fréquente il y a encore trente ou quarante ans mais de plus en plus rare aujourd'hui qui est celle d'une durée contractuelle correspondant à la vie active du salarié. Les vicissitudes que connaissent les entreprises et l'appel à la mobilité professionnelle lancé aux salariés font que le contrat a de fortes chances de prendre fin avant le départ à la retraite du salarié qui l'a conclu. Cette réalité sociologique fait que l'on ne peut s'en tenir à identifier les outils d'imputation de responsabilité dans le cas de la rupture du seul contrat de travail à durée indéterminée. Ceci étant précisé, nous allons

---

49 Trésor de la langue française informatisé, *V°* Durable.
50 Art. L 1247-1 C. trav. *A contrario*, cela signifie qu'il y a aussi un besoin de contrats courts (activités ponctuelles, tâches saisonnières…).
51 V. art. L.1245-1 C. trav.
52 Rapport au Premier ministre, Comité chargé de définir les principes essentiels du droit du travail, janvier 2013, art. 13.
53 V. Cass. soc., 25 févr. 2004, n° 01-46394 : « Attendu, [...] que l'absence de contrat de travail écrit fait présumer que l'emploi est à temps complet [...] ».
54 Par ex. en matière de calcul des effectifs de l'entreprise, v. art. L. 1111-2 C. trav.

voir successivement l'identification des outils d'imputation de responsabilité à la disposition du salarié (a) et ceux à la disposition de l'employeur (b).

a) Identification des outils d'imputation de responsabilité lorsque la durabilité est protectrice du salarié

On s'attardera peu sur les outils d'imputation lorsque la durée du contrat est déterminée. Dans une telle situation, à la fin de la durée contractuellement prévue et à condition qu'elle entre dans les limites fixées par loi, le salarié perd son emploi. En principe, il a droit à une indemnité de fin de contrat[55], laquelle ne constitue pas des dommages-intérêts – l'employeur n'est pas responsable de la fin de la relation contractuelle si celle-ci a été établie en respectant les règles relatives aux cas de recours à un tel contrat de travail – mais un complément de salaire[56]. À l'inverse, si l'employeur rompt le contrat de manière anticipée, en dehors des cas autorisés par la loi[57], il commet une irrégularité. Il doit alors au salarié des dommages-intérêts d'un montant au moins égal aux rémunérations que celui-ci aurait perçues jusqu'au terme du contrat, sans préjudice de l'indemnité de fin de contrat[58].

En revanche, les outils d'imputation de responsabilité appellent un développement plus long lorsque la durée du contrat est indéterminée. On distinguera le cas où la durée du contrat n'a pas été contractuellement aménagée (α) et celui où elle l'a été (β).

[55] Art. L 1243-8 C. trav.
[56] *Ibid*.
[57] Il s'agit de la force majeure et de la faute grave du salarié. La jurisprudence ajoute le cas de l'inaptitude du salarié à son emploi mais n'exclut pas alors le versement de dommages-intérêts par l'employeur (v. not. Cass. soc. 18 nov. 2003, n° 01-44280 : *Bull. civ.* V, n° 285, p. 288).
[58] Art. L 1243-4 C. trav.

α) Outils d'imputation lorsque la durée du contrat n'a pas été aménagée

Ces outils étant bien connus, nous nous contenterons de les énumérer, tout en rappelant que la durabilité du contrat de travail est renforcée lorsque le salarié fait partie de ceux qui sont protégés, notamment lorsque cette protection est assurée par le verrou de l'autorisation administrative de licenciement[59].

La responsabilité de l'employeur peut être engagée en raison d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse lorsqu'il affirme prendre acte de la rupture du contrat par le salarié[60]. Et si c'est ce dernier qui prend acte de la rupture par l'employeur en raison d'un fait fautif avéré, suffisamment grave et imputable à l'employeur, la rupture produit les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si le salarié est « ordinaire »[61] ou d'un licenciement nul si le salarié est « protégé »[62].

Si l'employeur conclut une résiliation amiable avec un salarié, alors qu'il aurait dû solliciter une autorisation de licenciement de la part de l'inspecteur du travail, il engage sa responsabilité non seulement civile[63] mais également pénale[64].

L'employeur engage également sa responsabilité en cas de rupture conventionnelle conclue irrégulièrement avec un salarié « ordinaire ». Tel est le cas lorsque l'homologation est contestée par le salarié ; lorsqu'il y a des vices de procédure (non-respect des délais, des

[59] V. sur ce régime particulier, G. Auzero et E. Dockès, *Droit du travail*, 2016, 30e édition, Dalloz, coll. Précis, spéc. n° 1155 s.
[60] V. Cass. soc. 25 juin 2003, n° 01-41150 : *Bull. civ.* n° 208 p. 211.
[61] V. Cass. soc. 25 juin 2003, n° 01-43578 : *Bull. civ.* n° 209 p. 213.
[62] V. Cass. soc. 21 janv. 2009, n° 07-41822 : *Bull. civ.* V, n° 18.
[63] V. Cass. soc. 2 déc. 1992 : *Bull. civ.* n° 578.- Cep. la rupture conventionnelle est possible lorsqu'il s'agit du contrat de salariés protégés, visés par l'article L 1237-15 du Code du travail, si l'inspecteur du travail l'autorise.
[64] V. Cass. crim. 26 nov. 1985 : *Bull. crim.* n° 379.

règles de l'entretien, information insuffisante…), des vices de fond (vices du consentement, détournement de procédure ; lorsqu'existe un litige au moment de la rupture)[65].

L'employeur engage également sa responsabilité lorsqu'il met à la retraite un salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle[66]. Il en va de même lorsque les conditions de mise à la retraite ne sont pas réunies. La mise à la retraite du salarié est alors assimilée à un licenciement[67] non pas sans cause réelle et sérieuse mais nul en raison du fait qu'il repose sur un motif discriminatoire illégal, à savoir exclusivement l'âge du salarié[68].

L'employeur engage sa responsabilité au titre d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse lorsqu'il rompt le contrat en invoquant la force majeure alors que les conditions de celles-ci (cyclone, incendie, état de guerre ou fait du prince) ne sont pas remplies. Il en va ainsi, par exemple, lorsque l'employeur rompt le contrat de travail parce qu'il est hospitalisé[69].

Évidemment, l'employeur engage également sa responsabilité lorsqu'il décide de licencier le salarié sans respecter les règles de procédure et/ou de fond, qu'elles soient légales[70] ou conventionnelles[71].

Enfin, le salarié a la possibilité de demander la résiliation judiciaire lorsque l'employeur manque à ses engagements contractuels de manière suffisamment grave. Si la résiliation est prononcée, elle est assimilée dans ses effets à un licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse[72], voire dans certains cas à un licenciement nul[73].

---

[65] V. G. Auzero et E. Dockès, *op cit*, n° 422 s.
[66] V. art. L. 1226-9 C. trav.- Cass. soc. 27 janv. 2009, n° 07-45290.
[67] V. art. L. 1237-8 C. civ.
[68] V. Cass. soc. 21 déc. 2006, n° 05-12816 : *Bull. civ.* V, n° 412, p. 399.
[69] V. Cass. soc. 31 mars 1994, n° 90-42976 : *Dr. Soc.* 1994, p. 514.
[70] V. art. L. 1232-1 s. C. trav. (lic. pour motif personnel) et L. 1233-2 s. (lic. pour motif économique).
[71] V., par exemple, Cass. soc. 21 juin 2012, n° 11-14036 : *Bull. civ.* n° 198.
[72] V. Cass. soc. 20 janv. 1998 n° 95-43350 : *Bull. civ.* V, n° 21, p. 16.
[73] V. Cass. soc. 20 févr. 2013, n° 11-26560 : *Bull. civ.* V, n° 47.

Si les règles assurant la durabilité du contrat de travail ont très majoritairement pour but de protéger le salarié, certaines, inversement, ont pour objectif de contribuer à la pérennité de l'entreprise.

β) **Outils d'imputation de responsabilité lorsque la durée du contrat a été aménagée**

Différents cas de figure apportant des restrictions au droit de rompre le contrat peuvent se présenter.

La relation contractuelle peut comporter un engagement de stabilité d'emploi[74]. Cet engagement empêche l'employeur de rompre le contrat hors les cas de force majeure, de faute lourde ou grave du salarié[75], ou bien entendu d'accord de ce dernier[76]. En cas de violation, la rupture peut se traduire par l'obligation de verser au travailleur son salaire jusqu'à la fin de la période garantie[77] et de lourdes indemnités en raison de la cessation du contrat[78], et par celle de rembourser aux organismes intéressés (aujourd'hui Pôle emploi) tout ou partie des sommes versées par eux en raison de l'absence de cause réelle et sérieuse du licenciement[79].

[74] Différentes situations sont concernées. V. pour ce qui concerne la loi, par exemple, art. L 5125-1 s. C. trav. Pour ce qui concerne une convention collective, v. par exemple, Cass. soc. 3 févr. 1993 : *RJS* 3/93, n° 252, p. 159.- Pour ce qui concerne un contrat de travail, v. par exemple, Cass. soc. 8 juill. 1998 *: JCP 1998 G,* IV, n° 3015, p. 1774. Pour ce qui concerne un engagement unilatéral, v. par exemple, Cass. soc., 17 déc. 1997 *: Dr. soc.* 1998, 284, obs. A. Jeammaud.

[75] V. Cass. soc. 28 avr. 1994 *: Bull. civ.* V, n° 101, n° 151.

[76] Il ne faut pas confondre cette situation avec celle dans laquelle le contrat de travail à durée indéterminée contient une clause fixant une durée maximum d'emploi. V. *Cass. soc., 16 fév. 1994, Sté SEE Rault : JCP 94, éd. G,* IV, n° 1033 *; RJS* 4/94, p. 247, n° 372.

[77] V. Cass. soc. 27 oct. 1998*: RJS* 12/98, p. 881, n° 1441.

[78] V. Cass. soc. 21 fév. 1980 *: Bull. civ.* V, n° 169, p. 127.

[79] V. art. L. 1235-4 C. trav.- *Cass. soc., 7 oct. 1997, Sté nouvelle Méridionale des combustibles : RJS 11/97, p. 745, n° 1198*, faisant application de l'article L 122-14-4, al. 2, C. trav.

b) Identification des outils d'imputation de responsabilité lorsque la durabilité sert la pérennité de l'entreprise

Lorsque le contrat de travail à durée déterminée est rompu avant son terme par le salarié et cela sans justification recevable[80], l'auteur de la rupture doit à l'employeur des dommages-intérêts correspondant au préjudice subi[81].

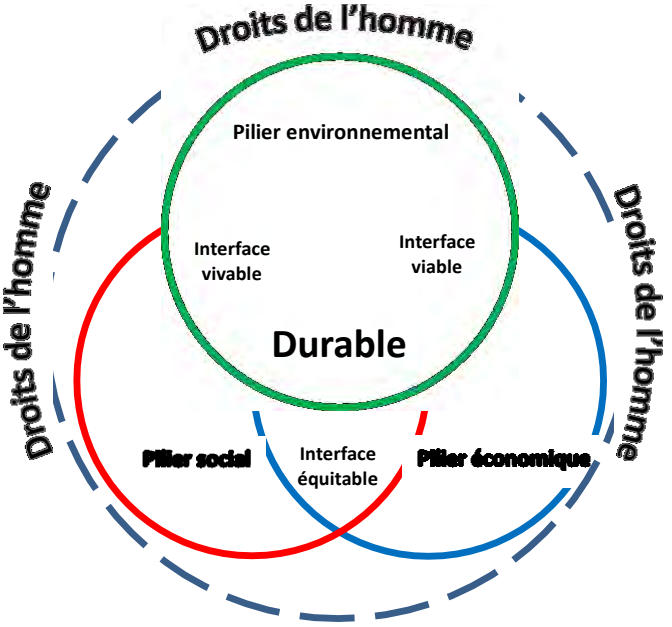
Lorsque le contrat est à durée indéterminée, le salarié peut le rompre en démissionnant. Il se peut que, dans un tel cas, il soit tenu de respecter un préavis[82]. La violation de cette obligation le rend débiteur vis-à-vis de son cocontractant d'une indemnité égale à la rémunération qu'il aurait touchée s'il avait travaillé pendant le délai-congé. Cette « indemnité de préavis présente un caractère forfaitaire et est due quelle que soit l'importance du préjudice subi par l'employeur »[83]. Les mêmes conséquences se produisent lorsque le salarié prend acte de la rupture du contrat sans parvenir à rapporter que cette prise d'acte était justifiée[84]. Une autre possibilité de rupture à l'initiative du salarié est sa décision de partir à la retraite. Il est alors tenu au respect d'un préavis. La violation de cette obligation pourra entraîner sa condamnation à des dommages-intérêts en réparation du préjudice subi par son cocontractant[85].

[80] V. art. L. 1243-1 s. C. trav.
[81] Art. L. 1243-3 C. trav.
[82] V. G. Auzero et E. Dockès, *Droit du travail*, 2016, 30e édition, Dalloz, coll. Précis, spéc. n° 397.
[83] V. Cass. soc. 9 mai 1990, n° 88-40044 : *Bull. civ.* V, n° 209, p. 126.
[84] V. Cass. soc. 2 juill. 2008, n° 07-42299, inédit.
[85] V. Cass. soc. 13 févr. 1996, n° 92-40704 : *Bull. civ.* n° 52 p. 37.

L'introduction du pilier environnemental dans le raisonnement ne remplace pas le concept de travail durable tel que nous l'avons exposé mais elle a vocation à l'enrichir considérablement comme nous allons le voir maintenant.

2) Les outils d'imputation de responsabilité lorsque la durabilité est sociétale

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'apparition de la dimension environnementale a potentiellement des effets considérables sur le contenu de la durabilité de la relation de travail. La durabilité n'est plus seulement l'expression d'une relation équitable entre l'employeur et le salarié, elle est aussi celle d'une relation de travail qui tient compte de ce qui est à la fois vivable et viable.



De savants travaux ont été consacrés à l'influence du droit de l'environnement sur le droit du travail[86], c'est-à-dire, par rapport à notre schéma, à l'interface vivable. Si les exemples concernant le recoupement des trois interfaces sont encore peu nombreux, on peut néanmoins s'attendre à ce qu'ils se multiplient dans un proche avenir[87] (a) et citer dès à présent le télétravail salarié (b). Essayons de faire ressortir les outils d'imputation de responsabilité relevant de chacun de ces cas de figure.

a. Outils d'imputation de responsabilité en raison de l'environnement sociétal de l'entreprise

L'environnement sociétal peut être compris comme environnement économique (α) ou écologique (β).

α) Exemple d'un outil d'imputation de responsabilité dans le cadre de l'environnement économique

[86] V. par ex., A. Bugada, « L'influence du droit de l'environnement sur le droit du travail », *SSL* 2005, n° 1232, supplément du 17 oct. 2005 ; du même auteur, « Environnement et droit social » (année 2013) : *Environnement* n° 6, Juin 2014, chron. 3.- F. Héas, « La protection de l'environnement en droit du travail » : *RDT* 2009 p. 565.- M.-P. Blin-Franchomme, I. Desbarats, G. Jazottes et V. Vidalens, *Entreprise et développement durable. Approche juridique pour l'acteur économique du XXI^e siècle*, Lamy, coll. Axe droit, 2011.- J. Dirringer, « Les voies vers une démocratie sociale et environnementale ou l'illusion procédurale ? », *Droit social,* 2015 p. 326.

[87] V. par ex., Conférence internationale du Travail, 102^e session, 2013, Rapport V, *Développement durable, travail décent et emplois verts*, Bureau international du Travail, Genève, 2013.

La loi dispose que lorsque les plus grandes entreprises (celles d'au moins mille salariés, celles dotées d'un comité de groupe et celles ayant un comité d'entreprise européen[88]) procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées, elles sont tenues de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi[89]. Si l'entreprise assujettie entend échapper à son obligation (par exemple, en refusant de signer une accord collectif ou convention de revitalisation), l'administration peut l'assujettir d'office à verser une contribution égale à quatre fois le smic mensuel par emploi supprimé. Curieusement, la circulaire d'application considère que ce dispositif relève de la responsabilité territoriale de l'entreprise par opposition au plan de sauvegarde de l'emploi qui lui, selon elle, relève de la responsabilité sociale de l'entreprise[90].

β) Exemples d'outils d'imputation de responsabilité dans le cadre de l'environnement écologique

L'article L 110-1, 2° du Code de l'environnement pose le « principe d'action préventive [...], par priorité à la source, des atteintes à l'environnement »[91]. L'article L 110-2 du même Code énonce que chacun doit « veiller à la sauvegarde et contribuer à la protection de l'environnement ». Comme l'écrit F. Héas, ces dispositions « imposent aux parties, une obligation globale de préservation de l'environnement, dans l'exécution du contrat de travail

[88] Art. L 1233-71 C. trav.
[89] Art. L 1233-84 C. trav.
[90] Circ. DGEFP/DGCIS/ /DATAR n° 2012-14 du 12 juillet 2012 relative à la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation instituée à l'article L.1233-84 du code du travail, p. 2.
[91] V. déjà, Acte unique européen (AUE) du 17 février 1986, entré en vigueur le 29 juin 1987, titre VII.

[...]. Plus large que les obligations de sécurité de l'employeur [92] ou du salarié [93] circonscrites aux activités professionnelles, à leurs conséquences et à la santé des personnes concernées par le travail, cette obligation écologique impose la prise en compte permanente et la protection constante des milieux dans lesquels s'inscrivent notamment les activités professionnelles. La sécurité de l'environnement a donc un objet plus important que l'obligation de sécurité au travail »[94]. Et cet auteur d'ajouter, que sur ces bases, des actions en responsabilité sont envisageables. Elles le sont contre l'employeur en tant que responsable du fait du salarié qui a porté atteinte à l'environnement à l'occasion de l'exécution de son contrat. À cet égard, la loi 2008-757 du 1er août 2008 relative à la responsabilité environnementale et à diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'environnement pose un principe de réparation du préjudice écologique, indépendamment de toute atteinte à des personnes ou des biens. Concrètement, il s'agit des préjudices graves aux espèces et aux habitats naturels protégés, à la qualité des eaux et l'état des sols[95]. L'imputation de responsabilité peut aussi viser le salarié. Lorsqu'il porte atteinte à l'environnement, il peut être disciplinairement sanctionné. Mais sa responsabilité sera appréciée en fonction des instructions qu'il aura reçues de l'employeur et de la formation qui lui aura été donnée. Par ailleurs, si le salarié refuse d'exécuter un ordre portant atteinte à l'environnement et donc illégal, il ne peut être considéré comme fautif. Toute sanction autre que le licenciement, prononcée à son encontre pourra être annulée ; si c'est un licenciement il pourra être déclaré sans cause réelle et sérieuse.

[92] Art. L. 4121-1 C. trav.- V. égal. *supra*, 3e partie, chapitre 1 : Obligation de prévention dans les champs social et sanitaire.
[93] Art. L. 4122-1 C. trav.
[94] V. F. Héas, art. cit.- *Adde* R. de Quenaudon, *op. cit.*, p. 100 s. et 364 s.
[95] Art. L. 161-1 C. env.

b. Outils d'imputation de responsabilité dans le cadre du télétravail salarié

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci »[96]. Bien que les textes se rapportant au télétravail salarié soient issus du Code du travail[97] et de la négociation collective[98], le soubassement politique de cette organisation du travail montre que la problématique du télétravail dépasse largement les frontières des relations entre l'employeur et le salarié et s'inscrit dans la démarche de développement durable. En effet, il s'agit d'un type d'organisation du travail qui n'est pas uniquement pensé en fonction de l'intérêt du salarié télétravailleur et de celui de son employeur mais aussi en relation avec les intérêts écologiques et économiques de toute la société.

En sus des outils d'imputation de responsabilité énoncés précédemment[99], certains sont propres au télétravail.

Il en va ainsi lorsque l'employeur impose cette organisation du travail au salarié[100], ne verse pas au télétravailleur la contrepartie liée à l'occupation de son domicile à des fins professionnelles[101] ou prive le salarié des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions en télétravail (notamment en lui reprenant l'ensemble du matériel informatique)[102].

---

[96] Art. L. 1222-9 C. trav.
[97] Pour le secteur public, v décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
[98] V. not. ANI du 19 juillet 2005 sur le télétravail.
[99] V. *supra* I.- Les outils d'imputation de responsabilité lorsque la durabilité est socio-économique.
[100] V. Cass. soc., 2 octobre 2001, n° 99-42.727.
[101] V. Cass. soc., 7 avril 2010, n° 08-44.865.- CA Paris, 6 septembre 2011, n° 09/06705.
[102] V. Cass. soc., 29 novembre 2007, n° 06-43.524.

Quant au salarié, il ne peut se voir reprocher de ne pas répondre aux appels téléphoniques de l'employeur s'il est sollicité en dehors des heures de travail, et ce quelle que soit l'urgence[103].

Ces règles que nous venons de voir ont un champ territorial généralement limité à celui de la France[104]. Dans d'autres pays, les outils d'imputation de responsabilité en vue de protéger la durabilité du travail sont différents, voire inexistants. Il revient alors au droit souple de prendre la relève.

B) Les outils d'imputation de responsabilité tirés du droit souple

La pire forme de travail non décent est le travail forcé. Dans un tel cas, différents instruments du droit souple peuvent être mobilisés pour engager la responsabilité de l'entreprise qui se livre à ce genre de pratique. Si elle est adhérente du Pacte mondial, elle enfreint le principe n° 4 et court le risque d'une radiation[105]. Si elle s'est engagée à respecter les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (PDOCDE), elle risque de voir une ONG ou un syndicat soulever une circonstance spécifique pour violation du § d du chapitre V

[103] V. Cass. soc., 17 février 2004, n° 01-45.889.
[104] Cep. v. C. Oziel, « Mondial de football au Qatar : un match serré entre Sherpa et Vinci », *Novethic,* 24 mars 2015, qui rapport que Sherpa et la Fédération nationale des salariés de la construction de la CGT (FNSCBA) ont déposé plainte contre Vinci Construction Grands Projets et sa filiale Qatarie QDVC pour travail forcé et réduction en servitude. Cette dernière utiliserait de la main-d'œuvre forcée par l'intermédiaire de ses sous-traitants. La plainte repose sur deux textes du code pénal. Elle s'appuie d'abord sur la violation de l'article 225-14 C. pén., issus de la loi n° 2013-711 du 5 août 2013 portant diverses dispositions d'adaptation dans le domaine de la justice en application du droit de l'Union européenne et des engagements internationaux de la France. Ce texte énonce que le travail forcé est le fait, par la violence ou la menace, de contraindre une personne à effectuer un travail sans rétribution ou en échange d'une rétribution manifestement sans rapport avec l'importance du travail accompli. Il est puni de sept ans d'emprisonnement et de 200 000 € d'amende. Elle repose également sur l'article 225-14-2 C. pén. qui énonce que la réduction en servitude est le fait de faire subir, de manière habituelle, l'infraction prévue à l'article 225-14-1 à une personne dont la vulnérabilité ou l'état de dépendance sont apparents ou connus de l'auteur. Elle est punie de dix ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende.
[105] V. Directives du pacte mondial pour la « communication sur le progrès » (cop), du 17 juin 2009, § 7.

desdits principes, devant le Point de contact national (PCN) du pays où les faits ont eu lieu ou, si ce pays n'adhère pas aux PDOCDE, devant le PCN du pays où l'entreprise a son siège. Son image – ce à quoi, dit-on souvent[106], elle tient peut-être le plus ! - risque alors d'être sérieusement ternie.

En pratique, c'est à travers sa chaîne d'approvisionnement que la société transnationale risque de se voir reprocher la pratique du travail forcé. A cet égard, la construction d'installations au Qatar en vue de la coupe du monde de football 2022[107] fait ressortir une telle pratique[108]. Le droit qatari connaît la *kafala professionnelle*[109] laquelle oblige tout travailleur étranger d'avoir le soutien d'un parrain local (une entreprise, une association ou un simple citoyen). Ce parrain doit donner son autorisation au travailleur étranger s'il veut quitter le pays[110].

De manière plus générale, la Confédération syndicale internationale a dénoncé les conditions de travail dans ce pays[111]. Mise en cause[112], la Fédération internationale de football association (FIFA)[113] a réagi[114] par la création « d'un comité de surveillance chargé de

[106] Cep. v. P. Godé, *L'entreprise et le droit, Travaux de l'Académie des sciences morales et politiques*, 21 janv. 2008: http://www.asmp.fr/travaux/communications/2008/gode.htm
[107] V., par exemple, http://www.sc.qa/fr/stadiums/khalifa-international-stadium
[108] V. Coupe du monde 2022 : des « esclaves » népalais morts au Qatar sur les chantiers : *Le Monde* du 29 sept. 2013 - M. de Grandi, « La liste des pays qui ont recours au travail forcé s'allonge », *Les Echos* du 6 août 2014 - Assemblée nationale, première séance du lundi 30 mars 2015.- Amnesty International, *Qatar 2015/2016* : https://www.amnesty.org/fr/countries/middle-east-and-north-africa/qatar/report-qatar/
[109] V. R. de Quenaudon, Pacte mondial et procédure d'exclusion, *in La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale* (dir. K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon), Pedone, 2016, 715 p., spéc. p. 331 s.
[110] V. P. Jovanovic, « Le Qatar veut conserver la "Kafala" pour les travailleurs immigrés », *La Croix* du 24 juin 2015.
[111] V. CSI, *Coupe du monde de football au Qatar : annonce de la FIFA en faveur de « conditions de travail décentes »* : Bruxelles, le 25 avril 2016 (CSI en ligne).
[112] V. Amnesty International, *Qatar : la FIFA hors-jeu*, 31 mars 206 : http://www.amnesty.fr/qatar
[113] Sur la FIFA en tant qu'ordre juridique, v. R. de Quenaudon, *Droit de la responsabilité sociétale des organisations. Introduction*, Larcier, 2014, 4.2. « Le droit n'est pas qu'étatique ».
[114] V. FIFA, *Le Président de la FIFA annonce la création d'un organe de supervision pour le bien-être des travailleurs,* 22 avr. 2016 : http://fr.fifa.com/about-fifa/news/y=2016/m=4/news=le-president-de-la-fifa-annonce-la-creation-d-un-organe-de-supervision-2782184.html.- Le président de la FIFA a déclaré : « j'ai affirmé très clairement qu'il était essentiel pour les autorités qataries de s'assurer que le pays se conforme aux normes internationales sur le traitement de la main-d'œuvre et de continuer de mettre en œuvre les mesures promises à un rythme soutenu. L'accueil de la Coupe du Monde de la FIFA est une opportunité d'établir une référence en termes de conditions durables et justes pour tous les travailleurs au Qatar », *Les préparatifs pour la Coupe du Monde au*

contrôler les conditions de travail sur les chantiers des stades de la Coupe du monde du Qatar. [Ce comité] validera la qualité et l'efficacité de la procédure d'audit préalable en place, analysera les conclusions régulièrement présentées par le système d'audit indépendant et les mesures de correction adoptées par le Comité Suprême [Comité Suprême pour la Livraison et l'Héritage (SC)] pour répondre aux éventuels problèmes. Enfin, il présentera les constats, les recommandations et les progrès, afin d'améliorer la transparence autour de ce sujet essentiel ». Selon Sharan Burrow, la secrétaire générale de la CSI : « Il pourrait s'agir d'une étape importante pour mettre fin aux mauvais traitements infligés à la main-d'œuvre migrante au Qatar, alors que le rythme des constructions s'intensifie pour faire face à l'échéance de 2022. Dans son rapport du 14 avril dernier, l'expert en droits humains John Ruggie décrit les responsabilités de la FIFA, ainsi que la composition, les objectifs et les activités que doit mettre en place cet organe de surveillance pour répondre pleinement aux recommandations du professeur Ruggie. Plus particulièrement, le comité de surveillance doit reconnaître qu'un nombre beaucoup plus important de travailleurs sont embauchés pour l'organisation de la Coupe du monde que pour la seule construction des stades et que, tant que le gouvernement n'aura pas réformé la législation moyenâgeuse du travail du pays, les entreprises et les instances chargées d'organiser la Coupe du monde pourront, et devront, tout mettre en œuvre pour respecter les droits des travailleurs dans toutes leurs activités »[115].

Conclusion

cœur de la rencontre entre Infantino et les dirigeants qataris, 22 avr. 2016 : http://fr.fifa.com/about-fifa/news/y=2016/m=4/news=le-president-de-la-fifa-rencontre-le-leadership-qatari-l-ordre-du-jour-2782173.html

[115] CSI, communiqué préc.

Le thème de ce 11e congrès du RIODD porte, en partie, sur les mutations sociales. Or il se pourrait bien que la question du travail durable et donc aussi la problématique juridique qui s'y rattache, connaissent une profonde mutation. Les concepts à l'œuvre qui pourraient opérer ce changement ont pour noms : « contrat unique »[116], « sécurité sociale professionnelle »[117], « principe licencieur-payeur »[118], « compte personnel activité » (CPA)[119]... Leurs auteurs arrivent à la conclusion qu'« il faut protéger le salarié et non l'emploi »[120]. En somme, c'est la problématique du travail décent doit être centrée sur la personne du salarié, non sur l'emploi qu'il occupe.

[116] V. M. Camdessus, *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France*, La Documentation française, 2004, p. 91 s., « La forme précise de ce contrat est naturellement à débattre. Mais une idée peut être avancée : la suppression du CDD et la création d'un contrat unique à durée indéterminée dans lequel les droits relatifs à la protection d'emploi et à l'indemnisation se renforceraient progressivement. Sans tenter ici de préciser exagérément les contours d'un tel contrat, on voit bien que les anciens cas de recours aux CDD constitueraient des cas de motif réel et sérieux de rupture dans les premiers temps du contrat » : http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/brp/notices/044000498.shtml.-

[117] V. Cahuc et F. Kramarz, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, rapport au Ministre de l'Economie et au Ministre de l'Emploi, 2 déc. 2004 : http://www.crest.fr/pageperso/dr/kramarz/RAPCAKRA02-12-04.pdf . Cette sécurité sociale professionnelle vise « trois objectifs :
1°) améliorer la prise en charge des demandeurs d'emploi en affirmant le rôle de l'Etat ;
2°) permettre un accès plus équitable aux secteurs, aux professions et aux diplômes ;
3°) supprimer autant que faire se peut les statuts d'emploi précaires en créant un contrat de travail unique à durée indéterminée » (p. 10).

[118] V. J. Tirole, *Economie du bien commun*, PUF, 2016, p. 323.

[119] V. France Stratégie, *Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret*, Commission Compte personnel d'activité présidée par Selma Mahfouz, oct. 2015.- France Stratégie, *Les grandes ambitions du compte personnel d'activité*, 9 oct. 2015.- B. Gazier, J.-F. Le Ruof, A. Lopez, Th. Pech, B. Palier et M. Richer, *Le bel avenir du Compte personnel d'activité*, Fondation Terra Nova, 16 févr. 2016.- M. Richer, Le CPA, ossature d'une nouvelle responsabilité sociale, *Management & RSE*, 9 mars 2016, http://management-rse.com/2016/03/10/le-cpa-ossature-dune-nouvelle-responsabilite-sociale: « De quoi s'agit-il ? Le CPA est d'abord un réceptacle des droits économiques et sociaux. Il permet à chacun d'entre nous d'articuler ensemble et de piloter « tout au long de notre vie » les droits et dotations qui favorisent notre évolution, notre progression. Aujourd'hui (dans la loi Rebsamen étendue par le projet de loi El Khomri), il réunit seulement le Compte personnel de formation (CPF), le Compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) et potentiellement le Compte épargne temps (CET). Mais l'objectif est d'y intégrer progressivement les autres composantes (droits à la retraite, assurance chômage, etc.) et de définir les règles d'articulation et de conversion entre ces différentes composantes. A titre d'exemple, voici une règle qui existe déjà : le compte de prévention de la pénibilité offre la possibilité aux salariés concernés de consacrer des points accumulés au titre de la pénibilité pour financer une formation afin de se reconvertir vers un emploi moins pénible. Mais le CPA est bien plus qu'un simple réceptacle. Cette charpente permettra aussi de reconcevoir une approche proactive de la protection sociale, de défragmenter les statuts d'activité (salarié, expatrié, fonctionnaire, créateur d'entreprise, etc.), de sécuriser les parcours professionnels, de développer les tâches de bénévolat et d'intérêt général, d'accompagner l'entrée dans la société numérique ».

[120] J. Tirole, *Economie du bien commun*, préc. p. 323.

Cette mutation, si elle a lieu, devrait entraîner un renversement de perspective en remplaçant la « responsabilité sociale de l'entreprise » par la « Responsabilité sociétale et environnementale »[121], en développant l'idée de co-responsabilité[122] de tous les acteurs sociaux, donc autant celle du salarié que celle de l'entreprise. Grâce au CPA, il revient à chacun d'opérer ses arbitrages entre les trois versants de la performance globale : économique, sociale, environnementale.

Bibliographie *(modèles pour un article, un chapitre dans un ouvrage collectif et un ouvrage ci-dessous)*

Auzero G. et Dockès E. (2016), *Droit du travail*, 30e édition, Dalloz, coll. Précis, Paris, spéc. n° 397.

Berrod F., Laronze F. et Schwaller E. (2016), « L'entreprise sociale comme modèle d'entreprise RSE », in *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale*, coordonné par K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon, Pedone, Paris, spéc. p. 210 s.

Blin-Franchomme M.-P., Desbarats I., Jazottes G. et Vidalens V. (2011), *Entreprise et développement durable. Approche juridique pour l'acteur économique du XXIe siècle*, Lamy, Paris, n° 254, p. 183.

[121] M. Richer, art. préc.

[122] Cette co-responsabilité vient d'une responsabilisation du salarié, ce que l'américain appelle « empowerment », terme que l'on peut traduire par un ensemble de mots en français, dit M. Richer (« Accomplissement ? Autonomisation ? Renforcement des collaborateurs ? Extension de la latitude décisionnelle ? Développement de l'esprit d'initiative ? Accroissement de la capacité d'intervention ? Pouvoir d'agir ? Délégation des responsabilités ? Confiance mutuelle ? »).

Bugada A. (2005), « L'influence du droit de l'environnement sur le droit du travail », *Semaine sociale Lamy*, n° 1232, supplément.

Bugada A. (2014), « Environnement et droit social », *Environnement* n° 6, chron. 3.

Camdessus M. (2004), « Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France », *La Documentation française*, Paris, p. 91 s

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2015), *L'entreprise dans la société – Une question politique*, Edition La Découverte, Paris.

Chassagnon V. (2015), « Loi Macron : une occasion manquée », *Le Monde* du 13 févr. 2015.

Conférence internationale du Travail (2013), 102e session, « Rapport V, Développement durable, travail décent et emplois verts », *Bureau international du Travail*, Genève.

De Quenaudon R. (2014), *Droit de la responsabilité sociétale des organisations. Introduction*, Larcier, Bruxelles.

De Quenaudon R. (2014), « La doctrine sociale de l'Eglise (DSE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : premier regard d'un juriste », in *Mélanges en l'honneur de Francis Messner*, Litec, Paris, p. 73-98.

De Quenaudon R. (2016), « Pacte mondial et procédure d'exclusion », in *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale*, coordonné par K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon, Pedone, Paris, spéc. p. 331 s.

De Quenaudon R. (2016), « Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail » ?, <hal-01322903>

Gardes D. (2014), « Une définition juridique du travail », *Droit social*, Paris, p. 373 s.

Héas F. (2010), « Le bien-être au travail », *La Semaine Juridique Social*, Paris, n° 27, 1284.

Héas F. (2009), « La protection de l'environnement en droit du travail », *Revue de droit du travail*, Dalloz, Paris, p. 565.

Mazuyer E. (2011), *L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises*, Bruylant, CERIC, Bruxelles, p. 54.

Queinnec Y et Launay A. (2016), « De la prévention à la réparation des outils ESG. Le contrat durable, outil de formalisation du devoir de vigilance raisonnable », in *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale*, coordonné par K. Martin-Chenut et R. de Quenaudon, Pedone, Paris, spéc. p. 470.

Thibierge C. (2003), « Le droit souple. Réflexion sur les textures du droit » : *Revue trimestrielle de droit civil*, Dalloz, Paris, p. 599 s.

Tirole J. (2016), « Economie du bien commun », PUF, Paris.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le devoir de vigilance des sociétés mères et des donneurs d'ordre.

Nicolas CUZACQ.
Maître de conférences HDR à l'UPEC.
Laboratoire : Marchés, Institutions, Libertés.
cuzacq@u-pec.fr

Résumé

Le concept de vigilance a connu au sein de la RSE une ascension « fulgurante » depuis le début des années 2000. La vigilance est une notion connue de longue date par les juristes dans des domaines spécifiques comme le droit bancaire, mais elle a pris une autre ampleur depuis l'adoption par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies, le 16 juin 2011, de principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Ce conseil a formalisé la diligence attendue des entreprises en leur demandant d'identifier les incidences de leurs activités dans le domaine des droits de l'homme et d'en atténuer les effets et de rendre compte de la manière dont elles y remédient. Les jalons du devoir de vigilance étaient posés et ils ont inspiré la proposition de loi sur le sujet qui a été votée par l'Assemblée nationale. Le projet de communication contient trois parties. La première présente la démarche de prévention inhérente à la proposition de loi. La seconde partie analyse la responsabilité pour faute de vigilance qui est instaurée par le texte. Les propositions doctrinales alternatives sont étudiées : responsabilité du fait d'autrui ; création d'un mécanisme de garantie. Enfin, la troisième partie s'intitule : « critique et contre-critique de la proposition de loi relative au devoir de vigilance ». Elle permet de nourrir le débat relatif à la légitimité du texte.

Mots-clés : Vigilance, démarche préventive, responsabilité juridique.

Abstract

The notion of vigilance is topical with the bill which is at present discussed within French Parliament. The communication presents the preventive approach which characterizes this bill as well as the mechanism of liability which it operates. Finally, a last part presents the criticism as well as against critic of the bill.

Key-words: Vigilance, preventive approach, liability.

L'intégralité du texte a été publié *In* Martin-Chenut, K., Quenaudon, R. de, *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Pedone, 2016, p. 453-467.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Tiers et victimes : l'outil des actions collectives

Fleur LARONZE
MCF, Université de Haute Alsace
UMR 7354 DRES
MISHA
5, allée du Général Rouvillois
CS 50008
67083 Strasbourg cedex
laronze@unistra.fr

Résumé

Dans quelle mesure des tiers peuvent-ils agir en vue de défendre leurs intérêts lésés par l'activité d'une entreprise ? C'est la question à laquelle la contribution va tenter de répondre en mettant en perspective les droits des tiers victimes de dommages causés par l'activité de l'entreprise et ceux des tiers non victimes représentant des intérêts lésés. Les tiers à une organisation peuvent exercer des actions avec un succès parfois plus prometteur que celles susceptibles d'être intentées par les membres de l'entreprise. Qu'ils soient victimes ou non des dommages, ces tiers peuvent être les portes-voix des intérêts des membres de l'organisation. Plusieurs mécanismes judiciaires et extra-judiciaires permettent aux tiers d'agir collectivement, mais le préjudice qu'ils subissent doit être de nature individuelle.

Mots-clés : Tiers - victime - préjudice - intérêt - action de groupe

Abstract

How can third parties act to defend their interests when they have been harmed by the activity of a company? This is the question that the contribution will try to respond by putting into perspective the rights of third parties that have suffered damage caused by the activity of a company and those of non-third parties representing victims. Third parties to an organization may act more effectively that those that may be brought by the company's members. Whether they have been wronged or not, these third parties may speak on behalf of members of the organization. Several judicial and extra-judicial mechanisms enable third parties to act collectively, but should suffer individual prejudice.

Key-words:

third parties, victim, prejudice, interest, class action

L'intervention s'appuiera notamment sur :

F. Laronze, C. Oliveira, J. Saldanha, « Tiers et victimes : l'outil des actions collectives », *In* MARTIN-CHENUT, K., QUENAUDON, R de (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris : Pedone, 2016, p. 545-567.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Session fermée
Session fermée : Les PME libanaises, terrain fertile pour la RSE ?

Introduction

Les PME libanaises constituent-elles un terrain fertile ou stérile pour les pratiques RSE et l'amélioration de la performance globale ? Dans le premier cas, quelles sont les principales pratiques de ces entreprises ? Et dans le second, quelles sont les principaux éléments entravant les PME libanaises à mettre en place des actions socialement responsables, et quelles sont les caractéristiques des PME non engagées dans la RSE ?

Nous proposons de mettre en lumière des recherches sur le Liban afin de mieux apprécier l'importance des pratiques RSE des entreprises et notamment des PME libanaises. Nous prolongerons diverses études faites entre 2005 et 2014 à propos de l'intégration de la RSE dans les organisations libanaises : Jamali et Mirshak, 2007 ; Baraka, 2013 ; Chidiac El Hajj, 2013 ; Doumit et Menhall, 2013 ; Dirani, 2014. Dirani (2014) souligne que « We know very little about CSR in Lebanon and we practice even less; but there is a window of hope ».

Nous souhaitons contribuer à la compréhension des mécanismes d'émergence de l'innovation managériale au sein des entreprises socialement engagées, mais nous chercherons également à repérer les moteurs et les freins internes et externes qui y participent dans le contexte particulier du Liban. Nous focaliserons sur des recherches notamment sur l'évaluation des pratiques innovantes en termes d'amélioration de la performance globale des entreprises sur les aspects humain, organisationnel, économique, sociétal et environnemental dans un environnement instable.

Nous souhaitons comprendre, au travers de l'analyse d'études de cas, comment s'effectue la mise en œuvre des pratiques Développement Durable ou Socialement Responsables et leur impact en termes de performance économique, sociétale et environnementale. Nous

proposons un retour sur le développement d'outils et méthodes de déploiement en liaison avec les normalisations internationales.

Notre objectif principal est de pouvoir présenter quelques résultats de recherche sur la RSE dans des PME libanaises.

Nous souhaitons aussi grâce à cette session consolider des partenariats recherche pour :

- La création d'un réseau de chercheurs franco-libanais autour des thématiques du DD, de la RSE et des PME.

- De poser les bases d'un projet Cèdre déposé en 2016, pour des actions de recherches en 2017-2018.

- Rassembler ces communications afin d'en faire un numéro spécial dans une revue.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'évolution de la Responsabilité Sociale dans les banques libanaises : une analyse de discours des PDG

Ce projet de recherche a été financé par le CNRS libanais

Amale KHARROUBY
Professeur assistant
Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
amalekharrouby@hotmail.com
akharrouby@ul.edu.lb

Jana BADRAN
Professeur Assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
janabadran@gmail.com

Résumé
Notre recherche a pour objectif d'analyser lexicalement l'évolution de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans les discours des Présidents des banques libanaises afin d'identifier quand et comment le passage d'une « pré-RSE » à une « RSE » explicite a eu lieu. Dans cette perspective, une étude empirique longitudinale, sur la période 2004-2014, a été menée sur les messages des Rapports annuels de 11 banques libanaises à travers une analyse de discours sous LEXICO3.
Mots-clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), banques, analyse de discours, Messages des Rapports Annuels, Liban.

Abstract
Our research attempts to analyze how corporate social responsibility (RSE) has evolved over time, along a CSR continuum from the stage of "pre-CSR" to the stage of an explicitly stated "CSR", in the chairman speeches included in Annual Reports. Because discourse analysis is a particularly useful tool to this end, we used a lexicometric method of discourse analysis through LEXICO3 in order to analyse the emergence of CSR, between 2004 and 2014, in the chairman speeches of 11 major Lebanese banks.
Key-words: Corporate Social Responsibility (CSR), Banks, Discourse Analysis, Chairman Speech, Lebanon.

La responsabilité sociale dans les banques libanaises : une analyse de discours des PDG

Résumé

Notre recherche a pour objectif d'analyser lexicalement l'évolution de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans les discours des Présidents des banques libanaises afin d'identifier quand et comment le passage d'une « pré-RSE » à une « RSE » explicite a eu lieu. Dans cette perspective, une étude empirique longitudinale, sur la période 2004-2014, a été menée sur les messages des Rapports annuels de 11 banques libanaises à travers une analyse de discours sous LEXICO3.

Introduction

Parce que « *la lettre du Président (…) met en exergue les axes de la politique mise en œuvre par la direction générale* » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009) et qu'elle « *véhicule les symboles et les valeurs portées par la direction de l'entreprise* » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009) que nous avons mené une analyse de discours assistée par ordinateur à travers le logiciel d'analyse de discours LEXICO 3 sur les messages des dirigeants de 11 banques libanaises (leaders sur le marché et représentant presque 80% du secteur), introduisant les rapports annuels entre 2004 et 2014.

Notre objectif est d'analyser, comment, dans leurs discours, les dirigeants, au nom de leur entreprise, présentent-ils la RSE aussi bien explicitement qu'implicitement? Nous tenterons de distinguer si les dimensions sociales et environnementales ont été internalisées, au moins dans les discours, comment et à partir de quelle période sachant que la lettre du Président «

permet d'appréhender la typologie des discours managériaux et d'identifier les contenus prioritaires investis par la communication de la firme » (Platet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009). Notre recherche tente ainsi de suivre lexicalement l'évolution de la RSE dans les discours des Présidents de 11 banques libanaises afin d'identifier quand et comment le passage d'une « pré-RSE » à une « RSE » explicite a eu lieu. Ainsi, dans une première partie, et à partir d'une revue de la littérature managériale sur la RSE, nous analyserons, dans une deuxième partie, les discours des PDG des plus grandes banques commerciales libanaises (en actifs et en parts de marché, selon les derniers rapports des bilans-banques). Notre deuxième partie nous permettra :

- Dans un premier temps, de rechercher les prémisses liées à la thématique de la RSE, que nous appellerons ici « pré-RSE » et d'analyser son poids, sa place ainsi que son évolution dans les discours.
- Dans un deuxième temps, d'identifier l'émergence de la RSE en tant que telle explicitement dans les discours et d'étudier son poids, sa place et son évolution dans les discours.
- Dans un troisième temps, nous mobiliserons des outils de la statistique multidimensionnelle à savoir l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) à l'aide du logiciel d'analyse de discours LEXICO3 afin de repérer les divergences et les convergences lexicales de notre corpus.

1- La RSE : cadre théorique

L'étude de la littérature managériale nous montre que le concept de la RSE s'enracine dans un ensemble de réflexions théoriques et de débats récurrents depuis la fin des années 1950, notamment aux Etats-Unis (Badran, 2011). Une revue de la littérature montre qu'il existe, en

matière de RSE « différentes écoles de pensées en concurrence » (Garriga et Melé, 2004 ; Acquier et Aggeri, 2008)[1].

Selon Pasquero (2005), le concept moderne de RSE a des origines américaines pour des raisons philosophiques afin de réaffirmer la légitimité du capitalisme, et pour des raisons éthiques et pragmatiques en réponse aux critiques des grandes entreprises. Acquier et Gond (2007) considèrent que le livre d'Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) est l'un des travaux fondateurs sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Dès les années 1960, l'existence de la RSE fut largement contestée par les tenants d'une approche purement économique et financière de l'entreprise (Badran, 2011 : 76). Ainsi, selon la formule de Friedman (1970) la seule RSE est celle d'accroître les profits de l'entreprise tout en respectant la législation ainsi que les valeurs morales de la société. Mais, au cours des années 1970, de nouvelles orientations vont apparaître invitant à la réconciliation entre les intérêts économiques et sociaux (Badran, 2011 : 77). Ensuite, pendant les années 1980, la Théorie des Parties-Prenantes (TPP) a fait l'objet d'une première conceptualisation dans le domaine de la stratégie (Freeman, 1984). Pasquero (2005), identifie également une extension conceptuelle récente de la RSE qui s'inscrirait dans une logique plus globale de développement durable qui répond aux besoins du présent sans nuire à ceux des générations futures selon la formulation de Brundtland (1987) : « Ainsi, à partir de la fin des années 1980, l'entreprise dans les discours devient citoyenne, éthique ou socialement responsable et intègre les trois piliers de la RSE (économique, social/sociétal et environnemental) » à ses discours et ses pratiques « dans une optique de développement durable » (Badran, 2011).

[1] Acquier A. et Aggeri F., Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue francaise de gestion, 2008/1, n°180, p. 131-157.

L'analyse historique de la littérature présentée ci-dessus montre que la RSE est un concept qui manque de consensus quant à son acception et sa définition et que son « irruption » dans l'univers managérial « se déroule dans un cadre conceptuel où la confusion le dispute à l'imprécision »[2].

Dans la kyrielle d'approches qui ont tenté d'appréhender la RSE, nous allons, dans le cadre de cette recherche, mobiliser la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes, qui sont, selon nous, les plus adéquates à la problématique de la RSE dans les discours des Présidents des banques. Les raisons résident, d'un côté, dans le fait que le cadre fourni par la théorie sociologique néo-institutionnelle permet de structurer la RSE en fonction «*d'une perspective de construction sociale, où l'encastrement dans un réseau social conduit l'entreprise à rechercher une légitimité symbolique, malgré les attentes conflictuelles et contradictoires des acteurs du champ organisationnel*» (Capron et Quairel, 2003). Les organisations y sont ainsi analysées comme des entités «encastrées» dans un contexte social (Granovetter, 1985), interconnectées (Powell et DiMaggio, 1991; Tolbert et Zucker, 1996) et socialement construites par leur environnement (Berger et Luckmann, 1996; Rojot, 2003). Les approches institutionnelles inscrivent donc la RSE dans le cadre des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ou avec la société.

D'un autre côté, le cadre théorique fourni par Freeman (1984) dans le cadre de la Théorie des Parties-Prenantes (TPP), suppose que les sources de pressions qui poussent les entreprises à être responsables socialement proviennent d'un nombre croissant de parties prenantes (*stakeholders*). Il a défini ces derniers comme tout individu -ou groupe d'individus- pouvant influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation : « cette nouvelle

[2] Allouche, J., Huault, I., Schmidt, G. (2004), « La responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », Congrès AGRH 2004 : La GRH mesurée ! UQAM, Montréal, 1-4 septembre.

représentation de l'entreprise, comme un système ouvert en interaction avec son environnement, s'offre désormais comme un moyen de penser l'entreprise au-delà de la réalisation d'objectifs purement économiques au profit de ses seuls propriétaires » (Badran, 2011).

Quant à la définition de la RSE, il faut souligner l' « impossible » définition de ce concept compte tenu de sa dynamique et du fait qu'il s'agit d'un « champ contesté (Okoye, 2009) où s'affrontent et coopèrent de multiples acteurs (...) engagés dans la délimitation même du champ (Levy and Kaplan, 2008) » (Brabet, 2010). Cependant, les différentes définitions convergent vers la triple dimension économique, sociale et environnementale de la RSE : une entreprise responsable poursuit ainsi un triple objectif qualifié de *Triple Bottom Line* (ou Triple Approche) qui est une « conception selon laquelle les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social »[3].

II. PARTIE EMPIRIQUE : L'analyse des discours des dirigeants

2.1. La méthodologie de l'analyse

Vu le caractère public et non confidentiel des rapports annuels, nous nous sommes procuré les rapports annuels de 11 banques libanaises à partir de l'année 2004 qui sont en libre accès sur les sites des banques. Notre corpus de textes à analyser est donc constitué de 84[4] messages introduisant les rapports annuels de 2004 à 2014. L'objectif de notre travail empirique est de fournir une analyse longitudinale et comparative du discours sur la thématique –implicite et explicite- de RSE dans les messages des Rapports Annuels. La présentation de la

[3] Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes, 18 juillet 2001.
[4] Initialement, nous disposons de 98 rapports annuels en version électronique. Mais les uns sont protégés et donc ne sont pas copiables sous lexico.

méthodologie de l'analyse menée sur le corpus composé des messages des dirigeants des banques introduisant les Rapports Annuels sur la période 2003-2014 se décompose en plusieurs paragraphes : un premier paragraphe (2.1.1) explique l'intérêt de l'analyse de contenu, un deuxième paragraphe (2.1.2) justifie l'intérêt de la mobilisation, avec l'analyse de contenu, d'une analyse lexicale. Enfin, dans le troisième paragraphe (2.1.3) nous présenterons les réponses à nos questions de recherche quant à l'existence, l'évolution et le poids des thèmes qui précédaient au concept de RSE en tant que tel et à l'émergence et l'évolution de la RSE dans les messages des Rapports Annuels.

2.1.1 L'analyse de contenu

Une analyse de contenu a été menée sur notre corpus. Cette analyse de contenu nous a permis d'identifier les thèmes principaux et leur lexique présents dans les messages des dirigeants des banques introduisant les Rapports Annuels sur la période 2003-2014 : il s'agit d'une étape exploratoire qui nous permet de saisir « le sens social du mot » et « le contexte d'usage du mot » (Badran, 2011). Or, « l'analyse de contenu ne suffit pas » écrit Mazière (2005). C'est pourquoi, nous avons complété notre analyse thématique de contenu par une analyse lexicale assistée par ordinateur dans le cadre de laquelle nous avons mobilisé le logiciel Lexico 3.

2.1.2 L'analyse lexicale

L'informatique dans l'analyse de discours s'est avérée intellectuellement incontournable pour Pêcheux (1969) et notamment dans le but de défendre les sciences humaines vis-à-vis de ce que l'on nomme les « sciences dures » c'est-à-dire afin de garantir la scientificité de l'analyse de discours. Nous avons ainsi complété notre analyse thématique par des outils de la lexicométrie (ou statistique textuelle informatisée) à savoir le logiciel d'analyse de discours : Lexico3. En effet, la statistique textuelle informatisée vise à transformer « *le texte en une*

série de données chiffrées sur les mots, les segments, les catégories grammaticales et permet de découvrir des évolutions, des régularités et des ruptures, qu'une simple lecture cursive ne permet pas de déceler » (Bonnafous, 2006). Le logiciel LEXICO 3 a été développé par André Salem au sein du laboratoire SYLED de l'université Paris III : il s'agit d'un outil adapté aux études qui s'intéressent « à l'évolution des pratiques et des vocabulaires dans le temps» (Pierre, 2007) sur des « corpus homogènes constitués par des textes produits en des situations d'énonciation similaires, si possible par un même locuteur, individuel ou collectif, et présentant des caractéristiques lexicométriques comparables» (Lebart et Salem, 1994). Enfin, les résultats générés par Lexico 3, ne prennent de signification qu'au travers du travail interprétatif du chercheur et la capacité de celui-ci à opérer des relations entre le texte et le contexte d'énonciation. Ainsi, le fait de croiser l'analyse de contenu thématique avec l'analyse de discours informatisée en situant les textes dans leur contexte pour étudier les messages des dirigeants d'entreprises nous permet de mieux saisir l'idéologie et les métaphores en jeu et aussi de mettre en évidence certains « silences » (Badran, 2011).

2.1 Les résultats de l'analyse

Dans cette sous-section, nous présentons les résultats de l'analyse lexicale que nous avons menée sur le corpus constitué des messages des PDG des banques entre 2004 et 2014. Tout d'abord, nous produisons ci-dessous le tableau n°1 des principales caractéristiques du corpus telles que fournies par le logiciel Lexico 3.

Nombre d'occurrences	86342
Nombre de formes	5689
Fréquence maximale	5244
Nombre d'hapax[5]	2177

Tableau n°1:Principales caractéristiques lexicométriques du corpus

[5] Formes n'apparaissant qu'une seule fois dans le corpus.

2.2.1 L'univers lexical du corpus

Avant de présenter les résultats de l'analyse que nous avons menée sur le thème de la RSE sur le sous-corpus des messages des rapports annuels, il nous a paru indispensable de situer l'univers lexical de référence de ce corpus. Dans le tableau n°2 ci-dessous, le repérage des termes les plus fréquents du corpus des messages des rapports annuels (2004-2014) permet d'avoir une idée de la composition lexicale de ce corpus.

	Termes	Occurrences
1	USD/billion/million	1151
2	Libanaise/Liban	564
3	Croissance	442
4	clients/consommateurs	441
5	Increase/increased	295
6	Groupe	285
7	Emprunt	228
8	Financier	225
9	Business	215
10	Nouveau	215
11	Net	208
12	Régional	206
13	Marché	204
14	Dépôts	199
15	Stratégie	194
16	Capital	190
17	Ratio	186
18	Secteur	185
19	Management	177
20	Total	176
21	International	173
22	Entreprise	170
23	Economique	169
24	Performance	166
25	Employes/staff/personnel/HR/capital humain	159
26	Services	157
27	Solide/puissant	155
28	Expansion	146
29	2006	145
30	Profit	124
31	Actionnaires	120
..	-------	…
..	RSE	19

Tableau n°2: Les termes les plus fréquents du sous-corpus des messages des PDG dans les Rapports Annuels de 2003 à 2014 fourni par le logiciel Lexico3

Grâce au tableau n°2 ci-dessus, nous identifions les mots qui nous paraissent les plus frappants du point de vue de leur fréquence. Les mots les plus fréquents de notre corpus sont «USD/billion/million», «Libanais/Liban» et «croissance».

La fréquence de «USD/billion/million» s'explique par le fait que les banques semblent être focalisées sur les chiffres dans le but de gagner la satisfaction de leurs actionnaires. La fréquence du terme « croissance » semble être également une préoccupation principale pour les banquiers. En outre, le marché « Libanais » occupe une place primordiale dans les discours. Sa position comme le deuxième terme le plus fréquent du corpus nous laisse penser que le marché libanais constitue une source de profitabilité surtout que le mot «régional» vient en 12ème position et le mot «international» en 21ème position. Le «client» occupe la 4ème place des termes les plus fréquents parce qu'il va générer des profits et assurer la rentabilité aux actionnaires. La «RSE» occupe une des dernières places des termes les plus fréquents du corpus tel que nous renseigne le tableau n°2 que nous fournit LEXICO 3.

2.2.2 L'évolution lexicale de la RSE : de la « pré-RSE » à la RSE

Nous commençons ici par un aperçu sur le poids de la thématique de la RSE dans le corpus.

La thématique de la RSE comprend plusieurs thèmes qui peuvent être regroupés en trois volets : l'économique, le social et l'environnemental. Le tableau n°3 ci-dessous présente les mots du corpus liés à la RSE et à ses thématiques afin d'étudier leurs poids dans les discours.

Le discours de RSE	Fréquence	2003-2008	2009-2014
CSR	19	8	11
Développement/croissance durable	48	10	38
Ressources humaines/capital humain /employés/staff	159	85	74
Ethique	6	2	4
Communautés	34	23	11
Parties Prenantes	55	31	24
Partenaires	20	12	8
Social	64	8	56
Environnement	90	37	53
Total	**495**	**216**	**279**

Tableau n°3 : la répartition des fréquences relatives des termes composant le champ thématique de la RSE

Notons que la RSE est un concept qui n'apparaît pas sous une même forme dans les discours patronaux. Pour cela, dans le tableau n°3 ci-dessus, nous avons agrégé les occurrences des termes relatifs à la RSE présents dans notre corpus afin de mieux visualiser la distribution des mots «RSE», «Développement/croissance durable», «social», «environnement», «ressources humaines», «éthique», «communauté», «parties prenantes» et «partenaires» sur la période étudiée à savoir 2004-2014 et leur évolution. On remarque que l'utilisation des termes «Communautés», «Ressources humaines» et «Partenaires» a diminué en faveur d'une augmentation des termes «RSE», «Social», «Développement/Croissance Durable» et «Environnement» qui ont commencé à prendre beaucoup d'importance à partir de 2009. Il semble que la thématique de la RSE était fortement présente depuis 2004 dans les discours des dirigeants à travers un ensemble de termes composant l'univers lexical de la RSE. Ainsi la RSE a revêtu plusieurs formes : elle est passée d'une « pré-RSE » à une « RSE » telle que nous la connaissons aujourd'hui. Par ailleurs, nous remarquons que les termes relatifs à la Gestion des Ressources Humaines (GRH), tels que «Ressources humaines», « capital humain », « employés » et « staff » sont les plus fréquents parmi les termes liés à la thématique de la RSE. Pouvons- nous y voir un discours de GRH qui s'apparenterait à la « pré-RSE »? Il semble, selon nous, que l'évocation des employés est plus utilisée dans le but de motiver les employés, de les faire adhérer et de les impliquer dans les objectifs de l'entreprise, plutôt que dans le but de développer leurs compétences ou dans le cadre d'une quelconque RSE. Ceci est montré dans les *verbatim* ci-dessous qui sont extraits de notre corpus.

«We would actually like to seize this opportunity to thank the bank's staff which remain the pillar of our success and which deserve all our appreciation and support (…) the exemplary attitude of our staff represents an additional proof of their awareness of the importance of permanently reconciling individual aspirations and the collective interest of our group»
AUDI (2005-2006)

«As regards human resources, the bank continued to seek to recruit young graduates, to carry out ongoing training of the teams and staff rotation»……« the group will also continue to develop its human and financial capital by offering opportunities for motivated and talented individuals...»
BLF (2006 et 2010)

«This performance is highly satisfactory not only in itself, as being the result of a year of constant work and effort, but for having been achieved in strenuous times, carried out in a coordinated way and with decided and professional collaboration of all our staff that enable us to persevere in the creation of value for our bank»
BBAC (2007)
«In closing, I would like to reiterate BLOM bank's commitment to better long-term shareholders' value; and its commitment to offer its clients and other stakeholders the best and safest banking services and the soundest business practices. Of course, we would not be able to achieve all of this without the talent and professionalism of our dedicated staff, to whom we extend our sincere thanks»
BLOM (2008)

Seul le CREDIT LIBANAIS, qui a intégré très tôt (en 2007) la RSE explicitement en tant que telle dans ses discours et cela bien avant les autres banques (voir Annexe 1), se différencie, dans les discours, de ses concurrents et considère ses « Ressources Humaines » comme faisant partie de sa stratégie RSE. Ci-dessous un extrait qui illustre nos propos:

«At the heart of our sustainable are our most valuable assets, our human resources, who spare no effort in providing services in a professional, ethical, and courteous manner»
CREDIT LIBANAIS (2009)

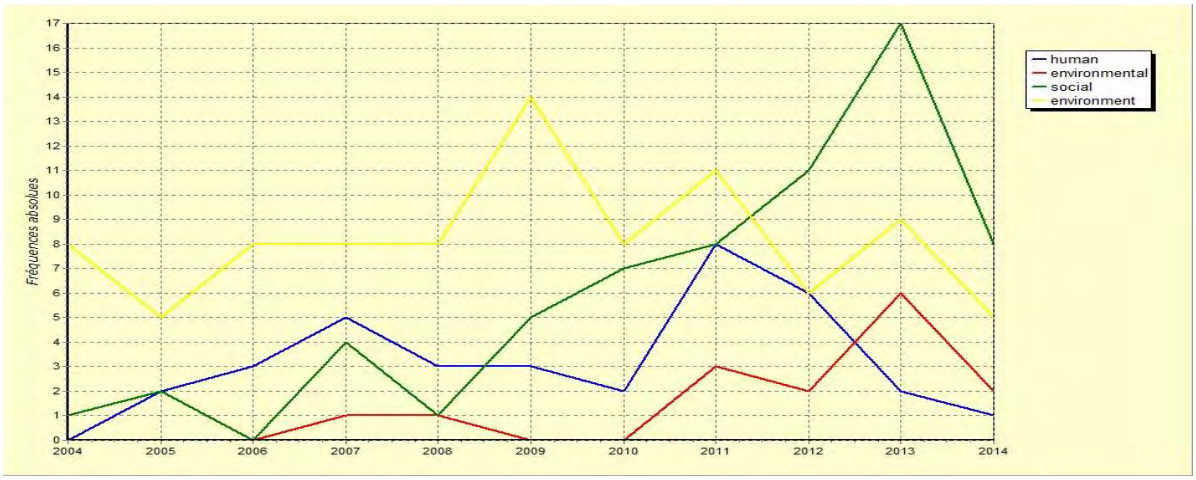
Dans les extraits ci-dessus, les dirigeants renvoient à une représentation de leurs « ressources humaines » selon laquelle l'expansion, la croissance et les chiffres sont portés par les hommes et les femmes des banques qui sont présentés comme une main d'œuvre alignée sur les objectifs de compétitivité, de parts de marchés et de conquête internationale. C'est justement l'image de « mercenaires » qui est véhiculée ici dans les messages.

Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de notre analyse de discours quant à l'évolution lexicale longitudinale, dans les messages des dirigeants des banques introduisant les Rapports Annuels, de la thématique qui relève, selon nous de la RSE, ou plutôt à une « pré-RSE », et cela dans le but d'analyser son évolution dans son contexte d'énonciation.

2.2.2.1 Evolution lexicale longitudinale de la « pré-RSE »

En analysant thématiquement le concept de RSE à travers les termes qui s'y apparentent, nous nous intéressons au « sens particulier » investi par le locuteur dans la mesure où il traduit la représentation RSE de l'entreprise mais également de son représentant, ici le Président. Ainsi,

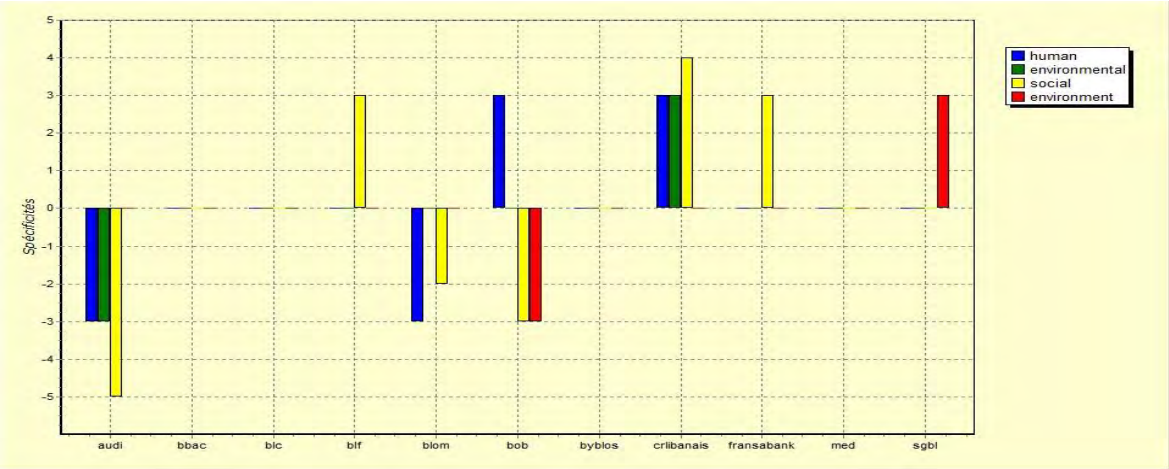
nous avons tenté d'analyser l'ensemble du lexique, ou plutôt l'univers lexical de ce qui pourrait constituer une forme ancienne ou les prémisses de ce qui est dénommé aujourd'hui RSE : d'après notre analyse des messages, il ressort que les « notions-ancêtres » de RSE renverraient aux thématiques de GRH, de « communautés » et de « capital humain ». Dans le but d'identifier l'évolution de ces thématiques, que nous savons maintenant qu'elles renvoient à de la RSE, nous avons extrait, à travers le logiciel LEXICO3, l'illustration graphique de l'évolution chronologique des termes « *human* », « *environmental/environment* » et « *social* » qui constituent selon nous l'univers lexical de la « pré-RSE ». Le graphique n°1 ci-dessous montre que les volets « s*ocial* » et « *environnemental* » sont bien présents dans les discours des Présidents des banques depuis 2004. Leurs fréquences ont connu une évolution croissante entre 2004 et 2013 surtout en ce qui concerne le terme « social » qui est passé d'une fréquence absolue de « 1 » en 2004 à une fréquence absolue de « 8 » en 2014, en passant par une fréquence absolue de « 17 » en 2013.



Graphique n°1 : Evolution longitudinale des termes liés à la thématique de « environnement », « social» et « Humain »

2.2.2.2 Comparaison interbancaire du lexique relatif à la « pré-RSE »

Après avoir identifié l'évolution chronologique de l'univers lexical de la « pré-RSE » qui montre clairement que la RSE a toujours fait partie des discours patronaux avant son apparition comme dénomination en tant que telle et que son évolution dans le temps a considérablement crû et que son poids a pris de plus en plus d'ampleur dans les discours bancaires, nous nous intéressons maintenant à comparer le poids de l'emploi lexical de la « pré-RSE » entre les banques qui font partie de notre corpus. Cela nous permet d'identifier la banque qui « suremploie » ou « sous-emploie », dans les messages de ses Présidents, les termes composant les prémisses de la RSE, à savoir : «social», «environnemental» et «Humain». C'est à travers, un graphique de ventilation des spécificités lexicales des discours des Présidents des banques que LEXICO3 nous renseigne à propos du suremploi et du sous-emploi des termes « Humain », « environnement/environnemental » et « social ».



Graphique n°2 : Ventilation par banque des termes liés à la « pré-RSE » : « Humain », « environnement/environnemental » et « social »

Le graphique n°2 montre que la banque Audi est en sous-emploi dans l'ensemble des termes relatifs à la RSE, ce qui entre en contradiction avec les affirmations de leur responsable de

communication Hasming Khoury qui avait affirmé que « *La RSE c'est notre ADN* »[6]. De plus, la banque Audi est la pionnière dans la publication d'un rapport annuel dédié à la RSE (voir Annexe 1) et dans la date de lancement d'une division RSE (voir Annexe 2) et surtout qu'ils ont mis en place un système de calcul des indices de performance RSE selon les normes internationales des Nations Unies (GRI). Ici transparait une déconnexion entre les discours sur la RSE dans les rubriques et les rapports RSE et les discours des Présidents dans les Rapports Annuels. Ne faudrait-il pas y voir une absence totale d'articulation entre la stratégie et la RSE chez cette banque leader du marché bancaire libanais ?

Les Présidents du Crédit Libanais sont les seuls patrons qui, selon le graphique n^{0}2, « suremploient », dans leurs messages introduisant leur Rapports Annuels, les termes qui constituent l'univers lexical de la « pré-RSE ». Ce résultat semble être en concordance avec certaines de leurs pratiques quant au fait que le Crédit Libanais s'est engagé en matière de RSE bien avant 2005 (voir Annexe 1). Ci-après un des extraits de cette banque en matière de RSE.

«Based on our strong belief that, as a socially responsible institution, we can succeed only when our communities succeed, we have taken the corporate social responsibly to the strategic level and shall embark on identification card implementation of initiatives transversally across the group, according to CSR international guidelines and standards. We believe that our goal is to conduct business while integrating the social, ethical and environmental dimensions in all aspects of our activities»
CREDIT LIBANAIS (2012)

Notons chez BOB un suremploi des termes qui incluent «humain» et un sous-emploi des termes liés à l'environnement. Quant aux discours de la BLOM qui est un des leaders du secteur bancaire libanais, les termes «humain» et «social» y sont en sous-emploi.

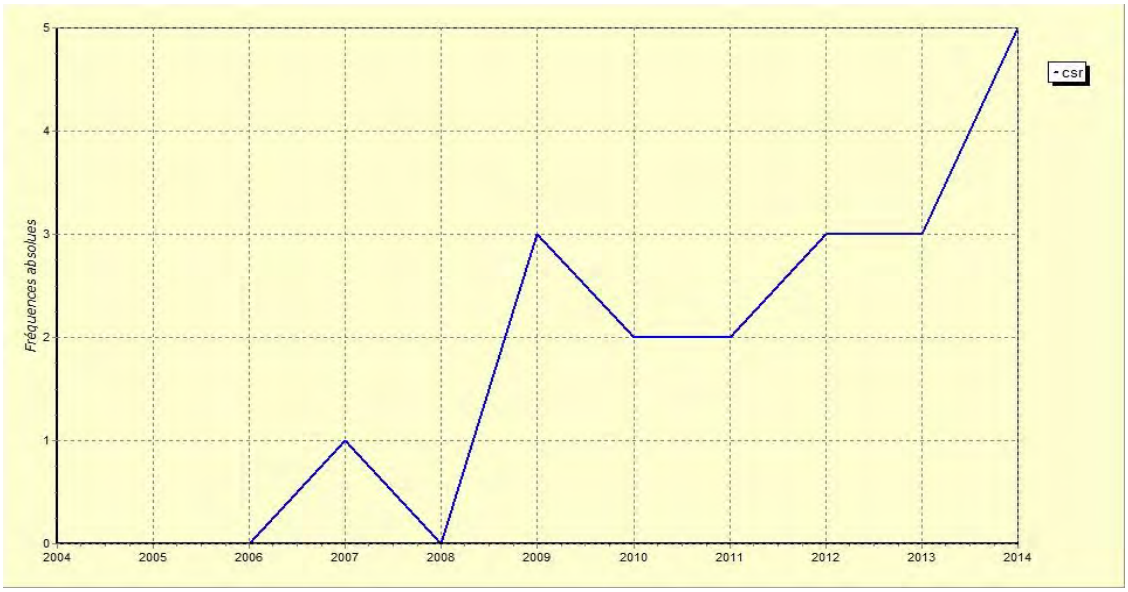
Nous avons trouvé, d'après l'analyse de la thématique « pré-RSE » que, d'un côté, cette thématique a pris de plus en plus d'importance à partir de 2009 par rapport à la période 2004-2008 et, d'un autre côté, la banque CREDIT LIBANAIS est celle qui a utilisé le plus

[6] commerce du Levant, Mars 2016.

fréquemment lexicalement dans les discours de ses Présidents le lexique relatif à la thématique de la « pré-RSE ».

2.2.2.3 L'émergence et l'évolution lexicale longitudinale de la RSE « explicite »

Nous passons maintenant à l'analyse de l'émergence et de l'évolution lexicale de la RSE « explicite » après avoir analysé l'importance et l'évolution, dans les discours patronaux, de la « pré-RSE ».

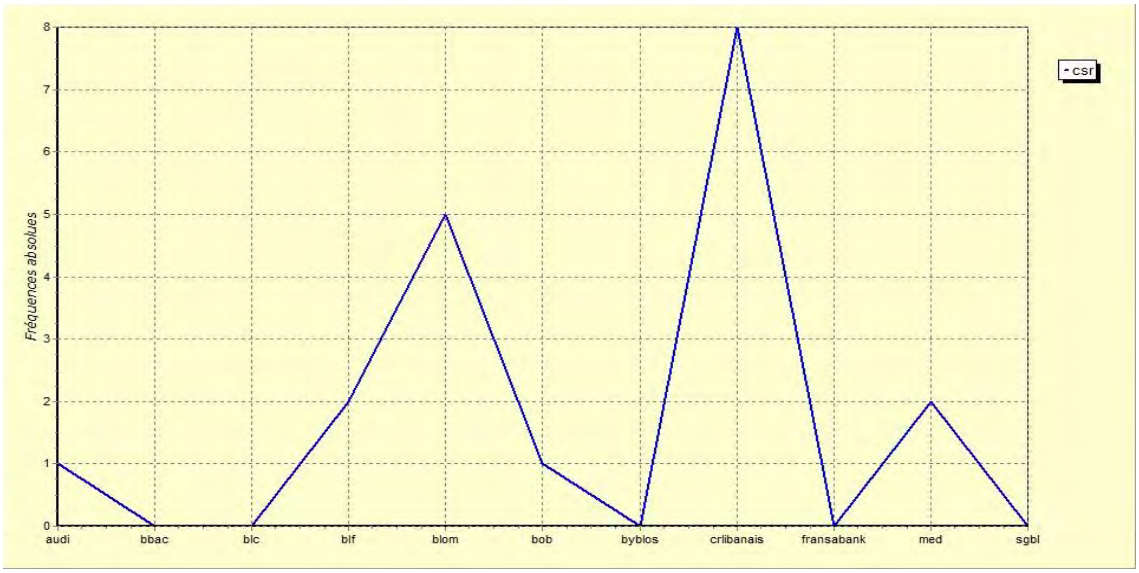


Graphique n°3 : Evolution longitudinale du terme « RSE »

Le graphique no3, nous présentons l'émergence et l'évolution chronologique du terme RSE. Il montre que l'émergence du terme RSE dans les messages des patrons des 11 plus grandes banques libanais a eu lieu à partir de l'année 2007 pour disparaitre des discours en 2008 et réapparaître avec une forte croissance à partir de 2009. Depuis 2009, la RSE en tant que concept explicite lexicalement, connu et reconnu, fera toujours partie des messages introduisant les Rapports Annuels avec une croissance soutenue de la fréquence de son

utilisation c'est-à-dire une augmentation continue à travers les années de son poids et par conséquent de son importance.

En plus, de l'identification de l'émergence lexicale de la RSE dans les discours patronaux, nous nous sommes intéressées à comparer l'utilisation du terme RSE entre les banques. D'après LEXICO3, le mot «RSE» est particulièrement sur-employé dans les messages du PDG du CREDIT LIBANAIS par rapport au reste des messages. Le graphique n°4 présente la ventilation du terme «RSE» explicite dans les discours des banques.



Graphique n°4 : Ventilation du terme «RSE» explicite dans les discours des banques

Il montre clairement que la banque CREDIT LIBANAIS est la championne dans les discours en matière de RSE explicite en plus du fait qu'il s'agit de la banque qui a le plus utilisé les termes qui s'apparentent au concept de RSE[7]. En effet, par rapport aux discours des Présidents des autres banques, les Présidents du CREDIT LIBANAIS mentionnent explicitement l'expression RSE en tant que telle avec une fréquence absolue de 8. Par ailleurs, les banques BBAC, BLC, Byblos, Fransabank et SGBL n'ont pas du tout évoqué

[7] Voir paragraphe 2.2.2.2.

explicitement ce terme dans leurs discours : la fréquence absolue du terme « RSE » dans les discours de ces banques est de zéro. Cela est d'autant plus surprenant que le PDG de la Fransabank, Adnan Kassar, a participé, en l'an 2000, à l'élaboration du Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU). Quant à la SGBL, elle est la première au Liban à avoir publié des newsletters relatant ses pratiques en matière de RSE.

Enfin, dans le but « *de représenter globalement, au plus juste les grandes oppositions qui sous-tendent un corpus* » et « *d'en repérer les faits saillants en termes de proximité* » (Leblanc, 2005), nous avons soumis notre corpus, à l'aide de LEXICO3, à l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC).

2.2.3 Analyse factorielle des Correspondances (AFC) des messages des Présidents des Rapports Annuels de 11 banques libanaises

L'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) correspond aux « *représentations visualisées des proximités lexicales des diverses parties d'un corpus selon les facteurs les plus représentatifs* » (Fiala, 1994). Nous avons soumis le corpus des messages des Rapports Annuels à l'AFC : dans un premier temps, nous visualiserons, grâce à l'AFC, les correspondances lexicales des banques entre elles (2.2.3.1), et, dans un deuxième temps, nous visualiseront, chronologiquement, les similitudes et les dissimilitudes lexicales du corpus (2.2.3.2).

2.2.3.1 Analyse factorielle des Correspondances (AFC) des messages des Présidents des Rapports Annuels : répartition par banque

Les résultats de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) qui répartit les banques en fonction de leur lexique (Figure 1) a identifié 5 groupes de banques : cette répartition, selon deux axes, reflète, d'une part, des divergences, voire une rupture significative entre le lexique utilisé par certains locuteurs des messages des banques et d'autre part, des convergences,

voire des similitudes dans le lexique des locuteurs d'autres banques. Ce qui apparaît dans le graphique ci-dessus est une carte des messages établie à partir des ressemblances et des dissemblances de leurs vocabulaires.

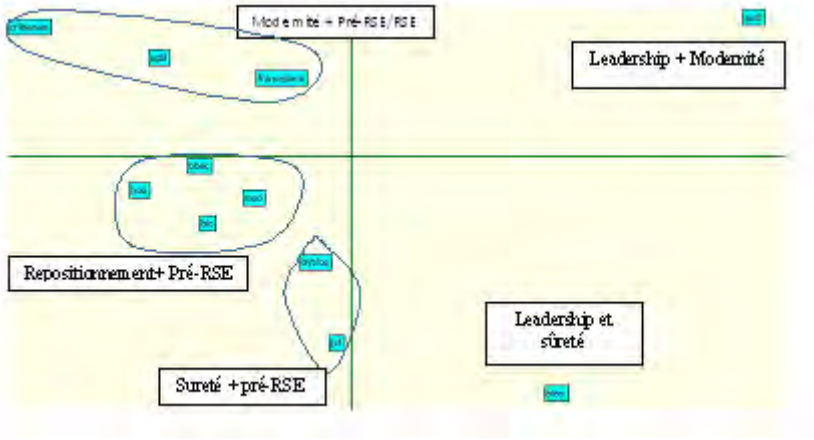


Figure n°1: Analyse factorielle des correspondances par banque

Nous remarquons, dans la figure n°1, que les banques Audi et BLOM se situent à droite de l'axe vertical. Ces deux banques se démarquent donc, au moins lexicalement dans les discours de leurs PDG, du reste des banques puisqu'elles s'éloignent du centre du plan factoriel c'est-à-dire que leur vocabulaire est singulier comparativement à l'ensemble. En effet, AUDI se considère être le leader du marché tandis que BLOM s'identifie comme « la banque conservatrice et traditionnelle mais la meilleure (« the best ») en termes de sécurité ». Cependant, ces deux banques se projettent toutes les au même lieu sur l'axe horizontal, ce qui insinuerait qu'il existe des similitudes quant aux spécificités lexicales de leurs discours. Dans le but de connaître les spécificités lexicales des nuages de points qui regroupent les messages des banques, nous avons utilisé une méthode statistique d'inspiration probabiliste également fournie par LEXICO3 : il s'agit de la méthode des spécificités lexicales qui permet de décrire chacune des classes de notre corpus « *en exhibant tout à la fois les unités qu'elle contient en grand nombre par rapport aux autres classes et, au contraire, les unités qu'elle contient en*

très petit nombre» (Lebart et Salem, 1994 :171) (voir Annexes de 3 à 11) pour chaque nuage. Dans le tableau n°4 des spécificités lexicales, la colonne « Fréquence Totale » indique la fréquence du terme dans l'ensemble du corpus des messages des Rapports Annuels, la colonne « Fréquence Partielle » indique la fréquence du terme dans les messages de la banque ou les messages du groupe de banques pour lesquels le diagnostic des spécificités a été établi. Les spécificités lexicales de ces deux banques (tableau n°4) nous informent qu'il existe, dans le discours de ces deux banques, un suremploi dans l'utilisation des termes « *regional* », « *domestic* » et « *franchise* ». En effet, ces deux banques ont en commun une stratégie expansionniste surtout au niveau régional. Par ailleurs, BLOM et AUDI sont respectivement en sous-emploi dans les termes «durable» et «people», «développement», «humain» et «employés» (Annexe 4) : la RSE en tant que concept et même en tant que thématique (« pré-RSE ») semble être loin des priorités de ces deux banques.

Forme	Fréquence Totale	Fréquence Partielle	Spécificités
regional	206	106	*22*
domestic	101	53	*12*
franchise	26	21	*11*
turkey	30	22	*10*
mena	23	19	*10*
assets	296	106	*9*
growing	77	38	*8*
region	98	42	*7*
turkish	12	10	*6*
leadership	19	10	*4*
community	26	1	*-3*
human	35	2	*-3*
compliance	25	1	*-3*
responsibility	37	2	*-3*
people	28	1	*-3*
stakeholders	55	5	*-3*
lebanese	288	43	*-3*
sustainable	48	1	*-5*

Tableau n°4: Spécificités majeures des messages de la banque Audi entre 2004 et 2014

Dans le cadran haut gauche du graphique des AFC, trois banques sont regroupées de façon assez proche : il s'agit la SGBL, du Crédit Libanais et de la Fransabank. Ce rapprochement dans le cadre du graphique de l'Analyse Factorielle des Correspondance signifie que le lexique de ces trois banques présente des similitudes. En effet, les spécificités lexicales de ces trois banques présentent un sur-emploi des termes suivants : «international», «communautés», «durable», «social», «éthique» et un sous-emploi de «région» (Annexe 3). Il semple que les priorités stratégiques de ce groupe de banques sont plus axées sur l'expansion internationale plutôt que régionale. Cependant, les spécificités lexicales de ce groupe de banques (SGBL, Crédit Libanais et Fransabank), nous indiquent que leur lexique intègre fortement l'univers lexical de la RSE (pré-RSE et RSE explicite), ce qui montre, chez les Présidents de ces banques, un grand intérêt pour la RSE et ses thématiques. Les verbatims ci-après des PDG de ces trois banques le démontrent :

«At the heart of our sustainable development are our most valuable assets, our human resources, who spare no effort in providing services in a professional, ethical, and courteous manner. Their drive, motivation and loyalty are the building blocks on which Crédit Libanais group counts to grow and develop » (CREDIT LIBANAIS, 2010)

«The group has come a long way in integrating economic, environmental, social and ethical considerations into its business» (FRANSABANK, 2013)

«SGBL group will also remain dedicated to sustainable growth and to the development of better societies» (SGBL, 2013)

Nous identifions également, sur le graphique des AFC, un deuxième groupe de banques (BBAC, BLC, BOB et MED) et un troisième groupe (BLF et Byblos). Ces deux groupes sont distribués dans le cadran bas gauche de l'axe factoriel et sont plutôt proches du centre (Figure n°1). Cette distribution proche de l'origine du plan factoriel qui est le point de croisement des deux axes de l'AFC, représente le lieu du vocabulaire commun du corpus (Pierre, 2007).

Le lexique du deuxième groupe de banques, constitué de la BBAC, de la BLC, de la BOB et de la MED, présente un sur-emploi des termes «vision», «capitalisation» et «travail» et un

sous-emploi des termes «expansion» et «organique» (Annexes 6 et 7). Il semble que ce groupe de banques soit en plein « chantier » de restructuration et de redéfinition stratégique et opérationnelle. Par ailleurs, l'expansion semble ne pas faire partie des priorités de ces banques entre 2004 et 2014, ce qui transparaît dans l'extrait ci-dessous:

"In 2005, we commissioned one of the leading international firms in management consulting and strategy to restructure our retail banking division in terms of credit process, customer segmentation and products features" (BOB, 2005)

Le lexique du troisième groupe de banques (BLF et Byblos) est marqué par le sur-emploi des termes «dettes», «crise», «ralentissement» et «instabilité» (Annexe 8). Il semble que ces banques, entre 2004 et 2014, ont été fortement affectées par leur environnement externe qui a pesé sur leur croissance organique nationale et internationale, ce qui expliquerait également le sous-emploi des termes «banque de détail» et «régional»:

«The past year carried a full load of challenges, including the continuing predicament in global financial markets and political instability in much of the Middle East region, both of which contributed to considerable uncertainty in Lebanon and several other markets in which we operate» (Byblos, 2011)

"In spite of this instability, which continued well into 2014, banque Libano-Française remained committed to its tradition of excellence and performance, the Syrian crisis, which entered its third year, continued to have negative repercussions on Lebanon and the region (BLF 2013)

Le retour au texte et au contexte d'énonciation du lexique lié à la RSE nous indique que ces banques sont encore, dans leur lexique, en phase de « pré-RSE » puisque le terme « RSE » est en sous-emploi dans leurs discours tandis que certains termes qui constituent des filiations ou des prémisses de la RSE y sont en sur-emploi, ce qui renvoie à une représentation encore «primaire » de la RSE.

Enfin, la distribution des banques selon l'Analyse Factorielle des Correspondances montre que l'axe horizontal représenterait l'expansion territoriale nationale, régionale et internationale. Les banques qui se trouvent vers l'extrémité gauche de l'axe horizontal (AUDI et BLOM) semblent plutôt axées, dans leur lexique, sur l'expansion nationale (Liban) et régionale (Moyen-Orient et Turquie) et par conséquent elles sont les banques leaders du

secteur bancaire libanais en parts de marché. Cependant, la « pré-RSE » et la « RSE » sont quasi-inexistantes dans leurs discours malgré leur position de leaders.

Les banques qui se trouvent à gauche de l'axe vertical (BLF, BYBLOS, MED, BLC, BBAC, BOB, FRANSABANK, SGBL, CREDIT LIBANAIS) semblent axées sur l'expansion internationale et par conséquent tendent à se conformer aux normes internationales comme, entre autres, les exigences en matière sociale et environnementale. C'est pour cette raison que ces banques utilisent, à des degrés variables, plus que les deux leaders du secteur bancaire libanais AUDI et BLOM, un lexique socio-environnemental qui tend chez certaines (notamment CREDIT LIBANAIS) vers un discours « RSE ».

Quant à l'axe vertical, il semble refléter, dans son extrémité positive, le degré de modernisme dans l'exercice du « métier de banquier » véhiculé dans le lexique des messages, et, dans son extrémité négative, les banques qui véhiculent une image plus conservatrice de leur banque. La RSE est plus présente dans les banques qui se situent dans le cadran haut-gauche qui sont les banques qui cherchent à véhiculer l'image d'une banque moderne à la conquête de l'international et de ses normes.

2.2.3.2 Analyse factorielle des Correspondances (AFC) des messages des Présidents des Rapports Annuels : répartition par année

La figure n°2 illustre l'Analyse Factorielle des Correspondances par année. Nous observons une homogénéité dans l'évolution chronologique des messages qui nous permet d'identifier une répartition en cinq périodes : le message de l'année 2004 renvoie à la Période 1 (P1), ceux des années 2005-2006-2007 renvoient à la Période 2 (P2), celui de l'année 2008 renvoie à la Période 3 (P3), ceux des années 2009-2010-2011 renvoient à la Période 4 (P4) et enfin les messages des années 2012-2013-2014 renvoient à la Période 5 (P5). Les messages de la P2 se rapprochent entre eux lexicalement, ainsi que ceux de la P4 et également ceux de la P5, tandis

que le message de l'année 2004 et celui de l'année 2008 semblent sortir du lot et se différencient en terme de vocabulaire du reste des messages sans pourtant se ressembler lexicalement entre eux.

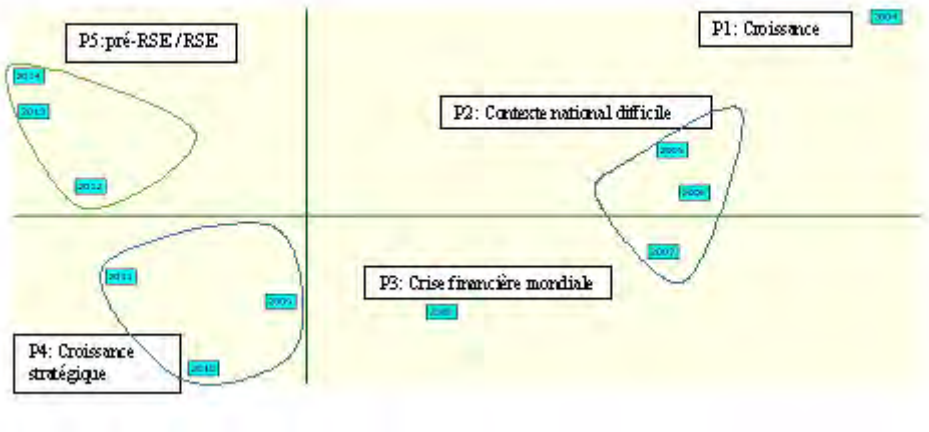


Figure n°2 : Analyse factorielle des Correspondances des messages des rapports des années 2004 à 2014

Cette distribution reflète une rupture significative entre, d'un côté, le lexique utilisé par les locuteurs des messages la P1, P2 et P3, et, d'un autre côté, celui utilisé par les locuteurs des messages de la P4 et la P5 qui se trouvent à gauche

A nouveau, nous allons rechercher les spécificités lexicales de chaque période (Annexes de 7 à 11) afin d'identifier les termes saillants communs à chaque période.

Les spécificités lexicales de la P1 (Annexe 8) relative à l'année 2004 se caractérisent par un suremploi des termes «fusion», «organique» et «structure» et un sous-emploi d'«international». Cela suppose que le marché national libanais constituait encore une priorité pour ces onze banques en 2004 qui se focalisaient sur l'expansion territoriale, les fusions-acquisitions afin de consolider leurs parts de marché plus au Liban qu'à l'international[8].

[8] «*At the local level, the bank concluded its seventh acquisition and merger operation of AHLI international bank SAL. This acquisition is part of FRANSABANK's corporate growth strategy….* » (FRANSABANK, 2004)

Notons qu'en 2004, la RSE n'était pas encore née dans les discours des PDG des onze banques libanaises qui font l'objet de cette étude.

Les spécificités lexicales de la P2 (Annexe 9) montrent un sur-emploi de termes qui reflètent nettement l'état de crise de cette période et ses répercussions économiques incertaines, notamment sur le secteur bancaire, pendant laquelle le Liban a connu, en 2005, l'assassinat de son Premier Ministre et en 2006 une guerre contre Israël. Les termes marquants de cette période sont : «guerre», «crise», «assassinat», «été 2006», «répercussions». Ainsi, il n'est pas étonnant que les termes «croissance», «développement», soient en sous-emploi sur cette période. Rappelons que la « RSE » a émergé dans les discours en 2007, donc durant la P2, mais que son usage reste en sous-emploi ainsi que celui relatif à la «pré-RSE» (tels que «communautés», «social» et «responsabilité»).

La période P3 relative à l'année 2008 est caractérisée par la crise financière mondiale, elle se démarque ainsi lexicalement du reste des années (Annexe 10).

Quant à la période P4 (2009-2010-2011), elle est dominée par « *growth* », « *policies* » et « *develop* » qui donnent l'image de banques en pleine croissance et développement de nouvelles politiques. Ces nouvelles politiques incluraient-elles des démarches liées à la RSE et/ou au Développement Durable tel que le laisserait penser le suremploi (même si le coefficient est faible) sur cette même période des termes «durable», «people», «société» et «responsabilité» (Annexe 10) ? Ou bien les Présidents de ces banques veulent signifier, aussi bien consciemment qu'inconsciemment, qu'un développement n'est pas véritablement « durable » sans l'implication des parties-prenantes. Le PDG de Byblos l'exprime bien dans son discours de 2009 :

«As a result, we retain the trust of the clients, partners, governments and multilateral institutions with which we do business – and that of the communities where we do it» (BYBLOS, 2009)

Enfin, durant la P5 (2012-2013-2014) les termes relatifs à la « pré-RSE » (tels que «social» et «environnement») et à la « RSE » sont en suremploi (Annexe 11). La forte fréquence d'utilisation des termes relatifs à la « pré-RSE » et à la « RSE » est accompagnée d'un suremploi de termes tels que «stratégie» et «online». Cependant, d'après les extraits des messages ci-dessous, il est clair que la RSE chez ces banques se limite à une volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes en vogue ainsi qu'aux normes et standards internationaux et aux « meilleures pratiques » (« *best practices* ») en matière de RSE et de DD. Les banques qui marquent le plus cette période seraient en quête de certifications et de classements des magazines et des agences de notation c'est-à-dire de « pratiques observables » sans tenir compte des logiques qui sous-tendent ces démarches (Acquier et Aggeri, 2008). Les extraits ci-dessous des messages des Rapports Annuels relatifs à la P5 illustrent bien notre analyse :

«In parallel, bank AUDI's corporate social responsibility (CSR) function was selected by ISO through Libnor – the Lebanese standards institution attached to the ministry of industry – as the first pilot organisation within the banking sector to implement ISO 26000 social responsibility guidelines» (AUDI, 2012)

«As a result of its commitment to CSR, banque libano-française was selected in 2013 by Libnor, the Lebanese standards institution affiliated to the Lebanese ministry of industry, to participate as a pilot organization in the uptake and use of ISO 26,000 guidelines, an international standard providing organizations with guidance concerning social responsibility» (BLF, 2013)

«In 2013, we continued our commitment to corporate social responsibility. Bank of Beirut was selected among 68 regional banks as the recipient of the "best CSR initiative" award by the banker magazine, in recognition of our exemplary young achievers program (yap) and the new talents and creativity it helps to advocate» (BOB, 2013)

«In recognition to cl group's CSR role and commitment to the communities where it operates, the bank was granted the national and social impact award, for its program titled: "supporting those who defend us" designed to feed the Lebanese army martyrs' fund and promote the internal security forces anti-drug campaigns» (CREDIT LIBANAIS, 2014)

«Moreover, its path breaking CSR activities – namely, BLOM "giving card, "BLOM shabeb", and "protected" – were meaningfully recognized, earning BLOM bank the worthy award of "best CSR company in 2014" from CSR Lebanon» (BLOM, 2014)

Conclusion

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de cette recherche, à analyser l'apparition et la diffusion du concept de RSE dans les discours des Présidents des onze plus grandes banques libanaises en introduction de leurs Rapports Annuels entre 2004 et 2014. Nous nous sommes intéressées à cerner les premières formulations lexicales relatives à la thématique de la RSE en dehors de la thématique économique à savoir les thèmes liés aux dimensions sociales et environnementales. Il ressort de notre analyse que les préoccupations managériales en matière de RSE semblent secondaires au regard des dimensions financières, commerciales et organisationnelles, ce qui renvoie à une conception encore relativement primaire de la RSE, que nous avons appelé, dans le cadre de cet article, « pré-RSE ». Ainsi, l'absence d'un discours social ou environnemental dans les messages des dirigeants des banques entre 2004 et 2014 signifierait que les dirigeants ne perçoivent pas encore ces dimensions comme une priorité stratégique surtout que la RSE et la « pré-RSE » sont sous-employées dans les discours en périodes de crises (P2 et P3).

Il est donc clair, d'après notre analyse, que les Présidents des banques libanaises, dans les messages des Rapports Annuels, et ce, jusqu'en 2014, ne formulent toujours pas un « argumentaire économique du bien-fondé de la RSE pour les entreprises » (Acquier et Aggeri, 2008) c'est-à-dire un *Business Case* de la RSE. Cependant, le nouveau concept « à la mode » de *Triple Bottom Line* est présent depuis 2006 dans les discours des Présidents des banques libanaises malgré l'absence d'une articulation de la dimension économique de la RSE d'un côté avec les dimensions sociales et environnementales d'un autre côté. Nous y voyons les traces de la « main invisible » des consultants qui ont « participé à l'invention d'un nouveau langage managérial qui se caractérise par l'hybridation du concept de RSE avec celui

de développement durable » (Acquier et Aggeri, 2008). Nous pensons, que la RSE, dans les discours des onze banques que nous avons étudiées, relève des « approches *stakeholders*, dont les principaux développements se sont faits en relative déconnexion avec les pratiques d'entreprise » et qui sont « aujourd'hui largement diffusées » dans les discours d'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008). Cela est d'autant plus vrai que les discours portent un intérêt particulier à l'égard d'une partie des *stakeholders* des banques à savoir les actionnaires, les clients et les ressources humaines, au détriment d'autres (comme « communautés », « sociéte »), ce qui se rapproche plus de la vision managériale que de la vision partenariale (Freeman, 1984).

La quasi-absence d'un discours social et/ou environnemental dans les messages des Rapports Annuels sur la période 2004-2014 malgré la publication de Rapports RSE et/ou DD chez certaines de ces banques, semble renvoyer à la conception d'une RSE séparée et déconnectée des dimensions économiques de l'entreprise malgré la mise en place, entre 2004 et 2014, d'initiatives individuelles et collectives en matière de RSE et/ou DD. Or ces pratiques ne sont pas présentées dans les messages des Présidents en introduction des Rapports Annuels (à l'exception du CREDIT LIBANAIS), ce qui appuie notre conclusion que, chez ces banques libanaises, « *les pratiques de communication (production de rapports de développement durable, communication interne et externe)* » et les « *pratiques concrètes* » (Aggeri, 2004) sont dissociées tout comme la RSE et la stratégie.

Bibliographie

Acquier A.et Gond J-P (2005), «*Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibility of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*», Working Paper.

Badran J. (2011), *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour*, Thèse de doctorat, Université Paris Est.

Berger P. et Luckmann T. (1996), *La Construction sociale de la Réalité*, Masson/Armand Colin, Paris, Deuxième édition.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

Bonnafous S. (2006), «L'analyse de discours» in OLIVESI S., *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline*, Presses Universitaires de Grenoble.

Brabet J. (2010), «Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises», *Revue internationale de psychosociologie*, 2010/38 (Vol. XVI).

Brunet F. et al. (2004), L'exclusion bancaire et financière, *Recherche sociale*, n° 169, Paris, FORS Recherche sociale, 4-61.

Capron M. Et Quairel F. (2003), «Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative » (2003), *Actes du 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-la-Neuve.

Fiala P. (1994), «*L'interprétation en lexicométrie. Une approche quantitative des données lexicales*», Langue Française, n°103, septembre, pp.113-122.

Friedman M. (1970), «*The responsibility of business is to increase its profits*», New York Times Magazine, vol. 33, 1970, p. 122-126.

Freeman R.E. (1984), «Strategic Management: A Stakeholder Approach», *Pitman series in business and public policy*, Pitman, Boston.

Granovetter M. *(1985)*, «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91 (November): 481-510.

Lebart L. Et Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.

Leblanc J-M. (2005), *Les Vœux présidentiels sous la Cinquième République (1959-2001). Recherches et expérimentations lexicométriques à propos de l'éthos dans un genre discursif rituel*, Thèse de doctorat en Sciences du Langage, Université Paris XII.

Maziere F. (2005), *L'analyse de discours*, Que sais-je ?, Paris, PUF.

Okoye A. (2009), Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?, *Journal of Business Ethics*, November, Volume 89, Issue 4, pp 613-627.

Pasquero J. (2005), «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique», *in Turcotte M-F. & Salmon A., Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, Presses de l'Université de Québec, p.112-120.

Pêcheux M. (1969), *Analyse automatique du discours*. Paris, Dunod.

Platet Pierrot F. et Giordano Spring S. (2009), «Analyse du discours RSE dans la lettre du Président», *manuscrit publié dans "La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg : France (2009)".

Powell W. et Di Maggio P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.

Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Eska, Paris.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996), The institutionalization of institutional theory? *In S. R. Clegg C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.)*, Handbook of organization studies: 175-190. London: Sage.

ANNEXE 1 : Classement des banques en matière de RSE

Banque concernée	Début RSE explicite dans discours	Début engagement RSE[i]	Début publication rubrique RSE dans le rapport annuel[ii]	Début publication rapport RSE	Publication rubrique RSE sur site web
Banque AUDI	2012	Bien avant (domaine culturel) et actuellement environnemental	2010	2011	Non
Banque BYBLOS	Non till 2014	2005 (environnemental)	2008	Pas encore	Oui
FRANSABANK	2009	1998 (Jabal)	2010 (un petit paragraphe)	2012	Oui
CREDIT LIBANAIS	2007	2005	2007	Pas encore	Oui
SGBL	Non	Pionnier mécénat	2012	newsletters	Oui/engagements
BBAC	2013		2011	Pas encore	Oui
BLOM	2012:		2010	2015	Oui
BLF	2009		2008	2012	
BOB	2013		2007	Pas encore	Oui
MED	2009		2009	newsletters	Oui
BLC	Non till 2014	2009 (jouzour)	2011	Prévu en 2016	Oui

ANNEXE 2 : Département dédié à la RSE

Banque	Département chargé de RSE	Lancement division RSE	Effectif dédié	Remarques
Banque AUDI	Division indépendante de RSE	**2010**	4	2012 : ISO 26000 2015 : Signature PMNU
Banque BYBLOS	Communication	**Non**	non	Politique RSE pas encore formalisée mais fort implicite
FRANSABANK	Communication	**2012**	3	2013 : Signature PMNU
CREDIT LIBANAIS	Non			
SGBL	Non mentionné			
BBAC	Non			
BLOM	Communication	**2015**		2014 : Signature PMNU
BLF	Communication, expérience client et RSE	**2010***	3	2013 : ISO 26000 2014 : Signature PMNU 2015 : instauration comité RSE présidé par PDG du groupe
BOB	Marketing et communication	**Non**	non	Objectif : lancer leur stratégie d'une manière concrète.
MED				
BLC	Comité de pilotage RSE	**2009**	1	2014 : Signature PMNU

[i] On désigne par engagement RSE, la mise en œuvre implicite des pratiques RSE selon le rapport annuel, sans évoquer explicitement le concept de RSE.
[ii] On évoque par publication, l'engagement explicite RSE.

ANNEXE 3: groupe 1 (Fransabank, SGBL, Credit Libanais)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
international	173	80	*12*
tax	29	22	*10*
communities	34	22	*8*
sustainable	48	27	*7*
social	64	31	*6*
partners	20	14	*6*
strategy	193	71	*6*
compliance	25	15	*5*
local	78	33	*5*
ethical	6	6	*5*
regulations	19	13	*5*
development	90	38	*5*
environmental	15	9	*4*
procedures	15	9	*4*
construction	11	8	*4*
locally	14	9	*4*
laundering	14	9	*4*
customer	112	39	*4*
national	24	13	*4*
sustainability	10	6	*3*
responsible	15	8	*3*
human	35	15	*3*
mena	23	1	*-3*
billion	418	76	*-3*
growing	77	8	*-3*
assets	296	53	*-3*
increased	138	18	*-4*
foreign	108	12	*-4*
region	98	11	*-4*

ANNEXE 4 : Groupe 2 banque (Audi)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
regional	206	106	*22*
domestic	101	53	*12*
franchise	26	21	*11*
turkey	30	22	*10*
mena	23	19	*10*
assets	296	106	*9*
growing	77	38	*8*
region	98	42	*7*
turkish	12	10	*6*
leadership	19	10	*4*
community	26	1	*-3*
human	35	2	*-3*
compliance	25	1	*-3*

responsibility	37	2	*-3*
people	28	1	*-3*
stakeholders	55	5	*-3*
lebanese	288	43	*-3*
sustainable	48	1	*-5*

ANNEXE 5 : groupe 3 (BLOM)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
highest	70	38	*15*
“best	22	17	*11*
egypt	43	23	*10*
saudi	38	17	*6*
overseas	21	12	*6*
best	84	25	*5*
lebanon”	10	7	*5*
jordan	28	12	*5*
asset	63	22	*5*
lebanese	288	61	*4*
qatar	19	9	*4*
arab	63	19	*4*
conservative	33	11	*3*
traditional	13	5	*3*
safety	10	5	*3*
human	35	1	*-3*
employees	59	3	*-3*
development	90	5	*-3*
international	173	10	*-5*

ANNEXE 6: groupe 4 (BLF, Byblos)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
debt	59	36	*17*
public	39	24	*12*
deficit	25	16	*9*
help	11	10	*8*
crisis	59	23	*6*
slowdown	18	11	*6*
instability	11	7	*5*
inflation	18	10	*5*
repercussions	8	4	*3*
tradition	5	3	*3*
customers	159	15	*-2*
services	157	8	*-5*
regional	206	11	*-6*
retail	132	3	*-7*

ANNEXE 7 : groupe 5 (BBAC, BOB, BLC, MED)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
vision	28	17	*5*
capitalization	26	16	*5*
work	39	21	*5*
hard	22	14	*5*
progress	23	14	*4*
quality	90	39	*4*
shareholders	120	48	*4*
goals	20	12	*4*
restructuring	21	12	*4*
effort	14	8	*3*
organic	17	1	*-2*
strategy	193	40	*-2*
expansion	146	29	*-2*

ANNEXE 8 : P1 (année 2004)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
merger	5	4	*6*
organic	17	5	*5*
structure	24	5	*4*
restructuring	21	4	*3*
environment	90	8	*3*
regional	206	13	*3*
tourism	11	2	*2*
deficit	25	3	*2*
international	173	1	*-3*

ANNEXE 9 : P2 (2005-2006-2007)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
war	15	14	*8*
debt	59	30	*6*
foreign	108	47	*6*
assassination	8	8	*6*
monetary	17	12	*5*
july	18	13	*5*
currency	45	23	*5*
paris	14	10	*4*
inflation	18	11	*4*
public	39	19	*4*
currencies	8	7	*4*
august	8	7	*4*
libanais	81	33	*4*
difficult	41	19	*4*
uncertainties	11	7	*3*
rating	21	10	*3*

down	20	10	*3*
compared	91	32	*3*
activity	105	37	*3*
investment	102	38	*3*
domestic	101	37	*3*
crises	5	4	*3*
expansion	146	49	*3*
csr	19	1	*-3*
mena	23	1	*-3*
communities	34	2	*-3*
growth	441	83	*-4*
social	64	6	*-4*
responsibility	37	2	*-4*
customers'	50	3	*-4*
development	90	11	*-4*

ANNEXE 10 : P3 (année 2008)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
global	86	23	*7*
crisis	59	19	*7*
property	6	3	*3*
immunity	7	3	*3*
resilient	9	3	*2*
social	64	1	*-3*
local	78	1	*-3*

ANNEXE 11 : P4 (2009-2010-2011)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
growth	441	191	*5*
risk	87	47	*5*
policies	18	14	*5*
develop	28	20	*5*
strong	156	71	*4*
sustainable	48	27	*4*
arab	63	33	*4*
laundering	14	11	*4*
usd	441	185	*4*
confident	21	12	*3*
certain	6	5	*3*
mena	23	14	*3*
people	28	15	*3*
thanks	25	15	*3*
skills	10	7	*3*
principles	8	6	*3*
economies	14	10	*3*
society	12	8	*3*
world	61	31	*3*

business	215	93	*3*
international	173	75	*3*
grew	92	43	*3*
responsibility	37	18	*2*
communities	34	17	*2*
paris	14	1	*-3*
syrian	16	1	*-3*

ANNEXE 12 : P5 (2012-2013-2014)

Forme	Frq. Tot.	Fréquence	Coeff.
online	17	15	*7*
turkey	30	20	*6*
social	64	36	*6*
digital	9	9	*6*
iraq	29	17	*4*
sydney	5	5	*4*
across	62	29	*4*
challenging	28	16	*4*
trillion	7	6	*4*
stress	5	5	*4*
environmental	15	10	*4*
mobile	11	9	*4*
card	20	13	*4*
baghdad	15	11	*4*
customers’	50	22	*3*
life	12	7	*3*
stakeholders	55	24	*3*
smes	13	8	*3*
medium	44	20	*3*
strategic	44	20	*3*
csr	19	11	*3*
construction	11	7	*3*
turkish	12	8	*3*
expanded	25	12	*3*
security	29	15	*3*
customers	159	61	*3*
headquarters	5	4	*3*
hr	5	4	*3*
women	9	6	*3*
development	90	35	*3*
programs	10	7	*3*
customer	112	23	*-2*
domestic	101	19	*-3*

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?

Mireille CHIDIAC EL HAJJ
Professeur Assistant à l'Université Libanaise
Achkout-Kesrwan-Mont Liban-Liban
mireillehajj@hotmail.com

Résumé

Encore peu exploité de leur part, les petites et moyennes entreprises (PME) au Liban découvrent le chemin de la responsabilité sociale (RS). Le but de cet article est de pointer sur les logiques d'action volontaire sociales, sociétales et environnementales pratiquées par les dirigeants des PME du secteur de l'informatique au Liban et sur leurs éventuelles conséquences. Notre recherche exploratoire a interrogé un échantillon représentatif de dirigeants de PME du secteur. L'étude des pratiques des dirigeants envers la société et envers quelques parties prenantes, a permis d'identifier la pertinence de la stratégie déployée et l'efficacité des comportements. Les résultats obtenus ont permis de déceler que les dirigeants investissent le plus dans leur sphère interne, en rapport avec les parties prenantes comme les employés et la clientèle ; alors qu'ils sont désintéressés de la sphère externe en rapport avec le sociétal et l'environnemental. Sous le poids important du « Moi », l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, s'accentue pour répondre aux imperfections du gouvernement et pour constituer un levier de croissance pour les PME du secteur de l'informatique au Liban.

Mots-clés : PME-Secteur de l'informatique au Liban- RSE-Performance durable- Le Moi.

Abstract

Small and medium enterprises (SMEs) in Lebanon are discovering the yet untapped path of social responsibility (SR). The purpose of this article is to identify voluntary social, societal and environmental practices of managers of SMEs in the IT sector in Lebanon. In the exploratory study, we interviewed a representative sample of those managers. The study of practical leadership towards society and some stakeholders has emphasized the relevance of deployed strategies and the effectiveness of conduct. The results indicate that leaders invest the most in their domestic sphere which pertains to stakeholders such as employees and customers. On the other hand, the results also indicate that leaders exhibit disinterest in the external sphere related with societal and environmental factors. Due to the heavy influence of the phenomenon of "Me", the idea of the individual pivot or center of gravity is increasingly responding to meet the government's imperfections and is driving the growth of SMEs in the IT sector in Lebanon.

Key-words: SME- IT sector in Lebanon- CSR- Sustainable Performance- "Me"

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?

Résumé

Encore peu exploité de leur part, les petites et moyennes entreprises (PME) au Liban découvrent le chemin de la responsabilité sociale (RS). Le but de cet article est de pointer sur les logiques d'action volontaire sociales, sociétales et environnementales pratiquées par les dirigeants des PME du secteur de l'informatique au Liban et sur leurs éventuelles conséquences. Notre recherche exploratoire a interrogé un échantillon représentatif de dirigeants de PME du secteur. L'étude des pratiques des dirigeants envers la société et envers quelques parties prenantes, a permis d'identifier la pertinence de la stratégie déployée et l'efficacité des comportements. Les résultats obtenus ont permis de déceler que les dirigeants investissent le plus dans leur sphère interne, en rapport avec les parties prenantes comme les employés et la clientèle ; alors qu'ils sont désintéressés de la sphère externe en rapport avec le sociétal et l'environnemental. Sous le poids important du « Moi », l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, s'accentue pour répondre aux imperfections du gouvernement et pour constituer un levier de croissance pour les PME du secteur de l'informatique au Liban.

Mots-clés : PME-Secteur de l'informatique au Liban- RSE-Performance durable- Le « Moi ».

Introduction

Consacrée de prime abord aux corporate, la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) se fraie désormais un chemin au sein des PME. Les défis sont toujours nombreux, d'autant que la recherche d'un équilibre durable entre les trois axes de la RSE, le social, l'environnemental et l'économique, dépend surtout de facteurs principalement liés au type de métier exercé par l'entreprise, à la personnalité de ses dirigeants (Pluchart, 2011) et à son rôle « tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur » (Julien et Marchesnay, 1988)

Ce papier étudiera les démarches de RSE et de développement durable des PME du secteur de l'informatique au Liban pour différentes raisons. Les PME constituent au Liban 90 % du tissu total des entreprises. Elles emploient plus de 51 % de la population active, et sont pour la plupart familiales (Chaarani et Saleh,2015). Elles ne sont pas les « little big companies » de Tilley, (2000). Ce sont des entités propres, aux caractéristiques spécifiques (Marchesnay, 1991 ; Mahe De Boislandelle, 1988-1994 ; Julien, 1998 ; Torres, 2003), qui innovent à leur manière tout en s'appuyant sur leurs avantages organisationnels souples et réactifs, pour corriger les inconvénients de leur petitesse. En général, leur succès est bâti tant sur l'entrepreneuriat et sur l'instinct que sur la volonté non-traditionnelle d'innover (Grayson et Hodges, 2004), qualifiée de trop proche de la diffusion/adaptation (Sessi, 1999). Plus spécifiquement, le succès de quelques PME, comme celles du secteur de l'informatique au

Liban, découle, du fait qu'elles sont tournées vers l'innovation technologique. Elles ont pu rapidement s'aventurer tant sur le marché Libanais que sur les marchés régional et international et se construire de nouveaux Business-Models. Dans un pays où il est devenu impératif et vital de créer une richesse locale, ce type d'entreprises pourrait être pris comme base, surtout qu'il demande « *une créativité intellectuelle importante mais pas de capitaux importants* » (Nasnas, 2007)

Malgré leur succès, ces PME confrontent plusieurs obstacles dus principalement : 1/à l'effet de microcosme, qui provient selon Mahe de Boislandelle (1998) du fait que le dirigeant de la PME focalise son attention sur le court terme le plus proche physiquement et psychologiquement ; 2/ à l'effet de Nombre défini par Mahe De Boislandelle (1998), comme étant "le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail" ; et aussi 3/à l'effet de l'Egotrophie de Torres (2003) qui peut rendre les conditions de travail difficiles face à la très forte centralisation des modes de gestion des dirigeants.

L'objet de cet article est de montrer premièrement dans quelle mesure la PME du secteur de l'informatique au Liban est impliquée en termes de social, de sociétal et d'environnemental. Et de relever et d'analyser, dans un deuxième lieu, les liens qui lient les différents axes de la RSE à la culture et à la performance de l'entreprise. Nous diviserons donc notre étude en quatre parties : une première fera appel aux concepts de la PME et de la performance durable tout en pointant sur l'effet de la culture au sein d'une PME ; une seconde explicitera la méthodologie de la recherche ; une troisième présentera les résultats ; une quatrième discutera ces résultats pour finir par la conclusion et les limites de l'étude.

I- La Performance Durable fruit de la RSE et de la Culture de la PME

La littérature s'est développée principalement autour de la RSE et de la performance sans pour autant pointer sur le rôle de la culture. Le présent papier a pour objectif d'étudier les relations entre la RSE, la performance durable et la culture de la PME et de comprendre les liens qui peuvent mobiliser le comportement des acteurs dans le sens de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Dans cette contribution, nous essaierons de mettre le point sur les liens entre ces trois dominantes non seulement pour présenter les stratégies de RSE mises en œuvre par les PME du secteur de l'informatique (si elles existent), mais pour discuter des outils nécessaires qui pourront virer le comportement du dirigeant-propriétaire vers de nouveaux actes plus responsables.

I-1-Le Challenge des trois axes de la RSE

Le discours de la RSE est particulièrement marquant pour une PME, puisqu'il guide son parcours dans une direction spécifique qui peut lui être tout à fait inexploitée. En définissant le terme RSE comme étant« les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi » (McWilliams et Siegel, 2001) ; la RSE lie les quatre côtés économique, légal, moral et discrétionnaire de responsabilité (Carroll, 1979). Parrainée par Bowen (1953), la RSE oblige le dirigeant de toute entreprise, quelque soit sa taille, à répondre aux demandes des parties prenantes et à s'impliquer envers la société, au-delà des obligations légales et économiques. « *Lorsqu'il est*

ressenti que les pouvoirs exercés par les hommes d'affaires et les choix qu'ils effectuent ne contribuent pas au bien-être global, les hommes d'affaires doivent soit réviser volontairement leur comportement, soit être l'objet de contrôles» (Bowen, 1953, p. 6-7). D'ailleurs, c'est cette interdépendance entre le comportement éthique et le comportement économique qui rend les frontières entre les deux concepts plus flexibles, malgré la difficulté de les spécifier (Aquier et Gond 2007).

La RSE se construit autour de trois axes, ou de trois enjeux du développement durable (DD): économique, social et environnemental.

- L'axe économique développe la croissance et l'efficacité économique à partir de modes de production et de consommation durables ;
- L'axe social répond à l'équité sociale en favorisant les questions de santé, de sécurité, d'emploi, d'éducation et autres ;
- L'axe environnemental préserve et valorise les ressources naturelles, partant du rapport de Bruntland (1987) qui constate que les problèmes environnementaux découlent du déséquilibre dans l'exploitation des ressources. Il est traduit par la fameuse définition «Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins».

En s'y engageant « *Volontairement* », l'entreprise fait valoir sa « *Durabilité* » et sa « *Performance Durable* », fruit de l'intersection des trois axes de la RSE. Ses clés de succès provenant de la recherche perpétuelle d'équilibre entre les trois performances économiques sociales et environnementales.

I-2-La notion de la Performance « Durable » ou « Soutenable »

L'introduction de nouvelles variables et la prise en conscience de l'impact du social, de l'environnemental et du sociétal à la notion de la performance classique de la performance financière a entrainé le rejet de l'approche unidimensionnelle au profit d'une approche plus pluraliste. Cette nouvelle réalité a permis d'ajouter aux côtés des critères quantitatifs d'autres qualitatifs, mettant ainsi le point sur les différentes options pour mesurer la performance (Slywotzky et Wise, 2003 ; Tsapi, 1999). Les critères quantitatifs, indicateurs de la performance financière, puisent surtout leurs sources des chiffres d'affaires, du budget, de la part de marché et autres. Les critères qualitatifs relèvent quant à eux de la stratégie définie par l'entreprise, en termes d'efficience et d'efficacité. L'efficacité vise à atteindre ces objectifs fixés par l'entreprise. L'efficience mobilise les ressources matérielles et humaines pour réaliser ses objectifs. « *La performance n'étant que le degré de réalisation d'un but recherché*» (Marchesnay, 1991).

La notion de performance durable c'est la performance soutenable à long terme qui mesure la valeur ajoutée extra-financière créée par l'ensemble de l'entreprise, développée en termes de performance sociale, environnementale et sociétale. Elle met l'accent sur le double impératif moral et légal de l'entreprise « *pour pérenniser son développement et pour préserver durablement les ressources naturelles de la société et de la planète* » (Pluchart,2011). Le

tableau suivant mettra le point sur les différents indicateurs qui constituent la performance durable.

Tableau 1- Les indicateurs de la Performance Durable

Type de Performance	Acteurs Principaux	Contributions
Performance Economique	Les Actionnaires	Elle est évaluée par plusieurs indicateurs, notamment celui de la valeur ajoutée créée par l'ensemble de l'entreprise. Selon Friedman (1970), seule cette performance compte. Une corrélation négative relierait la performance financière à celle sociale. *La responsabilité sociale* de toute entreprise étant *d'accroitre ses profits*.
Performance Sociale	Les salariés	Elle mesure l'exercice de responsabilité envers les employés. Basée sur les Droits de l'Homme et des normes diverses comme celles de l'OHSAS et autres, elle implique principalement les conditions de travail, les conditions de santé et la sécurité des salariés. (Wartick et Cochran, 1985; Frimousse et al, 2006)
Performance Environnementale	L'environnement	Elle résulte des efforts de limitation de risques liés à l'atteinte de l'environnement, la valorisation du recyclage et des pratiques écologiques. (Henri et Giasson, 2006)
Performance Sociétale	Les parties prenantes hors salariés et Actionnaires	C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire l'ensemble de la société civile, sa « Capacité à gérer ses parties prenantes » (Clarkson, 1995), le résultat de ses comportements responsables (Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Gomez, 2003 ; Gond 2010)

La performance Durable est la somme de toutes les performances précitées. Elle s'efforce de répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs internes et externes (actionnaires, investisseurs, salariés, clients, ONG, Etat et autres). Elle reflète l'engagement de l'entreprise dans l'exercice de ses différentes responsabilités tant financières et sociales qu'environnementales et sociétales.

Ces développements nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

H1-Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers ses parties prenantes pour augmenter la performance de sa PME.

H2- Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers le sociétal pour augmenter la performance de sa PME.

H3- Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers l'environnement pour augmenter la performance de sa PME.

I-3- La dimension culturelle de la performance

La performance durable correspond à diverses visions de la relation entre l'entreprise et la société : sociologique, sociétale, psychologique et/ou culturelle. Les dimensions socio-économique et sociopolitique se fondent sur des analyses objectives, alors que les dimensions sociocognitives et socioculturelles se fondent sur la subjectivité et l'action (Gond 2010). Nous pointerons surtout sur la dimension socioculturelle attribuant à la performance, la fonction de produit culturel, qui assure et influence les valeurs partagées par les acteurs de l'entreprise. Car, « *plus l'entreprise est petite, plus la relation culturelle est forte* » (Marchesnay, 1991). Son identité va de pair avec l'identification de ses acteurs et son métier-mission est délimité en termes d'image propre de son créateur (Marchesnay, 1991).

Pour Hofstede, (1990), la culture c'est « la programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe de ceux d'un autre groupe ». Elle détermine les aspects visibles et invisibles d'une société et influence les valeurs partagées qui influent fortement sur les comportements des acteurs d'une entreprise, entre autres : « le respect », « le pouvoir », « le plaisir » et « l'autodétermination ».La théorie de Hofstede, compte six dimensions culturelles : Le pouvoir (égalité contre inégalité), le collectivisme (par opposition à l'individualisme), l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), la masculinité (par opposition à la féminité), l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération).

Or si nous considérons que les stratégies d'une PME en particulier émanent surtout de la vision de son dirigeant qui viserait la performance durable pour des raisons propres émanant de l'égotrophie de Torres (2003). Cette égotrophie sera d'autant plus accentuée dans des sociétés où l'individualisme de Hofstede (1990) donnerait plus d'importance à la réalisation des objectifs personnels, contrairement aux cultures collectivistes qui donneraient plus de valeur aux objectifs du groupe.

De plus, la caractéristique primordiale de la PME est celle de la gestion centralisée, (Julien et Marchesnay,1998), exclusivement incarnée par l'image de son dirigeant-propriétaire (Torres, 1998) qui exécute la plupart des fonctions, intégrées et fortement reliées (Julien et Marchesnay, 1992). La culture d'une telle entreprise privilégie l'orientation vers le court terme plutôt que vers le long terme. Ainsi orientée, elle perçoit le temps circulaire et interconnecte le passé au présent.

Pour Schaaper (2009), la partie invisible de la culture Libanaise se base primordialement sur des valeurs comme « le respect de soi », « l'ambition », « le succès », « le pouvoir » et la «reconnaissance sociale ». Toutes ces valeurs servent primordialement les intérêts individuels. De plus, la société Libanaise est une société au penchant plutôt masculine, (Salloum,2015) qui accorde beaucoup d'importance aux valeurs masculines comme « l'ambition », « le pouvoir » et « le matérialisme » et à la compétitivité. De là, une importance accrue devrait être accordée à la personnalité du Libanais, chez qui le « Moi » prédomine. Un « Moi » qui, selon la pensée de Freud, n'est autre que la partie de la personnalité qui ne commence à prendre conscience de ce qui l'entoure qu'en s'approchant du «stade du miroir ». Car, c'est à ce stade que le « Moi » pourra se découvrir, se distinguer, prendre conscience et se défendre.

Le comportement du chef d'entreprise est fondamentalement égocentrique. Son profil de PIC ou de CAP révèle ses tendances différenciées en matière de comportement de gestion de l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1990), quoique ces deux profils s'accordent sur la forte centralisation des décisions. Fortement centralisateur, le PIC réagit avec son environnement en optant des stratégies du type gradualiste ou incrémentale. Guidé par l'autonomie de la décision, le CAP adopte un style de management fondamentalement guidé par l'influence des variables psychologiques comme les besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation (Marchesnay, 1991). Ce qui ouvre la voie à la théorie des besoins de McClelland,(1961), fruit de l'étude des motivations en psychologie, qui propose en fait trois catégories de besoin non hiérarchisés et non exclusifs: Le besoin d'affiliation ou le désir de bâtir des relations interpersonnelles affectives; le besoin d'accomplissement ou le besoin de se battre pour atteindre des buts conformes à des normes d'excellence ; et le besoin de pouvoir relié à l'influence sur les opinions et sur les comportements d'autrui. Le pouvoir dynamique de ces motivations activerait le comportement de l'individu ou de l'entreprise vers une supériorité de performance. Ce sont les sujets à niveau d'affiliation, d'accomplissement ou de pouvoir élevé qui réussissent le mieux tant leur propre performance que la performance de leur entreprise, « Miroir » de leur « Moi ». Leurs actions décaleraient du simple choix personnel et de l' « existentialisme individuel » au « déterminisme social ».

De ce qui s'en suit, nous étudierons l'impact du Moi sur la performance durable de l'entreprise et vice-versa l'impact de cette performance sur le Moi du dirigeant-propriétaire. La combinaison de tous ces facteurs nous conduit donc à faire émerger l'hypothèse H4[1], qui se concentre sur le lien entre la culture de l'entrepreneur et ses besoins de réalisation et de pouvoir et leur influence en termes de performance durable :

H4- La performance de la PME du secteur de l'informatique est influencée par le « Moi » de son dirigeant.

II- La Méthodologie de la Recherche

II-1-L'échantillon étudié

L'objectif de cet article est de tester l'implication des dirigeants des PME du secteur de l'informatique dans la performance durable. Cette représentation repose sur un échantillon de 50 entreprises qui ont voulu répondre à notre questionnaire. Les entreprises ont été préalablement sélectionnées puisque nous voulions nous limiter à des PME avec un nombre d'effectifs ne dépassant pas les 50 ; et dont le secteur d'activité se limite aux seules opérations de programmation et de logiciels. Sachant que qui dit informatique pourrait subdiviser les entreprises du secteur en deux : celles travaillant dans le Hardware et celles travaillant dans le développement de software et de logiciels. Notre champ d'étude se limite aux seules PME qui développent les programmes, peu importe si elles commercialisent en même temps du hardware. A signaler que ces PME se localisent dans les différentes régions Libanaises, de Beyrouth, du Mont-Liban, du Liban Sud et du Liban Nord.

[1] Chacune des hypothèses H1-H2-H3 et H4 sera testée comme hypothèse alternative dont la validité sera jugée par les tests de Fisher ou de Khi-deux.

II-2-Le recueil d'informations

Pour le recueil des données, nous avons choisi la démarche mixte qui consiste à combiner les deux méthodes quantitative et qualitative. Le recours à ces deux méthodes au sein d'un même design de recherche n'est pas nouveau (Creswell et al, 2003). La combinaison des deux méthodes sert des objectifs différents :

1/La méthode quantitative est élaborée à partir d'un questionnaire composé de quatre parties. La première est relative aux données des parties prenantes : employés et clientèle ; la deuxième est en rapport avec l'environnement, la troisième avec le sociétal et la quatrième est relative à la performance de l'entreprise. Le questionnaire a été soumis à une série d'examens d'évaluation, de codage et d'interprétation des résultats pour comprendre le lien qui existe entre les différentes variables indépendantes : les employés, les clients, le sociétal et l'environnemental, et celle dépendante de la performance durable. Chaque partie a été accompagnée par des questions à une échelle d'évaluation de type Likert. Notre questionnaire a été administré par voie directe auprès d'un échantillon significatif de 175 entreprises du domaine de l'informatique et du développement des programmes. Seules 50 entreprises ont voulu y répondre en face-à-face. Les autres se sont abstenues pour des raisons diverses. Les réponses aux questionnaires ont été analysées à partir de l'Excel version 2010 et du logiciel SPSS version 22, pour procéder à l'analyse descriptive et à l'analyse des hypothèses.

2/La méthode qualitative a servi à recueillir des données ayant rapport aux relations dirigeants-parties prenantes pour compléter ce qui n'a pas été révélé à travers les chiffres. En sus, cette méthode a permis de comprendre le « Moi » du propriétaire-dirigeant. Des entretiens ont eu lieu avec les dirigeants de ces PME pour s'aventurer à l'intérieur de leur « Ego ». Nous cherchions à élargir notre champ de compréhension dans le souci de connaitre les fondements de leurs pratiques.

Ce dispositif méthodologique de l'étude a fait valoir la relation qui lie le dirigeant à la performance de sa PME à la gestion spécifique (Marchesnay, 1991).

III- Les résultats de l'enquête

Nous divisons cette section en quatre étapes :

1/ La première porte sur le profil de la PME et sur le profil socioculturel de son dirigeant : son âge, sexe et son niveau d'éducation;

2/La deuxième se concentre sur chacun des axes de la RSE séparément ;

3/La troisième met le point sur la relation qui lie les différents axes de la RSE à la performance durable.

4/ La quatrième met le point sur le « Moi » de l'entrepreneur.

III-1-Le profil de la PME et le profil socioculturel du propriétaire-dirigeant:

Le questionnaire est structuré en thématique. Nous comptons parmi les thèmes : le profil de la PME et le profil socioculturel du propriétaire-dirigeant. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant, *acteur-clé de la PME* (Marchesnay, 1991), peut être déterminant dans les décisions prises au sein de l'entreprise.

III-1-A-Profil de la PME du secteur de l'informatique : Notre enquête a montré que 28% des PME sont des entreprises familiales contre 72% qui ne le sont pas. Pourtant au Liban, la majorité des entreprises l'est. Le tableau 2 le montre :

Tableau 2 : La PME est-elle une entreprise familiale ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	14	28.0	28.0	28.0
	No	36	72.0	72.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

En sus, 8% de ces entreprises sont des starts-ups. Leur forme légale est présentée dans le tableau 3 suivant :

Tableau 3-Forme légale des PME du secteur de l'informatique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1- Partnership (general or limited)?	5	10.0	10.0	10.0
	2-Limited liability company (Société à Responsabilité Limitée) - SARL?	12	24.0	24.0	34.0
	3-Joint Stock Company (Société Anonyme Libanaise) - SAL?	31	62.0	62.0	96.0
	4-Foreign enterprise (Branch or Representative office)?	1	2.0	2.0	98.0
	7-Offshore company	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

La forme légale des PME du secteur varient surtout entre les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés anonymes.

III-1-B- Profil socioculturel du dirigeant : Les dirigeants de ces PME sont majoritairement masculins, les femmes dirigeantes ne représentent que 10% seulement de l'ensemble des emplois. Le tableau 4 indique la répartition des dirigeants par tranche d'âge :

Tableau 4- Répartition des propriétaires-dirigeants par tranche d'âge :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	1	2.0	2.0	2.0
	25-30	5	10.0	10.0	12.0
	30-40	12	24.0	24.0	36.0
	40-50	17	34.0	34.0	70.0
	50-60	9	18.0	18.0	88.0
	60 and over	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Ce tableau implique que la majorité des propriétaires-dirigeants se trouve dans l'intervalle des 40 à 60 ans. 52% des effectifs possèdent donc l'expérience accumulée par l'âge.

Quant à leur niveau d'éducation : 30% des dirigeants ont des licences ; 74% des dirigeants n'ont pas fait des études en sciences d'informatique ; 30% des interviewés sont porteurs de MBA ou son équivalent, 24% sont des ingénieurs en informatique et 4% sont porteurs de doctorat. Ce qui implique un haut niveau d'études dans une industrie qui attache une valeur à la construction des connaissances et des capacités de programmation, de développement des logiciels et de services de consultance.

III-2-Les différents piliers de la RSE et du développement durable

Une entreprise véritablement engagée dans la RSE et le développement durable se fixe généralement des objectifs visant à réaliser des progrès dans l'exercice de ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales. C'est pourquoi, il convient d'analyser à un deuxième niveau, les différents leviers de la Performance.

III-2-A- Le levier social -Employés de la Performance Durable

Les questions administrées aux dirigeants concernant leurs relations avec leurs employés peuvent être subdivisées en deux séries. La première porte sur le degré de coopération entre les deux acteurs, la responsabilisation des employés, leur performance, l'absentéisme, les accidents de travail et autres. La deuxième cible la discrimination avec des questions sur le recrutement des handicapés, le recrutement d'employés d'autres races, d'autres religions, et autre. Le total des réponses permet de dresser le tableau suivant :

Tableau 5 : Moyenne et écart-type évaluant la relation entre les dirigeants et leurs employés

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		2.3057
Std. Deviation		.36049

La codification des réponses : trop=1 ; beaucoup=2, moyen=3 ; un peu=4, avance une moyenne assez bonne. Le tableau 4 ne met pas cependant la lumière sur trois points essentiels. En fait, trois questions particulières nous ont attiré l'attention, puisqu'elles se focalisent sur le renforcement et la valorisation des employés de la part des dirigeants.

La première porte sur l'habileté du dirigeant de responsabiliser ses employés. Les réponses ont été plus que satisfaisantes. Le tableau 6 montre que les dirigeants donnent à leurs employés une marge de manœuvre importante pour faire leur travail, avec 52% qui responsabilisent pleinement leurs employés et 44% qui le font beaucoup.

Tableau 6 : Est-ce que vous Responsabilisez vos employés ? (Empowerment)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very Much	26	52.0	52.0	52.0
	Much	22	44.0	44.0	96.0
	Somewhat	1	2.0	2.0	98.0
	Very Little	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

La deuxième montre, à partir du tableau 7 que les dirigeants prennent conseil de leurs employés, les écoutent et suivent leurs directives, avec 78% au total de réponses favorisant la communication entre les deux acteurs principaux.

Tableau 7 : Attachez-vous de l'importance aux conseils de vos employés ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very Much	21	42.0	42.0	42.0
	Much	18	36.0	36.0	78.0
	Somewhat	10	20.0	20.0	98.0
	Little	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

La troisième donne une idée sur la récompense attribuée aux employés en cas de réussite des projets. Pour retenir les meilleurs talents, renforcer leur fidélité et augmenter leurs rendements, les dirigeants développent des plans de rétention attrayants pour les employés les plus performants et les récompensent dans 72% des cas.

Tableau 8:Dans quelle mesure récompensez-vous vos employés pour leur performance ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very Much	13	26.0	26.0	26.0
	Much	23	46.0	46.0	72.0
	Somewhat	13	26.0	26.0	98.0
	Little	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Du point de vue Handicapés : Par ailleurs, en questionnant les dirigeants sur la possibilité de recruter des handicapés, les réponses sur l'échelle de Likert sont venues au-dessous de la moyenne, avec 10% pour trop ; 18% pour beaucoup, 32% pour un peu et 40% pour très peu. Sachant que 52% des interviewés savent qu'ils auront moins de taxes à payer s'ils embaucheraient des handicapés contre 48% qui ne le savaient pas. L'approche de l'un des dirigeants en faveur de l'emploi des handicapés implique qu'il serait idéal de recruter des opérateurs informatiques. En fait, des sessions ont eu lieu dans ce sens pour encourager dans ce sens, la formation de 6 handicapés. Les résultats sont décevants : 2 seulement ont poursuivi leur formation jusqu'à la fin, mais aucun n'a voulu se présenter à un emploi. D'après le dirigeant, la société Libanaise leur a appris à ne pas travailler et à être constamment pris en charge.

Du point de vue genre : En contrepartie, seulement 37.10% des employés sont du sexe féminin. Il n'est pas dit cependant que ce pourcentage implique que les femmes sont automatiquement recrutées pour leurs compétences en matière de programmation. Les emplois des services informatiques comprennent aussi le travail administratif et c'est là qu'on trouve la majorité des femmes.

III-2-B- Le levier social-Client de la Performance Durable

Les questions administrées aux dirigeants pour comprendre leurs relations avec leur clientèle ont fait montre que les dirigeants de ces PME n'hésitent pas à faire des concessions à leurs clients. Que la clientèle soit nationale ou internationale, le dirigeant se soumet avec plaisir à ses conditions, pour deux raisons principales. Premièrement, par conviction que ce comportement lui permettrait d'élargir le portefeuille de ses activités, donc sa part de marché ; et deuxièmement de peur de la concurrence tant locale qu'étrangère Ce qui pousse le dirigeant à maintenir des relations profondes avec sa clientèle. Le tableau 9 qui représente un spécimen de cette relation s'affiche plutôt favorable.

Tableau 9- Spécimen de la Gestion de la relation client

	Q1.Votre offre inclut-elle un ratio élevé produits/bénéfice ?	Q2. Votre garantie offre-t-elle un retour d'argent ?	Q3. Offrez-vous votre clientèle un support 24/7 ?	Q4. Participez-vous à des forums pour attirer une clientèle ?
Mean	2.34	3.34	2.34	2.96
Std. Deviation	1.334	1.573	1.394	1.277

Les différentes réponses impliquent que la relation dirigeant-client se caractérise par des liens en faveur de la clientèle. En termes de retour d'argent, la désapprobation est compréhensible du fait qu'un programme logiciel est personnalisé. Il répond aux exigences particulières, adaptées aux propres activités de chaque individu ou entreprise qui le demande.

III-2-C- Le levier sociétal de la Performance Durable

Les réponses des dirigeants paraissent être en faveur du sociétal dans le tableau 10.

Tableau 10- Le levier sociétal des PME du secteur de l'informatique.

Questions	Oui	Non
Quel est le pourcentage des employés qui participent à des programmes de volontariat	44%	56%
Subvenez-vous à des programmes de charité ?	68%	32%
Subvenez-vous aux besoins des ONG ?	62%	38%
Assumez-vous une responsabilité sociétale ?	20%	80%
L'adoption de la RSE pourrait-elle influencer la réputation de votre entreprise ?	42%	58%
Rapporterait-elle des gains supplémentaires ?	28%	72%

Toutefois, en demandant aux dirigeants de nommer les différentes associations auxquelles ils viennent en aide, il s'est avéré qu'il n'existe aucun projet en faveur des initiatives locales : ONG, clubs sportifs, associations caritatives et autres[2]. Les réponses aux questions à choix multiples sont venues très timides, voire même négatives. Il s'en suit que les réponses positives servent d'outil pour optimiser la réputation de l'entreprise. 72% des dirigeants sont persuadés que leur engagement en termes de RSE ne rapporterait pas de profits supplémentaires.

III-2-D-Le levier Environnemental de la Performance Durable

Bien que les dirigeants cherchent à construire quelques avantages concurrentiels en promouvant une culture stimulante dans leur PME à travers le recyclage du papier, du plastic et du carton ; les priorités des dirigeants restent différentes. La moyenne des réponses en faveur de l'éco-conception et de l'éco-intégration restent très négatives. Le tableau 11 le montre :

Tableau 11- Quel levier environnemental pour la PME du secteur ?

	1- Que faites-vous des cartouches vides ?	2- Que faites-vous du vieux matériel informatique ?	3-Que faites-vous du papier collecté ?	4-Que faites-vous du plastic collecté ?	5-Que faites-vous du carton collecté ?
Echange ?	2%	2%			
Recyclage ?	30%	30%	56%	34%	52%
Vente ?	2%	6%			
Jeter ?	66%	62%			

Nous attirons surtout l'attention à l'importance donnée au recyclage du carton (52%) et du papier collecté (56%), sachant qu'il peut être associé à certains avantages financiers.

III-2-E- La Performance Durable

Vu la réticence des dirigeants à vouloir nous procurer des chiffres en matière de chiffres d'affaires, de budget, de résultats et autres ; nous avons choisi de leur poser la question de performance en général. Pour ce, nous avons demandé aux dirigeants de qualifier leur PME en matière d'efficience, d'efficacité et de réalisation des buts. Les réponses collectées sont satisfaisantes avec la plupart des réponses au-dessus de la moyenne. Dans ce prolongement, il est nécessaire d'insinuer que les réponses qualitatives en faveur d'une balance et d'un compte de résultat positifs sont unanimes, quoique les répondants se soient abstenus d'avancer des chiffres.

[2] Parmi les différentes associations et ONG proposées dans le questionnaire, nous citons : Arc en ciel, Sesobel, Children Cancer Center, Emm El Nour, Scouts, Scouts Beit Chebab, Loubnanyoun, Red Cross, Jouzourouna, Télélumière et autres. Les réponses sont venues négatives.

Tableau 12- La performance de la PME du secteur de l'informatique

Mean	1.8
Std. Deviation	0.728

Avec une moyenne de 1.8, la performance de la PME est très satisfaisante.

III-3-Les relations entre les différentes variables

Les relations entre les différentes variables indépendantes : social, environnemental et sociétal, et la variable dépendante qu'est la performance sont comme suit :

Tableau 13-Relation Employés-Performance

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.551[a]	36	.020
Likelihood Ratio	38.159	36	.372
Linear-by-Linear Association	5.375	1	
N of Valid Cases	50		

D'après le test de Fisher, le sig étant de 0.02 donc inférieur à 10%, la relation qui lie l'engagement du dirigeant envers ses employés à la performance durable est positive.

Tableau 14- Relation Clients-Performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.255	13	.943	2.469	.01
Within Groups	13.745	36	.382		
Total	26.000	49			

D'après Anova, le sig de 0.01 étant inférieur à 10%, la relation qui lie l'engagement du dirigeant envers sa clientèle à la performance durable est positive.

Tableau 15- Relation Sociétal-Performance

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.757[a]	16	.401
Likelihood Ratio	19.810	16	.229
Linear-by-Linear Association	.729	1	.393
N of Valid Cases	50		

D'après le chi-Square test, le sig de 0.401 est supérieur à 10%. La relation qui lie l'engagement du dirigeant envers le sociétal et la Performance est négative.

Tableau 16- Relation Environnement-Performance

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.572[a]	12	.971
Likelihood Ratio	5.308	12	.947
Linear-by-Linear Association	.223	1	.637
N of Valid Cases	50		

D'après le Chi-Square test, le sig de 0.971 est supérieur à 10%. La relation qui lie l'engagement du dirigeant envers l'environnement et la performance est négative.

III-4-La culture du Dirigeant

L'analyse des discours des dirigeants nous a permis de déceler 2 éléments majeurs : la réussite de l'entreprise et la réussite du Moi, tous les deux fortement liés à une ascension dans la société.

En effet, pour la réussite de l'entreprise, nous retrouvons dans les différents entretiens des termes tels que : « s'accaparer de l'opportunité qui se présente» ; « gagner » ; « croissance » ; « force » ; « réussite » ; « pouvoir » mais aussi « plaisir » et autre.

Le second élément ayant rapport avec le « Moi » introduit des termes tels que : « Ma PME c'est MOI » ; « mon entreprise » ; « ma PME, ma maison » ; « Ma réputation » ; « La réputation de mon entreprise » ; « l'Etat n'y est pas, je le remplace » ; en sus du recours continu au pronom personnel « Je » et autres.

En croisant ces éléments, nous nous rendons compte que le dirigeant est dilué dans son entreprise. Il s'attache à ses pouvoirs et à sa vision de réussite, aux chances à saisir et au plaisir que lui assure son dévouement à sa PME. Il parait en même temps rationnel quant aux décisions à prendre et aux opportunités à saisir ; mais aussi affectif, sensible et émotionnel quant à la dimension de communication qui le lie à ses employés et à sa clientèle.

IV- Discussion des résultats

La présente étude sur la performance durable nous a donné la possibilité de revoir le mode de management de la PME du secteur de l'informatique. Force est de constater que la performance de l'entreprise au Liban dépend en grande partie de son dirigeant. Le système de repérage pour lui se mesure à partir de son propre « Ego ». L'identité de son entreprise découle d'une culture interne basée sur le pouvoir, la masculinité et le plaisir, éléments chers à Hofstede (1990). Le dirigeant se place comme « Pivot » ou comme « Centre de Gravité » au sein de son entreprise. Réactif, il mise plutôt sur l'interne que sur l'externe. Ainsi investit-il le plus dans ses employés et dans sa clientèle, donc dans la sphère interne de l'entreprise plutôt que dans l'environnement et la société, qui font partie de la sphère externe de l'entreprise.

En bâtissant des relations avec ses employés d'un côté et avec sa clientèle d'un autre, le dirigeant sert au mieux les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Il alimente une partie de la RSE à travers la mobilisation de ses employés autour de valeurs qui s'inscrivent au sein de la RSE. Il exploite son « Ego » pour accentuer son métier créatif et visionnaire, dans une entreprise qui n'est pas familiale : une nouveauté pour les entreprises Libanaises. Aspirant au Leadership, il contribue au progrès de sa PME avec « Passion », puisqu'il en est le créateur. Misant sur les compétences et l'expérience de ses employés, en matière de logiciels, il investit dans ses employés, les écoute, valorise leur potentiel, combine et utilise leur savoir-faire et leurs connaissances et les responsabilise afin d'augmenter la qualité des services et des logiciels de sa PME. En augmentant la qualité de la productivité de la main-d'œuvre, il augmente l'efficience et de l'efficacité de sa PME, piliers principaux de la performance. La place de l'employé est ainsi jugée stratégique. Ce qui accentue « L'effet du nombre » de Mahe De Boislandelle (1996), qui implique l'importance des individus dans les PME comme inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée.

Les salariés reconnaissants de la confiance qui leur a été donnée travaillent davantage. Ce qui sert l'intérêt général de l'entreprise et se traduit par une meilleure performance. Comme nous l'avons observé, la RSE dans notre cas s'exprime à travers la création des emplois, l'engagement fort et la sécurité et la prévention contre les accidents de travail. Quelques failles ont été cependant retrouvées. Nous citons le faible taux d'emploi des femmes et des handicapés, bien que la moitié des dirigeants soit consciente du fait que les taxes peuvent diminuer en cas d'embauche d'handicapés.

De même, la gestion de la relation avec la clientèle est déterminante et essentielle pour les PME du secteur. La relation vise la pleine satisfaction de la clientèle et la création de liens de confiance assurant la pleine fidélité du consommateur. Hormis l'étude quantitative qui a montré la relation positive existante entre la relation avec la clientèle et la performance ; notre intervention qualitative nous a permis de préciser que chacun des dirigeants connait en profondeur sa clientèle qu'il essaie de monopoliser. L'écoute, la communication, l'adaptation aux attentes de la clientèle, l'anticipation des besoins et la procuration de services spécifiques et personnalisés contribuent à assurer la pérennité des relations. Le dirigeant tisse au fil des années une relation gagnant-gagnant, clé de succès d'un engagement professionnel continu. Ces différents enjeux rentrent dans les initiatives de la RSE et mettent en occurrence la lumière sur la valeur de l'actif « client ». Ce qui induit la relation dirigeant-client à jouer le rôle de véritable levier de performance pour la PME.

Ce qui vérifie la 1ère hypothèse H1. Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers ses parties prenantes pour augmenter la performance de sa PME. Les relations avec les deux principales parties prenantes sont ainsi circonscrites à l'effet du « Microcosme » de Mahe De Boislandelle (1996), pour qui le dirigeant de la PME focalise son attention sur le court terme le plus proche physiquement et psychologiquement.

En outre, en ce qui concerne la relation du dirigeant avec le sociétal et l'environnemental, notre enquête a montré que les dirigeants voudraient faire mieux, mais l'essentiel pour le moment c'est de sauvegarder leur entreprise dans un environnement politique, financier et économique tumultueux. Ainsi, chacun des dirigeants se satisfait-il de sauver au moins son

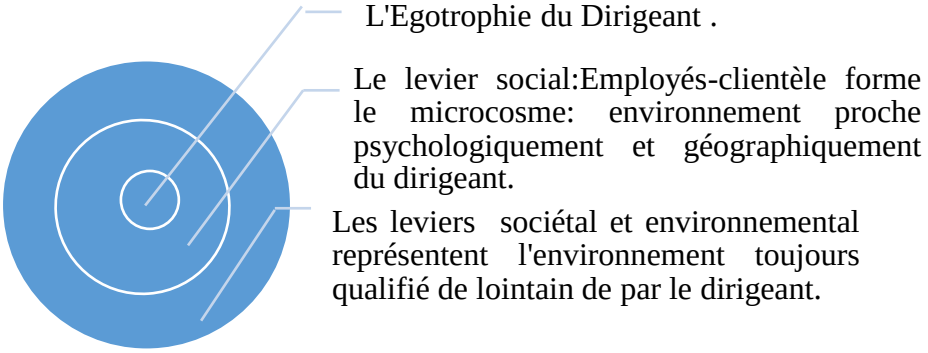
entreprise, puisqu'il se trouve incapable de sauver le monde qui l'entoure. Les propos mettent le point sur la nécessité du renforcement de la cohésion au sein de l'entreprise avant de répondre à l'environnement externe. Il n'est pas toute fois dit que les dirigeants y sont désintéressés. Ils sont convaincus de l'importance de leur engagement envers la société et l'environnement, sans pour autant, le considérer comme un coût supplémentaire à supporter. Au contraire, cet engagement servira à alimenter leur sentiment de pouvoir, leur « Ego », leur « réputation » et la réputation de leur entreprise. Le CAP en eux sera guidé par l'influence des variables psychologiques comme les besoins de réalisation et de pouvoir (Marchesnay, 1991). En tout, ce serait une stratégie gagnante, mais « Charité bien ordonnée commence par soi-même », comme l'a voulu bien dire l'un des dirigeants. Par soi-même, le dirigeant implique la fusion entre sa personne et son « Miroir », c'est-à-dire « sa » PME.

Bien qu'il tient à la performance de l'entreprise, le dirigeant ne s'engage pas beaucoup dans le sociétal et l'environnemental. Ce qui réfute les deux hypothèses H2 et H3. Le dirigeant du secteur de l'informatique ne s'engage ni envers la société ni envers l'environnement pour augmenter la performance de sa PME.

Cet « Ego » du dirigeant n'a pas surgi dans un monde tout à fait vierge : il a progressé lentement dans un environnement où l'Etat a semblé avoir délaissé ses citoyens. A l'égard du comportement inerte, voire même négatif de la part de l'Etat, chaque dirigeant s'est transformé en une entité individuelle, cherchant à satisfaire au mieux ses propres intérêts, pour la simple raison de survivre. La tactique défensive adoptée de par le dirigeant de notre PME lui permet de se protéger au sein de son cocon psychologiquement, émotionnellement et financièrement contre tout défi possible. Dans le même prolongement de Friedman (1970), nous déduisons à partir de nos observations que le dirigeant ne veut pas et ne peut pas remplacer l'Etat. Il s'attend à ce que l'Etat le serve et non l'inverse. Pourtant, c'est L'Etat qui laisse agir les dirigeants et qui leur permet de construire leurs propres valeurs culturelles basées sur « l'Egotrophie » de Torrès (1999) et sur le « Microcosme » de Mahe De Boislandelle (1996). Leurs critères spécifiques ainsi construits, dérivent d'une morale où l'individu est une fin en soi, accentuent l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, et répondent aux imperfections du gouvernement (Bénabou et Tirole, 2010). Ce qui valide l'hypothèse 4 qui postule que la performance de la PME du secteur de l'informatique est influencée par le « Moi » de son dirigeant.

La PME du secteur de l'informatique au Liban est à moitié impliquée dans la démarche RSE et dans le développement durable. Elle boite. Elle se contente de son engagement envers ses deux principales parties prenantes, employés et clients. Or cet engagement est nécessaire mais non suffisant. En interne, des outils appropriés sont favorisés pour accentuer l'échange de bonnes pratiques et le partage de l'expérience. En externe, la communication connait du « bruit ». Pourtant, en agissant dans le sens de l'externe, la PME pourrait améliorer son image d'entreprise responsable et pourrait en faire un atout concurrentiel en matière de réputation et de conduite des affaires (Medef, 2012). Ceci renforcerait la culture partagée de progrès et de performance au sein de l'entreprise et constituerait une réponse aux divers défis à envisager. La figure ci-dessous montre l'intégration du dirigeant sur les différents plans.

Figure 1- L'Egotrophie du dirigeant au centre des leviers de la performance durable.



Il est donc une nécessité de sensibiliser les dirigeants à des actions en faveur du sociétal et de l'environnemental. Mais qui serait en charge de le faire ? Car même s'il parait facile d'avancer que les dirigeants de ces PME devraient prendre en charge certaines responsabilités, une analyse plus approfondie montrerait qu'il existe des limites quant à l'étendue et à la portée des responsabilités, comme l'avait impliqué Bowen (1953) à la fin de son livre. Dans ce même prolongement, Schumpeter, J. (1954-2004, p131) avait dit : *« L'individualiste est supposé être plus farouche que le chevalier ».* Toutefois, les difficultés à surmonter sont nombreuses, puisque « *les problèmes économiques tels que l'instabilité, l'insécurité, l'injustice, et le manque de satisfaction ne peuvent pas être simplement résolus en renvoyant simplement la responsabilité à l'entreprise* » Bowen (1954, p229).

Conclusion et limites de l'étude

Parmi les différentes limites de l'étude, deux d'entre elles ont attirées le plus notre attention. La première se rapporte au désintérêt des dirigeants à vouloir répondre à notre questionnaire, surtout qu'il comporte des questions concernant le bilan, le compte de résultats et quelques ratios financiers. Il nous a fallu contacter, appeler, envoyer des emails à plus de 175 entreprises pour recueillir des réponses et des informations de 50 d'entre elles seulement. La deuxième vient du fait que l'étude se concentre sur les seuls indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux. Elle ne comprend désormais pas des indicateurs financiers, vu que seules 2 de 50 entreprises ont voulu répondre à nos questions relatives aux données financières. Les autres se sont suffi de *qualifier* la performance de leur PME en matière d'efficience, d'efficacité et de réalisation des buts.

Pour conclure, il est nécessaire de construire un Benchmark pour comparer les entreprises du même secteur afin d'évaluer les différentes dimensions sociale, sociétale et environnementale du développement durable. Il serait aussi souhaitable de recourir aux rapports. Pour progresser dans la trajectoire de la performance durable, chaque entreprise est supposée écrire des rapports concernant ses différentes activités ci-dessus mentionnées. Lors de sa dernière intervention à Sophia, (Mai, 2016), Jacques Igalens[3] pointa sur l'importance des rapports qui

[3] Cette intervention de la part de Jacques Igalens eut lieu dans le contexte du 18ème Université de Printemps de l'Audit Social, Organisée par l'IAS et l'ESFAM Sofia (Bulgarie), les 5 & 6 mai 2016, sous le titre de l'Audit social et mutation(s) des organisations.

devraient être impérativement écrits par les entreprises, ayant pour buts : 1/d'informer les parties prenantes internes et externes et 2/ de développer un sens de Benchmark, poussant les entreprises à se surpasser. Nous ajoutons à ces propos, les cibles de la communication sociale et environnementale de Pluchart (2011), pour qui la diffusion de l'information sur la performance de l'entreprise aurait des objectifs tels que : 1/ la contribution au pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise et 2/la promotion de l'identité, de l'image de marque et de la culture de l'entreprise. C'est à partir de la compréhension du positionnement de la PME en termes de développement durable, qu'il serait possible d'apporter des solutions aux dysfonctionnements des pratiques de pilotage de la performance durable. Reste que les rapports à présenter doivent respecter les normes de transparence, d'éthique et de déontologie.

En outre, un prix RSE ou de Performance Durable pourrait être organisé pour récompenser les entreprises qui auraient communiqué des rapports et auraient été considérées comme les plus performantes. Ce prix ne pourrait qu'accentuer « l'Ego » du dirigeant et son besoin d'accomplissement (McClelland, 1961). La création de ce nouveau champ d'excellence accentuerait sa créativité, sa poursuite des opportunités et sa communication avec son environnement tant immédiat que lointain.

La voie vers la Performance « Durable », pour la PME du secteur de l'informatique au Liban, est toujours difficile. Toutefois, notre étude a montré qu'elle a ses chances. Car, quoique le défi de son dirigeant soit de taille ; en tenant à ses « Moi : Matériel et social», il tiendra au court terme à son image et à l'image de son entreprise. Toutefois, au long terme, son « Moi » s'évoluera[4] dans le sens des deux « Moi : sociétal et écologique ». Les « *Actions de* cette *évolution* » incluront, en conséquence, les attentes de la société aux questions environnementales et sociétales. Ce qui ouvre la voie à de nouvelles études.

REFERENCES

Acquier, A. et Gond, J-P. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°2, p. 5 – 35

Bénabou, R et Tirole, J.(2010), "Individual and Corporate Social Responsibility", *Economica,* vol.77, n°305, p. 1–19

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*,Editions Harper & Brothers, New York.

Brundtland G et al. (1987). *Our Common Future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. Editions Oxford University Press, Oxford.

Carroll, A-B. (1979),« A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.

[4] L'idée de l'évolution sociétale et environnementale est prise du modèle *de Schumpeter* (1911- 1999), *dans la théorie de l'évolution économique.* Car, « *chaque évènement dans le monde social a des répercussions dans les directions les plus différentes. Il agit sur tous les éléments de la vie sociale…* » (Schumpeter, 1911- 1999, p90). Les conséquences qui en résultent, seront appelées « *Actions de l'évolution* » (Schumpeter, 1911-1999, p91).

Chaarani,Z. et Saleh,M,K.(2015), « Réflexions sur les PME : De la complexité des définitions a une importance economique accrue et modes de financement mitiges », *Revue de la Faculté de gestion et de management, Proche Orient, Etudes en management*, n° 27, p.133-144

Clarkson, M.B.E.(1995),"A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol.20, n° 1, p. 92-117

Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L.; Gutmann, M. ; et Hanson, W. (2003), Advanced Mixed Methods Research Designs. In *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research.* A. Tashakkori and C. Teddlie, eds., p. 619-637, Sage Publications, CA. Thousand Oaks.

Friedman M. (1970), « The social responsability of business is to increase profits », *New York Times Magazine*,13 septembre.

Frimousse,S. ; Mansouri, N. ; et Peretti,J-M (2006). « La performance sociale et la légitimité institutionnelle », 27ème Congrés de l'Association Francophone de Comptabilité.

Gomez, P-Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises», *Finance Contrôle Stratégie*, vol.6, n° 4, p. 183-208

Gond, J-P. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Editions Vuibert, France.

Grayson, D. et Hodges, A. (2004), *Corporate social responsibility !7 steps to make corporate social Responsibility work for your Business.* Sheffield: Greenleaf, UK.

Henri J-F. et Giasson A. (2006), « Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, Août-Septembre, p.24-28.

Hofstede, G. (1990), *Cultures and organizations: Software of the mind*, Editions McGrawHill, New York.

Julien, P.A, Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1990), « Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés », *Piccolo Impresa*, n° 2, p. 3-20.

Julien.P.A et Marchesnay.M. (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", in *Perspectives en management stratégique*, Sous la direction d'A. Noël, p.97-129, Editions Economica-Gestion, France.

Mahe de Boislandelle,H.(1994), "Esquisse d'une théorisation de la GRH de la PME", Actes du 6eme congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 259-269.

Mahe de Boislandelle,H.(1998),*Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Economica, France.

Marshesnay, M (1991),"La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, vol.206, n°1, p.11-17.

McClelland. D. C. (1961), *The Achieving Society*, Editions Free Press : New York.

McWilliams, A., et Siegel, D. (2000), "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, vol 21, n°5, p. 603-609.

Medef (2012), *Guide Cap vers la RSE*, Repéré sur : www.medef.com/.../RSE/MEDEF_-_Guide_Cap_vers_la_RSE_-_J...

Nasnas,R. (2007), *Le Liban de demain : vers une vision économique et sociale*, Editions Dar An-Nahar , Liban

Pluchart, J-J. (2011), "Les leviers des performances de l'entreprise socialement responsable », in *Le management durable de l'entreprise. Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Sous la direction de Jean-Jacques Pluchart, Editions Sefi, Canada

Salloum, L. (2015), *Entreprises familiales : Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances*, Editions Bart & Jones, France

Sessi (Ministère de l'Economie des Finances et de l'industrie), (1999), *Les 4 pages des statistiques industrielles. Les compétences pour innover dans l'industrie Avantages comparés des tailles d'entreprises : une vérification empirique*. N 120-Octobre 1999

Schumpeter, J. A. (1954-2014), *Histoire de l'analyse économique. L'âge des fondateurs*, Editions Gallimard, France

Schumpeter, J.A. (1911-1999), *Théorie de l'évolution économique :Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* , Editions Dalloz, Paris.

Slywotzky, A. et Wise, R. (2003), « Croissance, mode d'emploi », *L'expansion Management Review*, n°108, p.13-21.

Schaaper, J. (2009), « Culture individualiste ; culture collectiviste : Analyse de Jan Schaaper », *L'Orient Le Jour,* Mercredi 11 novembre 2009.

Torres O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Editions Economica, France.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.119-138

Tsapi, V. (1999), « La performance des relais commerciaux en équipements industriels, In les PVD : Une analyse au regard de la théorie de l'agence », *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, p. 169-190.

Wartick, S-L. & Cochran P-L.(1985), «The evolution of the corporate social performance model», *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, p.758-769.

Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, n° 4, p. 691-718

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les PME libanaises de l'agroalimentaire : Quel potentiel RSE ?

Jana BADRAN
Professeur Assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
janabadran@gmail.com

Amale KHARROUBY
Professeur assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Liban- Campus Hadath
amalekharrouby@hotmail.com
akharrouby@ul.edu.lb

Zaher KHRAIBANI
Professeur Assistant, Université Libanaise
Faculté des Sciences
Liban- Campus Hadath
zaher.khraibani@gmail.com

Résumé
Cette étude vise à cartographier les perceptions managériales dans les PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000) repris au Moyen Orient par Jamali et *al.* (2009). Dans le cadre des deux principaux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, une vision classique et, d'un autre côté, une vision élargie de l'entreprise et de ses responsabilités, nous avons développé le modèle bidimensionnel de Quazi et O'Brien (2000) en le transposant au contexte du Liban sur le secteur des PME agroalimentaires à travers une enquête par questionnaire auprès de 155 managers.
Mots-clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), vision classique, vision partenariale, agroalimentaire, Liban.

Abstract
In this study, an attempt has been made to map the managerial perceptions towards CSR in Lebanon through an empirical study involving 155 managers of agribusiness SMEs by developing the two-dimensional model of corporate social responsibility of Quazi and O'Brien (2000) that has been empirically tested in the Middle East by Jamali et al. (2009). This model has allowed us to take into account the classical and the modern paradigms in relation to CSR and to visualize the managerial perceptions accordingly.
Key words: corporate social responsibility (CSR), managerial views, classical and modern paradigms, Lebanon, SME

Les PME libanaises de l'agroalimentaire : Quel potentiel RSE ?

Résumé

Cette étude vise à cartographier les perceptions managériales dans les PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000) repris au Moyen Orient par Jamali et *al.* (2009). Dans le cadre des deux principaux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, une vision classique et, d'un autre côté, une vision élargie de l'entreprise et de ses responsabilités, nous avons développé le modèle bidimensionnel de Quazi et O'Brien (2000) en le transposant au contexte du Liban sur le secteur des PME agroalimentaires à travers une enquête par questionnaire auprès de 155 managers.

Introduction

« Le caractère « turbulent » de la grande distribution lui vaut régulièrement les gros titres de l'actualité » écrivait Philippe MOATI (2001 : 9). Cela est d'autant vrai qu'au Liban, la grande distribution et le reste du secteur agroalimentaire ont fait la une des journaux sur de longs mois (en 2014 et en 2015) non pas pour leurs bonnes pratiques sociales et/ou environnementales ou pour leurs innovations en matière de santé du consommateur mais pour des raisons tout à fait opposées, à savoir, pour des scandales alimentaires. Dans la liste dite « noire » du Ministère de la Santé figurent parmi les établissements « incriminés » : des hypermarchés, des supermarchés, des producteurs-distributeurs de l'agroalimentaire et des restaurants. Leurs pratiques sont ainsi gravement mises en cause manquant ainsi à la fois d'éthique et de responsabilité. Mais avant d'étudier leurs pratiques, nous avons jugé judicieux de tenter d'explorer et de comprendre, dans le cadre de la présente étude, les perceptions

qu'ont les managers des entreprises de l'agroalimentaire en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ainsi, cette crise éthique appelée « crise de la sécurité alimentaire » composée d'une série de scandales alimentaires survenus en 2014 de la part d'acteurs de l'agroalimentaire au Liban ainsi que l'augmentation du nombre de producteurs, de producteurs-distributeurs et de distributeurs dans ce secteur et par la suite l'accroissement de la pression concurrentielle, l'émergence du hard-discount en 2016 (enseigne Happy) et de l'e-commerce (2016, Spinneys), ont fait, récemment, du secteur de l'agroalimentaire libanais une source de controverses mêlée à une perte de confiance tout en étant une composante incontournable de notre quotidien. C'est dans ce climat de « crise » que nous nous interrogeons sur les perceptions des managers du secteur agroalimentaire libanais en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Notre étude tentera d'apporter une réponse à cette interrogation, qui présente un intérêt qui dépasse très largement les frontières de ce secteur puisqu'il existe une « sorte de cohérence » entre le commerce agroalimentaire et les « caractéristiques du système économique et social » (Moati, 2001 : 15). Ainsi, L'héritage de cette crise aura pour effet une redéfinition, une restructuration totale des perceptions, des règles du jeu et des pratiques pour appréhender ce qui pourrait être meilleur pour l'ensemble du système économique et social au Liban.

Pour y parvenir, nous débuterons, dans une première partie, par la présentation du contexte du secteur agroalimentaire au Liban, puis, dans une deuxième partie, nous présenterons une étude de la littérature sur la RSE dans les PME et plus particulièrement dans les PME des pays en développement. Dans une troisième partie, le modèle de Quazi et O'Brien (2000), sur lequel nous nous sommes basés pour le champ des PME de l'agroalimentaire au Liban, sera

présenté. C'est dans une cinquième partie que la méthodologie de recherche que nous avons suivie sera explicitée ainsi que l'interprétation des résultats quant aux perceptions liées à la RSE des managers des PME de l'agroalimentaire au Liban.

1. Le secteur de l'agroalimentaire au Liban

Nous sommes tous concernés par ce qui se passe dans le commerce agroalimentaire, en tant que consommateurs bien-sûr, mais aussi en tant que citoyens surtout que les entreprises agroalimentaires sont des « acteurs de plus en plus puissants » qui « exercent de fait une emprise croissante sur la consommation des ménages et, plus généralement, sur leurs modes de vie » (Moati, 2001 : 368). Plus encore que dans ses relations avec les ménages, c'est dans l'influence que ce secteur exerce sur l'ensemble du système productif que notre recherche prend sens. De plus, c'est dans un contexte de crise de confiance et de légitimité envers les entreprises agroalimentaires au Liban que se place la présente étude.

Le premier challenge de la crise n'est pas comment la régler, mais un questionnement profond et la remise en cause de nos manières traditionnelles de voir les choses et de les accepter. Ces dernières années, on a beaucoup blâmé les entreprises de l'agroalimentaire, en leur attribuant l'origine de tous les maux, mais en réalité, elles ont fait ce qu'elles avaient à faire : se soumettre à la dictature du profit maximisé à court terme. Il s'agit tout simplement d'« obéir aux règles de la foi capitaliste » (Van der Hoff, 2011 : 16). De plus, au Liban, comme dans la plupart des pays du globe, les intérêts des gouvernements sont mêlés à ceux des grandes entreprises ; c'est pour cela que les pouvoirs publics ne font rien.

A la suite de cette crise liée à la santé des aliments, les libanais enragent et crient pour demander que des règles claires, des limites, des garde-fous soient institués dans le secteur agroalimentaire qui touche directement à leurs assiettes et donc à leur santé et à celle de leurs

enfants. Ils demandent que des règles sociales et humaines soient légiférées. Mais autant crier dans le désert : ils le demandent à un Etat faible qui s'est mis en retrait de l'économie depuis plusieurs décennies, un Etat réduit à tenter de sauvegarder le système et essayer de récupérer ce qui peut encore l'être : « *Pieds et poings liés, manipulé par des intérêts qui le dépassent, celui-ci ne peut effectuer des changements profonds, alors il bouche les fuites à la va-vite, multiplie les rustines qu'il sait par définition éphémères* » (Van der Hoff, 2011 : 33). Voilà pourquoi l'Etat libanais est incapable d'imposer une économie plus sociale, il en est de même aux Etats-Unis et dans certains pays d'Europe : « *L'Etat moderne, plutocratique, est incapable d'imposer des règles, de maîtriser les banques, la bourse ou les entreprises multinationales, parce qu'elles vont contre les gens qui l'ont mis au pouvoir* » (Van der Hoff, 2011 : 34). Nous sommes face à des « *Etats clientélistes, manipulateurs et dissimulateurs* » (Van der Hoff, 2011 : 35).

Les problèmes sociaux et les attentes de la société ont donc excédé les capacités des gouvernements à les régler surtout dans les pays en développement (Jamali et Mirshak, 2006 ; Jamali, 2006, 2014). C'est dans cette optique que la RSE peut constituer, selon nous, une véritable alternative afin de corriger les excès du système. Gond et Igalens (2008) écrivent justement que Bowen (1953) avait déjà placé son analyse de la RSE à un niveau macroéconomique en avançant sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Les auteurs rajoutent que Bowen (1953) voit dans la notion de RSE une alternative, une « troisième voie, située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laisser-faire » (Gond et Igalens, 2008 : 13). Cela est d'autant plus vrai dans les pays en développement où la RSE est de plus en plus considérée comme ayant le potentiel de « faire l'appoint » pour un développement durable et équilibré (Jamali et Keshishian, 2009 ; Jamali, 2014). En effet, la mondialisation, l'accroissement du commerce international, l'incapacité des gouvernements à

satisfaire les besoins de la société (Jamali, 2006, 2010, 2014, Visser, 2006) ainsi que les pressions des codes et des standards internationaux constituent des pressions institutionnelles sur les entreprises des pays en développement pour adopter des démarches RSE. Notons ici, entre autres, le lancement du UN Global Compact au Liban en septembre 2015 appelé le Global Compact Network Lebanon (GCNL) ainsi que l'utilisation croissance des standards ISO non seulement dans les filiales des multinationales mais même dans des PME libanaises. La crise « éthique » du secteur agroalimentaire au Liban est éclairante : c'est le rôle des « *consomm'acteurs* » libanais qui se joue afin d'amener les entreprises à changer leurs pratiques et les obliger à introduire la RSE dans leurs assiettes. Dans un tel contexte, la RSE pourrait être un instrument destiné à faire évoluer les pratiques commerciales, elle permettrait de mieux mettre à nu le système, à ce que toutes les parties prenantes aient vraiment conscience de la réalité.

Cependant et bien que « *l'intérêt général, le respect de l'environnement et des droits humains, une meilleure équité, la lutte contre la pauvreté* » (Brabet, 2010) soient « *revendiqués comme des objectifs prioritaires par tous les acteurs du champ mais les analyses diffèrent grandement quand il s'agit des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs* » (Brabet, 2010). C'est pour cela que nous allons présenter, dans la deuxième partie de ce travail, les tendances contradictoires qui coexistent dans la littérature managériale sur la RSE, et qui se reflètent dans les perceptions, les représentations et les pratiques des entreprises qui sont les réceptrices d'un ensemble complexe de contraintes : « *Le débat concerne la finalité de l'entreprise : son rôle est-il d'enrichir ses actionnaires ou peut-il être plus large ?* » (Mercier, 2014 : 63).

2. Les approches antagonistes de la RSE

Globalement, deux courants de pensée se font face. Nous avons, d'un côté, le modèle des défenseurs de la RSE et porteurs d'une volonté d'institutionnalisation des pratiques sociales et environnementales en vue de leur intégration stratégique par les entreprises et d'un autre côté, le modèle des contestataires de la RSE, prôné par les défenseurs de la vision qui veut que la seule responsabilité sociale de l'entreprise soit la maximisation de la valeur des actionnaires (Badran, 2011). Dans ce contexte, une diversité d'approches existe en matière de RSE quant à l'étendue et aux limites de son rôle dans les entreprises.

Le modèle de Quazi et O'Brien élaboré en 2000, sur lequel nous nous basons pour cartographier les perceptions managériales des PME agroalimentaires libanaises en matière de RSE, se fonde sur les deux courants antagonistes en matière de RSE, à savoir, d'un côté, celui qui prône une vision économique limitée dans laquelle les entreprises n'ont qu'un seul et unique objectif, celui de la maximisation du profit pour les actionnaires, et, d'un autre côté, le courant qui défend une vision élargie de l'entreprise, plus partenariale, dans laquelle cette dernière ne poursuit pas uniquement les intérêts de ses actionnaires mais également ceux de l'ensemble de ses *stakeholders*.

De ces deux visions découlent principalement quatre modèles de la RSE que nous allons brièvement présenter ici puisque la littérature managériale en la matière y est abondante.

Le modèle classique

« *Dans ce modèle, la diffusion de la RSE est perçue comme un danger* » (Brabet, 2009). Après Milton Friedman (1962, 1982), nous citons aujourd'hui David Henderson (2001) qui s'oppose à la RSE et la conçoit comme un concept « *anti-business* » : « *Que la démarche RSE soit volontaire ou réglementée, David Henderson la désapprouve* » (Brabet, 2009). Selon

Acquier (2008), ceux qui défendent cette vision de la RSE relèvent du courant qui prône la déconnexion de l'entreprise et de la société appelé « *Business versus Society* ».

Le modèle moderne

Dans le cadre du modèle moderne, les entreprises ne perçoivent pas la RSE et la profitabilité comme étant deux concepts contradictoires. C'est le cas du *Business Case* de la RSE dans lequel la RSE fait partie intégrante essentielle de la stratégie de l'entreprise et cet engagement RSE participe fortement à augmenter la profitabilité de l'entreprise. C'est également dans le cadre de ce modèle que Porter et Kramer développent en 2006 ce qu'ils ont appelé « RSE stratégique » et plus tard l'approche de la *Shared Value* en 2011.

Le modèle philanthropique

Le modèle philanthropique défend l'idée selon laquelle les entreprises n'ont pas l'obligation de contribuer financièrement à des œuvres caritatives, à des causes sociales et/ou environnementales mais cela est toujours « une bonne chose » de le faire. Dans ce cadre, les démarches RSE se réduisent « à quelques actions philanthropiques et caritatives en faveur des collectivités locales ou la fourniture d'aides aux communautés lors de catastrophes » (Badran, 2011).

Le modèle socio-économique

Le modèle socio-économique de la RSE couvre plusieurs approches RSE qui partagent toutes en commun la vision selon laquelle l'entreprise est un système ouvert à la société qui l'entoure et à ses *stakeholders*. Dans cette optique, l'entreprise est un membre de ce réseau

social au même titre qu'un citoyen de cette société avec des droits et des responsabilités. La théorie des parties-prenantes d'Edward Freeman[1] (1984) relève de ce modèle.

Cette diversité de modèles liés à la RSE se reflète dans l'univers managérial à travers les perceptions et les pratiques. Dans une tentative de clarification et dans le but de faire diminuer le sentiment de flou conceptuel qui entoure la RSE au niveau académique comme managérial au Liban, nous essayons, dans le cadre de ce travail, de cartographier les conceptions de la RSE chez les managers des PME de l'agroalimentaire au Liban selon le modèle de Quazi et O'Brien (2000). Dans ce but, nous allons, dans la troisième partie de notre étude, analyser la littérature managériale sur la RSE des PME des pays en développement.

3. LA RSE DANS LES PME DES PAYS EN DEVELOPPEMENT

De nombreux auteurs attribuent les différences entre la RSE des entreprises dans les pays en développement et celle de leurs homologues opérant dans les pays développés à la nature des environnements institutionnels. La littérature fait allusion spécifiquement au rôle rétracté des gouvernements des pays en développement, ce qui conduit souvent à des climats favorables aux abus compte tenu d'une application juridique et réglementaire faible (Jamali et *al.*, 2015). La RSE dans les PME des pays en développement a reçu le moins d'attention de la part des chercheurs (Jamali et *al.*, 2015), il est donc très important d'étudier ce champ surtout que les caractéristiques des PME et de la RSE dans ces pays diffèrent considérablement de celles dans les pays développés. De plus, avec l'avènement de la mondialisation, la RSE gagne de plus en plus d'adhérence et d'importance dans les pays en développement et les entreprises sont de plus en plus jugées sur leurs impacts sociaux, environnementaux et économiques (Hardjono et Van Marrewijk, 2001; Jamali, 2014).

[1] FREEMAN R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman series in business and public policy, Pitman, Boston.

C'est aux débuts des années 2000 que l'on date la vague d'intérêt que commence à susciter le concept de RSE dans les pays en développement associée à un accroissement du nombre de recherches sur le sujet (Blowfield et Frynas, 2005; Newell et Frynas, 2007, Idemudia, 2011; Jamali et Sidani, 2012; Jamali et *al.*, 2015). Les études ont porté sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises pétrolières (Frynas, 2005), sur les partenariats publics-privés (Lund-Thomsen, 2009), sur les initiatives de commerce éthique (Barrientos et Smith, 2007), et sur bien d'autres aspects du champ *Business & Society* (Garvey et Newell, 2005 ; Jenkins et Newell, 2013 ; Barrientos, 2005 ; Hamann et Kapelus, 2004 ; Jamali, 2010 ; Jamali et Neville, 2011; Ngoc Tran, 2011). Toutes ces études ont contribué à une meilleure compréhension de la RSE dans les pays du Sud et c'est dans la lignée de ces travaux que se situe notre présente étude.

C'est que nous pensons qu'étudier la RSE dans le contexte libanais est crucial. Tout d'abord, parce que nous croyons, à l'instar de Matten et Moon (2008) que la RSE ne peut être étudiée en dehors du contexte institutionnel dans lequel elle opère et se développe. Ainsi, nous avons choisi d'étudier la RSE dans une constellation institutionnelle d'un pays en développement qu'est le Liban et dans le cadre d'une crise de type alimentaire et sanitaire liée à des produits agroalimentaires. D'ailleurs, les facteurs institutionnels d'ordre économique, social, juridique, environnemental et sanitaire peuvent constituer, non pas un frein au développement de la RSE dans les pays en développement mais, au contraire, un tournant positif pour la RSE. Selon Seeger, Ulmer, Novak et Sellnow (2005), les évènements dramatiques ou les crises constituent habituellement un tremplin pour les entreprises afin de saisir des opportunités en matière de RSE. Les périodes de post-crises poussent les entreprises à se remettre en question, se repositionner, se renouveler organisationnellement et stratégiquement et surtout à restaurer leur image en redirigeant leurs efforts vers des

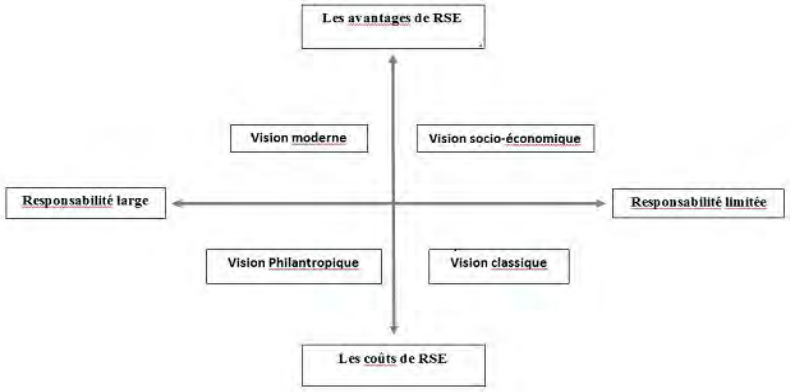
démarches responsables socialement (Seeger et *al.*, 2005 ; Werther et Chandler, 2005 ; Jamali, 2014).

Enfin, les travaux qui portent sur la RSE au Liban sont rares et la notion de RSE est peu connue encore des entreprises. Les initiatives RSE au Liban se limitent, plus ou moins, à du *window dressing* constitué d'actions de mécénats et de sponsoring d'événements sportifs dans le cadre d'actions de nature philanthropique.

Dans le but de clarifier ce paysage, la réflexion engagée dans cette communication tentera de situer dans le cadre d'un schéma d'analyse -celui de Quazi et O'Brien (2000)- les nombreuses perceptions managériales souvent confuses liées à la RSE dans les PME du secteur agroalimentaire situées au Grand-Beyrouth (Liban).

4. Le modèle de Quazi et O'Brien

La cartographie du modèle de Quazi et O'Brien (2000) est particulièrement intéressante et utile dans la mesure où elle confronte un modèle typologique de RSE à deux contextes culturels différents -l'Australie et le Bangladesh- afin d'étudier et comparer les perceptions managériales en matière de RSE à travers un questionnaire soumis à des dirigeants d'entreprises dans le domaine de l'agroalimentaire et du textile dans les deux pays. Le modèle de Quazi et O'Brien (2000) a la particularité de distinguer quatre visions de la RSE (une vision moderne, une vision socio-économique, une vision philanthropique et une vision classique) en y intégrant deux dimensions (coûts/bénéfices de la RSE et étendue de la responsabilité). Ce modèle, qui a vu le jour en 2000, a été testé empiriquement au Moyen Orient par Jamali et *al*. (2009).



L'axe horizontal de ce modèle représente la perception de l'étendue de la RSE par les entreprises : son extrémité gauche reflète une conception d'une « RSE large » intégrant, outre les responsabilités économiques et légales, celles d'ordre social et/ou environnemental, et son extrémité gauche représente une « RSE limitée » à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans le cadre des règles de droit. Quant à l'axe vertical, il reflète les perceptions des conséquences d'une démarche RSE en termes de coûts et de bénéfices : les entreprises qui considèrent que la RSE est bénéfique se rapprochent de son extrémité positive (« avantages dûs à la RSE »), et celles qui perçoivent la RSE comme un coût gravitent autour de son extrémité négative (« coûts engendrés par la RSE »). L'intersection de ces deux axes forme quatre cadrans et chaque cadran représente une vision de la RSE. La **vision classique** est représentée par le cadran 1 inférieur-droite : ici la RSE est perçue comme coûteuse sans bénéfices réels pouvant maximiser, à court-terme, la valeur pour l'actionnaire. Dans le cadran supérieur-droite, c'est la **vision socio-économique** de la RSE qui y est représentée. Elle correspond à une vision de la RSE limitée aux acteurs pouvant générer des profits à l'entreprise en retour de son engagement RSE. La **vision moderne** de la RSE considère qu'une RSE élargie à l'ensemble des *stakeholders* est une RSE créatrice de bénéfices pour l'entreprise et notamment d'un avantage concurrentiel. Dans le cadre de la **vision**

philanthropique, la RSE est perçue dans sa vision large tout en étant considérée comme un coût.

5. PARTIE EMPIRIQUE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Choix de l'échantillon et collecte des données

«Malgré l'absence de définition consensuelle de la PME, nous avons retenu pour cette recherche celle de la commission européenne de 2005 pour constituer notre panel et délimiter le champ de l'étude. Selon cette dernière, la PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le capital du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros» (Laarraf et al., 2015). Si statistiquement et quantitativement, on définit la PME comme toute entreprise de moins de 250 salariés, ce type d'entreprise revêt un intérêt pour le chercheur en vertu de ce qui le caractérise sur le plan qualitatif. Pour Julien (1997) et les chercheurs qui ont prolongé son travail sur les PME, ces dernières seraient davantage implantées dans des secteurs d'activité traditionnels ou matures que dans des secteurs modernes et davantage sur des marchés nationaux qu'à l'international. Notons que ces caractéristiques correspondent bien au secteur de l'agro-alimentaire retenu : Le consommateur y est local et il s'agit d'un secteur d'activité mature et traditionnel. De plus, ce qui caractérise une PME selon Torres (1998, 1999, 2003a, 2003b) c'est surtout la centralisation des fonctions, l'homologie propriétaire(s)-dirigeant(s), une stratégie plutôt intuitive et peu planifiée, un formalisme faible compensé par la grande proximité des dirigeants-parties prenantes. Il importe, ceci dit, de noter que, sur ces bases, nous avons admis dans l'échantillon quelques entreprises qui possédaient plus de 250 salariés car, hormis ce critère de taille, elles respectent tous les critères qualitatifs définissant la PME

surtout qu'elles constituent encore des entreprises familiales dirigées par leurs fondateurs ou leurs successeurs. Nous avons ainsi considéré que toute entreprise familiale quelle que soit sa taille et répondant aux critères de centralisation des fonctions et de proximité relative entre le siège et les différents managers pourrait faire partie de notre échantillon de PME (Chabaud et Messeghem, 2014 ; Allouche, et Amann, 1998 ; Amann et Allouche, 2002).

Nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage stratifié qui se situe dans les méthodes probabilistes. Lorsqu'on utilise l'échantillonnage stratifié, on divise la population en groupes homogènes (appelés strates), qui sont mutuellement exclusifs, puis on sélectionne à partir de chaque strate des échantillons indépendants. On peut stratifier avant l'échantillonnage une population au moyen de toute variable dont on dispose pour la totalité des unités incluses dans la base de sondage (comme l'âge, le sexe, la région, etc.). Le fait de stratifier notre liste par zone, en supposant que nous disposerions de cette information, puis de sélectionner une taille d'échantillon pour chacune des zones nous permettrait de déterminer la taille d'échantillon exacte qu'il nous faudrait pour chaque zone.

Notre étude est basée sur 702 entreprises répartis sur le Grand-Beyrouth. En se basant sur la stratification nous découpons la population totale des entreprises en 11 sous-populations appelées « strates ». Ensuite dans chacune de ces strates nous stratifions les différentes régions incluant (voir **Tableau 1**) :

Tableau 1 : Echantillonnage stratifié effectué sur les entreprises agroalimentaires du Grand Beyrouth.

Zone	Nombre d'entreprise	Echantillon stratifié	Effectif
Sin El Fil & environs	149	54	16
Jnah Et Hamra & Environs	107	39	31
Achrafieh	28	10	1
Mazraa	28	10	4
Centre-Ville &Ras Nabeh	25	9	8
Baabda & Hazmieh	260	94	13
Banlieue Sud	37	13	39
Hadath &Environs	27	10	27
Tayouneh & Environs	41	15	14
Total	**702**	**254**	**155**

Nous avons ensuite opté pour une méthode quantitative en opérant une enquête par questionnaire réalisée auprès des propriétaires et senior managers des entreprises agroalimentaires de différentes tailles situées sur le Grand Beyrouth (Beyrouth et ses banlieues). Celles-ci sont en majorité inscrites sur la liste de la chambre de commerce et d'industrie et exercent des activités agroalimentaires de distribution, production ou production et distribution. Les données sont ainsi primaires. Le questionnaire a été administré auprès de 254 entreprises et a été porté par nos étudiants de M1 –Management stratégique ayant suivi un cours sur la RSE. Nous avons adopté un questionnaire structuré et préparé par Quazi and O'Brien (2000) et repris par Dima Jamali et al. (2007). Nous l'avons traduit en arabe et Français. Il comporte 25 Items évalués sur une échelle de Likert de 5 notes allant de «tout à fait en accord» jusqu'à «tout à fait en désaccord». Nous avons par ailleurs ajouté aux 25 items du questionnaire des variables de contrôle liées au profil de la société et du dirigeant. Nous avons eu un retour de 154 questionnaires sur les 254 distribués directement aux entreprises. Malgré la relance des entreprises, le taux de réponse est de 61%.

Analyse statistique

Les réponses parvenues ont été traitées sous SPSS. Une analyse factorielle et une classification hiérarchique ont été effectuées.

1. ***Examen des données***

Tout d'abord, nous allons vérifier que les conditions nécessaires à la réalisation d'une analyse factorielle sont satisfaites :

1. Les variables initiales doivent être corrélées entre elles (en prenant comme risque $\alpha \leq 5\%$). On choisit également de calculer le déterminant de la matrice de corrélation pour vérifier que celui-ci est très petit : un déterminant très faible (0.001) est un bon indice de

l'existence de bonnes corrélations entre les variables.

2. En plus, il faut calculer l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui permet d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des variables sélectionnées est un ensemble cohérent. Plus cet indice est élevé (0.720), plus la solution factorielle obtenue est satisfaisante. C. Durand (1997). Donc KMO= 0.720 assez satisfaisant et signifie bien que le choix des variables initiales est pertinent.

3. Le test de sphéricité de Bartlett est utilisé pour vérifier si toutes les corrélations sont ou non égales à zéro. D'après le tableau 2 ci-dessous, on remarque que ce test est significatif (sig.=0) donc on peut conclure que toutes les corrélations sont différentes de zéro.

Tableau 2 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,720
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	890,116
	ddl	300
	Signification de Bartlett	,000

2. *La variance expliquée totale (choix des nombres d'axes):*

Le choix du nombre de composantes principales à retenir pour représenter les données dans la nouvelle base des vecteurs propres ou axes principaux d'inertie peut s'effectuer de différentes façons, soit :

1. En choisissant un niveau global de pourcentage d'inertie cumulé, permettant d'affirmer que l'on représente, 62.418 % de l'inertie totale (voir Tableau 3 ci-dessous).

2. En sélectionnant les axes principaux dont l'inertie est supérieure à celle des variables originales. C'est à dire, supérieure à 1 puisque chacune des variables originales a été réduite.

Le 1er axe explique 17.212% de l'inertie totale du phénomène. La 2ème dimension explique 10.231% Le plan (axe 1 et axe 2) explique à lui seul 27.444% de l'inertie totale (variance totale). Le 3ème axe est lui aussi significatif (sa valeur propre est supérieure à 1) et ainsi de suite. Donc, à partir de 25 dimensions (facteurs), nous avons réduit à 9 dimensions le

phénomène dont les valeurs propres sont supérieures à 1 avec un pourcentage d'inertie (62.418%).

Tableau 3: Variance totale expliquée

Composante ou facteur	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	**4,303**	17,212	17,212	4,303	17,212	17,212
2	**2,558**	10,231	27,444	2,558	10,231	27,444
3	**1,519**	6,078	33,521	1,519	6,078	33,521
4	**1,456**	5,823	39,345	1,456	5,823	39,345
5	**1,331**	5,322	44,667	1,331	5,322	44,667
6	**1,189**	4,757	49,424	1,189	4,757	49,424
7	**1,160**	4,638	54,062	1,160	4,638	54,062
8	**1,071**	4,285	58,347	1,071	4,285	58,347
9	**1,018**	4,070	**62,418**	1,018	4,070	62,418
10	,960	3,840	66,258			

3. *Matrice des composantes*

Il est possible de procéder à une rotation des axes, lorsque la matrice des composantes, c'est-à-dire la matrice de définition des nouvelles dimensions (axes) = matrice de coordonnées des variables initiales sur les axes, ne permet pas de discerner clairement quelles variables composent quelles dimensions. Donc on a recours à une rotation des axes (Varimax) pour modifier les coordonnées des variables par rapport aux axes. Le tableau ci-dessous nous donne la liste des corrélations variables-facteurs. D'après ce tableau, les variables V11, V19, V20, V24 et V25 se concourent le plus à la construction de l'axe 1. De même pour les autres axes, en considérant cette dernière alternative, nous constatons que, toutes les variables sont bien représentées sur les 9 axes principaux, qui rendent 62.418% de l'information initiale, ce qui est un niveau tout à fait satisfaisant pour ce type d'analyse. Donc il est possible de réaliser une classification (cluster) en se basant sur les résultats obtenus à partir de l'analyse factorielle.

Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation[2]

	Composante								
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
V1	-,044	,038	,002	-,004	-,045	,132	,037	**,824**	-,117
V2	-,338	,153	**,567**	,135	-,177	-,121	,114	-,080	,067
V3	,063	,136	**,686**	-,061	,069	-,055	-,051	,040	,027
V4	,066	,391	,129	-,344	**,538**	,010	,094	,140	,367
V5	,115	-,238	-,113	,447	-,238	,330	-,033	-,224	-,403
V6	-,127	**,619**	,308	-,157	,061	,033	,126	-,163	,175
V7	-,105	,048	,133	,074	,120	**-,744**	,006	-,157	-,133
V8	-,114	,245	**,601**	,078	,192	,130	,101	-,020	-,032
V9	,464	-,111	,003	,483	-,231	-,087	-,181	,137	-,188
V10	,047	**,624**	,249	,115	-,122	-,138	-,028	-,027	,086
V11	**,506**	-,073	-,043	,296	-,248	,389	-,096	-,118	-,042
V12	-,021	,013	,048	,017	**,789**	-,084	-,030	-,066	-,096
V13	-,313	,187	,260	,040	,235	,465	,003	,390	,122
V14	,017	,027	,022	,108	-,082	,135	,000	-,115	**,830**
V15	,105	-,209	**,532**	-,349	-,047	-,188	,182	,138	,019
V16	-,138	,709	-,149	-,120	,034	-,060	,102	,237	,075
V17	-,038	**,771**	,132	,032	,174	,069	,066	,037	-,155
V18	,147	,009	,002	**,757**	,036	-,055	,146	,008	,161
V19	**,597**	,020	,045	-,175	-,248	,038	-,001	-,040	,102
V20	**,710**	-,021	,118	,321	,180	,098	,152	-,012	,204
V21	,072	,281	,186	-,160	-,079	,110	**,695**	-,219	-,146
V22	,417	-,316	-,023	,027	,085	,416	,345	-,178	-,143
V23	,024	,044	,040	,272	,055	-,112	**,748**	,292	,179
V24	**,535**	-,185	-,072	,247	,106	,123	,161	-,332	-,146
V25	**,707**	-,030	-,180	,067	,075	-,074	,002	,033	-,072

4. L'analyse factorielle

Le tableau 5 ci-dessous récapitule tous les facteurs choisis. Le facteur 1 considère ainsi qu'il est injuste, non raisonnable voire suicidaire pour les sociétés de prendre en charge de nouvelles responsabilités. Le facteur 2 défend l'idée que les démarches à RSE peuvent être rentables et utiles face aux irresponsables mais on doit former les managers à la RSE. Le facteur 3 explique qu'en prenant conscience qu'on fait partie de la société, les entreprises s'impliquent davantage mais les règlementations en la matière sont des garanties. Le facteur 4 considère que le cout des démarches RSE prive ces entreprises de leur avantage concurrentiel par rapport à celles qui l'ignorent. Le facteur 5 affirme que les entreprises doivent se préoccuper de la croissance économique. Le facteur 6 considère que les responsabilités des entreprises doivent aller au-delà de celles économique. Le facteur 7 considère que les lois ne suffisent pas pour garantir un comportement responsable de la part des entreprises. Le facteur 8 considère que les démarches des entreprises en matière de RSE doivent être proactives et

[2] Méthode d'extraction : Analyse Factorielle. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 14 itérations.

doivent dépasser les règlementations. Le facteur 9 considère que les entreprises sont principalement des agents économiques et par conséquent, en poursuivant leurs intérêts économiques elles sont responsables socialement.

Tableau 5 : Analyse Factorielle du secteur agroalimentaire Libanais

Libellé	Variable	Poids du facteur
Facteur 1 : La RSE est nuisible		
Les entreprises ont déjà beaucoup à faire et ne doivent pas prendre en charge de nouvelles responsabilités.	V11	0.506
Il est injuste de demander aux entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale puisqu'elles le font déjà en se conformant aux lois sociales et/ou environnementales.	V19	0.597
L'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire' pour une entreprise peu rentable puisque les coûts élevés de la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent causer sa sortie du marché.	V20	0.710
Demander aux entreprises d'être impliquées dans des activités autres que celles de faire des profits conduit à rendre la société moins bien plutôt que meilleure.	V24	0.535
Il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres et qui ne présentent aucun potentiel en matière de rentabilité.	V25	0.707
Facteur 2 : La RSE peut être rentable		
Contribuer à régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable à l'entreprise.	V6	0.619
Les démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent être utiles afin de décourager les autres entreprises à se comporter d'une manière irresponsable.	V10	0.624
Les managers ont besoin d'être formés afin qu'ils puissent efficacement résoudre les problèmes de la société.	V17	0.668
Facteur 3 : Les entreprises font partie de la société		
L'entreprise doit prendre conscience qu'elle fait partie de la société et par conséquent, elle doit s'impliquer dans les problèmes sociaux et/ou environnementaux.	V4	0.740
Les réglementations de nature sociale et/ou environnementale limitent déjà le comportement des entreprises, il n'est donc pas nécessaire que les entreprises s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V5	0.721
Facteur 4 : La RSE est coûteuse		
Les entreprises qui ignorent la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent avoir un avantage en matière de coûts par rapport aux entreprises qui n'ignorent pas leur responsabilité sociale et/ou environnementale.	V18	0.757
Facteur 5 : La croissance économique est la principale responsabilité		
Les entreprises ont les ressources financières et les compétences nécessaires pour mettre en place des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V12	0.789
La société s'attend à ce que la principale préoccupation des entreprises soit le fait de contribuer à la croissance économique.	V22	0.571
Facteur 6 : les responsabilités économiques ne suffisent pas		
La société s'attend de la part des entreprises qu'elles règlent les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services.	V13	0.622
Facteur 7 : Les lois ne sont pas suffisantes		
Les lois ne suffisent pas pour s'assurer que les entreprises se comportent de façon responsable socialement et/ou sur le plan environnemental	V7	0.744
Facteur 8 : La RSE doit être proactive		
Les entreprises peuvent contourner les réglementations sociales et/ou environnementales en mettant en place, à l'avance, des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	V1	0.824
Facteur 9 : La principale responsabilité est économique.		
Les entreprises sont principalement des agents économiques et elles sont responsables socialement lorsqu'elles poursuivent leurs intérêts économiques.	V14	0.830

5. *Analyse de la classification*

Etape 1 : nombre d'observations dans chaque classe

Plusieurs types de classification existent dans la littérature, citons par exemple Nuées dynamiques (K-Means Cluster Analysis), la «classification hiérarchique (Hierarchical Cluster Analysis). Dans ce travail on utilise la méthode de classification (nuées dynamiques) puisqu'on a le nombre des observations est égale à 155. Pour choisir les nombres des classes, il est recommandé de ne garder que les classes qui représentent 10% ou plus des observations. Dans notre cas, en se basant sur le tableau 6 ci- dessous, on remarque que seules 2 classes représentent 90.35% du total des répondants.

Tableau 6 : Nombre d'observations dans chaque classe

Classe	Nombre des observations	Pourcentage
1	49	**33.8%**
2	82	**56.55%**
3	6	4.13%
4	9	6.2%
Valides	145	
Manquantes	10	

Etape 2 : Le tableau 7, ci-après présente les centres des classes finaux. Il est relatif tous les éléments relatifs aux 8 facteurs identifiés ci-haut sachant que 1 = Strongly agree; 5 = Strongly disagree.

Tableau 7 : Centres de classes finaux

	1	2
V2	2	2
V3	2	2
V4	2	2
V5	3	4
V6	3	2
V8	3	2
V9	2	3
V10	2	2
V11	3	4
V12	3	3
V13	3	2
V16	2	2
V17	2	2
V18	3	3
V19	2	3
V20	2	4
V22	2	3
V23	3	3
V24	3	4
V25	2	4

La lecture des centres de classes finaux permet de donner une signification aux différents groupes déterminés.

Etape 3

Le F (Fisher test) sert à identifier les variables qui sont utiles pour l'identification des différents segments. Les variables avec les plus grands F sont les variables les plus discriminantes des groupes entre eux. On décrit les classes obtenues en comparant les scores moyens par variable et par groupe au score moyen de l'ensemble des répondants. Nous proposons dans un premier temps une classification en 4 classes. Le test ANOVA sert à déterminer quelles sont les variables les plus discriminantes dans la constitution des groupes. Une variable contribue à différencier les classes si les tests F sont significatifs, en d'autres termes lorsque la probabilité de rejeter H0 d'égalité des moyennes entre les classes est inférieurs à 5%. C'est le cas pour toutes les variables a l'exception des variables 1,.... , donc dans ce cas le test est dit opportuniste en ce sens que la typologie est élaborée pour maximiser les différences entre les classes, donc pour rendre ces test significatifs il est préférable de relancer l'analyse en supprimant ces variables.

La classification hiérarchique nous a permis de retenir les classes 1 et 2 (voir tableau 8). L'analyse des résultats de la classification montre que :

La classe 1 (Cluster 1) qui a un poids de 33.8% des observations correspond à la vision classique de la RSE. Cette vision reflète les perceptions de la RSE des managers des PME agroalimentaires au Liban, d'un côté quant à l'étendue de leur responsabilité qui est ici limité et d'un autre côté, aux conséquences perçues de leurs actions RSE qui sont couteuses à leurs yeux. Les managers qui appartiennent à la classe 1, ont des ratios Fisher élevés tels que V20 dans laquelle les managers considèrent que «l'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire'» puis V24 ou selon eux, la RSE «conduit à rendre la société moins bien plutôt

que meilleure». Ensuite, la V22 présente également un point assez considérable dans cette classe ou les managers considèrent la seule finalité d'une entreprise est celle de contribuer à la croissance économique. Enfin, dans la V25, les managers considèrent qu'il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres.

La classe 2 qui représenté 56,55% des observations correspond à la vision socio-économique de la RSE dans laquelle les managers considèrent qu'il est bénéfique de s'engager dans la RSE tout en ayant une perception assez restreinte de leurs responsabilités. Par exemple, dans V6 les managers considèrent que «régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable», et perçoivent que les entreprises font partie de la société (V4) et qu'elles «ont une certaine responsabilité envers la société autre que celle de faire des profits» (V16) mais ils considèrent que «les managers ont besoin d'être formés» (V17).

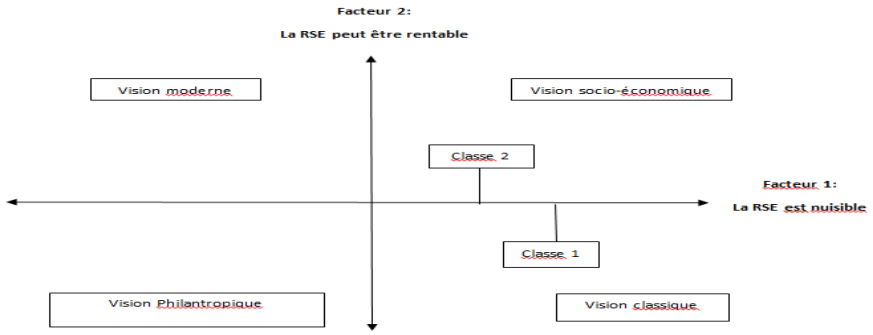
Tableau 8 : Distribution des éléments de la responsabilité sociale relatifs aux deux classes dominantes selon le tableau des centres des classes finaux

	Variables	F ratio
Classe 1 (49 répondants) : vision classique de la RSE		
V2	L'augmentation de l'implication des entreprises en matière de responsabilité sociale et/ou environnementale conduit à l'augmentation des attentes de la société quant aux contributions sociales et environnementales des entreprises.	17,375
V5	Les réglementations de nature sociale et/ou environnementale limitent déjà le comportement des entreprises, il n'est donc pas nécessaire que les entreprises s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	14,020
V9	L'entreprise doit résoudre uniquement les problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par son activité.	13,237
V11	Les entreprises ont déjà beaucoup à faire et ne doivent pas prendre en charge de nouvelles responsabilités.	15,597
V18	Les entreprises qui ignorent la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent avoir un avantage en matière de coûts par rapport aux entreprises qui n'ignorent pas leur responsabilité sociale et/ou environnementale.	8,404
V19	Il est injuste de demander aux entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale puisqu'elles le font déjà en se conformant aux lois sociales et/ou environnementales.	18,623
V20	L'engagement social et/ou environnemental peut être 'suicidaire' pour une entreprise peut rentable puisque les coûts élevés de la responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent causer sa sortie du marché.	36,875
V22	La société s'attend à ce que la principale préoccupation des entreprises soit le fait de contribuer à la croissance économique	22,583
V24	Demander aux entreprises d'être impliquées dans des activités autres que celles de faire des profits conduit à rendre la société moins bien plutôt que meilleure.	23,473
V25	Il n'est pas raisonnable de demander aux entreprises de résoudre des problèmes sociaux et/ou environnementaux causés par les autres et qui ne présentent aucun potentiel en matière de rentabilité.	21,190
Classe 2 (82 répondants) : Vision socio-économique de la RSE		
V3	La responsabilité sociale et/ou environnementale est une base efficace pour la compétitivité des entreprises sur le marché	8,477
V4	L'entreprise doit prendre conscience qu'elle fait partie de la société et par conséquent, elle doit s'impliquer dans les problèmes sociaux et/ou environnementaux.	12,605

V6	Contribuer à régler les problèmes sociaux et/ou environnementaux peut être rentable à l'entreprise.	13,913
V8	Les institutions sociales (gouvernement, administrations publiques, ONG, médias,) ont échoué à trouver des solutions aux problèmes d'ordre social et/ou environnemental. C'est pour cette raison que c'est maintenant au tour des entreprises d'essayer.	10,134
V10	Les démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale peuvent être utiles afin de décourager les autres entreprises à se comporter d'une manière irresponsable.	6,056
V12	Les entreprises ont les ressources financières et les compétences nécessaires pour mettre en place des démarches de responsabilité sociale et/ou environnementale.	7,547
V13	La société s'attend de la part des entreprises qu'elles règlent les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services.	5,172
V16	Les entreprises ont une certaine responsabilité envers la société autre que celle de faire des profits.	10,955
V17	Les managers ont besoin d'être formés afin qu'ils puissent efficacement résoudre les problèmes de la société.	14,222
V23	Lorsque les entreprises transfèrent le coût de leur engagement social et/ou environnemental sur la société, elles peuvent ainsi affaiblir leur image auprès du public.	8,098

La comparaison des deux classes retenues classe 1 (33.8%) et classe 2 (56,55%) (voir Tableau 6) nommées respectivement : vision classique et vision socio-économique avec les deux facteurs les plus dominants (voit Tableau 5) à savoir le facteur 1 (17,212%) où la RSE est perçue comme étant nuisible et le facteur 2 (10,231%) où la RSE est perçue comme pouvant «être rentable» et même utile.

Une analyse des variables composant la classe 1 (vision classique de la RSE) et dont les ratios Fisher (Tableau 8) sont les plus élevés à savoir (V11, V19, V20, V24 et V25) communs aux variables du facteur 1. De même, les variables à fort ratio Fisher (Tableaux 7&8) comprises dans la classe 2 à savoir (V6 et V17). Nous pouvons conclure que notre analyse factorielle et notre classification hiérarchique aboutissent à la même perception managériale de la RSE à savoir la vision classique et la vision socio-économique. Toutes les deux partagent une vision limitée de l'étendue de leur responsabilité (voir graphe ci-dessous).



Conclusion

Puisque la RSE est affectée par l'environnement socio-économique du contexte national, les priorités de la RSE dans les pays développés concernent la protection du consommateur, le commerce équitable, le green marketing et le changement climatique (Amaeshi et *al.*, 2006 ; Jamali, 2014), la RSE dans les pays en développement reste jusqu'à aujourd'hui dirigée par des priorités d'ordre socio-économique telles que la réduction de la pauvreté, la fourniture de soins de santé, le développement des infrastructures et l'éducation (Amaeshi et al., 2006 ; Jamali, 2014).

Par rapport à la RSE dans les pays développés, la RSE dans les pays en développement se trouve moins intégrée dans les stratégies des entreprises, moins enracinée politiquement et plus tournée vers la philanthropie (Baskin, 2006 ; Jamali, 2014). Ceci reviendrait à la faiblesse de l'infrastructure institutionnelle qui soutient la RSE dans ces pays puisque la RSE ne peut être analysée indépendamment de l'environnement économique, social et politique dans lesquels elle s'inscrit.

D'autres études, notamment ceux de Visser (2008) et ceux de Jamali, Zanhour et Keshishian en 2009, ont montré que les démarches RSE dans les pays en développement sont profondément ancrées dans les valeurs culturelles et religieuses et sont essentiellement tournées vers les communautés locales.

Au Moyen-Orient, la RSE reste encore dans une phase embryonnaire (Cannon,…) très marquée par la religion musulmane et les traditions culturelles et sociales qui sont largement tournées vers l'empathie, la compassion, les dons, le bénévolat, la justice, l'équité et la charité (Jamali & Sidani, 2012 ; Jamali, 2014).

Notre étude a pu démontrer l'existence de deux visions de la RSE au sein du secteur agroalimentaire libanais : la vision classique et la vision socioéconomique.

La classification effectuée montre que la première classe qui est moins importante en taille ainsi que la deuxième classe plus importante en taille sont basées sur une vision limitée de l'étendue de la responsabilité. Mais ces deux classes se différencient quant à la perception des résultats générés par un engagement RSE. En effet, les managers de la classe 1 perçoivent la RSE comme un cout tandis que ceux de la classe 2 la considère comme pouvant être bénéfique.

Les deux facteurs les plus saillants (facteur 1 et facteur 2) de l'analyse factorielle qui a précédé cette classification hiérarchique a confirmé ces deux visions. Le facteur 1 reflète les perceptions managériales selon lesquelles la RSE serait nuisible et le facteur 2 qui perçoit la RSE comme ayant un potentiel de rentabilité pour l'entreprise.

Quant au reste des facteurs ayant moins de poids que les facteurs 1 et 2 dans l'analyse factorielle, les facteurs 4, 5 et 9 convergent également vers la vision classique et seuls les facteurs 6 et 8 considèrent que les entreprises doivent dépasser les seuls intérêts économiques et être proactives. Enfin, alors que le facteur 3 considère que les règlementations en matière de RSE sont des garanties, le facteur 7 le contredit en infirmant que les lois en vigueur ne suffisent pas pour garantir un comportement responsable de la part des entreprises. Les pays en développement sont caractérisés par une infrastructure judiciaire faible et une capacité gouvernementale limitée à faire appliquer les règlementations (Khavul & Bruton, 2013 ; Newenham-Kahindi, 2011 ; Jamali, 2014).

En comparant nos résultats avec ceux trouvés pour le Bangladesh dans l'étude de Quazi et O'Brien (2000), nous constatons que 14,67% des perceptions managériales se concentrent dans la vision classique de la RSE contre 85,32% dans la vision moderne. Ce qui n'est pas en conformité avec nos résultats sur le secteur agroalimentaire libanais qui se concentrent en majorité (56,55%) dans la vision socio-économique contre 33,8% qui s'inscrivent dans la vision classique.

Nous pensons que les motivations derrière le fait que 56,55% des perceptions managériales de l'agroalimentaire libanais s'inscrivent dans le modèle socio-économique, seraient liées à une prise de conscience du rôle que peuvent jouer les entreprises dans la vie sociale et environnementale compte tenu du retrait, voire l'absence, de l'Etat surtout en matière de règlementations. Une autre raison serait liée au fait que le secteur privé se perçoit comme garant de la survie du système socio-économique libanais par rapport aux institutions publiques en crise de légitimité aux yeux de la part des libanais.

En comparant nos résultats avec l'étude comparative effectuée par Jamali et al. en 2009 sur les perceptions managériales de la RSE au Liban, en Syrie et en Jordanie, où 3 classes ressortent du lot libanais: 19% s'inscrivent dans la vision classique, 61% correspondent à la vision moderne et 20% reflètent une vision philanthropique. Nos résultats ne valident pas les leurs. Seule une proportion à hauteur de 19% relatives aux perceptions managériales de la vision classique coïncide avec les 33,8% de la classe 1 de notre étude. Ce qui reviendrait au fait que cette étude ait été faite sur un échantillon de 185 managers tous secteurs confondus tandis que notre étude est unisectorielle. Il s'agit donc d'une spécificité liée au secteur d'activité. De plus, il existe une particularité relative au secteur de l'agroalimentaire dont les dynamiques et les mutations sont ressenties par tout un chacun « avec beaucoup plus

d'intensité que les forces telluriques qui ébranlent les secteurs de la banque ou de la pharmacie » (Moati, 2001, p.11)

Limites

Notre étude s'est limitée à l'étude des deux mohafazats du Mont Liban et de Beyrouth qui représentent 44% de l'ensemble des entreprises du secteur agroalimentaire. Notre approche quantitative a porté sur une enquête par questionnaire sans la trianguler avec une approche qualitative qui aurait pu affiner les perceptions managériales en matière de RSE.

Perspectives

Un travail plus approfondi des résultats peut être entrepris afin d'analyser les pratiques RSE et voir si elles correspondent aux perceptions. Un autre travail serait intéressant à effectuer, c'est celui d'étudier les spécificités des perceptions liées au secteur de l'agroalimentaire dans différents contextes institutionnels, y compris entre les pays développés et ceux en développement. Les futures recherches peuvent porter sur des études comparatives intersectorielles dans un même contexte institutionnel.

Bibliographie

Allouche J., Huault, I., Schmidt, G. (2004), «La responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?», Congrès AGRH 2004 : La GRH mesurée ! UQAM, Montréal, 1-4 septembre.

Allouche J., Amann B. (1998), La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Economie et Société, Sciences de Gestion*, Septembre.

Amann B., Allouche J. (2002), Entreprises familiales: une explication de la performance par les réseaux sociaux, in *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter* sous la direction d'I. Huault, EMS Management et société, Caen.

Amaeshi, K., Adi, B.C., Ogbechie, C., & Amao, O. (2006), Corporate social responsibility (CSR) in Nigeria: western mimicry or indigenous practices? *Journal of Corporate Citizenship*, 24, 83–99.

Badran J. (2011), *La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants : le cas Carrefour*, Thèse de doctorat, Université Paris Est.

Baccouch Y., & Gherib, J. (2012), Les perceptions managériales et les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les entreprises familiales : cas des PME tunisiennes, In *PME et Responsabilité globale*.

Barrientos S. (2005), Impact assessment and labour: Developing a learning approach. *Journal of International Development*, 17, 259-270.

Barrientos S. & Smith S. (2007), Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems, *Third World Quarterly*, 28, 713-729.

Baskin, J. (2006), Corporate responsibility in emerging markets, *Journal of Corporate Citizenship*, *2006*(24), 29-47.

Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L. & Scherer A. G. (2013), Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters, *Journal of Business Ethics*, 115, 693-705.

Blackman, A. (Ed.). (2006), Small firms and the environment in developing countries: Collective impacts, *collective action*, Washington, DC: Resources for the Future (RFF) Press.

Blowfield M. & Frynas J. G. (2005), Editorial: Setting new agendas-Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world, *International Affairs*, 81, 489-513.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

Burton B. K., Farh J.L. & Hegarty W. H. (2000), A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs United States Students, *Teaching Business Ethics*, 4[2], p. 151-167.

Campbell J. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32, 946-967.

Capron M. & Petit P. (2011), Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation : Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).

Carroll A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of management review*, *4*(4), 497–505.

Carroll A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34, p. 39-48.

Carroll A. B., & Shabana K. M. (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85‑105.

Chabaud D., Messeghem K. (2014), Les ETI, un nouvel objet de recherche, *Revue Française de Gestion*, 244, pp. 95-110.

Clarkson M. E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of management review*, *20*(1), 92–117.

Ciliberti F., Pontrandolfo P., & Scozzi B. (2008), Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective, *Journal of Clean Production*, 16, 1579-1588.

Demuijnck G., & Ngnodjom H. (2013), Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs, *Journal of Business Ethics*, 112, 653-665.

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur, Collection « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », Bruxelles.

Egels-Zandén N. (in press), The role of SMEs in global production networks: A Swedish SME's payment of living wages at its Indian supplier, *Business & Society*.

Donna J. Wood. (1991) Toward improving corporate social performance, *Business Horizons*, *34*(4), 66–73.

Edmondson V. C. & Carroll A. B. (1999), Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses, *Journal of Business Ethics*, 19[2], p. 171-179.

Fillali Meknassi R. (2011), chapitre XIII: la réceptivité des entreprises à la RSE- Quelques considérations à la lumière de l'expérience marocaine, In *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Emile Bruylant(dir), Bruxelles.

Friedman M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York times magazine*, *13*(1970), 32–33.

Frynas J. G. (2005), The false development promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies, *International Affairs*, 81, 581- 598.

Garriga E. & Melé D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, *53*(1-2), 51–71.

Garvey N. & Newell P. (2005), Corporate accountability to the poor? Assessing the effectiveness of community-based strategies, *Development in Practice*, 15, 389-404.

Gendron C., Bélanger P. R. & Lévesque B. (2000), *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*, (S.l.) : Crises, Université du Québec à Montréal.

Gond J.-P. et Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.

Habisch A., Meister H. P. & Schmidpeter R. (2001), *Corporate citizenship as investing in social capital*, Berlin, Germany: Logos-Verlag.

Hamann R. & Kapelus P. (2004), Corporate social responsibility in mining in South Africa: Fair accountability or just greenwash? *Development*, 47(3), 85-92.

Hardjono T. W. et Van Marrewijk M. 2001, The social dimensions of business excellence, *Corporate Environmental Strategy*, 8 (3), pp. 223-233.

Ibrahim S, Jamali D. and Karatas-Ozkan M. (2012**),** Corporate social responsibility (CSR) in small and medium sized enterprises: a developing country perspective in Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business, Emerald Group Publishing Limited, 167-192, *Contemporary Issues in Entrepreneurship*, 2.

Idemudia U. (2011), Corporate social responsibility and developing countries: Moving the critical CSR research agenda in Africa forward, *Progress in Development Studies*, 11, 1-18.

Jamali D. (2008), A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, *Journal of business ethics*, 2008, pp. 213-231.

Jamali D., Sidani Y. and El-Asmar K (2009), A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan, *Journal of business ethics*, pp. 173-191.

Jamali D., Safieddine A. and Rabbath M. (2008), Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships, *Corporate governance: an international review*, Vol. 16, number 5, September 2008, pp. 443-459.

Jamali, D. (2010), The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted, *Journal of Business Ethics*, 93, 181-200.

Jamali D., & Neville B. (2011), Convergence versus divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens, *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.

Jamali D., & Sidani Y. (2012), CSR in the Middle East: Fresh perspectives, In *D. Jamali & Y. Sidani (Eds.), CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (pp. 1-11), Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.

Jamali D., Yianni M. & Abdallah H. (2011), Strategic partnerships, social capital and innovation: Accounting for social alliance innovation, *Business Ethics, A European Review*, 20, 375-391.

Jamali D., Lund-Thomsen P. et Jeppesen S. (2015), SMEs and CSR in Developing Countries, *Business & Society*, 1-12.

Jamali D. (2014), CSR in Developing Countries through an Institutional Lens, In Gabriel Eweje (ed.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability,* Volume 8), Emerald Group Publishing Limited, pp.21 – 44.

Jamali D., Karam C. and Blowfield M. (2015), *Development-Oriented Corporate Social Responsibility*, volume 1, Sheffield: Greenleaf Publishing.

Jamali D. & Mirshak R. (2007), Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context, *Journal of Business Ethics, 72*(3), 243-262.

Jamali D. & Sidani Y. (2012), CSR in the Middle East: Fresh perspectives, In D. Jamali & Y. Sidani (Eds.), *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (pp. 1-11), Basingstoke, UK, Palgrave MacMillan.

Jenkins H. (2004), A critique of conventional CSR theory: An SME perspective, *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jenkins H. (2006), Small business champions for corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.

Jenkins R. & Newell P. (2013), CSR, tax, and development, *Third World Quarterly*, 34, 378-396.

Jeppesen S., Kothuis B., & Ngoc Trân A. (2012), *Corporate social responsibility, competitiveness and SMEs in developing countries: South Africa and Vietnam*, Research Report (Focales no 16), French Development Agency (AFD). Paris: France. Retrieved from http://www.afd.fr/webdav/shared/PUBLICATIONS/ RECHERCHE/Scientifiques/Focales/16-VA-Focales.pdf.

Julien P.A. (1997), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica.

Laarraf Zouhair et al. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood », *Gestion*, (Volume 32), p. 35-53. DOI 10.3917/g2000.321.0035

Levitt T. (1958), The Dangers Of Social-Responsibility, *Harvard business review*, *36*(5), 41–50.

Lund-Thomsen P. (2009), Assessing the impact of public-private partnerships in the Global South: The case of the Kasur tanneries pollution control project, *Journal of Business Ethics*, 90 (Suppl. 1), 57-78.

Lund-Thomsen P. (2015) D., & Vives, A. (2014), CSR in SMEs: An analysis of donor-financed tools, *Social Responsibility Journal*, 10, 602-619.

Lund-Thomsen P. & Lindgreen A. (2014), Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? *Journal of Business Ethics*, 123, 11-22.

Lund-Thomsen P. & Nadvi K. (2010), Clusters, chains and compliance: Corporate social responsibility In football manufacturing in South Asia, *Journal of Business Ethics*, 93, 201-222.

Maon, F. (2010), *Toward the stakeholder company: Essays on the role of organizational culture, interaction, and change in the pursuit of corporate social responsibility*, University of Hull, Repéré à http://www.ucl.be/cps/ucl/doc/iag/images/These_F_Maon.pdf.

Matten D. et Moon J. (2008), «Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol.33, n°2, p.404-424.

Melè D. (2009), Corporate Social Responsibility Theories, In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

Messeghem K. (1999), L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, *RIPME*, Volume 12, numéro 3, 1999, p. 107-126.

Moati Ph. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, éditions Odile Jacob, Paris.

Mullenbach A. & Gond, J.-P. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, (205), 93–116.

Newell P. & Frynas J. G. (2007), Beyond CSR? Business, poverty, and social justice: An introduction, *Third World Quarterly*, 28, 669-681.

Ngoc Trân A. (2011), Corporate social responsibility in socialist Vietnam: Implementation, challenges, and local solutions, In *A. Chan (Ed.), Labour in Vietnam,* (pp. 119-159), Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

Paradas A. (2006), *Perception du Développement Durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*, Actes du 8eme CIFEPME, Fribourg.

Pasquero J. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard Historique, In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, (Marie-France B., Turcotte et Anne).

Perrini F. (2006), SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective, *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316.

Pinkston T. S. & Carroll A. B. (1994), Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US, *Journal of Business Ethics*, 13[3], p. 157-169.

Quairel F. & Auberger M.N. (2005), Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 40, 211-212, pp. 111-126.

Quazi A. M. (1997), Corporate Social Responsibility in Diverse Environments, *Business and Professional Ethics Journal*, *16*(4), 67–84.

Quazi A. M. & O'Brien D. (2000), An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, *25*(1), 33–51.

Russo A. & Tencati A. (2009), Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms, *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.

Salmon (dir.) : Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. Repéré à http://site.ebrary.com/id/10226249.

Scherer A. G. & Palazzo G. (2007), Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective, *Academy of Management Review*, *32*(4), 1096–1120.

Seeger M. W., Ulmer R. R., Novak J., & Sellnow T. (2005), Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal, *Journal of Organizational Management*, 18, 78-95.

Sustainable square.com. (2013), *Responsabilité et soutenabilité des entreprises: Algérie, Maroc et Tunisie* (Enquête), (p. 42). Repéré à http://www.monaemlellahom.com/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-RSE-_-AfriqueDuNord_Juin-20131.pdf

Torres O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris.

Torres O. (2003a), *A french perspective of research on small business: denaturation and proximity*, Communication au RENT XVII, Poland, URL: http://oliviertorres.net/travaux/pdf/ECSBLodz.pdf.

Torres O. (2003b), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n 144, mai-juin, pp. 119-138.

Torres O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris.

Van Der Hoff F. (2010), *Manifeste des pauvres*, Editions Encre d'Orient, Paris.

Visser W. (2006), Research on Corporate Citizenship in Africa: A Ten-year Review (1995-2005), In W. Visser, M. McIntosh & C. Middleton (eds.), *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future*, Sheffield: Greenleaf, 18-28.

Visser W. (2006) Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future, In W. Visser, M. McIntosh & C. Middleton (eds.), *Corporate Citizenship in Africa: Lessons from the Past; Paths to the Future*, Sheffield: Greenleaf, 10-17.

Visser W. (2006), Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective, In E.R. Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 29–56.

Visser W. (2008), Corporate Social Responsibility in Developing Countries, In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 473-479.

Werther W. B. et Chandler D. (2005), «Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance», *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, July, pp.317-324.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE

Waël BAKHIT
Maître de Conférences, Université Libanaise
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Tripoli, Liban
E-mail : wael.bakhit@ul.edu.lb

Résumé

Les banques libanaises - en général de grandes entreprises – dotées d'un fort impact sur le tissu économique avec une contribution à la croissance de plus de 7% (OLJ, 2014) sont placées au cœur des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qui bénéficient de leurs concours. À présent, rares sont les études discutant l'évolution des pratiques RSE dans les PME au Liban - moteur de l'économie libanaise avec un tissu fournissant plus de 70% de la production nationale (Choucair, 2012) – et les engagements entretenus avec les banques en question. Notre étude a donc pour objectif d'étudier les politiques et pratiques sociales des banques libanaises favorisant les pratiques RSE des PME. Pour explorer ces pratiques, nous allons donc mener une étude qualitative, au sein de laquelle un questionnaire sera administré auprès des responsables RSE dans cinq banques libanaises engagées à suivre les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et à placer ce concept encore flou au cœur de leur stratégie de développement.

Mots-clés : RSE, PME Libanaises, Théorie des Parties prenantes, Banques Libanaises, GRI

Abstract

Lebanese banks - generally large companies - with a strong impact on the economic fabric with a contribution to growth of over 7% (OLJ, 2014) are placed at the heart of social and environmental impacts of business activities benefiting from banks services. At present, few studies discussing the evolution of CSR practices in the SMEs in Lebanon - the Lebanese economy engine with a tissue providing over 70% of national production (Choucair, 2012) - and the commitments maintained with banks in question. Our study aims to explore the social and political practices of Lebanese banks promoting SME CSR practices. To explore these practices, we'll conduct a qualitative study, in which a questionnaire will be administered with CSR managers in five Lebanese banks committed to the principles of the Global Compact of the United Nations and placing that still fuzzy concept at the heart of their development strategy.

Key-words: CSR, Lebanese SMEs, Stakeholder Theory, Lebanese Banks, GRI

Le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE

Résumé

Les banques libanaises - en général de grandes entreprises – dotées d'un fort impact sur le tissu économique avec une contribution à la croissance de plus de 7% (OLJ, 2014) sont placées au cœur des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qui bénéficient de leurs concours. À présent, rares sont les études discutant l'évolution des pratiques RSE dans les PME au Liban - moteur de l'économie libanaise avec un tissu fournissant plus de 70% de la production nationale (Choucair, 2012) – et les engagements entretenus avec les banques en question. Notre étude a donc pour objectif d'étudier les politiques et pratiques sociales des banques libanaises favorisant les pratiques RSE des PME. Pour explorer ces pratiques, nous avons donc mener une étude qualitative, au sein de laquelle un questionnaire est administré auprès des responsables RSE dans cinq banques libanaises engagées à suivre les principes du Pacte Mondial des Nations Unies et à placer ce concept encore flou au cœur de leur stratégie de développement.

Introduction

Le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est dans l'air du temps depuis quelques dizaines d'années. En particulier en Europe où les multinationales s'y convertissent progressivement sous l'impulsion de législations de plus en plus contraignantes. Contrairement à d'autres pays comme la France où la loi dite de Grenelle II (2012) impose, par exemple, aux entreprises de plus de 500 salariés de publier certaines informations sur leur performance sociale, environnementale et sociétale, le Liban n'a pas de cadre législatif propre à la RSE, qui reste un concept flou. Les entreprises sont peu nombreuses encore à s'engager sur cette voie. Seulement 49 entités libanaises ont signé à ce jour le "Pacte mondial" des Nations Unies, un ensemble de dix principes visant à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable. Parmi ces entreprises pionnières, six établissements

bancaires : la BLC Bank, la Bank Audi, la Banque libano-française, la Fransabank, la Blom Bank, et le Crédit libanais. *« Ces entreprises s'engagent à suivre les principes du Pacte mondial et à présenter un rapport plus ou moins élaboré sur les actions menées en termes de RSE dans l'entreprise et pour mettre leur établissement aux normes », « à l'origine de leur engagement, il y a souvent la volonté ou les convictions personnelles de leurs dirigeants »* fait valoir Dima Jamali tel que cité par (Rozelier, 2016).

La problématique :

À vrai dire, outre quelques circulaires de la Banque du Liban favorisant des initiatives en matière de RSE (telle la circulaire 331 incitant les banques à investir dans les nouvelles start-up) ou exigeant la publication de certaines informations financières, le secteur bancaire libanais n'a pas aujourd'hui de stipulations particulières, qui imposeraient au secteur un minimum en matière notamment de *reporting* de RSE. Or, il se trouve que l'engagement des PME vers plus de responsabilité a toutefois tendance à évoluer ces derniers temps (Lepoutre & Heene, 2006). C'est notamment le cas des PME dépendantes de gros clients ou d'importants donneurs d'ordres et/ou de partenaires financiers socialement responsables ou promouvant le développement durable. C'est pour cela que les banques devraient encourager activement les entreprises qui font un bon travail sur les fronts environnementaux et sociaux. Une banque pour le développement communautaire est le secteur bancaire de l'avenir, explique (Saurabh, 2016).

Sur ce point, les fondements conceptuels soulèvent certaines interrogations au point de vue du management stratégique. Les grandes entreprises - telles les banques - adoptent ou devraient adopter généralement des pratiques dites responsables pour être perçues comme éthiques. Pour gérer leurs relations avec la société ou pour tenir compte des enjeux sociaux dans le cadre de la gestion stratégique. Elles le font d'abord pour elles-mêmes, pour conserver leur

légitimité et pour assurer leur pérennité et leur position socioéconomique. Les banques principales acteurs-moteurs et dont ces PME dépendent sont donc invitées à accompagner ses entreprises dans les démarches futures RSE (Guihéneuf, 2015).

Les questions de recherches :

Peu de recherches académiques se sont intéressées à étudier l'accompagnement des banques dans les démarches RSE des PME au Liban. C'est pour cette raison que nous souhaitons nous rapprocher de ce contexte et nous intéresser à la problématique suivante : **le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE.** La première étape pour qu'une banque conserve sa légitimité auprès de la société comme du gouvernement est de se conformer aux exigences légales et réglementaires. Si les banques adoptent des pratiques en matière de responsabilité sociale et d'inclusion sociale, la question est savoir si elles y sont contraintes ou si elles le font volontairement, est-ce dans le but de se démarquer, d'en retirer un avantage concurrentiel et d'en retirer une valeur ajoutée (Kanter, 1999) ? Si elles le font uniquement pour se conformer à des exigences, faut-il une loi pour qu'une banque soit forcée à prendre en considération les conséquences sociales de ses activités non seulement par rapport à ses actionnaires, mais aussi par rapport à ses autres partenaires, au sens où l'entend (Freeman, 1984), incluant la société dans laquelle elle évolue ? Plus particulièrement par rapport à ses clients PME ?

La base de cette communication provient d'une étude exploratoire qualitative menée avec des entretiens semi-directifs en face à face. Après avoir présenté les fondements conceptuels sur lesquels nous nous appuyons, nous présenterons la méthodologie de l'étude ainsi que les principaux résultats. Nous clôturerons cette communication par une discussion sur les recommandations à en tirer afin d'épauler les PME dans leurs démarches RSE.

1 : Les fondements théoriques

1.1 : La RSE, un concept à multiples facettes

La question de la RSE a pris une telle ampleur au cours des dernières années qu'elle en est venue interpeller toutes les entreprises, qui peuvent difficilement demeurer indifférentes à ce phénomène. Ce concept de RSE, à l'instar du concept de performance, est un concept large et peu stabilisé. (Bowen, 1953) a ouvert le débat sur la RSE en évitant d'enfermer ce concept dans une définition trop étroite. Il aborde en effet la RSE comme *« une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en oeuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général »*. Ces premières réflexions ont été complétées par les travaux plus formels de (Carroll, 1979) qui propose un modèle conceptuel reposant sur trois dimensions essentielles à la RSE: les principes de responsabilité sociale, la manière dont l'entreprise met ses principes en pratique (sensibilité sociale), et les valeurs sociétales qu'elle porte.

(Wartick & Cochran, 1985) élargissent ensuite cette approche en mettant en exergue la spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes / processus / politiques. Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises institutions et la société dans son ensemble. De son côté, (Wood, 1991) propose un modèle intégrant : 1/les principes de responsabilité et les motivations sous jacentes aux actions et aux choix, 2/les processus et les pratiques organisationnelles et 3/les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise. À son tour, la Commission européenne a présentée dans son Livre vert en 2002 la RSE comme étant *« l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties*

prenantes », cette définition est la plus souvent utilisée. Quant pour (Allouche, Huhault, & Schmidt) Allouche & *alii* (2004), adopter un comportement de responsabilité sociale *« c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires »*. (Capron & Quairel, 2008) parlent de trois conceptions de la RSE distinctes à l'origine : la première héritée du paternalisme, la seconde stratégique et utilitariste et une troisième conception en lien avec le concept de « soutenabilité ».

Enfin, (Brabet, 2010) identifie quatre approches démontrant que la dynamique de la RSE s'inscrit dans un champ contesté. Le premier modèle donne la primauté à l'actionnaire et repose sur l'idée que si les marchés sont efficients, le bien-être sociétal en découlera. Le second modèle fait référence au « volontarisme des parties prenantes », mettant en exergue la profitabilité et le « business case » de la RSE, c'est-à-dire la conciliation parfaite des objectifs de la *triple bottom line (People, Planet and Profit*). Le troisième modèle basé sur la co-régulation repose sur un processus d'institutionnalisation de la RSE et sur une conflictualité potentielle des acteurs. Le dernier modèle s'inscrit dans le courant des Biens Publics Mondiaux, la solidarité et le développement durable étant les valeurs maîtresses de ce scénario. Ce concept difficile à cerner, a amené Peter Frankenthal, tel que cité par (Jamali D. , A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice, 2008) à dire que la RSE est un terme vague et intangible qui peut ne rien signifier. Il n'y a donc pas de consensus ni d'unanimité sur la définition de la RSE, elle reste un concept très évolutif.

1.2 : La RSE et la performance globale

Aujourd'hui, la notion de responsabilité est perçue dans une acception beaucoup plus large qu'elle ne l'a jamais été. C'est la conception même de l'entreprise, de sa finalité, de ses

modes de gouvernance, de sa performance qui, depuis peu, est en train de se modifier, induisant un ajustement conséquent de sa responsabilité. Dans cette nouvelle perspective, la gouvernance de l'entreprise doit non seulement juguler les conflits d'intérêts internes à l'entreprise (comme c'est le cas dans la conception traditionnelle de la firme), mais également d'arbitrer les conflits « cognitifs » (relatifs aux schémas comportementaux et aux routines des parties prenantes) et les conflits « axiologiques » (relatifs aux valeurs, à l'équité et à l'éthique) entre les parties prenantes (Charreaux, 2003). Plus largement, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise (cognitive) remplissent une mission à la fois d'animation, de formation, de médiation et de coordination entre les parties prenantes (Poincelot & Wedmann, 2005). Ils sont donc ici progressivement « co-produits » par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à chaque étape de son processus de développement et de croissance (Depret & Hamdouch, 2005).

Dès lors, l'entreprise doit, avant tout, rechercher une **performance globale** « durable » à la fois enracinée dans le long terme et plus étalée dans le temps que la performance actionnariale traditionnelle (Kaplan & Norto, 2001) (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997) (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002) (Elkington, 1998) (Bieker, 2005). La performance y est alors mesurée à la fois par des indicateurs financiers et des indicateurs non financiers (*balanced scorecard, sustainability balanced scorecard, IC-index, outils de reporting [social, sociétal et/ou environnemental], triple bottom line, etc.*). L'adoption de ces indicateurs non financiers se justifie d'autant plus que certaines études soulignent leur corrélation – voire leur interdépendance – avec les indicateurs de performance (financière) traditionnels (Depret & Hamdouch, 2005). Enfin, cette évolution n'est pas sans conséquence sur la définition et la mise en oeuvre de la notion de responsabilité par les acteurs socio économiques et, en particulier, par les entreprises (on parle de responsabilité globale des acteurs). La gouvernance

s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les *stakeholders*) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

1.3 : La RSE et les parties prenantes

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et pas seulement celles des actionnaires n'est pas nouvelle. (Abrams, 1951) définit la profession de dirigeant comme celui qui doit conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable entre les revendications des différents groupes directement intéressés. (Bowen, 1953) modélise l'entreprise comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Dans le premier cercle se trouvent les employés ; dans le second, les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. Le cercle suivant comprend les concurrents. Enfin, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. (Freeman, 1984) définit le *stakeholder* comme un *« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »*.

L'entreprise est donc au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons. Cet apport conceptuel permet une nouvelle représentation de l'organisation et de repenser sa stratégie. De nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme (Clarkson, 1995). Plus particulièrement, la typologie de (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) permet d'établir une hiérarchie entre les *stakeholders*. Effectivement, les parties prenantes ne sont pas sur un même pied d'égalité. L'idée selon laquelle aucune partie prenante ne doit être à priori privilégiée est apparemment utopique

(Dietrich & Cazal, 2005). (Binninger & Robert, 2005) illustrent aussi l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui créent cet éventail de *stakeholder*.

Figure 1 : L'interdépendance d'acteurs créant le *stakeholder*

Source : (Binninger & Robert, 2005)

De leur côté aussi (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003) proposent une synthèse des différents courants théoriques relatifs aux parties prenantes. Le courant descriptif considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. Le courant instrumental repose sur l'idée selon laquelle les entreprises qui gèrent leurs parties prenantes sont plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance. Enfin, la théorie éthique normative insiste sur les obligations éthiques de la firme et sur les manières de les assumer, sans pour autant nier l'intérêt qu'elle porte à ses objectifs de performance économique.

1.4 : La responsabilité sociale des banques envers la communauté des PME

La théorie des parties prenantes nous rappelle que la banque, comme toute entreprise, est une zone d'intérêts concurrents ou divergents. C'est un outil pour le management car elle établit un cadre de diagnostic sur les attentes des partenaires face aux objectifs de la firme, et elle fonde un socle normatif de préconisation quant à la gestion des parties prenantes (Capron & Quairel, 2002). C'est dans cette perspective que nous envisageons la relation des banques avec la communauté, plus spécifiquement avec les PME. C'est dans ce sens que (Jamali D. S., 2012) expliquent que le fardeau des objectifs majeurs de développement ne repose pas uniquement sur les épaules de l'entreprise privée. Les gouvernements, les universités et les organisations de la société civile ont un rôle important à jouer dans leur propre droit, ainsi que, en partenariat avec les entreprises, afin qu'ils puissent créer un environnement dans lequel la RSE va prospérer. Or, le degré de responsabilité des entreprises dépend de plusieurs facteurs, tels que (Depret & *all*., 2009) :

- la visibilité médiatique de l'entreprise ;
- l'existence de « barrières » à l'adoption d'une démarche de RSE ;
- les caractéristiques internes (taille, secteur, localisation, contexte, histoire, performances, nature de l'actionnariat, mode de gouvernance, etc.) de l'entreprise (Lapointe, 2006) (Delchet, Gondran, & Brodhag, 2007) et/ou de son secteur d'activités (Rubinstein, 2006) ;
- l'intérêt stratégique (économique, financier, marketing, etc.) de l'entreprise ;
- les contraintes juridiques ou institutionnelles ;
- la personnalité (caractère, valeur, histoire, formation, vision, capital social, etc.) de ses dirigeants (Jenkins, 2006) (Paradas, 2006) (Quairel & Auberger, 2007);
- **les pressions exercées sur l'entreprise par ses différentes parties prenantes**.

C'est pourquoi, les entreprises cotées en bourse, les plus rentables, les plus « dépendantes » de leur environnement, les pionnières ou les plus exposées médiatiquement, ont une propension plus importante à adopter des stratégies RSE offensives (Spence & Ben Boubaker Gherib, 2007). Au contraire, la plupart des PME n'ont tendance à s'engager dans une démarche RSE qu'à reculons, c'est-à dire a minima de manière défensive ou symbolique. L'engagement des PME vers plus de responsabilité a toutefois tendance à évoluer ces derniers temps (Lepoutre & Heene, 2006). C'est notamment le cas des PME dépendantes de gros clients ou d'importants donneurs d'ordres et/ou de partenaires financiers socialement responsables. Toutefois, la théorie institutionnelle soulève les aspects social et culturel de l'environnement, qui se reflètent dans le cadre légal et les valeurs véhiculées au sein d'un contexte donné. Appliqué à l'étude des organisations, le fondement de la conformité peut être l'obéissance (lois, règlements, codes obligatoires), l'obligation sociale (normes, standard, codes volontaires) ainsi que les convictions socialement tenues pour acquises (Scott, 1995). Pour cela, les banques devraient encourager activement les entreprises qui font un bon travail sur les fronts environnementaux et sociaux. Une banque pour le développement communautaire est le secteur bancaire de l'avenir, explique (Saurabh, 2016).

Selon la norme ISO 26000 et la directive G4-26 du *Global Reporting Initiative* (GRI), ce dialogue entre la banque et les parties prenantes – en particulier les PME - *« peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ; il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale ».* (GRI, 2015)

2 : L'étude empirique

2.1 : La méthodologie de l'étude

2.1.1 : Le choix de méthode

Notre travail de recueil et d'analyse des données vise à générer des connaissances fortement contextualisées, prenant en compte le point de vue des responsables RSE dans les banques. Dans notre cas il s'agit de comprendre le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME libanaises dans les démarches RSE. La démarche exploratoire choisie est définie comme une méthode de recherche qualitative. Une méthode qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Bogdan & Taylor, 1982). Nous sommes donc situés dans ce volet qualitatif, où le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité.

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et l'histoire de vie. Pour notre cas nous avons opté pour les entretiens individuels semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien. Cela laisse recours à plus d'argumentation de la part des acteurs tout en restant fidèle à notre guide d'entretien, inspiré de nos lectures quant aux thèmes abordés :

La relation Banque-PME
La RSE dans les Banques
Les pratiques bancaires responsables envers les PME

2.1.2 : L'échantillon choisi

Notre recherche initiale ciblait les banques libanaises engagées[1] en RSE et appartenant au groupe alpha[2]. Le pilotage des responsables RSE dans ces banques – chefs de file- a été le pivot de notre recherche. Parmi les 6 banques contactées à ce sujet, 5 ont répondu (BLF, BLOM, Audi, Fransabank, et BLC). Le questionnaire a été adressé à travers un entretien personnel, d'une durée comprise entre 30 à 40 min. Le questionnaire a permis de répondre à des questions ouvertes, mais aussi à des questions fermées permettant de clarifier la question ouverte parfois. Ensuite, les données ont été retranscrites, codées puis traitées. Dans ce sens, nous avons eu l'occasion de rencontrer les responsables de différents champs d'actions de la RSE. Cinq entretiens semi-directifs ont été menés dans ce cadre. Le tableau ci-après présente les différents profils avec leur rattachement professionnel.

2.1.3 : L'échantillon investigué

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des personnes interrogées

	Personne interrogée
1	*Head of CSR Unit*
2	*Head of Communication Department*
3	*Head of Corporate Social Responsibility*
4	*Special Assignments General Management's Office*
5	*Head of Marketing and Corporate Communication Department*

Source : Auteur

[1] À ce jour, six établissements bancaires seulement ont signé le « Pacte Mondial des Nations Unies »: la BLC Bank, la Bank Audi, la Banque libano-française, la Fransabank, la Blom Bank, et le Crédit libanais.
[2] 14 banques du Liban dont les dépôts excèdent 2 milliards de dollars, leurs bénéfices représentent plus de 60% du total des bénéfices du secteur bancaire libanais. (Blominvest, 2007)

2.2 : Les principaux résultats

2.2.1 : Analyse des données

Une fois les données recueillies, nous les mettons à plat, par écrit, pour en faciliter la lecture et avoir une trace fidèle (Auerbach & Silverstein, 2003). L'objectif étant d'analyser, de décrire, d'évaluer et de comparer les différentes études de cas. Par la suite, nous classons, comparons les données qualitatives brutes et codons les idées centrales, pour en déduire les « idées clés », significatives pour notre problématique, capables d'apporter des éléments de réponse à nos interrogations. Quant à l'analyse des données collectées, nous avons procédé par analyse de contenu manuelle, via une grille d'analyse des entretiens qui se base sur une analyse verticale par axe, et autre horizontale par entretien. La synthèse des résultats permet de répondre à notre problématique. Pour les fins de cette partie, les banques explorées seront nommées : B1, B2, B3, B4 et B5.

La relation Banque - PME

Dans le difficile dialogue banques et PME, les banques explorées au Liban semblent amorcer un pas en avant pour une meilleure collaboration avec leurs clients. La défiance à l'égard des PME reste tangible sur un plan global, mais devient modulable d'une banque à une autre. Les collaborations évoquées avec les PME restent assez limitées, et généralement reliées à des campagnes de communication visibles reposant sur peu de faits concrets. Dans ce sens, les déclarations des deux premiers interlocuteurs varient entre *« nous accompagnons dans le lancement et le développement de leur activité environ 6000 PME libanaises en leur offrant une large gamme de produits et services bancaires »* pour **(B5)** *; « les PME ont été les plus économiquement touchées les 4 dernières années »* et *« on fait le possible pour aider ces PME à perdurer »* pour **(B4)**. Quant aux 3 autres, une détermination plus en avant pour le dialogue s'affiche avec leurs déclarations : *« les PME sont une partie prenante saillant dans*

notre banque », « elles constituent 60% du nombre total de clients », « une vision spéciale envers les PME » et « des services spécialisés pour les PME » pour **(B3)** *; « Depuis 10 ans nous nous concentrons sur les PME, en terme de ségrégation dans notre portefeuille, nous créons des produits pour ces entreprises, ces PME constituent 25% de notre portefeuille »* pour **(B2) ;** et *« Aujourd'hui, les PME sont plus qu'une cible, notre relation n'est pas seulement un prêt et un remboursement d'argent, nous allons plus loin, parce que si les PME sont fortes, le risque est moins pour nous. »* pour **(B1)** sans pour autant préciser combien constituent les PME du nombre total de clients.

La RSE dans les Banque

Dans un premier temps, la perception de RSE de la banque en général apparaît crédible en notant un manque d'adhésion totale de la part de certains des interviewés. Cette perception s'articule autour de quelques concepts clefs repérables par une adoption des piliers de la responsabilité sociale et par une analyse des cooccurrences : les parties prenantes envers qui cette responsabilité doit s'exercer, la conformité aux lois, la gestion de risque et la structure de gouvernance qu'elle suppose. Même si le poids relatif de ces éléments constitutifs diffère d'une banque à l'autre, on peut affirmer que les piliers de la responsabilité sociale, ses principales constituantes et les parties prenantes identifiées sont partagés par l'ensemble.

De façon globale, la responsabilité envers la communauté, envers les employés, envers les clients, envers l'environnement et envers les actionnaires sont des préoccupations qui ressortent chez 2/3 des banques explorées. Ainsi pour **(B1)**, « *la RSE c'est our business, our people, our environment, our community »* et *« une seule faute peut tout détruire, notre première responsabilité est envers les parties prenantes »*, pour **(B3)**, « *la RSE c'est people, planet, profits » et « la banque applique la RSE depuis bien longtemps en accordant de l'importance à l'environnement et donnant à l'éducation »* et pour **(B5)** *« la RSE c'est notre*

façon de faire pour servir la communauté, l'environnement, l'économie nationale en réalisant toujours des profits » et *« la RSE d'abord c'est une conviction ».* Quant à **(B2)** accorde plus de priorité à la communauté en affirmant que *« la RSE c'est rendre une partie de ce qu'on gagne pour améliorer la société »* sans pour autant s'éloigner de cette *« conviction de savoir rendre à la communauté et d'aider dans tous les sens »* aussi bien *« avec des actions envers les employés et d'autres envers l'environnement »* et **(B4)** diverge dans sa perception vers l'actionnaire en admettant que la RSE est tout simplement *« un new business model » et « c'est un business qui aide la société ».*

Dans un second temps en approfondissant la question de la place de la RSE dans la stratégie des banques explorées, nous avons pu constater que mettre en place des stratégies RSE concrètes et durables dans les banques n'est pas une chose facile et génère rapidement des enjeux financiers et de changement significatifs. Cependant cette intégration se fait progressivement, au rythme de ce que la société civile peut absorber et de l'engagement de la banque. En effet, passer d'une RSE « effet de mode » à une RSE « effet durable » requiert du temps, de l'engagement et des convictions fortes et assumées.

Parmi les banques explorées, 3/5 ont déjà un responsable RSE, pour les autres la responsabilité est toujours à la charge du département communication. Ainsi, pour **(B3)** *« c'est est une des rares banques à avoir créer un département dédié complétement à la RSE avec au sein un responsable et 3 employés »***,** *« nous avons aussi un comité RSE composé de 10 membres et nous publions tous les ans un rapport RSE », « nous sommes à priori les seuls à être certifié GRI),* enfin *« la RSE c'est dans notre DNA ». De son côté,* **(B2)** *« nous avons notre division RSE avec au sein 2 employé et nous publions publie tous les ans un rapport RSE »* et *« la RSE chez nous, en tout cas c'est très sérieux ».* Pour **(B5)** *« nous avons une unité RSE avec un seul employé, un comité RSE et un seul rapport RSE publié à présent couvrant*

jusqu'à 2019 » et *« nous sommes dans le processus d'intégré la RSE au cœur de la stratégie de la banque »*. Enfin, l'engagement est moins ferme pour le moment chez **(B4)** *« la RSE fait partie aujourd'hui du département communication », « aucun rapport RSE n'a été publié à présent, juste des simples review », « nous avons un comité RSE composé 10 membres », « nous préparons le GRI Report »* quant chez **(B1)** *«la RSE fait partie aujourd'hui de la direction générale et aucun rapport RSE n'a été publié à présent »*.

Ainsi nous pourrions conclure qu'attendre un engagement plus fort en matière RSE de la part des banques nécessitent un recours aux acteurs institutionnels et des organismes privés pour l'accompagnent dans la mise en place de ces stratégies et la mise en conformité avec les nouvelles réglementations. Toutes les banques explorées le font sans hésitation.

Les pratiques bancaires éco-responsables envers les PME

La définition de la RSE identifiée ci-haut et les thématiques privilégiées dans les entretiens ont permis le repérage des pratiques considérées par les banques comme démontrant leur comportement éco-responsable envers les PME. Ainsi, trois principaux types de pratiques suivantes sont les plus fréquemment relevés dans les entretiens avec les banques explorées au Liban : l'accès aux produits responsables, le développement d'une éthique commerciale et l'accès à un financement durable. Dans ce sens, toutes les pratiques bancaires éco-responsables sont quasi semblables chez tous les interviewés.

Pour ce qui est accès aux produits responsables, toutes les banques interviewées offrent aux PME et aux particuliers le même type de produit subventionné par la Banque du Liban (BDL) pour développer les énergies renouvelables ou pour garantir certains secteurs à des taux bonifiés via la société Kafalat. **(B1)** parle de *« green product subventionné par la BDL »*, **(B2)** évoque *« des produits responsables subventionné par la BDL pour le secteur industriel »*, **(B3)** dit avoir *« des prêts facilités par la banque centrale en plus des crédits kafalat », quant*

à **(B4) et (B5)** ont *« des prêts de BDL pour énergie solaire, des crédits kafalat »*. À son tour le développement d'une éthique commerciale est étendu par toutes les banques explorées à travers les conseils offerts aux PME. **(B1)** révèle *« on ne peut pas donner aux PME plus qu'elles peuvent rembourser »,* **(B2)** assure *« nous sommes très transparent, très claire avec nos clients PME »*, **(B3)** confirme *« nous expliquons aux PME comment garder l'équilibre de leur compte bancaire »,* **(B4)** dit *« nous réalisons des visites chez la PME pour mieux appréhender le risque d'un nouveau crédit », et* **(B5)** garantit *« nous étudions les moyens et les capacités des PME à payer leur dette ».* Enfin, l'accès à un financement durable fait de son côté l'unanimité entre les banques questionnées. Toutes ces banques soutiennent des incubateurs comme Berythech et Biat mais ne le font pas pour le moment directement mais ça reste un objectif à long terme. **(B4)** déclare *« devenir incubateur pour les start-up est un objectif »*.

Les pratiques bancaires socio-responsables envers les PME

La responsabilité envers la communauté représente la composante de la RSE la plus riche en actions possibles. Dès lors, les thématiques privilégiées dans les entretiens ont permis le repérage des pratiques considérées par les banques explorées comme démontrant leur comportement socio-responsable envers les PME. Les banques explorées stipulent que le développement sociétal des PME passe par deux points essentiels : des actions en matière d'entreprenariat social ainsi que des services offerts à ces PME, considérées comme moteurs de l'économie locale, en matière de RSE. Un tel développement passe certainement par la création d'emplois et la formation de responsables de ces PME.

Ainsi, une seule banque libanaise (1/5) a d'abord offert des services en matière de RSE à ses PME, le reste a concentré ses services plus sur des trainings en finance. La banque pionnière dans ce service affirme *« nous faisons just de l'awareness, on dit ce qu'on pratique, c'est au*

cas par cas, les collègues me disent qu'un de nos clients demande une présentation sur la RSE, on fait des visites pour les PME, on leur présente notre propre cas ». Du côté des actions lancées en matière d'entreprenariat social, la majorité de ces banques est sponsor pour des fonds créés en parallèle pour offrir des microcrédits à des start-up selon le circulaire 331 de la BDL sauf une banque qui s'est engagée dans la distribution des microcrédits. Cette entreprise affirme *« nous faisons ce qui est appelé young entrepreneur et women entrepreneur »,* et *« on n'a pas peur des start-up mais nous protégeons nos activités ».* En parallèle, toutes ces banques soutiennent des incubateurs pour accompagner les jeunes créateurs d'entreprises.

Les pratiques bancaires environnementales responsables envers les PME

Tel que le stipulent les banques explorées dans lors des entretiens, la responsabilité envers l'environnement est une composante incontournable de la RSE. Néanmoins, cette pratique bancaire - en particulier envers les PME - est encore peu développée et ne représente qu'une proportion modeste en termes de volume d'information. Les pratiques environnementales suivantes sont les plus fréquemment mentionnées par les banques comme responsables envers les PME: la politique de financement engagée dans les secteurs sensibles et les actions pour diminuer l'emprunte environnementale des PME.

En ce qui concerne le financement engagée dans des secteurs sensibles, les réponses ont varié : pour **(B3)** *« nous refusons le financement d'un projet polluant. C'est interdit, c'est notre politique de crédit »*, pour **(B2)** *« on essaye de vérifier qu'elle est leur impact écologique »* et *« en principe on ne peut pas investir dans des industries qui sont plus polluants »,* pour **(B4)** *« Je trouve dans la RSE que cette partie est la plus difficile »* et *« on ne peut pas demander de tout le monde des constructions vertes! »* et *« On essaye le plus fort de ne pas donner à des clients pollueurs »,* pour **(B5)** *« Pour le moment, on ne restreint pas le*

financement aux entreprises polluantes mais ça va venir » et pour **(B1)** *« on arrête complètement le financement d'un projet polluant ».*

Du côté des actions menées pour diminuer l'emprunte environnementale des PME, à présent les actions sont limitées aux produits « green », pour un produit responsable bénéficiant de certains avantages des visites auront lieu par des experts afin de vérifier le risque sur l'environnement. Sinon, des sessions d'awareness sont réalisés dans ce sens. A ce sujet, **(B1)** dit *« pour un green loan, les entreprises sont obligées de travailler avec un expert nommé par la banque »* et *« s'il y a un problème on arrête le financement »*, **(B2)** affirme *« Nous faisons l'audit par des experts qui vont chez les PME, une energy audit »,* **(B3)** explique *« On ne fait pas d'effort pour les pousser. On a offert des crédits qui sont disposés d'une façon très rigide du côté environnemental »*, **(B4)** répond *« Franchement, nous ne faisons aucun chose jusqu'à aujourd'hui »*, et **(B5)** rajoute *« on fait des sessions d'awareness ».*

Conclusion

Cette étude nous permet de constater que les banques au Liban ne sont pas absentes du grand chantier sur la RSE. À l'instar des quelques grandes entreprises engagées (dont de nombreuses associations), quelques banques diffusent désormais des rapports qui permettent de mieux comprendre leurs motivations et leurs démarches concrètes en matière de RSE. Les banques les plus avancées ont même mis en place un comité dédié RSE et rattaché aux instances de direction, elles ont opté aussi pour une stratégie RSE au cœur de la stratégie globale de la banque. Que les banques agissent par vocation ou par volontarisme comme pour la plupart des banques explorées dans le but de se démarquer en l'absence d'une législation contraignante, il n'en reste pas moins que les actions progressent chaque année en nombre et en qualité, sous la pression de nombreux facteurs, et notamment l'influence des parties

prenantes. Dans ce sens, la question sur la relation Banque-PME montre que cette catégorie d'entreprise représente finalement pour la majorité des banques des partenaires potentiels en attente qui sont gérés avec de plus ou moins attention. Les pratiques bancaires responsables envers ces entreprises restent aujourd'hui limitées et parfois hétérogènes (pour les pratiques éco-responsables), les banques devraient – dans un premier temps – être plus exigeantes sur les pratiques environnementales des PME (refus catégorique des prêts pour des projets polluants, création d'un Indice de Climat, etc.), faire plus d'effort en matière d'entreprenariat social (notamment offrir des services d'accompagnement RSE en plus du développement de la microfinance, etc.) et sortir du cadre des produits responsables traditionnels (kafalat, énergie solaire…) vers une gamme plus diversifiée (épargne responsable, critères extra-financier, développer une offre pour lutter contre le faible taux de bancarisation..). Peut-être une circulaire de la part de la BDL incitante les banques à l'adoption aux lignes directrices de la GRI constituera le début d'une pratique plus accompagnatrice des banques pour les PME dans leurs démarches RSE. Enfin, si les résultats dégagés sont sans aucun doute intéressants, il faut toutefois noter quelques limites de nature méthodologique. En effet, cette étude exploratoire appelle cependant d'autres voies de recherche. Tout d'abord, elle suggère d'évaluer la perception des dirigeants des PME pour les pratiques bancaires envers eux en matière de RSE. Un protocole qualitatif favorisant la libre expression des répondants et leur volonté de dénonciation est susceptible de mieux appréhender le sujet.

Bibliographie

Abrams, F. (1951). Management Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review , 29* (3).

Allouche, J., Huhault, I., & Schmidt, G. Responsabilité sociale des Entreprises: la mesure détournée ? *15 ème congrès annuel de l'association francophone de GRH.* Montréal: AGRH.

Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review , 38* (3), 25-37.

Auerbach, C., & Silverstein, L. (2003). *Qualitative Data : An Introduction to Coding and Analysis.* New York University Press.

Bieker, T. (2005). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. En I. Oehme, & U. Seebacher, *Corporate Sustainability: Theoretical Perspectives and Practical Approaches* (págs. 121-145). Munich: Profil Verlag.

Binninger, A.-S., & Robert, I. (2005). La relation consommateur - développement durable: une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. *Pratiquer et enseigner le développement soutenable : des théories à l'action* (pág. 30). Reims: Université Européenne d'été.

Bogdan, R., & Taylor, S. (1982). *Introduction to qualitative research method: a phenomenological approach to the social sciences.* New York: Wiley.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman.* New York: Harper & Brothers.

Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de Psychologie , 17* (1), 31-41.

Capron, M., & Quairel, F. (2002). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. *Rapport pour le commissariat au plan* .

Capron, M., & Quairel, F. (2008). L'hybridation des concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable: quels enjeux? *Le développement durable, 20 ans après.* Lille.

Carroll, A. (Octobre de 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review , 4* (4), págs. 497-505.

Charreaux, G. (2003). *Le gouvernement d'entreprise.* Paris: Encyclopédie des ressources humaines.

Chidiac El Hajj, M. (2013). Pratiques des RSE sociales dans les PME Libanaises: une prise de conscience. *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* (págs. 243-255). Mons: IAS.

Choucair, M. (2012). *La PME : développement et emploi.* Econews bulletin de L'économie libanaise et arabe.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* , 92-117.

Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). Stakeholder Theory in Perspective. *Colloque AIMS « Développement durable et entreprise ».*

De Serres, A., & Roux, M. (2006). Les stratégies de responsabilité sociale dans les banque. *Responsabilité sociale des entreprises: débats actuels et perspectives* , 101-109.

Delchet, K., Gondran, N., & Brodhag, C. (2007). La prise en compte des parties intéressées. Une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de dévelop- pement durable. Analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entre- prises . *Revue internationale PME , 20* (3-4), 121-145.

Depret, M., & Hamdouch, H. (2005). Gouvernement d'entreprise et performance. En M. Pepret, A. Finet, A. Hamdouch, M. Labie, F. Missonier-Piera, & C. Piot, *Gouvernement d'entreprise : Essai de synthèse et nouvelles voies de recherche* (págs. 39-79). Bruxelles: De Boeck.

Depret, M., LE Masne, P., & Merlin-Brognart, C. (2009). De la responsabilité sociale des acteurs. *Marché et Organisations: Cahiers d'économie et de gestion de la Côte d'Opale* (8), 17-41.

Dietrich, A., & Cazal, D. (2005). RSE : parties prenantes et partis pris. *Les cahiers de recherche* .

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Gabriola Island: New Society Publishers.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and Environment , 11* (5), 269-284.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach.* University of Minnesota, Pitman series in Business and Public Policy.

Gond, J., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *Les Notes du LIHRE* (411).

GRI. (2015). *Global Reporting Initiative.* Recuperado el 20 de Mai de 2016, de https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx

Guihéneuf, A.-L. (07 de Mars de 2015). Banques et Responsabilité Sociétale des Entreprises : quel accompagnement pour demain ? . *JDN L'économie de demain* .

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics* , 213-231.

Jamali, D. Sidani, Y. (2012). *Introduction: CSR in the Middle East: Fresh Perspectives.* Palgrave Publishers.

Jamali, D., Sidani, Y., & El-Asmar, K. (2009). A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of business ethics* , 173-191.

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics , 67* (3), 241-256.

Kanter, R. (1999). From spare change to real change. *77* (3), 122-132.

Kaplan, R. S., & Norto, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons , 15* (2), 147-160.

Lapointe, A. (2006). Vers un engagement de la PME dans la RSE ? *Bulletin Oeconomia Humana , 4* (11), 4-7.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics , 67* (3), 257-273.

Merlin-Brogniart, C., & Depret, M. (2009). Quels acteurs pour quelle responsabilité des entreprises ? D'une responsabilité sociale des entreprises à la responsabilité globale des acteurs. *Colloque RIODD 4 « La RSE Une nouvelle régulation du capitalisme ? Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches socialement et environnementalement responsables ».* Lille -Villeneuve d'Ascq.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts. *Academy of management Review , 22* (4), 853-886.

OLJ. (Septembre de 2014). (L. p. hausse, Productor) Recuperado el 24 de Janvier de 2016, de www.loreintlejour.com: http://www.lorientlejour.com/article/887025/les-profits-des-banques-alpha-en-legere-hausse.html

Paradas, A. (2006). Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises. *Bulletin Oeconomia Humana , 4* (11), 32-36.

Poincelot, E., & Wedmann, G. (2005). L'utilisation des critères non financiers s'inscrit-elle dans une logique d'efficience : Une analyse empirique. *Comptabilité – Contrôle – Audit , 2*, 109-125.

Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. Injonctions parado- xales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale PME , 20* (3-4), 69-94.

Rozelier, M. (Mars de 2016). Les banques s'emparent de la responsabilité sociale. *Le commerce du Levant* .

Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel. *Revue d'économie industrielle* (113), 83-115.

Saulquin, J. (2008). La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communaute. *5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ».* Grenoble.

Saurabh, G. (Mai de 2016). Recuperado el 29 de Mai de 2016, de AsQuote: http://asquote.com/author/Saurabh-Gupta/quotes

Scott, W. (1995). *Contemporary Institutional* . Institutions and Organizations.

Spence, M., & Ben Boubaker Gherib, J. O. (2007). Développement durable et PME. Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME , 20* (3-4), 17-42.

Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of corporate social performance model. *Academy of Management Review , 10* (4), pág. 760.

Wong, A., Hilbrandt, P., Lenglet, M., Mourre, S., & Saker, O. (Décembre de 2015). Dialogue avec les parties prenantes, médiation et confiance dans les organisations libanaises. *RSE & interculturalite* .

Wood, D. J. (Octobre de 1991). Corporate Social Performance Revisited . *The Academy of Management Review , 16* (4), págs. 691-718.

Yeung, S. (2011). The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research* , págs. 103-115.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?

Sélim MEKDESSI
Professeur
Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises
Laboratoire COREG
Tripoli, Liban
E-mail: mekdessi@ul.edu.lb
Tel : 00 961 3 49 48 60

Danie KHAWAJA
Université Libanaise
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises
Beyrouth, Liban
E-mail: daniekhawaja@hotmail.com

Nadine DUBRUC
Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales
Institut FAYOL-Laboratoire COACTIS
Tel : 04 77 42 02 14
158 cours Fauriel – CS 62362
42023 Saint-Étienne Cedex 2
E-mail : dubruc@emse.fr

Résumé

L'économie libanaise se caractérise par un tissu de PME qui représentent 97% du total des entreprises libanaises et emploient 50% de la main d'œuvre libanaise (CCI, 2014) avec seulement 16 000 entreprises, parmi près de 175 000, qui déclarent avoir un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 dollars (Sbeih, 2009). Plus de 74% des PME libanaises ont été fondées par leurs propriétaires actuels. Les autres PME sont des entreprises familiales. (Badreddine, 2011). Diverses études ont été faites entre 2005 et 2014 à propos de l'intégration de la RSE au Liban (Jamali et Mirshak, 2007 ; Baraka, 2013 ; Chidiac El Hajj, 2013 ; Doumit et Menhall, 2013 ; Dirani, 2014). La place de la communauté est importante au Liban et celle-ci peut-être la partie prenante critique. Jamali et Mirshak (2007) montrent que la RSE au Liban peut être mise en place par des actions volontaires. Nous souhaitons approfondir la réflexion des réseaux comme outils de soutien ou de développement pour le dirigeant d'une PME, notamment durant les périodes difficiles (Ndangwa et al., 2007, Barnir et Smith, 2002).

Mots-clés : PME, Liban, réseaux, RSE

Appartenance aux réseaux : élément-clé de la RSE pour les PME libanaises ?

Résumé :

L'économie libanaise se caractérise par un tissu de PME qui représentent 97% du total des entreprises libanaises et emploient 50% de la main d'œuvre libanaise (CCI, 2014) avec seulement 16 000 entreprises, parmi près de 175 000, qui déclarent avoir un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 dollars (Sbeih, 2009). Plus de 74% des PME libanaises ont été fondées par leurs propriétaires actuels. Les autres PME sont des entreprises familiales. (Badreddine, 2011). Diverses études ont été faites entre 2005 et 2014 à propos de l'intégration de la RSE au Liban (Jamali et Mirshak, 2007 ; Baraka, 2013 ; Chidiac El Hajj, 2013 ; Doumit et Menhall, 2013 ; Dirani, 2014). La place de la communauté est importante au Liban et celle-ci peut-être la partie prenante critique. Jamali et Mirshak (2007) montrent que la RSE au Liban peut être mise en place par des actions volontaires. Nous souhaitons approfondir la réflexion des réseaux comme outils de soutien ou de développement pour le dirigeant d'une PME, notamment durant les périodes difficiles (Ndangwa et al., 2007, Barnir et Smith, 2002).

Introduction

Dans le cadre des PME, mettre en œuvre des pratiques RSE revient au rôle fondamental du dirigeant de ces entreprises. Etant donné que les PME sont caractérisées par une forte centralisation autour de leur dirigeant, qui est souvent propriétaire de l'entreprise, sa conception personnelle de la RSE va conditionner les formes et le degré de l'engagement de la PME (Paradas, 2007 ; Courrent, 2012 ; Berger-Douce, 2014). Ce rôle central du dirigeant de la PME est souligné dans une enquête ACFCI réalisée en 2006. Elle révèle que 91 % des PME interrogées attribuent leur démarche RSE à la conviction du dirigeant (Laarraf et al., 2015). A part le rôle central du dirigeant, les facteurs qui conditionnent l'adoption de la RSE par les PME sont principalement les pressions des parties prenantes et les coûts engagés par l'entreprise par rapport aux avantages procurés par cet engagement en RSE (Courrent, 2012). De plus, Bonneveux (2010) souligne que l'appropriation de la RSE par les dirigeants des PME est favorisée par le réseau comme vecteur principal de l'apprentissage managérial. Il est

utilisé comme « un catalyseur de démarches de RSE en PME » (Berger-Douce, 2006). Etant donné la proximité temporelle des PME, il est important que ces dernières mettent en œuvre des stratégies sociétales pour justifier leur proximité vis-à-vis de la société civile (Berger-Douce, 2013).

En fait, les lignes directrices ISO 26000 ont proposé une définition de la RSE. C'est la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement, et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». (Perin et Quairel-Lanoizelée, 2012, pp.16)*

En s'appuyant sur la classification de Saulquin et Schier (2007), nous proposons de questionner le comportement des dirigeants des PME libanaises. Perçoivent-ils la RSE comme une contrainte, un levier d'ouverture, un levier de dynamique interne ou un levier stratégique ? Cela va dépendre de leur attitude envers la RSE et du rôle joué par la RSE au sein de leur entreprise : le dirigeant a-t-il une politique active, passive, réactive, proactive en RSE pour sa PME? Considère-t-il la RSE comme une réponse aux pressions des parties prenantes, une solution pour minimiser les risques, ou pour innover sur le long terme pour les parties prenantes ? Toutes ces interrogations vont nous guider pour souligner l'importance du rôle des réseaux et de l'appartenance à des réseaux dans l'adoption, l'intégration et l'importance du degré d'engagement en RSE des PME libanaises situées dans un environnement incertain, instable.

1. Cadre théorique

Sont développées dans cette partie la théorie des parties prenantes, la théorie de l'acteur-réseau et le rôle des réseaux dans l'adoption de pratiques RSE dans les PME.

1.1 : Théorie des parties prenantes

Nous mettons l'accent ci-après sur la définition des parties prenantes et les fondements de cette théorie.

1.1.1. Définir les parties prenantes

En empruntant la définition de Freeman (1984), les parties prenantes sont définies comme tout « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette notion et surtout son utilisation comme moyen opérationnel deviennent décisives et incontournables ; elles permettent en effet de prendre en compte concrètement les acteurs de l'environnement économique et socio-politique de l'entreprise et de fournir un cadre d'analyse des attentes de la société civile (appréhendée comme somme des parties prenantes) ainsi que des moyens de les satisfaire.

Avec la RSE, Freeman a dépassé la vision économique classique s'intéressant seulement aux intérêts des actionnaires pour une vision plus globale prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cette vague utilitariste apparaît au moment où commencent à s'épuiser les gains de productivité du modèle fordien. Les auteurs en management se livrent alors à une débauche éperdue d'études pour tenter de prouver qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la performance financière sans que la démonstration puisse être apportée de manière irréfutable (Orlitzky & al., 2003 ; Allouche, Laroche, 2005 ; Mekdessi 2007). En conséquence, la RSE est définie comme « la prise en compte des attentes des parties prenantes » et presque toutes les lignes directrices de mise en œuvre de la RSE, quelle

que soit la taille de l'entreprise, commencent par l'identification de ses parties prenantes et de leurs attentes (Quairel-Lanoizelée, 2012).

Dans le cadre de la RSE et du Développement Durable (DD), identifier les parties prenantes intéressées constitue donc le premier pas vers un management du DD (Igalens et Point, 2009). Cela se fait souvent via des grilles de lectures et des cartographies de toutes sortes. En effet, il s'agit tout d'abord de lister les parties prenantes selon le triple objectif de l'entreprise, économique, social et environnemental. Ensuite vient la définition des interactions entre parties prenantes dans le but de déterminer les groupes d'influence ou influencés. L'étape suivante consiste à segmenter les différentes parties prenantes en les catégorisant en sous-groupes distincts, relativement homogènes. Il s'agit non seulement de repérer, mais également de hiérarchiser les parties prenantes avec une intention stratégique. (Partie prenante interne, externe, partie prenante primaire, secondaire,…). En ce qui concerne la classification des parties prenantes, nous pouvons en distinguer plusieurs suivant les auteurs cités ci-après:

Caroll (1989)	Parties prenantes primaires ou secondaires
Clarkson, (1995)	Parties prenantes volontaires ou involontaires - Les parties prenantes volontaires ont choisi de prendre un risque suite à leur investissement dans l'entreprise sous forme de capital humain ou financier. - Les parties prenantes involontaires se sont exposées aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise sans le vouloir. (Mercier, 2001)
Carroll et Näsi, (1997)	Parties prenantes internes : propriétaires, dirigeants, employés et parties prenantes externes : concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel
Mitchell, Agle et Wood (1997)	Parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes trois facteurs pour mesurer le degré d'implication et de prise en compte des revendications des parties prenantes: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces facteurs articulent plusieurs approches théoriques qui peuvent paraître contradictoires ou incohérentes comme les théories de l'agence, de la dépendance des ressources, et sociologiques néo-institutionnalistes. Ces critères sont évolutifs. Ils ne sont pas figés car ce sont des construits sociaux. (Laarraf Z. *et al.*, 2015)
Pelle-Culpin (1998)	Parties prenantes institutionnelles, économiques, éthiques - parties prenantes institutionnelles : résultant de la législation, la réglementation, des organismes inter-organisationnels ou des organismes professionnels propres à un secteur d'activité ; - parties prenantes économiques : les divers acteurs évoluant sur les marchés de l'entreprise ; - parties prenantes éthiques : les organismes de pressions éthiques

Friedman et Miles (2002)	En analysant les relations entre l'entreprise et les pp, selon qu'elles sont d'une part, compatibles avec les intérêts de l'entreprise, et d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes) : - relations nécessaires et compatibles : dirigeants, actionnaires, partenaires ; - relations nécessaires mais incompatibles : salariés, syndicats, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations ; - relations contingentes et compatibles : public en général, organisations liées dans des associations communes ; - relations contingentes mais incompatibles : organisations non gouvernementales (ONG).
Pesqueux (2002)	PP contractuelles, diffuses - les parties prenantes contractuelles qui concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique (actionnaires et investisseurs, salariés, clients, fournisseurs) ; - les parties prenantes « diffuses » qui représentent les acteurs situés autour de l'entreprise et pouvant affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel (organismes publics, collectivités locales, ONG, associations, opinion publique).

Tableau 1: Classifications des parties prenantes

L'étude et l'analyse du terrain vont se focaliser donc sur la définition des parties prenantes des PME libanaises ; les parties prenantes internes et externes, voir pour chacune s'il s'agit de partie prenante volontaire ou involontaire.

Selon Damak Ayadi (2003), la théorie des parties prenantes est multiforme dans le sens où elle peut faire l'objet de différentes lectures : elle peut se traduire par une approche normative qui s'intéresse au modèle de responsabilité (sociale) de l'organisation au travers de ses relations avec les parties prenantes, mais peut aussi être présentée selon une approche empirique centrée sur les intérêts de l'organisation et sur les efforts que cette dernière doit répartir entre les parties prenantes selon leur importance.

Après le fait de définir et classifier les parties prenantes vient la dernière étape qui consiste à engager les parties prenantes et les impliquer surtout dans la stratégie même de l'entreprise (Igalens et Point, 2009).

1.1.2. Les fondements de la théorie des parties prenantes

En se référant à Cazal (2011), nous trouvons que l'objectif principal de la théorie des parties prenantes est d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-

actionnaires. Bonneveux et Saulquin (2009) affirment que « l'intérêt de ce modèle contractuel partenarial réside dans la description des enjeux sociétaux en mettant en évidence les parties prenantes et leurs attentes ». D'après Donaldson et Preston (1995), pourquoi prendre en compte les attentes des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises ? La réponse théorique est la théorie des parties prenantes selon ses aspects descriptif[1], instrumental[2] et normatif[3](Rasolofo-Distler F., 2011). Ces trois perspectives s'inscrivent dans deux paradigmes opposés qui définissent deux types de représentation de la RSE. Pour la première, il s'agit d'une vision « orientée éthique », considérant « la RSE comme un idéal » et les deux autres s'inscrivent dans une vision « orientée business », utilitariste qui considère « la RSE comme un outil » (Pasquero, 2005).

« C'est essentiellement sous l'angle « instrumental » que les PME, généralement très dépendantes de leur environnement, sont confrontées à l'approche de la RSE par les parties prenantes, mais elles peuvent aussi intégrer l'approche éthique du concept » (Quairel-Lanoizelée, 2012).

La Théorie des Parties Prenantes a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion (Mercier 2001).

[1] Cet aspect cherche à montrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les dirigeants tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes

[2] Il s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et ce qui va permettre de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise contribue-t-elle à améliorer sa performance ?

[3] Il s'appuie sur l'éthique des affaires et des fondements philosophiques comme la théorie de la justice de John RAWLS (1971) afin de justifier la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise. La théorie de Rawls vise à traiter les parties prenantes en termes de « *fairness* », d'une manière équitable. (Lobez, 2011)

Analyser donc l'intégration de la RSE dans les PME exige d'accorder une attention particulière à identifier les parties prenantes qui peuvent constituer le réseau de ces entreprises et jouer un rôle là-dessus.

1.2. : Théorie de l'acteur-réseau

Pour mieux analyser le rôle du réseau des PME dans l'adoption des démarches RSE, il est important de se tourner vers la théorie de l'acteur-réseau et notamment au rôle respectif joué par les acteurs, parties prenantes des entreprises. Pour cela, il est proposé de mobiliser l'approche sociologique de la traduction (Callon et Latour, 1986 ; Akrich et al., 1988) qui permet d'analyser l'élaboration d'une démarche innovante au sein d'un réseau d'acteurs (Calme et Bonneveux, 2015).

Selon Latour (2004), la théorie de l'acteur-réseau ne constitue ni une théorie, ni une méthodologie, elle ne comporte pas de réseaux au sens classique du terme. Dans le cadre de cette théorie, le réseau est un moyen de décrire des objets ou des phénomènes. La présente théorie comporte des actants humains et non humains. La théorie de l'acteur-réseau, avec la notion de réseau, vise « à se donner des moyens de description de phénomènes, bref un outil pour retracer des relations, des mouvements entre entités multiples » (Cazal, 2007). « Les réseaux sont une grammaire des forces et des rapports de forces qui se traduisent par des formes qui parfois «s'irréversibilisent», au moins pour un certain temps » (Callon et Ferrary, 2006, pp. 38).

La théorie de l'acteur-réseau (Callon & Latour, 1986 ; Akrich, Callon, & Latour, 2006) constitue un support pour analyser le processus de mobilisation des parties prenantes (acteurs) autour d'une thématique (dans ce cas l'adoption de la RSE par les PME) en le décomposant

en différentes phases : la contextualisation, la problématisation et la mobilisation (El Abboubi et Cornet, 2010).

- La contextualisation: il s'agit dans cette phase d'identifier les parties prenantes concernées et analyser leurs intérêts autour du projet étudié.
- La problématisation : cette étape est essentielle à la mobilisation en mettant en lumière la manière dont le porteur de projet a formulé le projet pour qu'il soit acceptable de toutes les parties prenantes concernées.
- La mobilisation : elle définit les rôles joués par chacun dans l'action et le projet étudié. « La mobilisation s'est traduite au travers de l'implication régulière du groupe de travail dans l'élaboration et le suivi du diagnostic et du plan d'action, par un soutien continu de la direction et par l'implication effective des différentes parties prenantes externes mobilisées ». (El Abboubi et Cornet, 2010)

Nous proposons donc de considérer les relations tissées par les dirigeants libanais comme le réseau mobilisé comme un acteur agissant pour permettre la vie, voire la pérennité de l'entreprise, notamment lors de périodes délicates, déstabilisées.

Le dirigeant d'une PME libanaise s'appuie sur son réseau pour diriger son entreprise ; ce réseau a un rôle plus ou moins important en fonction des moments, du contexte et il devient nécessaire et primordial lors des situations difficiles à gérer : crises économiques, politiques, de management. L'existence de ce réseau et la capacité à le gérer et l'animer pour rendre pérenne son entreprise fait que cela devienne une entreprise socialement responsable.

1.3. : La RSE dans les PME : la proximité et le rôle des réseaux

Selon Torres (2003), la proximité est l'élément central qui permet d'une part de décrire une grande diversité de formes de PME, et d'autre part, expliquer les comportements particuliers

des dirigeants de PME, dans notre cas, l'adoption des pratiques RSE et le rôle joué par les réseaux auxquels appartiennent les PME libanaises. Cette proximité est relative à des acteurs internes (salariés) comme externes (clients, fournisseurs, …) aux PME. Dans ce papier, nous nous intéressons plutôt à la proximité temporelle (décision réactive ?), spatiale, marketing de proximité, proximité territoriale.

- Proximité temporelle: Il s'agit dans ce cas d'une stratégie implicite. Il y a une préférence pour le court terme et le dirigeant a recours à l'intuition dans les orientations stratégiques ; ses décisions sont réactives plutôt que proactives.
- Proximité spatiale: Tisser des liens avec clients, fournisseurs, banquiers, apporteurs de capitaux.
- Marketing de proximité : Il s'agit de tisser des liens privilégiés avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise. On parle d'une clientèle plutôt que d'un marché. En connaissant chacun de ses clients, le dirigeant d'une PME est en mesure de devancer leurs besoins, voire leurs désirs, et de réaliser ainsi un marketing personnalisé (Torres, 2003).
- Proximité territoriale

Selon Rallet et Torre (2004), cette proximité est donc aussi bien géographique qu'organisationnelle.

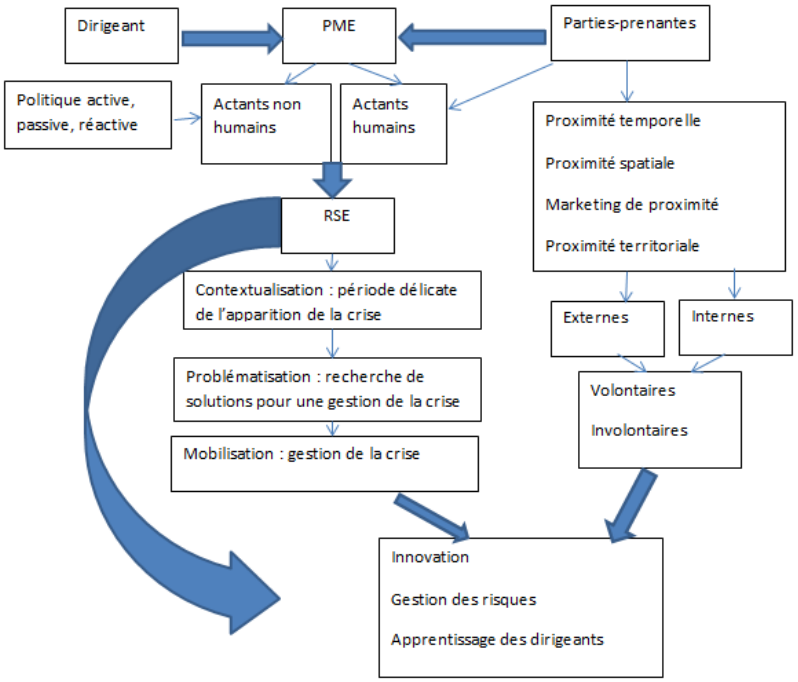
De plus, le réseau est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les acteurs internes et externes. L'organisation en réseau peut être considérée comme un nouveau mode de diffusion de la RSE, dépassant les frontières de l'entreprise. (Bonneveux et Saulquin, 2009). « *La capacité d'apprentissage des dirigeants se manifeste par leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec les parties prenantes, notamment grâce à*

l'insertion dans des réseaux d'acteurs. L'appropriation et le traitement de cette information constituent également deux éléments déterminants de l'apprentissage managérial ».(Bonneveux et Saulquin, 2009, pp.178).

Quairel et Auberger (2005) affirment que l'implantation territoriale est fondamentale pour les dirigeants de PME. En raison de leurs relations de proximité, les réseaux régionaux pourraient favoriser l'appropriation de démarches de RSE dans les PME. Les PME ont en outre une sensibilité plus élevée à leur environnement local que les grands groupes : elles sont, en général, véritablement « insérées » dans un territoire avec lequel elles interagissent, et ce à plusieurs niveaux, économique, social, culturel, institutionnel (Brodhag et al., 2011). D'après la théorie de la traduction de Latour (1996), des mécanismes de traduction doivent s'établir pour que chaque acteur s'approprie l'objet de l'innovation dans sa propre rationalité et ses propres intérêts (Helfrich, 2008). Dans ce cas, l'intégration des PME dans des réseaux est un facteur essentiel, d'une part pour leur propre développement et d'autre part, pour la diffusion des pratiques de RSE. Les réseaux peuvent donc tantôt jouer un rôle dans la promotion et la mise en œuvre de la politique RSE dans les PME, tantôt contribuer à combler le manque de ressources internes des PME, financières ou en matière de compétences (Brodhag et al., 2011).

La figure ci-dessous permet de synthétiser le processus d'adoption de la RSE par les PME.

Figure 1 : Parties-prenantes de l'entreprise socialement responsables et actants dans la gestion de crise



Ce cadre théorique va nous servir tout d'abord pour examiner les pratiques des dirigeants des PME libanaises, voir leur degré d'engagement et leur attitude envers la RSE, pour identifier plus tard les parties prenantes les plus concernées dans l'incitation des PME libanaises à s'engager en RSE et mettre l'accent sur le rôle joué par elles, et voir plus globalement si les parties prenantes de ces PME sont en général favorables ou plutôt indifférentes face à l'émergence et le développement des pratiques RSE dans ces entreprises. Finalement, il s'agit d'éclaircir les rôles joué par les réseaux pour encourager le développement des pratiques responsables.

2. Méthodologie de recherche

Voir le rôle de l'appartenance aux réseaux dans l'intégration de la RSE dans les PME au Liban est considéré comme une recherche exploratoire qui nécessite de rencontrer certains dirigeants dans le but d'identifier les principales parties prenantes internes et externes participant à la promotion des pratiques RSE dans ces entreprises et le rôle qu'elles peuvent jouer durant les périodes difficiles comme l'année 2006 où il y avait une guerre avec Israël.

Pour cela notre démarche de recherche s'est appuyée sur une approche qualitative (Wacheux, 1996 ; Hlady Rispal, 2002) pour « comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p.15). Et pour cerner au mieux ce thème, nous avons privilégié une méthodologie qualitative centrée sur plusieurs entrevues réalisées avec les dirigeants de 8 PME libanaises réparties dans différents secteurs d'activité. Sans doute, les informations qualitatives présentent une variété et une richesse importantes à condition d'adopter une méthode de traitement des matériaux adéquate ; afin de donner sens, progressivement, aux informations, sans les dénaturer, jusqu'à aboutir à des connaissances réputées et validées. Nous nous sommes basés donc sur des données primaires collectées lors d'entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure avec le dirigeant de chacune des PME, lesquels ont permis de collecter des informations et d'avoir les matériaux qui sont la base de notre analyse.

L'analyse du contenu des entretiens sera faite selon les étapes suivantes :

- Collecte de données
- Classification des données en thèmes
- Retenir les citations dans chaque thème afin d'interpréter le phénomène qui se déroule.

Ce processus s'appelle codage dans le langage d'une recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003).

Avant de procéder aux entrevues, un guide d'entretien a été préparé, lequel est un outil d'exploration qui vise la production de données ; le guide d'entretien sur lequel nous nous sommes basés était centré sur les thèmes suivants :

- Informations générales sur l'historique et l'évolution de l'entreprise
- Parties prenantes : réseaux importants pour fonctionner l'entreprise

- Gestion de la crise 2006
- Conseils pour gérer l'entreprise et ses différents réseaux.

Après vient la grille d'analyse qui est un outil explicatif visant la production de résultats (Blanchet et Gotman, 2010).

Pour des raisons de respect du secret professionnel, nous étions menés à promettre à la plupart des dirigeants des PME interviewés de ne pas dévoiler leurs identités. Ci-dessous le tableau qui développe les caractéristiques des entreprises étudiées.

PME	Secteur d'activité	Nombre d'employés
A	Imprimerie (livres scolaires, artistiques, …, magazines, commerciales, …). C'est l'une des plus grandes imprimeries au Liban, fondée en 1968, elle est leader sur le marché. Elle exporte en Europe, Afrique et Moyen Orient.	120
B	Entreprise de fabrication de produits d'artisanats. Une grande proportion des employés sont des personnes ayant un handicap physique. Entreprise familiale, le propriétaire est lui-même le dirigeant. Il existe un comité de direction mais le pouvoir décisionnel et la stratégie revient au propriétaire dirigeant. CA annuel compris entre 500 000 $ et 750 000 $.	50
C	Restauration : un restaurant fondé en 2004 par une entreprise qui possède plusieurs restaurants au Liban dont la propriété est à 3 partenaires. Le restaurant se situe à Byblos (Jbeil) au menu libanais et fruits de mer.	22
D	Production agroalimentaire notamment les olives et leurs dérivés : huile, charbon, etc..	40
E	Production agroalimentaire notamment dans le domaine de la laiterie, fromagerie et d'autres dérivés du lait	50
F	Architecture et Constructions : l'entreprise achète des terrains pour y construire des immeubles ou des ensembles de maisons qui seront vendus à des clients, le plus souvent des particuliers.	70
G	Informatique : L'activité de cette entreprise tourne autour de 4 axes principaux, l'informatique (réseau, systèmes, sécurité..), la bureautique (impression, copieur, scan..), le cloud (laas, paas, saas) et les télécoms (liens, ToIP, VoIP)	15
H	Publicité : favorise des items uniques de publicité, articles et cadeaux promotionnels et idées créatives sur une base personnalisée. Elle offre une large gamme d'articles promotionnels et de solutions marketing innovantes.	20

***Tableau 2*:** Les caractéristiques des entreprises libanaises étudiées

Cette étude qualitative basée sur l'analyse des entrevues va nous permettre de valider ou non l'hypothèse exploratoire suivante : Le dirigeant de PME, impliqué dans une logique de RSE parvient plus à gérer les crises, notamment grâce à ses parties prenantes.

3. Résultats obtenus et discussion

D'après les entrevues faites avec les dirigeants de 8 PME libanaises, nous nous focalisons surtout sur l'identification des personnes et des réseaux qui sont importants pour faire fonctionner ces entreprises et souligner par la suite leur rôle pour être capable plus tard à les regrouper en parties prenantes internes et externes.

3.1. Les parties prenantes : un réseau important pour faire fonctionner l'entreprise

Parmi les différentes parties prenantes, les dirigeants des entreprises étudiées avaient tendance à s'attarder sur la satisfaction des actionnaires, la motivation et la formation continue des salariés, et le rôle centrale des banques dans la survie et le développement de leur entreprise. Concernant les actionnaires, dans la plupart des cas, le dirigeant est un actionnaire ou plutôt propriétaire, donc il a intérêt à travailler pour assurer la pérennité de l'entreprise et améliorer d'une façon continuelle sa performance. L'entreprise est considérée par les propriétaires-dirigeants comme l'un de leurs enfants.

Quant aux salariés, d'une part, les dirigeants aident les salariés à développer de réelles compétences à travers le recours à des formations annuelles et une communication ouverte à tous les membres et d'autre part, ils appliquent des mesures en matière de santé et de sécurité au travail. Le dirigeant de l'entreprise A a souligné l'importance des formations continues; en ce qui concerne son entreprise, des formations annuelles sont effectuées pour les salariés suivant le besoin après l'évaluation annuelle. Il souligne le fait que cela relève des exigences

des normes ISO. Il est important de noter que cette PME est certifiée ISO 9001 et ISO 14001 ; la première entreprise qui a eu l'ISO 14001 au Liban. Par ailleurs, un autre dirigeant (PME B) a exprimé sa volonté de lutter contre les discriminations sur le lieu de travail et lors du recrutement auprès de toutes entreprises. En fait, plus que la moitié des salariés sont des personnes ayant un handicap physique. Un autre dirigeant déclare qu'il est primordial de « ne jamais marginaliser un employé, car le plus simple peut avoir des idées créatives ».

Du côté des partenaires bancaires, les PME étudiées ont eu toutes recours aux crédits bancaires pour développer leurs activités et effectuer de nouveaux investissements. Ils considèrent la banque comme « le partenaire principal ». L'un des dirigeants, opérant dans le secteur de l'imprimerie, a mis l'accent sur les crédits industriels soutenus par la Banque du Liban (BDL) dont il a bénéficié. Il a souligné aussi l'importance des crédits environnementaux octroyés par les banques commerciales et soutenus par l'Union Européenne et la BDL pour une durée de 10 ans avec un taux d'intérêt aux alentours des 1%. Le dirigeant de cette PME a fait un investissement environnemental de l'ordre de 300 000 dollars en 2014 pour implanter « LED lighting » et l'installation d'une station photovoltaïque qui génère 250Mwh/an.

3.2. Gestion de la crise de 2006 : problématisation et mobilisation des parties prenantes

Le Liban est un petit pays dont la superficie est de 10 452 km^2. Beyrouth est sa capitale, laquelle s'étend sur 30 km le long de la côte et sur les premières pentes du Mont-Liban jusqu'à 1 000 m d'altitude. Dans la capitale résident près de deux millions de Libanais, soit la moitié de la population estimée au Liban (Buccianti-Barakat, 2007). La crise du Liban est survenue durant les mois de juillet et août 2006. Au cours de cet épisode, le Hezbollah attaqua Israël et enleva deux soldats israéliens. Israël pénétra alors en territoire libanais, ce qui fut le

début d'une guerre qui dura un mois : le Hezbollah tira 4 000 roquettes sur Israël et les forces israéliennes bombardèrent le Liban, s'emparant temporairement du sud du pays (Rubin, 2008). Mais pour la première fois depuis la création de l'État d'Israël, le Hezbollah a résisté et bombardé Haïfa à plusieurs reprises. Son chef revendique « une victoire stratégique et historique pour tout le Liban et la résistance et pour la oumma » (Nasrallah, 14 août 2006). « Cette victoire a un goût bien amer puisqu'elle se solde par la destruction de l'économie du pays, de ses principales infrastructures, de son image touristique à l'étranger... sans oublier les villages rasés, la perte d'un millier de civils et celle tenue secrète du nombre de miliciens tombés sur les champs de bataille » (Buccianti-Barakat, 2007).

PME	**Problèmes causés par la crise de 2006**	**Solutions trouvées / Innovations**	**PP mobilisées**
A	Problèmes de sécurité temporaires		
B	Diminution du nombre de commande de 40% et augmentation du stock	Diminution des prix de vente / sponsoring	Salariés
C	Diminution du nombre de visiteurs	Sponsoring d'événements sociaux	
D	Diminution du nombre de commande et augmentation du stock	Diminution des prix de vente + recours à des crédits bancaires par manque de trésorerie	Banque
E	Problèmes sécuritaires + arrêt temporaire d'exportations		
F	Problèmes de sécurité et arrêt temporaire de nouveaux investissements (CT)	Sponsoring d'événements sportifs	
G	Problèmes de sécurité		
H	Diminution du nombre de commandes de 30%	Diminution des prix de vente, offres promotionnels	Salariés

Tableau 4 : Les problèmes causés par la crise de 2006 et les principales solutions trouvées par les PME

Du côté de notre étude, et suite aux entrevues faites avec huit dirigeants, nous avons vu qu'il y a 5 PME qui ont été affectées d'une façon ou d'une autre par la crise de 2006. Les principales retombées de cette crise se manifestent essentiellement par des problèmes de sécurité, la diminution du nombre de commandes entre 20 et 40%, l'augmentation du stock et par la suite la diminution de leur rentabilité économique (Voir tableau 4). Le dirigeant de la PME C ajoute : « nous avons perdu une source importante de revenus qui vient notamment du

tourisme durant la période pic qui est les mois de juillet et août ». Pour l'entreprise D, le dirigeant dit : « nous avons une augmentation du stock, ce sont surtout les libanais expatriés qui achetaient nos produits durant cette saison ».

Dans le but de contrer les effets négatifs de cette crise, les PME ont décidé d'une part de diminuer leurs prix de ventes et d'autre part d'augmenter leur part de marché en ayant recours à la publicité et au sponsoring surtout lors des événements sportifs et sociaux. Il est important de noter que ces PME ont refusé le recours au licenciement comme moyen pour diminuer les charges. En effet, les PME B, F, G et H ont souligné l'idée qu'il n'était pas question de licencier des salariés vu qu'ils sont vraiment la valeur ajoutée de leur entreprise. Selon le dirigeant de la PME G, « nos salariés sont bien formés et d'une manière continuelle et par la suite cet investissement va avoir des retombées positives sur la performance de l'entreprise, et même si nous traversons des périodes difficiles, le fait de les conserver au sein de l'entreprise participe de plus en plus à les fidéliser et les motiver dans les périodes post-crise ».

Parallèlement, les 3 PME non affectées par la guerre de 2006 avaient les certifications suivantes :

- PME A: elle est certifiée ISO 9001 et ISO 14001; elle a le label FSC (*Forest Stewardship Council*) et respecte les dix principes de *Global Compact* concernant les droits de l'homme, le travail, l'environnement, la lutte contre la corruption.
- PME E : elle possède la certification ISO 9001
- PME F : elle est certifiée OHSAS 18001.

Ces labellisations, obtenues avant ou après la période de 2006, nous assurent que ces PME étaient sur la bonne route et s'inscrivaient dans une logique de responsabilité. En fait, obtenir

le label ISO ou autre n'est pas le résultat d'une action momentanée, c'est un long processus, une démarche continue.

Que peuvent encourager ces labellisations ? Reprenons leurs différentes significations. L'ISO 14001 est la norme de management environnemental. Elle certifie que l'entreprise a analysé les différents risques environnementaux liés à ses activités, ses produits ou services et a mis en place un processus d'amélioration continue pour réduire ces risques. La norme ISO 9001 a pour objet d'évaluer la performance qualité. Elle repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. En outre, la certification OHSAS 18001 évalue le système de management de la santé et de la sécurité au travail. Les entreprises sont auditées par un organisme externe et doivent mettre en place un système de management qui identifie systématiquement les substances et les préparations dangereuses et en évaluer les dangers (Sobczak, 2011). De plus, le label FSC permet d'une part, d'encourager les initiatives de gestion forestière, et d'autre part, de promouvoir leur visibilité et leur crédibilité. Ces initiatives favorisent une responsabilité sociale, écologique et économique. Une fois le logo FSC est apposé sur un produit, le consommateur sera rassuré que le bois ou le produit à base de bois respecte les piliers du développement durable.

Ces certifications donnent une idée à propos de l'engagement de ces entreprises dans la RSE du côté qualité, santé et sécurité ou environnement. Ces normes sont considérées comme un outil de gestion. Selon De Vaujany (2006), « *un objet de gestion qui correspondra à tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective* ». Dans notre étude, les normes peuvent nous mener à constater que ces PME ont une politique proactive en RSE et cette politique a aidé peut-être l'entreprise à faire

face aux conséquences négatives de cette crise. C'est ainsi que Bonneveux et Saulquin (2009), souligne l'importance d'être proactifs dans la recherche d'informations pour la mise en place des outils de gestion de la RSE innovants. Quant au premier groupe, nous pouvons voir qu'il a une politique en la matière plutôt qualifiée comme réactive. Elles ont eu recours à certaines pratiques socialement responsables comme le sponsoring des événements sportifs ou le non recours au licenciement des salariés pour gérer la période de crise. Leur responsabilité sociale avait pour but de se diriger vers une solution pour minimiser les risques (Saulquin et Schier, 2007).

De plus, les normes ISO apparaissent bien dans notre cas comme *« des processus d'innovation, puisqu'ils formalisent un réseau d'acteur/négociateurs, définissent des termes (traduction) et définissent une norme (objet) qui serviront de base au développement d'un réseau hybride réunissant acteurs humains et non humains (norme et outils dérivés)* » (Brodhag, 2010). Ces normes s'approprient donc la théorie de l'acteur réseau, (Latour, 2006). En effet, le développement de cette logique a permis aux entreprises de trouver des solutions, d'avoir des processus d'innovation menant à limiter les effets négatifs de cette crise.

3.3. Les principaux conseils donnés par les dirigeants des PME

Plusieurs conseils ont été donnés par les chefs d'entreprise. Ces conseils sont à la base de leurs propres expériences, de la situation incertaine du pays et des différentes crises vécues et concernent autant l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

- Être à jour, un bon écouteur, un bon observateur, s'entourer de personnes simples mais actives et enthousiastes.
- On ne peut pas être expert dans tous les domaines, on a besoin de conseillers
- C'est important d'être le directeur mais le plus important est d'être un leader
- Rester sur le marché est un très grand challenge
- « *we have to be survivor* »
- Avoir des compétences très élevées en management (au Liban c'est rare)

- Avoir un environnement et une culture d'entreprise
- « *we have to be very diplomatic in order to satisfy everybody* » dans le but d'être dans une situation gagnant-gagnant et par la suite agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Ces différents conseils s'inscrivent d'une façon ou d'une autre dans une logique de durabilité et de pérennité. Ils soulignent les qualités d'un dirigeant et la valorisation des parties prenantes des PME, donc l'importance de leur réseau.

4- Conclusion

Agir d'une façon socialement responsable doit principalement à certaines parties prenantes comme les actionnaires, salariés, et banques, qui constituent le réseau principal des PME libanaises. Les banques restent la principale partie prenante qui peut les motiver et les inciter à être de plus en plus responsable d'une part, et à surmonter des périodes difficiles grâce à des crédits bonifiés d'autre part. Nous avons pu aussi souligner le rôle des valeurs socialement responsables des dirigeants proactifs et leur capacité à agir durablement lors des moments difficiles et dans un environnement instable et incertain. Nous pouvons conclure que le dirigeant libanais impliqué dans une logique RSE parvient plus à gérer les crises surtout grâce à certaines parties prenantes notamment les salariés et les banques. De même, essayer d'éviter le licenciement pour réduire les dépenses et travailler perpétuellement pour former, motiver et fidéliser les salariés, et parallèlement recourir au sponsoring ont participé à favoriser la gestion des risques.

Cependant, différentes limites peuvent être soulignées notamment en ce qui concerne le nombre de PME étudiées, et la présence de nos jours d'une crise que les dirigeants ne sont pas capables d'y voir le bout du tunnel. En effet, depuis 2011, la guerre en Syrie et plus généralement dans le monde arabe a des répercussions négatives, voire catastrophiques, sur

l'économie libanaise notamment avec l'hébergement de 2 millions de réfugiés (Jamali et Mirshak, 2010). Cette période est très difficile pour l'économie libanaise ce qui a été évoqué par les dirigeants. Une période de crise très incertaine dans laquelle la situation devient de plus en plus compliquée. Cette crise grave permet-elle de requestionner le rôle des réseaux dans sa gestion durable ?

Références

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), *« A quoi tient le succès des innovations, premier épisode : l'art de l'intéressement »*, Annales des Mines, série « Gérer et comprendre », n° 11, pp. 4-17.

Akrich, M., Callon M., Latour B. (2006) (dir.) *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des mines, Paris.

Allouche, J. et Laroche, P. (2005), « A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance », Revue française de gestion des ressources humaines, 57, p. 18-41

Berger-Douce S. (2014) "Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle", *Revue Interdisciplinaire Management Homme(s) & Entreprises*, Vol. 3, No. 12, pp. 10-28.

Berger Douce S., (2013), « La diffusion des innovations durables en milieu PME : vers des dirigeants traducteurs ? », In. Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux, sous la direction de Levy-Tadjine T. et Su Z., L'Harmattan, Paris.

Berger-Douce S. (2006), « La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ? », Revue Sciences de Gestion, 54, pp.19-36

Blanchet A. et Gotman A. (2015), *L'entretien*, Armand Colin, Dunod, 2ème édition, Paris.

Bonneveux E., Saulquin J.-Y., (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir* 2009/3 (n° 23), p. 170-186.

Bonneveux, E., (2010), L'intégration des principes RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Tours.

Brodhag C., Peillon S., Dubruc N. et Breuil F. (2011). Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME. PME, innovation et gestion des actifs intellectuels. OSEO. In PME 2011 : Rapport sur l'évolution des PME, La Documentation Française. 179-197.

Brodhag C., *La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000*, juillet 2010, [en ligne], http://www.brodhag.org/

Buccianti-Barakat L. (2007), « Il était une fois un 12 juillet 2006 à Beyrouth... », *Hérodote* 2007/1 (no 124), p. 39-50.

Callon M., Ferrary M. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques* 2006/2 (n° 13), p. 37-44.

Callon M., Latour B. (1986), Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ?, *Prospective et Santé*, vol. 36, p.13-25.

Calme I., Bonneveux E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/2 (n° 16), p. 18-36.

Cazal D. (2007), "Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? » colloque « Organiser le tâtonnement » Perspectives social-constructionnistes en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 14 juin 2007.

Cazal D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, No.9 , Spring 2011, 01 juin 2011

Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME, Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles.

Damak Ayadi S. (2003), « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative », Communication au Congrès de l'AFC, Louvain-la-Neuve, 22-23 mai, 18 p.

Donaldson T., et Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

El Abboubi M., Cornet A. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & Avenir* 2010/3 (n° 33), p. 275-297.

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

Friedman A.L. et Miles S. (2002), « Developing stakeholder theory », Journal of Management Study, Vol. 39, N°1, pp. 1-21.

Helfrich V., (2008) " La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale", *5ème congrès de l'ADERSE*, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit ?

M.Hlady Rispal (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Collection Perspectives marketing, Editions DeBoeck.

Igalens J. et Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, pp.10-37, Paris

Jamali, D. and Mirshak R. (2010) "Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict", *Journal of Business Ethics* Vol. 93, pp. 443–464.

Laarraf Z. et al. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et wood », *Gestion 2000*, 2015/1 (Volume 32), p. 35-53.

Lobez F. (2011), « Ethique et Finance » In Grandin P. et Saidane D., *La finance durable, une nouvelle finance pour le XXIe siècle ?* Revue Banque, Paris.

Latour B. (2004), « Comment finir une thèse en sociologie ? Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique) », *Revue du MAUSS*, « Une théorie sociologique générale est-elle pensable ? », n° 24, p. 154-172 (repris sous le titre « Que faire de l'acteur-réseau ? Interlude sous forme de dialogue » in Latour, 2006, p. 205-228).

Latour B. (1996) "Social theory and the study of computerized work sites", In W.J. Orlinokowski, Technology and changes in Organizational Work, ed. Geoff Walsham, Chapman and Hall, London, pp. 295-307.

Mekdessi S. (2007), « Créer une performance socio-économique globale et durable, pour une qualité intégrale de l'entreprise ». *Revue Sciences de Gestion*, N°60, Edition ISEOR, 2007

Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin 2001

Miles A.M. et Huberman M (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2ème édition, Belgique

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S., (2003) « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis », Organization Studies, Vol. 24, 3

Paradas A., (2007) " Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive". *Revue internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Vol. 20, No. 3-4, pp. 43-67.

Pasquero J. (2005) "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique", in: TURCOTTE M.F. et SALMON A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec,

Pelle-Culpin I. (1998), Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine.

Perin F. et Quairel-Lanoizelée F., 2012, L'ISR : Valeur Financière-Valeur éthique ?, Economica, Paris.

Pesqueux Y. (2002), Organisations : Modèles et représentations, PUF.

Quairel-Lanoizelée F., « Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME », in Courrent J.M., *RSE et développement durable en PME, Comprendre pour agir*, de Boeck, Bruxelles, 2012, pp.25

Quairel-Lanoizelée F. et Auberger. (2005), "Les PME sont-elles socialement responsables ?", In Dupuis J.-C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises.*

Rallet A., Torre A. (2004), Proximité et localisation, *Economie rurale*, n°280, p. 25-41.

Rasolofo-Distler F. (2011), « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », Cahier de recherche Cerefige

Rubin Barry, (2008) « Iran : l'émergence d'une puissance régionale », *Géoéconomie* 3/2008 (n° 46), p. 129-145

Saulquin J.Y. et Schier G. (2007). Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire. Gestion 2000, 24(6) : 181-195

Torres O. (2003) " Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, No. 144, pp. 119-138.

De Vaujany F.X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 2006/3 n° 9, pp. 109-126

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La Perception de la RSE par les Consommateurs Libanais: Quels enjeux pour les PME?

Maya NAJA
Maître de conférences, Université Libanaise.
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion des Entreprises, Branche III.
Tripoli, Liban.
E-mail : mayanaja@hotmail.com

Résumé

Sous la poussée institutionnelle et sociale, les entreprises ont étendu leurs relations d'échange au-delà de la sphère économique et recherchent la légitimation de leurs actes. Les thématiques du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) suscitent, depuis quelques années, un intérêt soutenu, et devient un objet d'étude pour les chercheurs en sciences de gestion et en marketing. Encore balbutiant il y a quelques années, le concept de la RSE gagne de plus en plus de terrain au Liban. Le consommateur libanais est désormais exposé à de nombreux messages porteurs d'engagements sociétaux. Dès lors, cette recherche s'attache à montrer comment ce dernier perçoit les actions des entreprises libanaises inscrites dans des logiques de Responsabilité Sociale, et de vérifier si cette perception impacte son intention d'achat.
Mots-clés : RSE, Consommateurs libanais, PME.

Abstract

Under the institutional and social pressure, companies have expanded their exchange relationships beyond the economic sphere and seek legitimacy for their actions. The themes of sustainable development (SD) and corporate social responsibility (CSR) raise in recent years, and become an object of study for researchers in business administration and marketing. The concept of CSR is gaining more and more ground in Lebanon. The Lebanese consumer is now exposed to many social messages. Therefore, this paper examines the impact of CSR on Lebanese customer attitude and his buying behavior
Key-words: CSR, Lebanese Consumers,

La Perception de la RSE par les Consommateurs Libanais: Quels enjeux pour les PME?

Sous la poussée institutionnelle et sociale, les entreprises ont étendu leurs relations d'échange au-delà de la sphère économique et recherchent la légitimation de leurs actes. Les thématiques du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) suscitent, depuis quelques années, un intérêt soutenu, et devient un objet d'étude pour les chercheurs en sciences de gestion et en marketing. Encore balbutiant il y a quelques années, le concept de la RSE gagne de plus en plus de terrain au Liban. Le consommateur libanais est désormais exposé à de nombreux messages porteurs d'engagements sociétaux. Dès lors, cette recherche s'attache à montrer comment ce dernier perçoit les actions des entreprises libanaises inscrites dans des logiques de Responsabilité Sociale, et de vérifier si cette perception impacte son intention d'achat.

Introduction

De plus en plus, les entreprises prennent le virage de la responsabilité sociale (RSE) et du développement durable (DD) (Beaupré et al., 2008 ; Boisselier, 2009). Les pressions croissantes des acteurs économiques et sociaux, le besoin accru de transparence et la couverture médiatique des scandales financiers, sociaux et environnementaux expliquent en partie ce phénomène (Swaen, 2009). Le concept de la RSE repose sur deux idées phares selon lesquelles les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de la recherche de profit et du respect de la loi, et que celles-ci concernent, non seulement les actionnaires mais l'ensemble des parties prenantes des activités de l'entreprise (Benninger et Robert, 2011). Parmi les parties prenantes concernées, les consommateurs font aujourd'hui l'objet d'une forte attention du fait de leur sensibilité croissante aux enjeux sociétaux (Parguel et Benoît-Moreau, 2008). Afin de présenter et de convaincre du bien-fondé de ses engagements en matière de responsabilité sociale, l'entreprise se voit aujourd'hui obligée de s'exprimer sous la forme d'une communication sociétale (Kpossa, 2015). Un important débat marque les recherches sur la communication de la RSE, dont l'objet principal est de déterminer s'il est

dans l'intérêt d'une entreprise de communiquer au sujet de ses initiatives socialement responsables (Janseen et al., 2009).

La majorité des recherches se sont focalisées sur la réalité de la Responsabilité Sociale dans les pays développés et peu de recherches ont concerné les pays en voie de développement (Golli et Yahiaoui, 2009). Il serait ainsi intéressant d'étudier dans ce champ la perception des consommateurs de la communication sociétale des entreprises libanaises. Quelles seraient, aux yeux des consommateurs libanais, les réelles intentions de la communication sociétale ? S'agit-il simplement d'acquérir un statut au sein du marché et de se démarquer de la concurrence ? Y-a-t-il une volonté d'influencer l'attitude du consommateur et par la suite son intention d'achat ? Ou doit-on voir dans ces pratiques, la résultante d'une vraie démarche stratégique fondée sur la sensibilisation du public? Autant de questions et d'interrogations qui justifient l'intérêt de cette recherche. Il s'agit précisément de comprendre dans quelle mesure les discours sociétaux, qui promeuvent des valeurs vraisemblablement universelles, peuvent influencer les individus. Pour répondre à ces objectifs, il s'agit de comprendre le concept de la RSE pour apprécier sa pertinence pour les organisations. Il est proposé aussi de présenter une littérature dédiée à l'influence de la communication sociétale sur le consommateur. Finalement, le concept de la RSE est étudié selon la perspective des consommateurs libanais grâce à des entretiens qualitatifs.

1 : Revue de la littérature

1.1 : La notion de la RSE : Vers une définition

Une forte incertitude socio-économique, l'accélération du changement climatique et des changements démographiques (Swaen, 2009), ainsi que l'effondrement de valeurs sociales, amènent la société à s'interroger sur les responsabilités des organisations (Elabidi et

Badreddine, 2011). Le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) suscite aujourd'hui une attention particulière de la part des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique (Bento, 2009). Cet intérêt n'est pourtant pas récent. L'idée d'une responsabilité sociale est déjà présente dans les grandes entreprises, sous des formes et avec des conceptions variables (Courrent, 2012). Depuis le début des années 50, les chercheurs en gestion ont commencé à s'intéresser au concept de la RSE et ont proposé une multitude de définitions de ce concept (Carroll, 1999).

Bowen (1953) aborde la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général». Mohr et al. (2001) considèrent la RSE comme étant l'engagement d'une entreprise à minimiser ou éliminer tous ses effets dangereux et à maximiser son impact bénéfique à long terme sur la société. La Commission des Communautés Européennes (communication du 2 juillet 2002/347/ §3), propose la définition suivante[1] : La Responsabilité Sociale des Organisations est un concept selon lequel les entreprises et les institutions décident, de leur propre gré, de contribuer à une société plus juste et à un environnement plus propre, c'est-à-dire d'intégrer volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans leurs organisations, dans leurs opérations courantes et dans leur interaction avec toutes les parties impliquées (actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, partenaires sociaux, partenaires locaux, administration publique et autorités, sous-traitants, filiales, etc.). Courrent (2012) ajoute que la préoccupation RSE suppose d'interroger les logiques et les méthodes de gestion, pour internaliser les conséquences sociales et environnementales des activités de la firme.

[1] Cité par Bento 2009

La notion de RSE fait débat. Ses contours demeurent imprécis. Cependant, les définitions ont permis de distinguer plusieurs approches de la RSE (Aggeri et al., 2005). Dans une approche essentiellement qualitative, la RSE renvoie à une démarche volontaire ou une approche utilitaire (Duong Quynh, 2005). Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car elle est considérée comme un moyen permettant de rechercher une meilleure image et une plus grande rentabilité.

Dans une approche plus contraignante, la RSE est abordée comme une obligation vis-à-vis de la société. Duong Quynh (2005) parle plutôt d'une approche moraliste. L'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire. En effet, d'après Wood (1991), et selon une approche contractuelle, l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et ne sont pas des entités distinctes. La société a certaines expectations sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise. Pour Boidin (2008), la délimitation du concept de la RSE peut se faire de deux manières. Dans une conception positive de la RSE, elle y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. Dans une perspective normative, la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels. Afin de concilier ces deux approches, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) proposent d'aborder la RSE comme « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société ».

1.3 : Evolution du Marketing au regard de la RSE

Plusieurs événements majeurs ou ruptures ont jalonné l'histoire du marketing. L'idée que le marketing pouvait aller au-delà de la transaction marchande et de la recherche du profit, pour

servir des buts sociaux d'intérêt général, est née à la fin des années soixante chez des universitaires critiques nord-américains (Floris, 2001 ; Dussart et Nantel, 2007). Dès 1969, certains chercheurs se sont penchés sur la nécessité de la propagation du marketing de la sphère marchande à l'ensemble des secteurs sociaux ou des institutions (Kotler et Levy 1969, Lazer 1969). Le marketing est ainsi sorti de son « ghetto entrepreneurial » pour s'intéresser et réfléchir à son rôle au sein de la société (Rodhain, 2003). Les enjeux planétaires liés au développement durable font progressivement entrer les dimensions de la RSE au cœur des préoccupations marketing. Depuis quelques années, un courant de recherche parallèle et propre au marketing émerge, dénommé « *stakeholder marketing theory*». Ses fondements reposent sur « une orientation partie prenante » de la fonction marketing » (Binninger et Robert, 2011). En 2004, l'American Marketing Association (AMA) reformula les objectifs généraux du marketing initialement tourné vers le seul consommateur, et intégra la notion de parties prenantes dans la définition du Marketing en précisant son rôle comme étant « un ensemble de processus pour créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients, et pour manager la relation client de façon à ce que toute l'organisation et les parties prenantes en bénéficient.

Parguel et Benoit-Moreau (2007) notent l'émergence de très nombreuses pratiques managériales rassemblées sous des désignations variées comme le «marketing sociétal» (Thiéry, 2005), la «citoyenneté d'entreprise» (Swaen et Vanhamme, 2003), le «cause-related marketing» (Ellen et al, 2000), etc. Pour valoriser au mieux leur contribution sociétale, des entreprises élaborent des stratégies marketing responsables qui s'alignent sur la stratégie de l'entreprise et répondent au projet social, éthique, équitable ou environnemental global (Binninger et Robert, 2011). Ainsi, certaines firmes vont jusqu'à se créer ou se fonder sur le principe de la RSE et faire du commerce équitable ou éthique leur modèle économique

(Thiery et Perrin, 2005). D'autres entreprises conçoivent des plans d'action ciblés sur certaines marques ou produits, souvent parcellaires ou isolés, mais qui peuvent aussi constituer la première étape d'une démarche RSE. La conception d'une gamme de produit «verte», l'apposition d'un label sociétal sur une marque, la création d'une campagne publicitaire mettant en avant des allégations environnementales et bien d'autres exemples rentrent dans ces pratiques (Binninger et Robert, 2011).

1.3.1. La communication sociétale

A partir des années 90, la RSE sort de la confidentialité. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'approprier les thèmes du développement durable et de la RSE dans leurs communications (Swaen, 2009). Selon Gray et al.[2], la communication sociétale est définie comme «un processus de communication à certains groupes d'intérêts et à la société en général, des effets sociaux et environnementaux des activités économiques des organisations». Ceci constitue, au sens de Janssen et al. (2009), un réservoir d'arguments que les professionnels de la communication utilisent pour promouvoir l'image de ces entreprises, leurs marques et leurs produits. Différentes parties prenantes sont concernées par ce type de communication : les consommateurs (Capelli et Sabadie, 2005), les actionnaires (Lourenço et al., 2014) et les salariés (Igalens et Tahri, 2010).

Duong Quynh (2005) liste les outils que les entreprises peuvent utiliser dans leur communication sociétale. La publicité est l'un des outils majeurs permettant à une entreprise de transmettre des informations persuasives sur le marché. La communication par l'événement est souvent considérée comme l'art de communiquer avec le consommateur en dehors des espaces publicitaires classiques. Nous avons, à côté du parrainage et du mécénat, les relations publiques qui peuvent être très variées : la participation ou l'organisation de

[2] Cité par Robaa 2015.

colloques, de réunions, d'exposés, de congrès, de conférences, de débats axés sur les thèmes sociaux, la distribution d'invitations à des visites d'entreprises, la participation à des foires, concours et salons à thèmes. Le produit-partage apparaît comme une nouvelle forme de promotion et de communication. La publication d'un rapport de développement durable est choisie par certaines entreprises comme une porte d'entrée dans la démarche de communication sur la RSE. La publication des résultats d'audit social constitue aussi un moyen utilisé par les entreprises pour renforcer la fiabilité des messages liés à la RSE. La labellisation sociale constitue un support de communication intéressant pour les entreprises. Elle assume alors les fonctions d'information sur l'emballage, permettant de transmettre directement le message aux consommateurs. Le choix du moyen de communication dépend selon Praguel et al. (2010) du niveau d'exposition désiré. Dans une démarche discrète, certaines organisations adoptent une stratégie de communication institutionnelle en mettant en valeur leurs engagements sociétaux (site Internet ou rapport développement durable que les entreprises veillent à produire chaque année par exemple). Dans une démarche proactive, d'autres entreprises utilisent une communication commerciale comme la publicité pour afficher leurs engagements. Enfin, à un niveau plus avancé de la communication sociétale, d'autres organisations font de la RSE le socle de leur positionnement.

1.3.2. Impact de la communication sociétale

Depuis le début des années 2000, un important débat marque les recherches sur la communication de la RSE, dont l'objet principal est de déterminer s'il est, ou non, dans l'intérêt d'une entreprise de communiquer au sujet de ses initiatives socialement responsables (Janssen et al., 2009).

Van de Ven (2008) souligne que si l'entreprise désire éviter qu'un trop grand écart se creuse entre la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise et la réalité, devrait communiquer sur ses initiatives RSE. Libaert (2004) va encore plus loin dans ce débat, et présente la communication comme étant le quatrième pilier du développement durable, aux côtés des sphères sociale, environnementale et économique. Plusieurs recherches s'accordent sur l'impact positif qu'induisent les actions socialement responsables sur l'attitude du consommateur envers l'entreprise (Webb et Mohr, 1998 ; Mohr et al. 2001; Sen et Bhattacharya, 2001; Kolkailah et al., 2012 ; Lacey et al., 2015), ses produits (Brown et Dacin, 1997 ; Chernev et Blair, 2015). Plusieurs chercheurs ont montré qu'une stratégie RSE permettrait d'améliorer l'image et la valeur d'une marque (Brown et Dacin, 1997).

Hoeffler et Keller (2002) supposent que des actions menées dans le cadre du « Corporate Societal Marketing » pourraient aboutir à l'amélioration de la notoriété de l'entreprise, au renforcement de l'image et de la crédibilité, à l'évocation d'émotions associées à la marque, à la création d'un lien communautaire et d'un réel engagement à la marque. Swaen et Vanhamme (2003) montrent que les entreprises se présentant comme citoyennes dans leur communication, sont perçues plus positivement par les consommateurs qui les trouvent dignes de confiance. Selon Pirsch et al. (2007), la RSE est considérée comme un antécédent à la bonne réputation de l'entreprise.

D'autres chercheurs se sont intéressés à la réaction du consommateur à la publicité d'actes non citoyens de la part des entreprises (Mohr et al. 2001 ; Swaen et Vanhamme, 2005). Une dégradation de l'attitude vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits a été notée dans le cas d'une accusation d'activité non responsable. Mohr et Webb (2005) constatent que des performances positives en matière de RSE influencent positivement l'attitude vis-à-vis de l'entreprise et l'intention d'achat des consommateurs, alors que de mauvaises performances

les dégradent de manière encore plus marquée. Ainsi, une communication autour de principes RSE permettrait de mettre en place une relation affective et durable avec ces parties prenantes *via* un partage de valeurs (Sharma et al., 2009).

Parmi les arguments qui vont à l'encontre d'une communication sur la RSE figure, entre autres, la crainte d'être critiqué par des parties prenantes de plus en plus averties (Janssen et al., 2009). En effet, une étude menée par Wymer et Samu (2008) auprès de 563 personnes montre que les consommateurs perçoivent une campagne de « corporate marketing » comme étant une manière pure et simple pour l'entreprise pour réaliser des ventes supplémentaires. Une utilisation débridée des arguments sociétaux dans les communications pourrait contribuer à décrédibiliser la démarche RSE (Jahdi et Acikdilly, 2009 ; Binninger et Rober, 2011). Concernant l'impact des actions responsables sur le comportement d'achat, les chercheurs mettent en évidence une multitude de variables modératrices. Gueroui et al. (2016) ont établi une liste de facteurs qui agissent sur cette relation. Ces derniers peuvent avoir trait soit à la réputation de l'entreprise, ses valeurs, son éthique, ses motivations, le type de la cause, l'intérêt personnel du consommateur, la qualité et le prix des produits/services, etc.

2 : Méthodologie de la recherche

Nous avons mené une étude exploratoire approfondie dont l'objectif principal est de mieux cerner la sensibilité des consommateurs libanais au concept de la RSE, de comprendre son attitude envers certaines annonces publicitaires choisies, et enfin de fournir des préconisations à l'envers des PME libanaises. Une étude qualitative utilisant une série d'entretiens approfondis nous a semblé la méthodologie la plus appropriée.

Afin de structurer la discussion, nous avons utilisé un guide d'entretien comprenant, dans une première partie, des questions assez générales concernant la sensibilité des consommateurs au

concept de la RSE et ses différentes dimensions. Dans une seconde partie, et dans un objectif de pousser plus loin notre réflexion, nous avons présenté aux interviewés des publicités télévisuelles produites par trois entreprises actives en matière de RSE. L'objectif n'est pas de comparer les pratiques de ces entreprises mais plutôt d'établir un constat révélateur des pratiques publicitaires liées à la RSE, et de faire émerger des réactions qui n'auraient pas été évoquées spontanément.

Le dépouillement du verbatim s'est opéré selon les phases habituelles d'une étude thématique qualitative. Les données issues des entretiens individuels ont été retranscrites, analysées et codées. L'échantillon a été diversifié, autant que possible, en termes d'âge, de catégorie socioprofessionnelle. Au total, 13 entretiens semi-directifs ont été conduits.

Les PME libanaises communiquent peu ou rarement sur la responsabilité sociale. C'est pour cela nous avons sélectionné trois communications réalisées par le groupe Bel à travers la marque Picon, une marque de fromage largement répandue au Liban. Les deux autres messages publicitaires concernent deux banques libanaises, Bankmed et Banque Byblos. Les visuels sélectionnés visaient à représenter une certaine variété de thèmes relatifs à la responsabilité sociale[3]. Les répondants étaient invités à réagir et à décrire leur ressenti vis-à-vis des messages sélectionnés.

3 : Discussion des Principaux Résultats

3.1 : Sensibilité des Consommateurs libanais au concept de la RSE

[3] Les thèmes des messages publicitaires étaient variés : Le message Picon s'est axé sur la dimension sociale (sensibilisation des enfants sur la nécessité de protéger l'environnement, d'aider les pauvres et les seniors). Le message de Bankmed s'est axé sur la dimension environnementale, le message de BankByblos s'est articulé autour des thèmes liés à la préservation des symboles de l'identité libanaise (les traditions culinaires et artistiques et particulièrement le Cèdre l'emblème du pays)

Le premier niveau d'analyse se doit de préciser la sensibilité du consommateur libanais au concept de la RSE. Nous avons tout d'abord demandé aux personnes interrogées une définition spontanée de la RSE. Les réponses reflétaient des niveaux variés de connaissance du concept. La grande majorité des interviewés affirmaient n'avoir aucune information concernant ce sujet : « Non je ne sais pas. Ça ne me dit rien du tout » (I1), « Non jamais » (I2). Deux répondants étaient plus en contact avec ce terme en raison de leur métier ou de leur cursus universitaire : « j'enseigne la matière gestion de la qualité totale, il y est inclus la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est la première fois que j'ai entendu parler » (I5), « oui, j'en ai entendu parler dans la matière d'éthique que j'ai eu à la fac » (I10).

Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux interviewés de nous préciser ce que la RSE leur évoquait. Nous retrouvons dans leurs réponses les principales composantes de la RSE, mais citées d'une manière isolée :

- Dimension sociale : la grande majorité des répondants supposaient que la RSE est une politique visant à contribuer au bien-être de la société. Il s'agirait principalement de projets initiés par l'entreprise afin d'améliorer la vie de l'être humain, d'apporter une aide aux personnes en besoin, ou bien d'offrir des opportunités de travail aux jeunes : « Pour moi ça veut dire que l'entreprise doit faire des projets qui permettent d'améliorer la société je crois. Je ne sais pas. Déjà je pense qu'elle doit participer à des projets qui permettent de faire évoluer la connaissance dans la société, peut-être elle doit donner des bourses aux étudiants» (I2), « Aide financière vis-à-vis d'une tranche de la population, aide à la formation » (I3), « Offrir des opportunités de travail dans sa région » (I10). Pourvoir des avantages sociaux aux employés constituerait un aspect important de la RSE aux yeux de certains consommateurs interrogés : « Pour moi la responsabilité sociale c'est quand l'entreprise offre des avantages sociaux comme la

sécurité sociale à ses employés. Au Liban c'est une question existentielle et très importante, le coût de l'éducation et de la santé est exorbitant, pour moi c'est important qu'une entreprise offre ces choses à ses employés » (I8)

- La dimension environnementale a été uniquement évoquée par deux répondants. Selon eux, « protéger l'environnement » (I5) devrait être une des préoccupations des entreprises.
- La dimension économique a été peu citée par les personnes interrogées. Deux interviewés reconnaissent le droit des entreprises à réaliser des recettes financières sans toutefois léser l'intérêt social : « Quand l'entreprise est citoyenne elle ne travaille pas uniquement pour réaliser un profit mais également pour le bien-être de la société dans laquelle elle est implantée » (I10).
- Le respect des consignes de sécurité dans le processus de fabrication : Certains répondants ont évoqué la nécessité de mettre sur le marché des produits ne mettant pas en danger la vie des consommateurs et surtout celle des enfants : « Peut-être que les produits doivent convenir aux enfants en terme de sécurité » (I4).

Dans un troisième temps, chaque répondant à qui nous venons systématiquement de définir la RSE avec ses trois composantes, était invité à citer certains noms d'entreprises libanaises qui pratiqueraient une telle démarche. La plupart des interviewés étaient incapables de reconnaître une organisation socialement responsable : « Non je ne sais pas. Peut-être qu'il y en a mais moi je ne sais pas » (I1). Un de nos interviewés reconnaît l'existence d'actions qu'il qualifie de « ponctuelles et spontanées et qui ne s'inscrivent pas dans une stratégie d'entreprise ». Il s'agirait, comme ses propos l'illustrent : « des petites actions comme offrir des plats aux pauvres ou s'il y a une société qui travaille dans la restauration, ils peuvent, s'ils ont un excès au niveau de l'alimentation, l'envoyer aux orphelinats mais je n'en sais pas plus que ça » (I3).

Deux interviewés ont reconnu l'engagement de la société libanaise du ciment : « un jour ils ont décidé de mettre un filtre pour le ciment mais certains disent que le filtre est mis uniquement dans la journée et le soir on l'enlève » (I4). D'autres interviewés se souviennent des démarches de certaines banques à cause de leurs actions largement médiatisées : « oui il y a des banques qui font des pubs mais je ne sais pas si elles sont vraiment engagées» (I2).

Nous relevons le ton sceptique avec lequel les répondants s'expriment en citant les démarches adoptées par certaines organisations. La RSE en général apparaît peu crédible en générant un manque d'adhésion et un certain cynisme de la part des interviewés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'ils manquent de connaissances sur le comportement des entreprises et qu'ils n'ont pas toujours confiance dans l'information qui leur est offerte.

Ces résultats invitent à des conclusions nuancées. Si le concept de la RSE semble être étranger à la majorité des consommateurs interviewés, le terme évoquerait divers aspects au point que les répondants retrouvent au fil de l'entretien les différentes facettes de la RSE. Son application au sein des organisations n'est pas jugée satisfaisante pour autant. Certains sont sceptiques et attendent des preuves de cet engagement.

3.2: RSE et communication sociétale : Attitude et Intention d'achat

Le deuxième volet de notre entretien consistait à montrer trois annonces publicitaires. Il s'agirait de recueillir les réactions spontanées des répondants, d'identifier les raisons qui, à leurs yeux, se cacheraient derrière ce genre de messages, de déterminer la nature de l'évaluation de l'entreprise et de sa marque, et enfin de comprendre le rôle de la RSE dans l'intention d'achat du consommateur.

3.2.1. Annonces publicitaires : Ressentiments et Attitude envers la marque.

Au premier abord, certains répondants ont évoqué spontanément un ressentiment positif envers les entreprises engagées dans une démarche RSE d'une manière générale : « C'est dans un sens positif que je vais percevoir la marque, le fait de savoir qu'elle s'implique dans la société, qu'elle réponde aux besoins locaux (…) bien sûr je vais la percevoir positivement je vais voir plutôt un côté humain pas seulement côté chiffre d'affaires » (I3).

D'autres répondants se montrent plus sceptiques envers ce genre de démarche. Ils argumentent leurs ressentiments en prétextant que la dimension sociale et celle liée au profit ne peuvent pas s'épouser : « On ne peut pas être les deux en même temps, c'est-à-dire soit on s'engage dans une responsabilité sociale sans avoir comme objectif de gagner de l'argent, soit on veut gagner de l'argent » (I11).

Exposés directement aux messages publicitaires, les répondants vont avoir des réponses nuancées. Les réactions des consommateurs s'inscrivent sur un continuum allant :

- De la surprise, la fierté, l'appréciation :

« C'est bien qu'on a des programmes comme ça au Liban. J'étais étonné vraiment » (I13), « sans réfléchir oui, mon attitude s'est améliorée envers Picon et les deux banques (…) Tant qu'ils ont cette pub et tant qu'ils n'ont rien demandé après, ils m'ont touché. Ils ont envoyé des messages positifs » (I4), « j'ai aimé je ne savais pas qu'ils font ce genre d'actions, c'est beau c'est joli. Bravo ! » (I11).

- A la colère voire le refus total de telles actions :

« Alors là c'est de l'arnaque. Avant de voir le sigle qui est passé en dernier diapo ça va on est pris dans l'entrain, je ne vois pas le rapport à la fin entre une banque qui a principalement les yeux sur l'argent du consommateur et le message de la propreté. Ça me met en colère ce genre de pub parce que ça joue sur la psychologie des gens » (I3).

Par ailleurs, la valence de l'évaluation dépend de facteurs externes faisant écho au message publicitaire et la nature de l'action entreprise par la marque, et d'autres internes intimement liés à la personne interrogée.

Les facteurs externes font référence à :

- La nature concrète de l'action qui implique des pratiques réelles sur le terrain (partenariat avec des ONG, visites sur des sites etc.) paraît plus « convaincante puisqu'on peut avoir un résultat visible et même mesurable sur le long terme» (I5).
- La nature de l'évaluation de la marque dépend de la pérennité de l'action. Des démarches ponctuelles ne semblent pas inspirer confiance : « La continuité c'est quelque chose de très important ce n'est pas uniquement parce que le volume des ventes a diminué qu'une entreprise décide d'entreprendre de telles actions. Il faut que ce soit continu » (I11).
- Il s'agit également d'examiner l'honnêteté du message de la marque, c'est-à-dire de la conformité de ses actes à son discours sur la RSE : « BankMED essaye de montrer l'importance de l'environnement, mais ça fait huit mois qu'on souffre de graves soucis liés aux problèmes des déchets au Liban, ou est BankMed dans tout ça ?» (I6). Le moment vient où la solidité des engagements pris par l'entreprise envers les parties prenantes risque d'être confrontée à la réalité des résultats obtenus sur le terrain.
- La catégorie du produit/service aura une influence certaine sur la nature de l'évaluation émise envers la marque. Pour des produits alimentaires qui ne sollicitent pas un engagement de la part du consommateur, les messages RSE pourront inspirer davantage confiance que d'autres catégories de produit. A l'inverse, pour les services bancaires, les messages sociaux ou environnementaux ont induit chez certaines

personnes un sentiment négatif : « On ne peut pas admettre que les banques sont en train de jouer les bon saint Maritain parce qu'ils sont là pour faire de l'argent » (I12).

Parmi les facteurs internes nous relevons ci-dessous :

- La congruence des valeurs mis en relief dans le message publicitaire avec celles des consommateurs : « Ça dépend si la cause m'importe ou pas. C'est-à-dire si une personne est concernée par l'environnement donc elle va apprécier la marque engagée dans une démarche qui vise à protéger l'environnement » (I10).
- Si l'attitude initiale de la personne envers la marque en question était négative, l'engagement social de l'organisation ne permettra pas de changer la nature de cette évaluation : « Ils ont des messages positifs mais ça n'empêche pas que si j'ai une image négative envers cette banque la RSE ne changera pas grand-chose » (I4)
- La RSE au regard du contexte libanais semble être une préoccupation secondaire. Le chômage, le pouvoir d'achat, la santé, la sécurité ou les retraites arrivent loin devant l'environnement: « L'intérêt qu'on porte à l'une des dimensions dépend des conditions dans lesquelles on vit. L'environnement en France c'est très important mais au Liban ? Je connais des personnes dans le besoin, du moment où c'est mêmes personnes deviennent indépendantes, à ce moment-là qu'ils vont songer à s'occuper de l'environnement» (I2).

3.2.2. Raisons évoquées par les consommateurs

A ce stade de l'entretien, les consommateurs doivent être en mesure de déterminer les raisons sous-jacentes d'une politique RSE. Ils ont justifié l'engouement de certaines entreprises libanaises pour ce concept grâce aux arguments suivants :

- Certains interviewés penseraient que les entreprises, à travers leur engagement, poursuivent des objectifs sociaux : «elles essaient tout simplement d'améliorer la

société » (I2). Un de nos interviewés réclame que l'engagement des entreprises n'est autre que l'expression des « valeurs du directeur, de son éducation reçue » (I6).

- Améliorer l'image de la marque, augmenter sa visibilité sur le marché, accroître sa notoriété, cibler des consommateurs, élargir son périmètre d'action et se démarquer de la concurrence seraient les principales raisons qui se cacheraient derrière l'engagement social d'une entreprise : « si elle a les moyens de partir dans une stratégie RSE ça serait pour son image de marque» (I3).
- Augmenter son chiffre d'affaires et réaliser des profits, seraient derrière l'enthousiasme des entreprises pour une démarche de RSE : « c'est pour gagner de l'argent et augmenter leurs ventes » (I7).
- Communiquer sur sa démarche RSE serait mué par le souci de cacher les imperfections d'un produit ou une crise traversée par l'organisation : « Des fois le produit peut être de mauvaise qualité par rapport aux produits concurrents mais l'image qu'elle va construire à travers la RSE lui permettra de cacher cette imperfection » (I10).

3.2.3. Intention d'achat

Sur le plan des comportements d'achat, la majorité des répondants affirment être insensibles à l'engagement sociétal des organisations lors d'une décision d'achat : « La RSE ne fait pas partie de mes critères d'achat » (I10). En effet, nous avons très vite noté que les arguments RSE développés dans les communications sont peu discriminants face :

- à la variable prix, avec des remarques comme : « Non je ne suis pas sûr de le faire personnellement parce que c'est vrai que c'est intéressant mais en même temps ça va être un fardeau par rapport au coût » (I12).

- Aux besoins des consommateurs et la qualité du produit qui demeurent une attente classique. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré que leur décision d'achat est indéniablement liée à la qualité du produit et sa capacité à répondre à leurs besoins et attentes : « si sur le marché je trouve un produit concurrent de meilleure qualité je vais l'acheter même si l'entreprise n'est pas engagée socialement » (I10).

Par ailleurs, d'autres interviewés semblent être plus enclins à acheter une marque engagée socialement. Cette intention d'achat est conditionnée par :

- un écart de prix perçu comme acceptable : « Je croix que une entreprise qui fait ce genre de contribution, ça va coûter un peu plus cher que les entreprises normales. Mais si la différence entre les prix est de 50%, non je ne peux pas l'acheter ; un taux de 20%, 30% c'est supportable » (I13).
- Une action sociale de grande envergure apportant une valeur ajoutée à la société dans laquelle l'entreprise est implantée : « Ça dépend vraiment de l'ampleur de l'action qu'elle fait si ça apporte un grand plus à la société mais si c'est une action ponctuelle non ça n'influencera pas sur mon comportement d'achat » (I3).

3.3 : RSE et Recommandations aux PME libanaises

L'enthousiasme des personnes interviewées face à cette problématique nous a surpris. Le consommateur libanais est sensible par rapport à la RSE. En effet, selon lui, le profit reste toujours la raison d'être des entreprises, mais ne devrait plus constituer une fin justifiant tous les moyens. De plus en plus, les entreprises ne peuvent plus ignorer les environnements dans lesquels elles opèrent : « Il faut qu'elles reflètent leur dimension humaine » (I3).

La RSE au Liban concerne, d'abord et surtout les banques, vers lesquelles les attentes de la société se tournent en premier lieu, du fait d'une plus grande visibilité de leurs actions et de leurs conséquences. Force est de constater que la communication des PME libanaises sur leur

engagement sociétal reste encore limitée. Les enseignements tirés de cette recherche peuvent s'appliquer aux PME, qui seront dans l'avenir de plus en plus interpellées sur leurs pratiques environnementales et sociales. Pratiquer une démarche RSE, à des fins stratégiques ou tactiques, comporte des risques pour l'entreprise si elle n'est pas utilisée à bon escient. A plusieurs reprises lors des entretiens, les consommateurs n'ont pas hésité à manifester leur scepticisme face à la sincérité et l'altruisme des entreprises par rapport à leur responsabilité sociale. La nature même de l'action (concrète et durable) est un élément important que le public prend en considération pour juger le comportement des entreprises. Il demande également une grande transparence aux entreprises engagées dans une telle démarche. Il est conscient du fait que l'entreprise doive retirer des bénéfices d'un programme de RSE, mais il souhaite simplement qu'il y ait un avantage clair pour la cause. Une entreprise peut convaincre le public de sa sincérité en choisissant une cause correspondant à son image et en intégrant pleinement les problèmes actuels du contexte dans lequel elle opère. Il ne faut pas que l'entreprise soit opportuniste (communiquer en cas de crise) sinon elle sera perçue comme manipulatrice. Aussi une abondance de communication pourrait semer le doute dans l'esprit des consommateurs : « Si une banque fait des actions sociales à mon avis il ne faut pas faire des pubs au contraire il faut qu'elle le fasse plutôt en toute discrétion et qu'on le sache d'une manière réelle » (I12).

Nul doute que le consommateur libanais va exiger la RSE de plus en plus car profondément convaincu qu'elle représente tout de même le salut de l'économie et de la nature qui l'entoure. Cependant, il exige que la qualité et le prix de son produit n'en pâtissent pas, et que la promesse faite par l'entreprise soit sincère et prenne en considération les problèmes actuels dont souffre la société libanaise.

Conclusion

Cette recherche s'est attachée en identifier les contours de la perception de la RSE par les consommateurs libanais. Nous avons réussi à mettre en exergue les principaux facteurs qui influent sur l'attitude du consommateur face à la RSE.

Notre étude souffre des limites inhérentes aux études qualitatives, à savoir la non généralisation des résultats. Le recours à une méthode qualitative nous a semblé de bon augure pour défricher un nouveau phénomène. Cependant de tels choix méthodologiques incitent à l'évidence à une modestie quant aux conclusions dégagées. Par ailleurs, nos résultats se basent sur des sentiments et des comportements déclarés. Leur généralisation aux comportements effectifs doit être réalisée avec prudence. Les prolongements possibles de cette recherche sont relatifs aux limites soulignées. Nous pouvons utiliser les résultats dans le cadre d'un questionnaire à plus large échelle afin de tester la validité des analyses.

Bibliographie

Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005), *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise - apprentissages collectifs et pratiques managériale,* Edition Vuibert, Paris.

Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., A. Jimenez A. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychosociologie,* vol. XIV, n°33, p. 77-140.

Bento L. (2009), « De la CSR-Corporate Social Responsability à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », *Management & Avenir,* vol. 3, n° 23, p. 73-82.

Binninger A.S. et Robert I. (2011), « La perception de la RSE par les clients : quels enjeux pour la « stakeholder marketing theory »? », *Management & Avenir,* vol.5, n°45, p. 14-40.

Boidin B. (2008), « Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », *Mondes en développement,* vol.4, n° 144, p. 7-12.

Boisselier Y. (2009), « RSE et formation des ressources humaines : le projet HERMES-OSR », *Revue Management et avenir*, vol.3, n˚23, p.16-22.

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the businessman. New York, Harper & Brothers.

Brown, T. et Dacin P. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses," *Journal of Marketing,* vol.1*, n˚*61, p.68-84

Capelli S. et Sabadie W. (2005), « La légitimité d'une communication sociétale : le rôle de l'annonceur », *Recherche et applications en marketing*, vol.20, n˚4, p. 53-70.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F, (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Edition la Découverte, Paris.

Carroll A (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n˚4, p. 497-505.

Chernev A. et Blair S. (2015), Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility, Journal of Consumer Research, vol.41, n˚6, p.1420-1425.

Courrent J-M. (2012), « Introduction », in *RSE et développement durable en PME*, coordonné par Courrent J.M., De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 13-15.

Duong Quynh L. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? », *Communication et organisation,* 26 , 12p

Dussart Ch. et Nantel J. (2007), « L'évolution du marketing », *Gestion*, vol.32, n˚3, p.66-74.

Elabidi H.et Badreddine H (2011), « Des banques préoccupées par le développement durable ? Le cas de la société Fortis », *Gestion*, vol. 36, n˚1, p. 66-73.

Ellen, P.S., Mohr L.A., et Webb D.J. (2000), "Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix?," *Journal of Retailing*, vol.76, n˚3, p.393-406.

Floris B. (2001), « Communication et gestion symbolique dans le marketing », *Les Enjeux de l'information et de la communication,* 1, p. 49-61.

Golli A. et Yahiaoui D. (2009), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management et Avenir*, N˚. 23, p.136-149.

Gueroui F, Bergadaa M., Rajon B., (2016), « Le comportement du consommateur suisse face à la responsabilité sociale des entreprises », *International Marketing trends Conference*, Venise, 21-23 janvier.

Hoeffler S. et Keller K.L. (2002), "Building brand equity through corporate societal marketing", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol.21, n˚1, p.78-89.

Igalens, J., et Thari, N. (2010). Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés. Construction et validation d'une échelle de mesure. *Actes Du 26ème Congrès de l'AGRH.*

Jahdi K.S. et Acikdilli G. (2009), « Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? », *Journal of Business Ethics*, vol 88, N°1, p103-113

Janssen C. Chavagne S. et Swaen V (2009), « L'exploitation de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la publicité télévisuelle », *Reflets et perspectives de la vie économique,* vol.XLVIII. n˚4, p. 51-58.

Kolkailah, S.; Abou-Aish, E.; and El-Bassiouny, N. (2012). "The Impact of Corporate Social Responsibility Initiatives on Consumers' Behavioral Intentions in the Egyptian Market", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 36, n˚4, p. 369-385.

Kotler P. et Levy S. (1969), « Broadening the concept of marketing », *The Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1, p. 10-15

Kpossa M. R. (2015), « La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.2, n° 16, p. 60-74.

Libaert T. (2004), « Publicité et développement durable », *Vertitude Magazine*, 16, p. 35-37.

Lourenço I.C., Callen J.L., Castelo Branco M. et Curto J.d. (2014), « The value relevance of reputation for sustainability leadership », *Journal of Business Ethics*, vol. 119, n°1, p.17-28.

Lacey P.**,** Kennett-Hensel P.A., et Manolis Ch (2015), "Is Corporate Social Responsibility a Motivator or Hygiene Factor? Insights into its Bivalent Nature," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n˚3, p.315-332.

Lazer, W. (1969), « Marketing's changing social relationships », *The Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1, p. 3-9

Mohr L., Webb D. et Harris K. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior," *The Journal of Consumer Affairs,* vol.35, n˚1, 45-67.

Mohr L.A. et Webb D.J. (2005), The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses, *The Journal of Consumer Affairs*, vol.39, n˚1, p.121-147.

Parguel B. et Benoît-Moreau F. (2007), « Communication sociétale et capital-marque », *Congrès International de l'AFM*, Aix-les-Bains, France.

Parguel B., Benoit-Moreau F. (2008), « Communication sociétale des enseignes, le consommateur est-il toujours dupe? le rôle de la réputation », *Actes du 11eme Colloque Etienne Thil*, 2-3 octobre, La Rochelle.

Parguel B., Larceneux F et Benoît-Moreau F. (2010), « La communication sociétale: entre opportunités et risques d'opportunisme », *Décisions Marketing*, 59, 75-78

Pirsch, J., Gupta, S., et Grau, S. L. (2007), "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study", *Journal of Business Ethics*, vol.70, n˚2, p.125-140

Robaa G. (2015), Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques de l'entreprise : le cas de l'intérim, Thèse de doctorat, Université de Toulon et du Var.

Rodhain A. (2003), « *Le marketing élargi à la sphère sociale », 1res Journées Normandes de la recherche sur la consommation, Rouen, p.29-39.*

Scharma S., Scharma J. et Devi A. (2009), "Corporate responsibility : The key role of human resource management", Business Intelligence Journal, vol.2, n˚1, p.205-213.

Sen S. et. Bhattacharya C. B (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol.38, n˚ 2, p. 225-243.

Swaen V. (2009), « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLVIII, n˚ 4, p. 5-10.

Swaen V. et Vanhamme J. (2003), « L'utilisation de l'argument « citoyen » dans les campagnes de communication : analyse de risques dans la perspective d'une crise », *Actes de la Conférence de l'AFM*, Tunis.

Swaen V. et Vanhamme J. (2005), "The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: does source credibility matter?", *Advances in Consumer Research*, 32, 590-591.

Thiery, P.(2005), « Marketing et responsabilité sociétale de l 'entreprise: Entre civisme et cynisme », *Décisions Marketing*, 38, p.59-69.

Thiery P., et Perrin Ch. (2005), « Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence ? », *Entreprises et histoire*, vol.2, n° 39, p. 77-90.

VanDeVen B. (2008), « An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol.82, n˚2, p. 339-352.

Webb D.J. et Mohr L.A (1998), "Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol.17, n˚2, p.226-238.

Wood, J. D. (1991), "Corporate Social Performance revised", *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 4, p. 691-718.

Wymer W. et Samu S. (2008), "The influence of cause marketing associations on product and cause brand value", International Journal of nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 14, n˚1, p.1-20.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Session fermée Responsabilité Sociétale des Organisations & Economie Sociale et Solidaire : Quelles relations, quelles pratiques et quelles perspectives ?

Introduction

Cette session permettra d'étudier les dynamiques actuelles entre la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Elle permettra d'analyser les pratiques d'une part, des acteurs de l'ESS qui mènent à une démarche RSO et qui intègrent cette dernière dans leur projet pour une meilleure performance globale et d'autre part, des entreprises partant d'une démarche RSO qui s'interrogent sur leur utilité sociale et collaborent avec des acteurs de l'ESS. Une telle dynamique dans les pratiques est d'autant plus intéressante à analyser avec l'institutionnalisation récente et concomitante de la RSO d'un côté (norme ISO 26000, plateforme nationale RSE, objectifs de développement durable de l'ONU, etc.) et de l'ESS de l'autre (Loi cadre ESS du 31 juillet 2014). Cette session permettra enfin de rendre compte des recherches actuelles et de se projeter sur un programme de travaux académiques analysant cette relation RSO/ESS.

Table-ronde

La responsabilité sociétale d'une association du secteur médico-social suivant la norme ISO 26000

Marc MARHADOUR est D.G. de l'Adapei 44 et membre du bureau du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations du secteur éducatif, social et médico-social

L'Adapei 44 (www.adapei44.fr), est une association du secteur médico-social qui accompagne les personnes handicapées mentales et leurs familles. A ce jour, elle propose plus de 3 000 solutions d'accompagnement pour près de 2 700 personnes handicapées, de la petite enfance à l'âge adulte, et emploie près de 1 700 professionnels. L'association a intégré la RSE comme l'une des 6 grandes orientations de son projet associatif en 2012 et a mené cette

démarche RSE suivant la norme ISO 26000. M. Marhadour est par ailleurs membre du bureau du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations du secteur éducatif, social et médico-social (www.gnda.org) qui a engagé une réflexion sur la responsabilité sociétale de leurs associations.

Comment la démarche RSO devient incontournable pour les structures territoriales de l'ESS ?

Thibault CUENOUD est Président de la plateforme locale de crowdfunding http://jadopteunprojet.com/, Délégué régional de Finansol et Enseignant-chercheur en Economie à l'ESCEM Tours-Poitiers-Orléans

A l'initiative d'un collectif d'acteurs aquitains, limousins et picto-charentais de la finance solidaire, http://jadopteunprojet.com est une plateforme locale de crowdfunding qui offre aux citoyens la possibilité de soutenir les projets d'entreprises, d'associations et d'entrepreneurs-coopérateurs régionaux en création, développement et reprise. La plate-forme a pour ambition de fédérer les parties-prenantes locales pour œuvrer ensemble dans un projet socio-économique de territoire. Thibaut CUENOUD va nous parler de l'intérêt d'une démarche de RSO pour les acteurs de l'ESS, notamment dans la valorisation et le suivi (démarche-qualité) de leurs actions sociétales auprès de leurs partenaires publics, privés et citoyens.

Du modèle ESS au modèle d'économie socialement responsable ou l'application du principe de création de valeur partagée

Eric PERSAIS est Vice-Président Communauté d'Agglomération du Niortais en charge notamment de l'ESS et Enseignant-chercheur à l'université de Poitiers - CEREGE (EA 1722)

Depuis les premiers écrits de Bowen publiés sur le sujet en 1953, la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) constitue encore à ce jour, un thème de recherche majeur.

Nombre de colloques en font aujourd'hui leur thématique-phare (ex. : le RIODD) et la plupart des congrès généralistes y consacrent une, voire plusieurs sessions (le cas échéant sur des

thématiques connexes comme celle de l'éthique des affaires). Pourtant, le concept de RSE est aujourd'hui, sinon remis en cause, au moins réinterrogé à la suite de la publication, dans la Harvard Business Review, d'un article de Porter et Kramer (2011) basé sur une notion nouvelle, celle de Création de Valeur Partagée (CSV, Creating Shared Value). Les auteurs soutiennent qu'une entreprise ne peut se développer que dans la mesure où la société dans son ensemble bénéficie des effets positifs de ses activités. Porter et Kramer appellent ainsi les entreprises à repenser leur rôle et à créer de la valeur partagée.

Bien qu'intéressante, l'approche de Porter et Kramer souffre de nombreuses limites mises en évidence par Crane et al. (2014.). Elle présuppose notamment une convergence d'intérêts entre l'entreprise et la société dans son ensemble. De surcroît, elle ignore l'existence des multiples parties prenantes qui interviennent dans le processus de création de valeur et qui sont donc susceptibles de contrarier cette (présupposée) convergence d'intérêt.

A partir du cadre de la Stakeholder Theory, Eric PERSAIS se propose de montrer (1) que le partage de la valeur concerne non seulement les actionnaires et la société, mais aussi l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés…), (2) que la valeur ainsi créée dépasse largement la sphère économique pour englober d'autres dimensions (environnementale, sociale, sociétales). Puis, (3) il expose les mécanismes permettant à l'entreprise de créer simultanément de la valeur (au sens large) pour les actionnaires et pour les parties prenantes. L'auteur utilise le cas d'une entreprise réactivée en 2009 : camif.fr. La réussite de cette entreprise (spécialisée dans la vente en ligne de meubles et de produits pour la maison), dont le dirigeant a fait de la création de valeur partagée l'un de ses principaux leitmotiv, tendrait à prouver l'utilité de ce concept pour les gestionnaires.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Analyse des relations RSO/ESS

dans le projet des organisations en quête de performance globale

Thibault CUENOUD
Enseignant-chercheur en Economie
ESCEM Tours-Poitiers-Orléans
Membre du CRIEF Laboratoire Recherche Faculté Sciences Economiques Poitiers
E-mail : tcuenoud@escem.fr

Dimbi RAMONJY
Professeur associé en Stratégie et RSE
Groupe Sup de Co La Rochelle
Membre de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation)
E-mail : ramonjyd@esc-larochelle.fr

Résumé

Cette communication a pour objet de questionner la communauté scientifique sur l'émergence d'hybridations entre des organisations capitalistiques fortement impliquées dans la RSO et des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire. Ces deux types d'organisations ont pu émerger avec des histoires et donc des cultures de la « performance globale » différentiant dans la mesure où elles ne se côtoyaient pas véritablement. Pourtant, l'évolution récente des enjeux socio-économiques, au niveau global mais surtout au niveau local dans les territoires, a mis en avant des perspectives d'expérimentations fortes qu'il convient d'appréhender pour y conforter de nouvelles pratiques innovantes et collaboratives en émergence. Les auteurs souhaitent ainsi y décrire les éléments institutionnels justifiant ces hybridations (nouvelles réglementations, nouveaux enjeux, approches différentes…) pour ensuite proposer des pistes de réflexion auprès d'une communauté scientifique en cours de constitution sur ce domaine de recherche émergent.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) ; Economie Sociale et Solidaire (ESS) ; Développement Durable ; Performance Globale ; Innovation Sociale.

Introduction

La recherche d'une performance globale est un concept de plus en plus prégnant dans nos organisations. Cette affirmation n'est ni exclusive ni dogmatique. Elle est le fruit d'une convergence des pratiques pour nombre d'organisations dans leurs activités au quotidien. Historiquement, nous pouvions avoir la recherche d'une performance globale via les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), axée par l'évolution de leurs statuts et de la définition qu'ils donnaient à leur objet social et donc à leur utilité sociale. De l'autre, nous pouvions remarquer des évolutions notables dans les organisations capitalistiques par des pratiques qualifiées de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO).

Les objectifs étaient multiples : répondre à des enjeux sociétaux forts pour ces organisations, se différencier et améliorer leur image et réputation, renouveler des pratiques opérationnelles pour respecter plus l'environnement, toucher de nouveaux consomm'acteurs plus sensibles au développement durable… Ces pratiques reposaient beaucoup plus sur des volontés individuelles ou collectives de faire mieux dans un environnement institutionnel non contraignant. Nous pouvons même parler d'organisations proactives et engagées, voire même militantes dans leurs pratiques, qu'elles soient propres à l'ESS ou à la RSO.

Ce travail souhaite s'axer davantage sur les évolutions récentes dans le domaine des « pratiques sociétales » que peuvent proposer ces organisations, qu'elles soient de l'ESS ou de la RSO, pour améliorer leur performance globale. Cette approche se veut plus réaliste dans un contexte institutionnel en mutation qui oriente de plus en plus vers des pratiques sociétales, non seulement volontaires mais fortement orientées. Il n'est pas facile d'y décrire les mutations en cours puisque par définition, elles sont actuelles, présentes et en mouvement, d'où une démarche exploratoire et proactive pour tenter de les discerner dans la constitution d'un paradigme naissant à notre sens : vers une évolution des relations RSO/ESS dans les projets des organisations en quête de performance globale.

Ce postulat que nous émettons ici est matérialisé par une multitude de faisceaux qui viennent conforter notre argumentation :

Les **obligations réglementaires** en France, tant dans les pratiques de la RSO qui deviennent multiples (que vous soyez une organisation de l'ESS ou capitalistiques) que dans les pratiques de l'ESS qui intègre depuis peu les entrepreneurs sociaux (des organisations capitalistiques à valeurs ESS) ;

Les **obligations économiques** où les pratiques sociétales (qu'elles soient d'ordre social, environnemental et de gouvernance) deviennent un élément de différenciation dans un contexte concurrentiel renforcé (les citoyens-consommateurs cherchant des pratiques plus vertueuses dans leur acte d'achat par exemple) ;

Les **obligations organisationnelles** où les processus de structuration interne et externe de ces organisations sont de plus en plus calqués sur des processus-qualité, dans la recherche d'une amélioration continue et constante des pratiques économiques, sociales et environnementales, afin qu'elles soient rapportées et justifiées auprès des parties prenantes.

Ces évolutions institutionnalisées, puisqu'elles ont des origines multiples mais semblent s'imposer à tous, orientent vers l'utilisation de pratiques à court, moyen et long terme qui tendent à devenir une norme dans un environnement socio-économique changeant et complexe. Les auteurs y décèlent des mutations organisationnelles de fond qui laissent supposer des relations beaucoup plus étroites et ainsi innovantes entre ces organisations, qu'elles soient issues de l'ESS ou capitalistiques mais fortement ancrées dans des démarches de RSO. A ce titre, ce travail de description des enjeux organisationnels tendent à s'ancrer dans un travail de fond et d'analyse via le lancement d'un programme de recherche. Celui-ci vient interroger la problématique globale suivante :

« Dans quelle mesure la convergence entre RSO et ESS - prise comme un facteur déterministe et comme une opportunité stratégique - pourrait améliorer la performance globale des organisations et apporter des innovations sociales, notamment collaboratives ? »

Les objectifs pouvant être affichés sont les suivants (même si ces objectifs sont sujets à débat autour d'un programme de recherche en cours de lancement coopté par une communauté scientifique en émergence sur le sujet) : Quelles modalités de collaboration pour quelle gouvernance organisationnelle vis-à-vis d'un projet de recherche à moyen/long terme entre chercheurs, acteurs publics, institutionnels, réseaux… ? Quelle démarche académique dans

l'émergence d'un cadre théorique voire d'un paradigme naissant dans une perspective institutionnelle/macro et stratégique/micro pour étudier cette relation ? Quel intérêt des acteurs de terrain dans la dynamique d'une convergence RSO-ESS à finalité d'une performance globale/utilité sociale des organisations /innovations sociales notamment collaboratives ? Quelles démarches d'investigation terrain via une approche méthodologie qualitative – d'organisations qui mettent en œuvre et opérationnalisent dans leurs projets, stratégies, pratiques, cette convergence RSO-ESS ?

Notre but, au final, est d'aider les organisations à conforter leurs démarches managériales et sociétales dans une approche proactive face à un changement institutionnel en cours. Les contributions managériales pourront se rapporter aux éléments suivants : Mieux appréhender puis mieux opérationnaliser cette convergence RSO-ESS au service d'une performance globale/utilité sociale/innovation sociale ; Mieux évaluer la performance globale / l'utilité sociétale qu'elles en tirent dans une stratégie de valorisation des pratiques internes et externes ; Mieux valoriser et communiquer cette performance globale / l'utilité sociétale aux parties-prenantes de ces organisations (dans une dynamiques d'essaimage, de partage et de collaboration) ; Faire émerger des innovations sociales, notamment dans le cadre des partenariats/collaborations entre les acteurs de l'ESS et les entreprises

Pour ce faire, dans cette première communication, nous allons surtout cadrer cette convergence entre ESS et RSO. Ainsi, nous allons dans un premier temps étudier les évolutions de l'ESS et son rapprochement avec les organisations capitalistiques à travers les entrepreneurs sociaux. Ensuite, dans un deuxième temps, nous allons démontrer que le paradigme du développement durable s'imposant à toutes les organisations qui renouvellent leur projet. Dans une troisième partie, nous décrirons en quoi la recherche d'une performance globale devient multiple, à la RSO mais aussi à l'ESS. Puis, dans une quatrième partie, nous analysons le rapprochement entre organisations de l'ESS et capitalistiques à travers le concept de l'innovation sociale dont les stratégies de collaborations en sont le vecteur et le produit. Enfin, dans une dernière partie, nous expliquerons et justifierons la démarche empirique et méthodologique mobilisée pour ce programme de recherche.

1 : L'Economie Sociale et Solidaire, d'un secteur historique particulier à son hybridation via les entrepreneurs sociaux ?

La création l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), définie en tant que telle aujourd'hui avec ses mutuelles, coopératives, associations et fondations, est le résultat d'un processus historique répondant à des besoins sociaux qui ont depuis évolués. A l'origine, les mouvements mutualiste et coopératif ont émergé les premiers après la Révolution Française de 1791. Les difficultés fortes rencontrées par les ouvriers, vivant dans des conditions sociales dégradées, les ont conduits à créer des formes de regroupement afin de faire face notamment aux maladies et décès. « *... conscient de leur potentiel dans la lutte contre le paupérisme et le maintien d'une certaine paix sociale, Louis Napoléon Bonaparte publie en 1852 le décret instituant la Société de Secours Mutuels approuvée. Cette décision donne à la France sa première législation sociale du XIXe siècle, mais elle demeure toutefois un évènement isolé et ne traduit de ce fait pas un véritable support de l'Etat envers la cause civile.* » (Camille Rosenblatt, 2013). Pour ce qui est du mouvement coopératif, il prend son essor dans les courants idéologiques de démocratisation des rapports salariaux impulsés par Claude-Henri de Saint-Simon (à l'origine des idées associationistes avec la création d'associations d'ouvriers et de production dans les années 1830).

La particularité de ces deux mouvements, mutualiste et coopératif, vient d'une mobilisation de la société civile afin d'apporter assistance aux plus démunis. L'ambition est de créer voire même de réorganiser les liens sociaux de la société. La loi Waldeck-Rousseau en 1884 va légaliser les groupements de personnes, laissant la possibilité de créer des structures juridiques nécessaire à la structuration de ces formations citoyennes. Il s'en suivra la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, venant conforter cette ascension des acteurs de l'Economie Sociale (loi du 1er juillet 1901 et la liberté d'association, *Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative*). Les fondations ont pour origine le Moyen-Age où elles permettaient aux églises de réaliser des actions caritatives. Elles n'ont pas eu le même type de développement aussi favorable en France que dans les pays anglo-saxons. Ce n'est qu'à partir des années 1960-1970 qu'elles seront remis en avant, notamment dans la stratégie de développer le mécénat d'entreprises et parallèlement à l'intérêt des entreprises vis-à-vis de leur rôle sociétale.

Une recherche bibliographique succincte des grandes familles de l'ESS vient contextualiser le rôle sociétal de ces acteurs. La Charte de la Mutualité de 1898 (Musée de la Mutualité Française) vient préciser l'objet sociétal des mutuelles, à savoir la non-lucrativité des mutuelles, l'accès à tous à des soins de qualité ainsi qu'à l'intervention d'actions sociales et sanitaires. Les valeurs des mutuelles y sont décrites par la liberté, la solidarité, la démocratie et la responsabilité. De multiples processus de structuration de ces acteurs verront le jour afin d'impulser une dynamique partenariale et collégiale entre les différents courant de l'ESS (têtes de réseau, nouvelles lois, nouveaux statuts...). A la sortir de la 2de Guerre Mondiale, au regard des difficultés sociales fortes induites par ce conflit, les acteurs de l'Economie Sociale seront à nouveau mobilisé. En 1945 les mutuelles deviennent complémentaires à la sécurité sociale créée la même année (le code de la mutualité sera réalisé en 1955). Quant aux coopératives, un cadre législatif sera fait en 1947 afin d'en définir les modalités d'organisation et de fonctionnement.

Les défis sociétaux étant toujours forts au sein de la société française, les acteurs de l'Economie Sociale vont être amenés à évoluer aussi. La fin de la période des trente glorieuses met en avant un chômage de masse, à l'origine de la précarisation de nombreux citoyens. Ce besoin de solidarité afin d'intégrer au mieux des personnes exclues ou en difficultés vis-à-vis du monde du travail va se faire fortement ressentir. En 1980, dans un contexte social sous tension, le CNLAMCA va publier la *« charte de l'économie sociale »* portant les valeurs et spécificités des acteurs de l'Economie Sociale. Une Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES) sera mise en place en 1981 afin d'aider les acteurs de l'Economie Sociale à mieux se développer sur le champ économique. La première loi sur l'Economie Sociale sera instituée le 20 juillet 1983 (Groupe ESFIN-IDES, décembre 2003) afin de constituer le premier socle juridique du secteur, nécessaire au développement de ces acteurs. En parelle, l'Etat va mettre en place des dispositifs de solidarité portés par de nouveaux acteurs (on parle notamment de la réinsertion par l'activité économique). Ces acteurs, plus récents mais tout autant préoccupés par les tensions sociales actuelles, vont petit à petit intégrer l'Economie Sociale pour que celle-ci devienne l'ESS (Efigip, 2011).

Ces acteurs vont ainsi se fédérer dans les territoires via les Chambres Régionales de l'ESS, instances représentatives des acteurs de l'ESS aujourd'hui encore. « *Les CRESS sont des associations représentatives et transversales qui ont vocation à réunir les acteurs de l'économie sociale et solidaire de leur région : les associations, les coopératives, les fondations d'entreprises de l'ESS, les mutuelles, les syndicats employeurs de l'économie sociale et dans la plupart des régions, les réseaux d'économie solidaire et de développement local.* » (CNCRESS, 2012). Les structures locales ont pu se développer avec une relative indépendance les unes des autres, notamment pour répondre aux besoins spécifiques de leurs adhérents de l'ESS. On en dénombre aujourd'hui 26 (22 en métropole et 4 en outre-Mer) qui ont été créée de 1992 à 2007 dans la poursuite des différentes structures de rassemblement des acteurs de l'ESS. La fusion récente des régions françaises, le 1er janvier 2016, vient faire évoluer le périmètre de ces organisations où celles-ci s'orientent vers des rapprochements pour épouser ce nouveau périmètre administratif.

Il faut cependant notifier la création du Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS (CNCRESS) en 2004 afin d'aider à la mutualisation et au travail en réseau de ces structures. Un processus d'harmonisation à minima a été à l'étude, avec l'adoption d'un socle commun pour l'ensemble des CRESS (la loi cadre de l'ESS de 2014 venant décrier ce socle en cours d'adoption au sein des CRESS depuis). Les CRESS se doivent de rassembler l'ensemble des acteurs des entreprises sociales et solidaires sur son territoire. A cette fin, des collèges sont mis en place pour satisfaire les questions de représentativité des différentes familles d'adhérents. Les trois familles historiques sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. D'autres collèges ont pu être crées, via cette même loi cadre de l'ESS de 2014, qui vient instaurer un nouveau collège composé des entrepreneurs sociaux (organisations capitalistiques pouvant devenir une structure de l'ESS s'ils respectent des critères sociétaux définis par cette loi). C'est bien cette évolution institutionnelle (loi cadre de l'ESS de 2014), par cette création légale des entrepreneurs sociaux, mais aussi la place qui leur est attribuée dans les structures fédératives des acteurs de l'ESS localement (ici, les CRESS), que nous pouvons voir émerger un terreau propice aux coopérations et expérimentation entre ces acteurs.

En effet, les entrepreneurs sociaux sont souvent des organisations capitalistiques avec de fortes pratiques RSO, reflétant des visions engagées voire militantes de leurs dirigeants. C'est bien par ce biais que les acteurs historiques de l'ESS viennent à côtoyer plus fortement ces organisations aux pratiques RSO mais potentiellement bénéficiaire du statut d'entrepreneur social que l'hybridation de deux visions historiquement « étanches » s'opère. Les travaux d'Isabelle Baudet – 2ème communication de cette session – approfondissent cette place des entreprises capitalistiques suite à l'institutionnalisation de l'ESS en étudiant leur intégration suivant les critères requis par la loi (partage des bénéfices, gouvernance démocratique, utilité sociale).

2 : Du développement durable à la responsabilité sociétale des organisations, vers la quête de la performance globale ?

En 1987, dans son « rapport Brundtland » du nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland, premier ministre de la Norvège, donne forme et fond au projet de *sustainable development*. Ce dernier sera traduit plutôt pour cause de mode sémantique par l'expression *développement durable*, alors même que dans sa première traduction québécoise de 1988, le *développement soutenable* avait été retenu. Il serait vain cependant de rechercher des différences majeures de contenu entre les deux. En effet, comme le rappelle Sachs (1994), *« l'écodéveloppement renvoyait implicitement à un projet plus global, privilégiant la civilisation de l'être, sans oublier le partage équitable de l'avoir qui en constitue la condition indispensable. Il soulignait en même temps l'importance d'écologiser la pensée de façon à dépasser les approches segmentées et réductrices des savoirs multidisciplinaires* ». Pour nous situer aussi dans ce débat, nous retiendrons la distinction proposée par Camerini (2003) : « *parler de « développement soutenable », c'est tout d'abord souligner la nécessité d'un niveau de production supportable pour l'environnement, c'est-à-dire limité par les capacités physiques de la planète, alors que la notion de développement durable met davantage l'accent sur les aspects sociaux de l'équité intrinsèquement liés à la durée, et par conséquent sur la dimension temporelle et sociale autre que physique, ce qui est la raison d'être de la notion même* ». Cette acception nous semble conforme à la définition originelle que donne le rapport Brundtland sur le développement durable : « *Un développement qui répond aux besoins du*

présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (CMED 1988 : 51).

Ce projet sociétal du développement durable va alors être définitivement consacré par la communauté internationale - dont la France, représentée alors par le président François Mitterrand - lors du Sommet de la Terre de 1992, sur l'Environnement et le Développement, à Rio. Ensuite, après Rio en 1992, une autre grande date de l'avènement du développement durable au niveau international est celle du Sommet de Johannesburg sur le développement durable en 2002. L'avancée majeure a été la consécration des traditionnelles composantes du développement durable : les trois piliers économique, social et environnemental (Sébastien, Brodhag, 2004). Dans la déclaration adoptée à l'issue du sommet, les participants renouvellent leur engagement pour un développement durable : « *assumons-nous notre responsabilité collective, qui est de faire progresser et de renforcer, aux niveaux local, national, régional et mondial, les piliers du développement durable que sont le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, qui sont interdépendants et qui se renforcent mutuellement* » (ONU, 2002). Enfin, du sommet de Rio +20 en 2012 au sommet de New-York en 2015, les Etats membres des Nations Unies ont réfléchis puis adoptés un nouveau programme de développement durable, qui comprend un ensemble de 17 objectifs mondiaux pour mettre fin à la pauvreté, lutte contre les inégalités et l'injustice, et faire face au changement climatique d'ici à 2030. A la suite de l'initiative du *Global Compact* lancée par Kofi Annan en 1999, les organisations sont appelées à jouer un rôle actif à l'atteinte d'un développement durable de l'homme et de la planète.

Ainsi, le développement durable s'est depuis institutionnalisé en étant un nouveau paradigme pour tous les acteurs socio-économiques. Il constitue un nouveau contrat social qui traduit les défis majeurs de notre société contemporaine. D'après ces textes et sommets fondateurs, le développement durable devient en effet un projet sociétal proposant une alternative à nos modes de consommation et de production actuels. Nous assistons au passage du paradigme industriel vers le développement durable qui devient le nouveau paradigme sociétal (Gendron, 2006). Ce dernier apporte le « *seul changement dans le système de valeurs collectives communes, dans les mentalités, dans les comportements, et par conséquent dans les structures politiques et sociales, qui est proposé aujourd'hui, et cela en raison de ses présupposés épistémologiques […]* » (Camerini, 2003 : 125).

En conciliant environnement et développement, le développement durable exprime un nouveau contrat social, secondé d'un contrat secondaire d'ordre naturel comme le propose Sachs (1994). L'auteur argumente que dans le concept de développement durable, « *le rapport entre le social, l'écologique et l'économique demandent par conséquent à être réexaminés à la lumière d'un double constat éthique : la solidarité synchronique avec nos contemporains et la solidarité diachronique avec les générations futures. Ce double postulat peut prendre la forme d'un contrat social auquel s'ajoute un contrat naturel* » (Sachs, 1994 : 32).

A partir de cette conceptualisation, le développement durable peut alors être perçu comme un paradigme, au sens de Kuhn, c'est-à-dire « *une vision du monde qui sort du cadre de la recherche scientifique jusqu'à influencer la société, soit dans le sens qu'une certaine vision de la société est incluse dans le programme de recherche, soit qu'il s'agit d'une vision du monde que la société a d'elle-même* » (Camerini, 2003 : 7). Le développement durable est devenu un impératif inhérent à toute notre société contemporaine, avec comme ambition que « *cette citoyenneté de l'universel, désormais indispensable dans un monde fragile, s'exerce dans toutes les institutions mondiales, gouvernementales ou non. […] Dans chacun des pays, dans chacune des parties de la société civile : entreprises, associations, collectivités locales, syndicats,…* » (Antoine, Barrère, Verbrugge, 1994 : 5). En ce sens, nous nous inscrivons dans une perspective néo-institutionnelle plutôt qu'instrumentale. Cette théorie met en effet particulièrement l'accent sur les éléments culturels et cognitifs, les systèmes de croyance constitutifs de la réalité sociale et producteurs de sens (Desreumaux, 2009), à côté des processus réglementaire et normatif. Le développement peut alors être perçu comme une institution, composée des éléments ci-dessus, mais aussi des activités et des ressources disponibles dans l'environnement, et qui vient produire de la stabilité et du sens à la vie sociale (Scott, 2008).

Si le développement durable est devenu ce paradigme ambitionnant d'engager tous les acteurs socio-économiques, cela suppose que cet environnement institutionnel influence, renouvelle les organisations et régénère leur projet managérial à travers la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) (Schafer, Ramonjy, Petit, Baret, 2016). Dans ce sens, nous considérons

également les organisations non seulement comme des systèmes productifs, mais aussi comme des systèmes sociaux et culturels (Scott, 2008) qui s'inscrivent dans cet univers de sens que leur offre le développement durable comme projet de société.

Desreumaux (2015) définit alors l'entreprise comme une organisation qui possède des traits structurels distinctifs mais surtout un « Projet » qui permet « *la réflexion sur l'essence même de l'entreprise, le moteur ou la logique qui préside à la construction et à l'évolution de la forme organisationnelle* » (Desreumaux, 2015 : 175). Cette approche par le projet ou « Project-Based-View » (Aurégan, Joffre, Loilier et Tellier, 2007) permet d'envisager l'organisation, non seulement par rapport à ses dimensions techno-économiques, structurelles ou managériales, mais aussi par ses dimensions éthiques et politiques. De ce fait, « *à travers le Projet, on ne dissocie pas le politique et le stratégique et, en corollaire, on s'autorise à prendre en compte la diversité des objectifs susceptibles d'inspirer la stratégie de l'entreprise plutôt que de postuler la seule maximisation du profit* ». (Desreumaux 2015 : 176).

Ainsi, le développement durable comme projet sociétal, devient un projet managérial pour les organisations par le concept de RSO qui s'évalue par la notion de performance globale ou performance sociale (Capron, Quairel, 2006). Avant que cette approche de la RSO comme opérationnalisation du développement durable ne s'impose, de nombreux chercheurs ont essayé de définir cette notion de performance globale à partir des travaux précurseurs de Carroll (1979), abondé dans ce sens par Wartick et Cochran (1985), avant que Carroll ne renouvelle ses travaux (1991) dont le principal apport est de catégoriser les responsabilités sociales de l'organisation. Une autre étape a été franchie par le cadre encore plus intégré de Wood (1991, 2010), qui articule alors « principes - processus – résultats » du comportement socialement responsable des organisations.

3 : La quête d'une performance globale pour toutes les organisations ou comment l'hybridation sociétale s'est institutionnalisée

La définition la plus connue de la performance globale est celle d'Elkington (1999) avec le modèle du Triple P : *People-Planet-Profit* ou la *Triple Bottom Line* qui perçoit la performance globale « *comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal et d'autre part, un*

élargissement équilibré des objectifs stratégiques et des performances » (Capron, Quairel, 2006 : 9). Ainsi, les organisations cherchent à intégrer les trois objectifs d'un développement durable : prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale.

Pour les organisations les plus proactives, cette quête de la performance globale devient alors une « utopie mobilisatrice », s'intègre dans leur Projet, et converge avec les objectifs généraux de leur management stratégique (Capron, Quairel, 2006). Toutefois, Jany-Catrice (2013) démontre que la performance globale doit être analysée de façon plus complexe que cette simplification à la triple performance. Elle soutient en effet que la performance globale ne peut se limiter à une approche issue de l'audit managérial, sous-entendue par une épistémologie réaliste. L'auteure propose alors quatre régimes de performance (cf. Tableau 1) dont le régime délibératif qui est le plus significatif car il « *caractérisé par le couple évaluation négociée/évaluation multidimensionnelle, émane des associations qui explorent les manières de rendre compte de leurs performances et de leur « utilité sociale ». C'est ce à quoi devait tendre une authentique démarche RSE visant à la performance globale* » (Jany-Catrice 2013 : 366).

Tableau 1. Les quatre régimes de performance globale :

	Evaluation à caractère unidimensionnel	**Evaluation à caractère pluridimensionnel**
Processus planifié	Régime autocratique	Régime managérial
Processus négocié	Régime fordiste	Régime délibératif

Source : Jany-Catrice F., 2013, p.366

La performance globale s'inspirerait alors du concept d'utilité sociale, jusque-là réservé aux acteurs de l'ESS et justifiant même de pouvoir bénéficier de règles et de faveurs spécifiques (Lipietz, 2001). Cette utilité sociale serait donc l'idéal-type pour toutes organisations en quête de performance globale et suivant une conception renouvelée de l'entreprise dans la société comme le suggèrent Capron et Quairel (2015). D'ailleurs, ces auteurs soutiennent que *« la question se pose d'autant plus que l'un des principaux critères de l'utilité sociale est relatif au développement de liens sociaux qui, a priori, est une qualité reconnue à toutes les entreprise. Par ailleurs, les théories de l'encastrement de l'économie dans le social font valoir que toute activité économique est susceptible de procurer de la désutilité ou de l'utilité sociale. S'interroger sur l'utilité sociale de l'entreprise, c'est aussi s'interroger sur l'utilité des produits qu'elle fournit ou des services qu'elle procure pour la société, ce qui implique de*

réfléchir à la nature de ces produits et services, leur obsolescence, à ce que sont les intrants que l'activité incorpore, ce que sont les processus de production et bien sûr les effets engendrés pour les populations et les écosystèmes » (Capron, Quairel 2015 : 243).

Pourtant, la notion de l'utilité sociétale reste à discussion dans la littérature sur l'ESS malgré des essais de synthèse comme celui remarquable de Gadrey (2004). D'une part, une approche souhaite ne pas la dissocier les statuts – donc internes - des acteurs (de l'ESS) de leur objet social et donc de leur utilité sociale. Sinon, il y a un risque justement de « *rabattre la question de l'utilité sociale à celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en ne prenant en compte que les conséquences sociales et environnementales des entreprises, que celles-ci aient ou non la recherche du profit comme finalité principale de leur activité* » (Fraisse, 2006 : 107). L'autre approche défend au contraire une utilité sociale dite externe, « *qui fait référence à une notion de développement humain durable (...), comme la contribution à un bien collectif de nature conventionnelle, et non comme un ensemble d'actions d'assistance individuelle (...)* » (Gadrey, 2006 : 649).

C'est d'ailleurs cette seconde approche qui a guidé les pouvoirs publics dans la rédaction de l'article 2 de la loi cadre de l'ESS de juillet 2014. L'utilité sociale y est ainsi définie comme suit :

« *Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes : **1**/ Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; **2**/ Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ; **3**/ Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition*

énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° ».

A ce stade, le développement durable s'opérationnaliserait par la RSO qui seraient en quête de performance globale, elle-même s'inspirant de l'utilité sociale. Et si la norme ISO 26000 permettrait de synthétiser tout cela ? Cette norme ambitionnant en effet de fournir des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale à toutes les organisations – classiques ou de l'ESS, privées comme publiques, petites ou grandes, multinationales ou locales, etc. Ainsi, la RSO consiste à contribuer au développement durable qui est considéré « *comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général* » (ISO, 2010 :19). Nous avons également dans cette norme les deux dimensions – une évaluation muti-dimensionnelle et un processus négocié - de la performance globale suivant le régime délibératif défendu par Jany-Catrice (2013). L'ISO 26000 est en effet une « norme 'hors norme'» (Capron, Quairel, Turcotte, 2011) que ce soit par son processus d'établissement multi-parties prenantes (discussion avec 90 pays et plus de 40 organisations internationales) que par son objet socio-politique qu'est la RSO. Ensuite, elle propose des principes et des questions centrales qu'elle invite à être intégrés par l'organisation responsable, dans une logique de « norme-définition » (Billaudot, 2011), sans objectif de certification ou d'utilisation réglementaire ni contractuelle.

Cette RSO appelle également à prendre en compte les attentes des parties prenantes et à dialoguer avec elles car elles peuvent « *aider une organisation à identifier la pertinence de questions particulières vis-à-vis de ses décisions et activités* » sans qu'« *elles ne remplacent pas la société au sens large pour la détermination des normes et des attentes en termes de comportement* » des organisations (ISO, 2010 : 8). On a donc l'association d'une approche co-construite à une posture institutionnaliste également invoquée par Jany-Catrice (2013) pour définir la performance globale. La RSO ne concernerait plus seulement un acte passé ou présent mais serait également située face à l'avenir, placée dans une perspective globale et dans une optique d'amélioration continue, et forgée dans le concept de redevabilité / *accountability*, un des sept principes de l'ISO 26000 (Capron, Quairel 2015). Etre redevable pour une organisation, consiste en effet à « *être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes* » (ISO, 2010 : 2).

4 : L'innovation sociale comme vecteur de coopération entre ESS et RSO dans la recherche d'une performance globale à champs multiples ?

L'ESS et la RSO son deux approches à vocation sociétale en cours d'hybridation. Mais la recherche d'une amélioration continue dans l'expérimentation pour une appropriation sociétale via les parties-prenantes environnantes viennent renforcer les enjeux d'expérimentations pour d'éventuelles hybridations. C'est bien la recherche d'une performance globale qui oriente vers plus d'innovation dans et hors des organisations qui semble émerger entre ces acteurs pluriels. L'évolution juridique de l'ESS (loi cadre de l'ESS de juillet 2014) ainsi que le renforcement du périmètre de la RSO (avec les quatre régimes de la performance globale de Jany-Catrice 2013) confortent ces hybridations. La norme ISO 26 000, plus proche de la RSO historiquement, est une réponse à l'amorçage méthodologique de ces hybridations mêmes pour des organisations de l'ESS. Il convient d'aider à l'émergence d'expérimentations via l'innovation sociale. L'innovation sociale est multiple dans les parties-prenantes qu'elles associent, tendant vers des opportunités organisationnelles innovantes et différentiantes dans ces nouveaux processus d'hybrides. Cette démarche permet un classement en 3 catégories d'innovation sociale qui sont complémentaires et reflètent en quelque sorte l'enjeu de l'innovation sociale (Cf. Figure 1.).

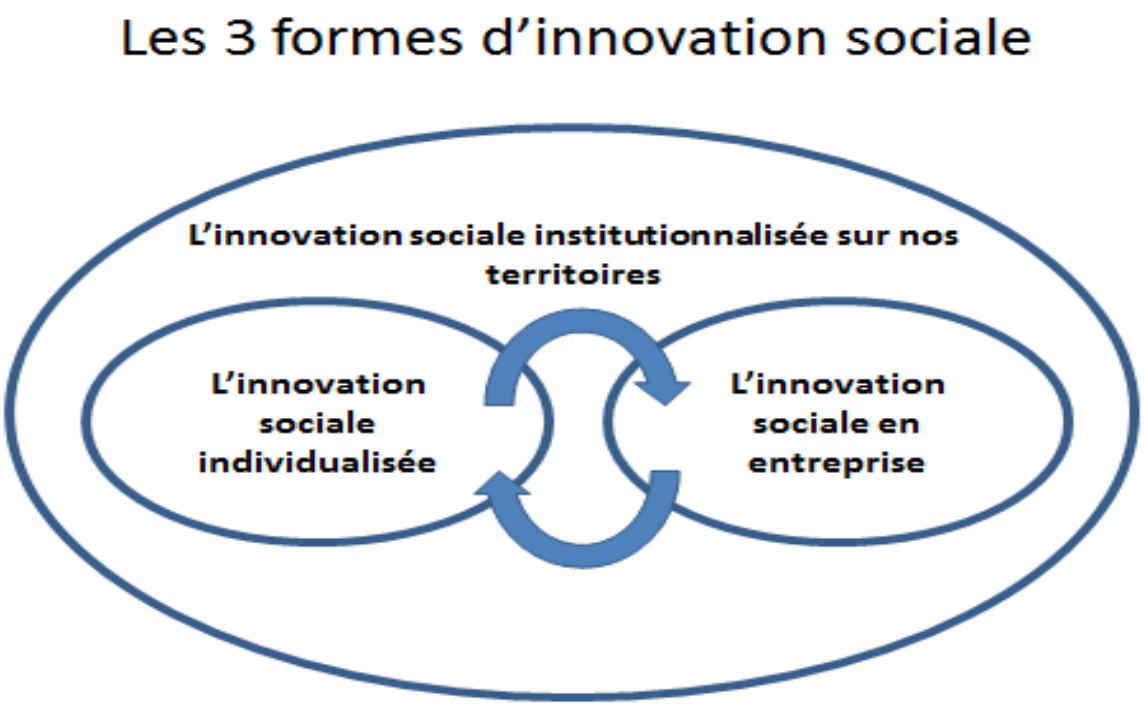


Figure 1 - Source : auteurs.

L'innovation sociale individualisée : Chez *Fontan* (1998), l'innovation sociale met à contribution et est portée par les usagers et les organismes chargés de les représenter. L'innovation sociale serait l'initiative des personnes et des groupes qui éprouvent le problème ou qui visent un idéal social pour eux-mêmes. Ils en assumeraient la direction et les principales responsabilités. L'innovation sociale ne se définirait donc pas uniquement par son objectif et le caractère novateur des solutions apportées, mais également par son processus. Le processus d'innovation sociale prend pour caractéristique son processus d'émergence assuré par un groupe de personnes souvent issu de la société civile. « *Les innovations sociales sont celles : ...qui placent les populations au centre de la démarche et les y associent au maximum, enrichissent les politiques sociales nationales et locales et permettent leurs évolutions et développent les partenariats et dégagent du sens.* » (Parravano et Bretesche – dans Lallemand, 2001).Les principales caractéristiques de cette innovation sociale individualisée sont l'importance du processus (coopératif entre les parties prenantes), vers une finalité socialement innovante mais aussi à destination d'une amélioration des lacunes sociales pouvant exister. Chambon, David et Devevey(1982) a pu conceptualiser la démarche de l'innovation sociale comme nous venons de la décrire (Cf. Tableau 2).

Tableau 2. La conceptualisation de l'innovation sociale individualisée

Sa forme	L'innovation sociale est immatérielle. Elle fait essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit. L'innovation sociale se fait novatrice parce qu'elle représente une solution hors normes dans le contexte donné.
Son processus	L'innovation sociale se particularise par la participation des usagers au processus et ce, de la prise de conscience du besoin, à la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre. « Schématiquement, l'innovation sociale recouvre la démarche qui va de la prise de conscience à la prise de pouvoir ».
Ses acteurs	Outre les usagers qui en constituent les protagonistes, et selon la forme qu'elle prend, l'innovation sociale est susceptible d'associer plusieurs types d'acteurs diversifiés. Elle est le module le plus sûr pour mettre en place des pratiques d'interdisciplinarité.
Ses objectifs de changement	L'innovation sociale peut être envisagée comme un processus d'apprentissage dont l'objectif consiste en la « valorisation individuelle » et l'« autonomisation » des usagers en vue de leur permettre de résoudre leurs problèmes. C'est à travers l'action solidaire que les individus développent leur autonomie. À ce sujet, les auteurs précisent que « l'objectif primordial de l'innovation sociale est (…) l'autogestion de la vie quotidienne».

Source : Chambon, David et Devevey (1982)

L'innovation sociale institutionnelle et territorialisée : Cette approche décrit le rôle de l'innovation sociale à travers ses impacts sur les institutions d'un territoire vis-à-vis des améliorations qu'elle peut apporter collectivement. On utilise souvent cette approche dans une vision partenariale et collective de l'innovation sociale, devant permettre à tous et pour tous d'aller de l'avant vis-à-vis des enjeux sociaux de nos territoires. « *Ce processus se caractérise par la coopération entre une diversité d'acteurs, dont les usagers, au cours de la phase de création de l'innovation sociale (définition du problème, identification des causes et des solutions) et de sa phase de mise en œuvre (participation financière, partage de ressources matérielles et techniques, mise à profit de l'expertise, échange d'information, formation). Le processus d'innovation sociale est principalement envisagé comme un processus d'apprentissage.* » (Julie Cloutier, 2003). Des liens forts se posent quant à l'effet de ces innovations sociales institutionnalisées sur le développement économique des territoires. Certains auteurs vont même jusqu'à parler de nouvelle division du travail. « *Pour Sabel (1996), les* ***partenariats locaux*** *(les groupes de développement local) se révèlent des innovations sociales, principalement en raison de leurs* ***modes d'organisation et leurs structures****, lesquels permettent d'apporter des solutions originales aux problèmes économiques et sociaux. Cette conception de l'innovation sociale qui en fait un type*

particulier ***d'organisation sociale*** *est également celle que partagent Gasse et Bussières (1991). Lebeaume, la qualifiera d'« alliance insolite* » (Julie Cloutier, 2003). *King* (1984) a réalisé un tableau (Cf. Tableau 3) qui vient reprendre cette typologie d'innovation sociale institutionnelle et territoriale.

Tableau 3. La conception de l'innovation sociale institutionnalisée dans nos territoires

1. Les innovations sociales concernant la régulation et la réalisation des objectifs économiques (ex. : croissance de la productivité, amélioration du système d'éducation)
2. Les innovations sociales destinées à protéger l'environnement et à assurer la pérennité des ressources naturelles (ex. : reforestation, développement durable, production économique d'énergie, gestion des ressources hydrauliques, recyclage des matériaux) ;
3. Les innovations sociales dans la sphère politique (ex. : décentralisation, communication et coopération avec différents groupes) ;
4. Les innovations sociales au niveau supra-national (ex. : nouvelles formes de coopération internationale, restructuration des relations internationales scientifiques et technologiques).

Source : King (1984)

L'innovation sociale dans les entreprises : L'innovation sociale au sein des entreprises vient questionner la capacité à améliorer les conditions de travail des salariés mais aussi des parties prenantes au sens large. Indirectement, les conditions de travail interpellent sur la capacité à mieux s'organiser, à être plus réactif au changement et donc à apporter l'environnement socio-économique au sein de l'organisation pour favoriser les processus d'innovation technologique par exemple. « *Dans le même ordre d'idées, l'innovation sociale est, pour Gordon (1989), une condition essentielle de la création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique. Partant du principe que « l'innovation (technologique) résulte d'abord d'un processus de production sociale», l'innovation sociale se pose comme l'organisation socialenécessaire à la production d'innovation technologique.* » (Gordon, 1989).

Plus précisément, l'innovation sociale fait référence « *à la capacité d'inventer et d'adopter de nouveaux modes de coopération* ». (Julie Cloutier, 2003). « *Dans la même veine, l'innovation sociale se révèle, selon Kanter (1999), une occasion d'affaire : « un partenariat entre l'entreprise privée et l'intérêt public, qui produit des changements durables et profitables*

pour les deux parties (...) Toujours selon Kanter (1999), l'innovation sociale exige un partenariat entre différents acteurs, par exemple : des instances et organismes gouvernementaux, le secteur associatif, les institutions de recherche et les fournisseurs. » (Julie Cloutier, 2003).

L'innovation sociale, sous ces 3 angles, vient ainsi conforter les pratiques de l'ESS et de la RSO dans le sens où elle permet à ces organisations des coopérations multiples via la recherche d'une performance globale sous l'angle de l'ISO 26000. Nous approfondissons plus particulièrement les stratégies de collaborations comme vecteur et produit de l'innovation sociale. Ainsi, Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud et Cécile Dupré La Tour – qui présentent - étudient les partenariats entre entreprises et associations (Helfrich, Rimaud, Dupré la Tour, 2015) et dans la 3ème communication académique de cette session fermée. Ils démontrent que ces partenariats constituent des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise.

De son côté, Dimbi Ramonjy dans d'autres travaux qui ont été présentés lors du congrès du RIODD en 2015 à Montréal (Ramonjy, 2015), à la suite de Lawrence, Hardy et Phillips, (2002), de Hardy, Phillips et Lawrence (2003) et de Brulé, Ramonjy (2006), propose un agenda de recherche portant sur une triple analyse des effets - et des interactions dynamiques entre ces effets - d'une collaboration inter-organisationnelle etc.) : 1) sur les organisations qui collaborent, 2) dans leur champ institutionnel respectif, 3) et dans le cadre du champ institutionnel de l'objet même de leur projet collaboratif.

5 : Conclusion, démarche empirique et méthodologique : vers la constitution d'un programme de recherche

Rappelons tout d'abord la problématique globale de notre programme de recherche :

« Dans quelle mesure la convergence entre RSO et ESS - prise comme un facteur déterministe et comme une opportunité stratégique - pourrait améliorer la performance globale des organisations et apporter des innovations sociales notamment collaboratives ? ».

Pour ce faire, nous choisissons d'explorer de multiples niveaux d'analyse afin de rendre compte des pratiques organisationnelles pionnières, innovantes voire transgressives par rapport aux normes institutionnelles en vigueur :

- au niveau méso avec l'observation de champ organisationnel ;
- au niveau inter-organisationnel par l'étude de collaborations inter-organisationnelles ou multi-parties prenantes ;
- au niveau organisationnel par l'analyse d'entreprises classiques, d'acteurs de l'ESS ou d'entreprises sociales.

Le tableau suivant présente la liste non exhaustive des objets que nous allons étudier, dans lesquels nous sommes investis en tant que chercheurs ou acteurs, et avec lesquels nous avons de relations partenariales, voire de recherche-intervention :

Objet d'analyse	***Description de l'objet, des chercheurs et des travaux y correspondants***
Au niveau méso avec l'observation d'un champ organisationnel	
http://jadopteunprojet.com et le champ de la finance solidaire	par l'intermédiaire de Thibault Cuenoud, Président de la plateforme et délégué régional de Finansol. A l'initiative d'un collectif d'acteurs aquitains, limousins et picto-charentais de la finance solidaire, http://jadopteunprojet.com est une plateforme locale de crowdfunding qui offre aux citoyens la possibilité de soutenir les projets d'entreprises, d'associations et d'entrepreneurs-coopérateurs régionaux en création, développement et reprise. La plate-forme a pour ambition de fédérer les parties-prenantes locales pour œuvrer ensemble dans un projet socio-économique de territoire.
Au niveau inter-organisationnel par l'étude de collaborations	
Entre associations et entreprises	par les travaux de Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud et Cécile Dupré La Tour à partir du Labo régional des partenariats (www.lelabo-partenariats.org), une action portée et pilotée par Alsace Active depuis 2008 et qui met en relation entreprises, associations et collectivités pour innover collectivement entre parties prenantes du

	territoire afin de répondre ensemble aux enjeux sociétaux locaux.
Multi-parties prenantes	Recherche-intervention de Dimbi Ramonjy au sein de Keka Wongan (www.youtube.com/watch?v=tPL6cNPmQFQ), un projet porté par deux acteurs de l'enseignement professionnel agricole public : le Collège Régional d'Agriculture (CRA) d'Ebolowa - Cameroun et l' EPL Nantes Terre Atlantique pour développer une filière de chocolat équitable et pédagogique et faisant collaborer avec les équipes pédagogiques et les apprenants des deux établissements, des acteurs du commerce équitable, des organisations de producteurs, des collectivités territoriales, des entreprises, etc.
Au niveau organisationnel	
Entreprises classiques socialement responsables	qui s'engagent dans la quête de la performance globale (recherche-intervention en cours de formalisation avec Fleury Michon, entreprise engagée dans une démarche RSE suivant l'ISO 26000 depuis 2010 et l'IRSI Sup de Co La Rochelle – sous la coordination de Pierre Baret et de Vincent Helfrich) ou de la création de valeur partagée avec les parties prenantes (travaux d'Eric Persais à Niort – capitale des mutuelles – et notamment sur Camif.fr, entreprise réactivée en 2009 sur les cendres de la coopérative Camif)
Entreprises classiques vers l'ESS	Par les travaux d'Isabelle Baudet suite à l'institutionnalisation de l'ESS en étudiant l'intégration de nouvelles entreprises reprenant les critères requis (partage des bénéfices, gouvernance démocratique, utilité sociale utilité sociale). Par l'observation de RC2C par Dimbi Ramonjy, qui est une agence pionnière et exemplaire par sa démarche RSE (labellisée Lucie) et qui, lors du départ du fondateur en décembre 2015, est devenue une SCOP ; la démarche RSE étant perçu et vécu comme un élément facilitateur de ce passage vers un statut coopératif.
Organisations de l'ESS intégrant la RSE	Par l'observation par Dimbi Ramonjy de l'Adapei 44 (www.adapei44.fr), qui est une association du secteur médico-social, ayant intégré la RSE comme l'une des 6 grandes orientations de son projet associatif en 2012 et a mené cette démarche RSE suivant la norme ISO 26000. Le DG est par ailleurs membre du bureau du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations du secteur éducatif, social et médico-social (www.gnda.org) qui a engagé une réflexion sur la responsabilité sociétale de leurs associations.
Entreprises sociales	Par l'observation par Thibault Cuenoud et Dimbi Ramonjy de Lumo (www.lumo-france.com/), qui est une plateforme pionnière d'épargne participative dédiée aux énergies renouvelables et mobilise pour ce faire, une expertise nationale et internationale en matière de finance responsable, d'énergies renouvelables, de "civic crowdfunding" et de sensibilisation au développement durable. Elle a été citée en exemple dans la Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020.

Le présent programme de recherche se veut ***exploratoire, interprétativiste, abductif et qualitatif***. Exploratoire, d'abord, car peu de travaux essaient de comprendre la relation RSO-ESS en adoptant une approche multidisciplinaire (économie, gestion, juridique), en étudiant divers objets se trouvant à différents niveaux (champ organisationnel, inter-organisationnel et organisationnel) et en investiguant des pratiques organisationnelles pionnières, innovantes voire transgressives par rapport aux normes institutionnelles. Interprétativiste, ensuite, car il s'agit de faire dialoguer deux approches différentes, celle des acteurs organisationnels et celle des chercheurs (Giordano, 2003). Abductif, puisque la démarche de recherche implique des allers-retours permanents entre observations empiriques et revue de la littérature. Qualitatif, enfin, car il se base sur des études de cas longitudinales et uniques (Wacheux, 1996). Le choix du cas unique tient à son caractère rare et extrême, plutôt qu'à chercher à tester une théorie ou à mettre en évidence un cas non étudié (Yin, 2003).

Les sources d'information principales s'appuieront sur les données collectées pendant les périodes d'intervention ou d'immersion auprès des organisations à savoir des entretiens avec les différents acteurs et parties prenantes de l'objet d'analyse, des notes prises lors des observations participantes ou non participantes, des documents internes à l'objet (compte-rendu de réunions, rapports de mission et d'avancement…), mais aussi des documents à diffusion restreinte et ceux destinés au grand public (rapports d'activités, contenus de sites Internet, etc.).

Nous allons également mener une démarche de réflexivité tout au long de notre participation ou notre relation à ces objets d'analyse. Nous définissons cette réflexivité comme : « *(...) le mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance. (...) cette posture consiste à soumettre à une analyse critique non seulement sa propre pratique scientifique (opérations, outils et postulats), mais également les conditions sociales de toute production intellectuelle* » (Rui 2010 : 21). En effet, il nous semble nécessaire de questionner nos méthodes et notre responsabilité de chercheurs voire de chercheurs-intervenants (Pichault, Lisein, Rondeaux, Xhauflair 2008 ; de La Ville, Dreveton 2010) parce que les pratiques organisationnelles que nous allons étudier ont des impacts aussi bien sur les organisations, sur leurs champs institutionnels, que sur la société en général.

Enfin, dans la mesure du possible et au-delà des relations partenariales entre les acteurs et les chercheurs, nous chercherons à adopter une ***recherche-intervention,*** définie comme une approche de recherche menée conjointement par des chercheurs en gestion et les acteurs organisationnels. Elle a alors pour finalité d'« *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David 2008a : 102). Elle induit de concevoir le projet des sciences de gestion comme l'analyse et la conception des dispositifs de l'action organisée (David 2008a). La gestion peut ainsi générer une théorie de l'action collective (Hatchuel 2008), être une science de / pour l'action (Martinet 1990), réussissant la synthèse de la connaissance et de l'action (Wacheux 1996), à travers la recherche-intervention comme cadre général (David 2008b).

Bibliographie

Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (1994), *La planète Terre entre nos mains, Guide pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre*, La Documentation française, Paris.

Billaudot B. (2011), « La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis », dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F, Turcotte M.-F., (Eds.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris, pp.195-214.

Brulé E., Ramonjy D. (2006), « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », *Actes du 15ème congrès de l'AIMS*, 13-16 juin, Annecy – Genève.

Camerini C. (2003), *Les fondements épistémologiques du développement durable, Entre physique, philosophie et éthique*, L'Harmattan, Paris.

Capron M., Quairel F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *ROR*, Vol 1/1, pp. 6-13

Capron M., Quairel F (2015), *L'entreprise dans la société, une question politique*, Ed. La Découverte, Paris.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (2011), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica, Paris.

Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Carroll A. B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, July-August, pp. 39-48.

Chombart de Lauwe (1976 In Fontan, 1998 : 17), dans Julie Cloutier, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003

Cloutier J, (2003) « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003.

CNCRESS (2012), *Panorama des CRESS.*

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1988), *Notre avenir à tous*, Les publications du Québec, Montréal.

David A., (2008a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 83-109.

David A., (2008b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 193-213.

De La Ville I., Dreveton B. (2010), « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 2, Décembre, 15-30.

Desreumaux A. (2009), « Philip Selznick, L'organisation comme institution », dans Charreire-Petit S., Huault I., (Eds.), *Les grands auteurs en management*, 2ème édition, Editions EMS, paris, pp. 203-222.

Desreumaux A. (2015), « Entreprise », dans Postel N., Sobel R., (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Editions Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 172-177.

Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford.

Fontan (1998), dans Julie Cloutier, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », Collection Études théoriques, no ET0314 novembre 2003,

Fraisse L. (2006), « Utilité sociale et économie solidaire : un rapport ambivalent au cœur de la reconfiguration des régulations publiques », dans Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H. (Eds.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale, La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Logiques sociales, Editions L'Harmattan, Paris, pp. 101-113.

Gadrey J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de recherche, DIES, MIRE ;

Gadrey J. (2006), « Utilité sociale », dans Laville J.-L., Cattani D. (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie,* Collection Folio Actuel, Gallimard, Paris, pp. 641-651.

Gendron C. (2006), *Le développement durable comme compromis, La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Groupe ESFIN-IDES, décembre 2003, Economie Sociale et Solidaire : quelques repères, Efigip, emploi formation insertion – groupement d'intérêt public, mai 2011.

Hardy C., Phillips N., Lawrence T.B., (2003), " Ressources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration", *Journal of Management Studies*, March, pp. 321-347.

Hatchuel A. 2008. Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds), ***Les nouvelles fondations des sciences de gestion***, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, 7-43.

Helfrich V., Rimaud M.-N., Dupré la Tour C. (2015), « Les partenariats entreprises-associations pour concrétiser la RSE dans les PME : de l'importance de l'accompagnement et de la formation », *Colloque COMP RSE*, Nantes, octobre.

ISO (2010), *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO/TMB Groupe de Travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

Jany-Catrice F. (2013), « Performance globale », dans Postel N., Sobel R., (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Editions Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 364-367.

Lawrence T.B., Hardy C., Phillips N., (2002), " Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions ", *Academy of Management Journal*, 45, 281-290.

Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur : L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La Documentation Française, La Découverte, Paris.

(Martinet 1990)

Organisation des Nations-Unies (2002), *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable,Johannesburg - Afrique du Sud*, 26 août-4 septembre, Publication des Nations Unies, New-York.

Pichault, Lisein, Rondeaux, Xhauflair 2008

Ramonjy D. (2015), « La collaboration et ses effets organisationnels et institutionnels dans le cadre du commerce équitable : analyse d'un projet Cameroun-France », *10ème Congrès du RIODD*, Montréal, juillet.

Rosenblatt C., 2013, « Rétrospective et bilan de l'ESS en France en 2013 », Working Paper, Think Tank européen pour la Solidarité, Juin 2013, Solidarité

Rui S. (2010), « Réflexivité », dans Paugam S. (Ed), *Les 100 mots de la sociologie*, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, pp. 21-22.

Sachs I. (1994), « Le développement durable ou l'écodéveloppement : du concept à l'action », dans Antoine S., Barrère M., Verbrugge G. (Eds.), *La planète Terre entre nos mains, Guide*

pour la mise en œuvre des engagements du Sommet planète Terre, La Documentation française, Paris, pp. 29-38.

Schäfer P., Ramonjy D., Petit F., Baret P. (2016), «La RSE, un projet à même de régénérer le management stratégique ? », *RIPCO*, publication fin 2016.

Sébastien L., Brodhag C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Revue Développement durable et Territoires*, N°3, Document téléchargeable en janvier 2010 sur http://developpementdurable.revues.org/.

Scott W.R. (2008), *Institutions and organizations, Ideas and interests*, Third edition, Sage, London.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Editions Économica, Paris.

Wartick S. L., Cochran P. L. (1985), « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *The Academy of Management Review*, Vol. 10, N°4, pp. 758-769.

Wood D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, n° 16, p. 691-718.

Wood D.J. (2010), « Measuring Corporate Social Performance : A Review », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, N°1, pp. 50-84.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Quelle place pour les sociétés de capitaux dans l'ESS ?

Analyse du choix de leur intégration par le législateur français

Isabelle BAUDET
Professeur associé en Droit des Affaires
Groupe Sup de Co La Rochelle
Membre de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation)
E-mail : baudeti@esc-larochelle.fr

Résumé

Dans un contexte de crise systémique, l'économie sociale et solidaire a montré sa capacité à s'adapter et à résister en adoptant un modèle alternatif à la logique capitaliste dominante. Aussi, les gouvernants ont compris l'importance qu'il y avait à encourager et donc à soutenir financièrement les acteurs de ce secteur porteur de richesses et d'emplois. Il convient alors de délimiter juridiquement le champ de l'économie sociale et solidaire afin d'identifier les bénéficiaires des moyens qu'il convient de mettre en place au déploiement de cette nouvelle économie. En France, la loi sur l'économie sociale et solidaire adoptée en juillet 2014 a posé pour la première fois les bases d'une reconnaissance juridique à ce secteur que le gouvernement français ne pouvait plus ignorer en raison de son poids croissant dans l'économie nationale. La création d'une structure juridique unique et homogène de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire à l'instar de ce qui s'est fait dans certains pays d'Europe a été d'emblée écartée au profit d'une définition construite à partir d'une élaboration des critères communs aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Toutefois, la grande nouveauté de cette réforme réside incontestablement dans le choix politique d'ouvrir le périmètre de l'économie sociale et solidaire aux sociétés commerciales. Cet article propose d'analyser dans un premier temps le choix de cette intégration, encouragé par un contexte d'initiatives normatives de plus en plus prégnant sur le nouveau rôle assigné aux sociétés capitalistiques. Puis, nous examinerons la place que la loi réserve à ces nouvelles sociétés de l'économie sociale et solidaire en s'interrogeant sur ce qui les distingue des acteurs traditionnels de ce secteur et des entreprises capitalistiques sociétalement responsables.

Mots-clés : ESS, Loi ESS de juillet 2014, Sociétés capitalistiques, RSE, Utilité sociale

Introduction

Longtemps délaissée, l'économie sociale et solidaire (ci-après ESS) conduit, avec la crise économique, à s'intéresser de près à ce modèle économique qui s'illustre par savitalité. Ce dynamisme n'a pas échappé aux autorités publiques qui ont voulu encourager ce modèle émergent qui allie à la fois performance économique, innovation et utilité sociale. Afin de répondre à cet objectif, la loi votée en juillet 2014 s'est attachée à appréhender l'ESS dans toute sa diversité. Une première approche aurait pu consister à délimiter ce secteur aux activités produites par les acteurs traditionnels de l'ESS en facilitant leur développement. Que ce soit en effet dans le secteur de l'économie sociale ou de l'économie solidaire la quasi-totalité des organisations de l'ESS se développent en prenant appui sur les quatre grands types de statuts que sont l'association, la coopérative, la mutuelle et la fondation. Cependant, cette solution n'a pas été retenue au profit d'une approche plus ouverte afin d'encourager tous les acteurs économiques à s'orienter dans cette nouvelle voie. Aussi, la question d'intégrer la société commerciale de droit commun comme support de l'activité sociale et solidaire s'est naturellement posée, d'autant que cette réflexion s'inscrit dans une dynamique normative plus globale sur la nécessité de transformer l'entreprise fondée uniquement sur la maximisation des profits. Dès lors, il convient de restituer, dans ce contexte (1) la place offerte par le législateur aux sociétés commerciales, par nature capitalistiques, dans la sphère de l'ESS (2)

1. Une place encouragée par l'appréhension normative[1] d'un nouveau modèle d'entreprise sociale et responsable.

En définissant l'ESS comme un mode d'entreprendre auquel adhèrent des personnes morales de droit privé, la loi s'est inspirée d'initiatives normatives visant à concevoir un nouveau modèle d'entreprise dite sociale ou responsable qui cherchent à se démarquer du modèle classique de l'entreprise capitalistique.

1.1 Les initiatives visant à concevoir un modèle d'entreprise sociale

Ce mouvement en faveur de l'entreprise sociale s'est tout d'abord manifesté dans le monde anglo-saxon puis a gagné l'Europe où certains états ont pris des dispositions pour

[1] L'appréhension normative est ici prise dans le sens d'une appréhension par le droit et non par des référentiels communs comme les normes de type ISO.

intégrer ce nouveau modèle d'entreprise dans leur législation économique (Draperi, 2010). Toutefois, les approches diffèrent en raison des contextes socio- économiques et culturels propres à ces deux grandes régions. Aux USA, le concept est fortement marqué par la culture philanthropique des classes fortunées, du rôle joué par les fondations soutenant des projets sociaux innovants ou par des grandes entreprises pour subvenir à un certain nombre de besoins, que ce soit dans l'éducation, la santé ou dans la culture. En Europe, les entreprises sociales sont étroitement liées à la tradition de l'économie sociale du pays dont elles émanent et de la fonction exercée par l'État dans la prise en charge des services d'intérêt général. Il en est résulté un cloisonnement entre les organisations ayant une activité économique lucrative et celles ayant une finalité sociale.

Selon le concept anglo-saxon, l'entreprise sociale recouvre un grand nombre de situations puisqu'elle vise aussi bien les organisations qui déploient une activité commerciale pour poursuivre une finalité sociale (école des ressources marchandes), qu'un profil d'entrepreneur social qui se caractérise essentiellement par sa capacité à innover (école de l'innovation sociale) pour répondre à des besoins sociétaux (Defourny et Nyssens ,2011). Le système économique capitaliste et le modèle de l'entreprenariat issue du marché, loin d'être critiqués, vont au contraire être utilisés pour la réalisation de projets à caractères sociaux ou sociétaux. Aussi, la notion d'entreprise sociale ou d'entrepreneuriat social, selon la vision américaine, intègre tout type d'organisation et d'initiatives à visée large : des sociétés commerciales qui poursuivent des objectifs sociaux ou environnementaux, des entreprises porteuses de projets philanthropiques financées par des fondations ou d'autres,qui s'engagent dans des missions caritatives ou dans une démarche de responsabilité sociétale.

La démarche entrepreneuriale, l'innovation et l'utilisation du modèle commercial pour résoudre des problèmes sociaux sont des notions également très présentes dans la définition donnée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Selon l'OCDE, l'entreprise sociale fait référence *« à toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux,*

ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage »[2] .

En Europe, le réseau EMES[3] a développé une approche différente des deux écoles américaines (Defourny, 2004). S'appuyant sur des modèles nationaux existants dans les pays européens, le réseau EMES propose trois séries de critères définissant l'entreprise sociale. Si on retrouve dans son analyse le rapprochement entre la dimension économique et sociale, à savoir des entreprises produisant des biens ou de services pour l'accomplissement d'une finalité sociale, cette définition diffère des écoles de pensées précédentes en ce qu'elle intègre un troisième critère lié au mode de gouvernance propre à l'entreprise sociale. Ce concept insiste en effet sur la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance participatif et démocratique non basé sur la détention de capital, lequel serait indispensable à la réalisation du projet social et en serait même le garant.

L'Union européenne s'est emparée de cette nouvelle forme d'entreprendre pour l'intégrer dans ses politiques. Elle trouve toute sa place dans les priorités de la nouvelle stratégie de l'Union européenne « Europe 2020 » en faveur d'une « croissance intelligente, durable et inclusive »[4].Cet intérêt s'est dans un premier temps porté sur les organisations traditionnelles de l'ESS et sur leurs statuts. C'est dans ce contexte qu'a été créée en 2003 la société coopérative européenne[5] et que des statuts européens sur les mutuelles et les fondations sont également envisagés. Dans la même lignée, les acteurs de l'ESS se sont vus regrouper au sein d'une organisation européenne au pour défendre leurs intérêts[6]. Puis, sous l'impulsion du Parlement européen et du Comité Économique et Social Européen (CESE),[7] la Commission a dépassé le cadre statutaire de ses acteurs traditionnels, et s'est davantage attachée à la finalité et à l'impact social des activités des entreprises ayant la capacité « *à*

[2] OCDE, « Les entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE », Paris, 1998, Service du développement territorial, Rapport pour le secrétariat.

[3] Fondé en 1996, EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires dont les travaux portent sur des thématiques liées à l'ESS.

[4] Communication de la Commission européenne «Europe 2020 : une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive», 3 mars 2010, COM (2010) 2020 final.

[5] Règlement (CE) n° 1435 /2003 du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC), *JO,* L 207,18 août 2003.

[6] Appelée à l'origine la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations (la CEP-CMAF), cette organisation a changé de nom en 2008 et est devenue « *SOCIAL ECONOMY EUROPE ».*

[7]Rapport d'initiative sur l'économie sociale, rapport « TOIA » Résolution du Parlement européen du 19 février 2009 sur l'économie sociale (2008/2250(INI)) ; Avis du CESE sur la « diversité des formes d'entreprises » (2009/C 318/05).

apporter des réponses innovantes aux défis économiques, sociaux et dans certains cas environnementaux actuels, en développant des emplois pérennes et très peu délocalisables, l'intégration sociale, l'amélioration des services sociaux locaux et la cohésion territoriale. »[8] . Elle a reconnu la vocation à ces entreprises dites sociales –quelles que soient leurs formes juridiques – à intégrer la sphère de l'ESS dès lors qu'elles ont pour finalité la production d'effets sociaux positifs et mesurables et a souhaité promouvoir ce nouveau modèle d'entreprise en améliorant leur environnement juridique (Rhattat, 2014). Afin d'identifier les bénéficiaires de ces mesures, la Commission européenne a amorcé une définition de l'entreprise sociale. Rejoignant dans ces grandes lignes les trois dimensions du réseau EMES, elle reconnait qu'il s'agit d'entreprises :

- *« pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale,*
- *dont les bénéfices sont principalement réinvestis dans la réalisation de cet objet social*
- *et dont le mode d'organisation ou le système de propriété reflète la mission s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale.* »[9].

Aussi, tout en acceptant que les entités à statut spécifique, traditionnelles de l'ESS (association, coopératives, etc.) sont particulièrement adaptées, elle considère que l'ESS rassemble également des entreprises sous forme de *« société privée ou de société anonyme »* dès lors qu'elles répondent aux critères de l'entreprise sociale. C'est également, toutes formes juridiques confondues, que l'entreprise sociale pouvant accéder aux fonds d'entrepreneuriat social européens a été définie. L'entreprise éligible à ces fonds est une entreprise qui a pour *« objectif principal, en vertu de ses statuts ou de tout autre document constitutif de l'entreprise, de produire des effets sociaux positifs et mesurables »*[10] . A ce critère lié à la

[8] Communication de la Commission européenne, « Initiative pour l'entrepreneuriat social : construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales », 25 octobre 2011, COM(2011) 682 final, p.2.
[9] Communication de la Commission européenne, « Initiative pour l'entrepreneuriat social : construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales », 25 octobre 2011, COM(2011) 682 final.
[10] Règlement (UE) n° 346/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2013 relatif aux fonds d'entrepreneuriat social européens, *JO,* L 115,25 avril 2013, point 13.

mesure de l'impact social, s'ajoute deux autres critères sur la gestion transparente et l'obligation de rendre des comptes aux parties prenantes.

Parmi les pays d'Europe, plusieurs initiatives législatives récentes ont construit des cadres juridiques nouveaux ou complémentaires censés être mieux adaptés à des dynamiques entrepreneuriales qui s'inscrivent dans un projet social (Chavez, 2012). Mais la tendance est souvent d'élaborer des statuts idoines, en reprenant les structures déjà existantes, notamment de type coopératif, avec les adaptations qui s'imposent pour la réalisation d'objectifs sociaux ciblés et prédéfinis par la réglementation, généralement dans le domaine de l'insertion et des activités de service à la personne[11]. En effet, rares sont les législations à l'exception de la Belgique avec la « société à finalité sociale » et de la Grande-Bretagne avec la société d'intérêt communautaire (Community Interest Company) à avoir choisi la forme juridique de société comme cadre potentiel (Hiez, 2012). En France, la reconnaissance d'entreprises qui placent l'efficacité économique au service de l'intérêt général a été également fortement revendiquée par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves). Outre la poursuite d'une utilité sociale, sociétale ou environnementale de leur activité, une autre particularité est avancée par ce mouvement : une gestion selon un mode de gouvernance participative avec une lucrativité limitée et ce, quelle que soit la structure juridique adoptée, société de droit commun ou autre.

1.2 La montée en puissance de la responsabilité sociétale des entreprises

Plus largement, avec l'entrée de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), des entreprises fondées sur le modèle capitaliste se convertissent de plus en plus aux exigences du développement durable. L'intégration des enjeux du développement durable a eu pour effet d'introduire une nouvelle dynamique dans la pratique, la production et la promotion des activités des entreprises. Elle invite l'entreprise à participer activement au progrès sociétal, à dialoguer avec ses parties prenantes et à adopter un autre mode de gestion et de management.

[11]En raison de leurs succès, les coopératives sociales en Italie sont souvent citées comme exemple de ce nouveau modèle. Ce modèle a inspiré en France les promoteurs de la société coopérative d'intérêt collectif dont l'objet est « la production et la fourniture de biens et de services qui présentent un caractère d'utilité sociale ». On peut également mentionner l'Espagne avec la création des coopératives d'initiative sociale, le Portugal avec la coopérative de solidarité sociale ou plus récemment en Pologne avec la coopérative sociale.

Aussi, les caractéristiques de la RSE présenteraient par certains côtés des similitudes avec les valeurs et principes de l'ESS (Stokkink, 2012).

Les initiatives visant à promouvoir la RSE ont également été encouragées au sein de l'Union européenne. Fondée à l'origine sur le volontariat des organisations [12], la politique de l'Union européenne consistait à encourager et à accompagner les bonnes démarches RSE initiées par les entreprises afin de développer la croissance et l'emploi dans une perspective de développement durable.

Toutefois, passée la première décennie des années 2000, le climat marqué par les crises économiques et environnementales successives change la donne et le discours tend à se radicaliser. La RSE est de moins en moins conçue comme une démarche volontaire mais devient progressivement un instrument juridique générateur d'obligations pour les entreprises. Dans sa communication intitulée *« Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 2014»*[13] , la Commission européenne introduit une nouvelle définition de la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».* La démarche volontaire n'apparait plus et l'accent est désormais mis sur l'entreprise en tant qu'agent responsable des impacts sociaux et environnementaux que son activité produit sur la communauté. Juridiquement, cette responsabilité sociétale s'est traduite par un certain nombre d'obligations réglementaires signalant les premiers pas d'un renoncement de l'approche « soft law » jusqu'ici adoptée. Ne souhaitant pas contraindre les entreprises à intégrer une démarche RSE, c'est essentiellement par le biais du reporting ou d'une obligation de rendre des comptes sur leurs attitudes responsables que les institutions européennes ont orienté leurs décisions comme en témoigne la directive du 22 octobre 2014 visant à renforcer la transparence des grandes sociétés en matière sociale et environnementale ainsi que sur les politiques de diversité qu'elles mènent[14] .Les États membres vont devoir se plier à ces nouvelles obligations bien que certains d'entre eux sont allés, à l'instar de la France, bien au-delà des exigences communautaires. La

[12]la Commission européenne définissait alors la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » . Livre vert de la Commission européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », 18 juillet 2001, COM(2001) 366 final.

[13] Communication de la Commission européenne, «Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 2014 », 25 octobre 2011, COM(2011) 681 final. A noter que la Commission adoptera le même jour la communication précitée sur l'entrepreneuriat social

[14] Directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014.

réglementation française s'est en effet démarquée pour avoir exigé, dès 2001, la publication d'informations sociales et environnementales dans les rapports de gestion des entreprises cotées[15]. Ce dispositif étendu désormais aux grandes sociétés non-cotées oblige les entreprises à communiquer non seulement sur les aspects sociaux et environnementaux de leurs activités mais à rajouter à la liste de ces informations, leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable. Constitue un autre exemple de l'attention portée à la responsabilité sociétale, l'obligation pour des entreprises de grande taille d'intégrer des salariés avec voix délibérative au sein de leur conseil d'administration[16] .Cette disposition annonce les prémisses d'une intégration des parties prenantes qui, sans participer au capital, pourront faire valoir leur point de vue.

L'évolution vers un cadre juridique contraignant tend à rapprocher les sociétés dites « responsables » des entreprises de l'ESS, sans toutefois les assimiler. Dans les organisations de l'ESS, l'objectif recherché est en priorité l'utilité sociale et le service rendu à la communauté qui est leur raison d'être. Si l'adoption d'une démarche RSE, amène les entreprises à faire face à leurs responsabilités sociétales, ces dernières ne renoncent pas à leur finalité première qui est la recherche du profit et la rentabilité du capital investi (Persais, 2012).

2. Une place soumise au respect de conditions restrictives

En raison de la grande variété des réalités que le secteur de l'ESS recouvre, le législateur français a fait le choix d'une approche pragmatique afin d'intégrer toutes ses dimensions.

2.1 Le choix d'une approche pragmatique

La France se distingue par la grande variété des structures dédiées à cette économie, y compris au sein d'une même famille. L'exemple des coopératives illustre de cette grande diversité. Plusieurs typologies de coopératives se côtoient avec des règlementations qui leur sont propres. Selon l'organisation représentative du mouvement coopératif français, on

[15] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
[16] Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013, art.9.

distingue les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, les banques coopératives, les coopératives d'entreprises, les sociétés coopératives et participatives ou coopératives de production, et enfin, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Les coopératives se distinguent des associations dont le but est, en principe, moins lié aux activités économiques. Néanmoins ces dernières ne leur sont pas interdites. Conçue à l'origine comme totalement étrangère au secteur marchand, l'association a connu cependant un engouement qui la place parmi les entreprises « sociales » les plus répandues[17]. Quant aux mutuelles, elles se rapprochent des coopératives dans la mesure où leur objet est orienté vers l'intérêt de ses membres, mais s'en distingue par son mode de fonctionnement. Enfin les fondations constituent une catégorie qui se démarque très nettement des autres acteurs. Alors que l'association, la coopérative et la mutuelle visent toutes les trois la réalisation collective d'un projet commun qui suppose, à des degrés divers, une implication des bénéficiaires, la fondation se présente davantage comme un organisme gestionnaire de fonds dédiés à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Ces distinctions ont été confortées au fil du temps, au gré des besoins et des revendications propres à chacune d'elles. Cela explique en partie l'absence de réglementation qui affirme leurs principes communs et l'existence d'une mosaïque de textes.

Au-delà des statuts qui leur sont propres, on constate un rapprochement des entreprises traditionnelles de l'ESS dans l'univers économique des sociétés de droit commun. Ces entreprises occupent 30% des emplois dans le secteur de la banque et de l'assurance et 40 %, soit plus de 160 000 salariés, dans l'agroalimentaire en France et connaissent en raison de leur dimension des contraintes qui ne sont pas si éloignées de celles des entreprises du secteur lucratif. Dès lors qu'elles exercent une activité économique, elles sont soumises comme les sociétés commerciales au droit de la concurrence. Elles sont également dans certaines situations, assujetties aux mêmes règles fiscales que les sociétés (Durand, 2013). S'agissant des coopératives, ces dernières ont la possibilité, pour attirer les investisseurs, d'emprunter des moyens juridiques et financiers de développement jusqu'alors réservés aux sociétés commerciales. (Saintourens, 1996). Elle se comportent comme de véritables entreprises avec des modes de management et des pratiques commerciales proches de ceux adoptés par les

[17]85 % des entreprises « sociales » sont des associations (Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire, Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, JA Hors-Série, éd. Juris, 2012, p. 18).

sociétés capitalistiques (Branellec ,2013). On voit bien là les différences structurelles et culturelles qui animent ces organisations. La législation française se devait de prendre en compte cette grande diversité rendant impossible la création d'un statut unique de l'entreprise sociale comme cela a été suggérée mais rapidement écartée (Lipietz ,2001).

Finalement, la loi s'est inspirée des spécificités propres aux formes existantes et de la reconnaissance de l'entreprise sociale par les institutions européennes pour définir l'ESS comme un *« mode d'entreprendre et de développement économique […] auquel adhèrent des personnes morales de droit privé […]* » dont les conditions sont ensuite détaillées. Puis, selon une approche statutaire, elle regroupe, sous la notion d'entreprise de l'économie sociale et solidaire, les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. Elle propose aussi d'y inclure les sociétés commerciales à finalité sociale et d'offrir ainsi la possibilité aux créateurs d'entreprise, adeptes de ce nouveau modèle, d'opter pour la forme de société commerciale de droit commun. Mais, pour limiter toutes dérives d'*« éco-social-blanchiment»*, cet accueil est assorti de conditions supplémentaires à celles des organisations traditionnelles de l'ESS qui bénéficient de par leur statut d'une présomption d'appartenance . Ainsi, aux termes de la loi, ces sociétés devront au-delà des conditions communes à l'ensemble des organisations relevant de l'ESS prouver que leur activité économique a pour objet la recherche d'une utilité sociale et devront appliquer des règles de gestion spécifiques lesquelles sont bien plus strictes que celles habituellement mises en œuvre dans les structures classiques de l'ESS. S'inspirant de la définition de l'entreprise sociale par des institutions européennes (voir *supra*), la société commerciale, pour être éligible, doit être :

- une société à finalité sociale ;
- dont le but poursuivi est autre que le seul partage des bénéfices majoritairement consacrés au développement de l'activité ;
- et dont le mode de gouvernance est démocratique et participatif.

2.2. Une société d'utilité sociale

La revendication de la qualité d'entreprise de l'ESS pour les sociétés commerciales de droit commun ne sera possible que si elles poursuivent un objectif d'utilité sociale. Le recours au critère de l'utilité sociale a été souvent mis en avant pour délimiter le secteur de

l'ESS (Lipietz, 2001) et préféré à la nature de l'activité dont on a vu qu'elle pouvait aussi bien relever du domaine marchand, que non marchand. L'histoire des organisations de l'ESS révèle en effet que la plupart de leurs activités sont nées et se sont développées le plus souvent pour répondre à des besoins sociétaux délaissés par les pouvoirs publics ou ignorés. Cette notion d'utilité sociale est bien connue des économistes qui lui ont consacré de nombreuses études tant pour la déterminer et en cerner les principales caractéristiques, que pour en mesurer l'impact (Gadrey, 2006). Cette référence à l'utilité sociale est également présente en droit positif dans diverses règlementations[18] mais n'avait jamais été appréhendé par loi dans sa globalité. Il convenait donc de donner une définition à cette notion consubstantielle de l'ESS laquelle était par ailleurs fortement sollicitée par les organisations de l'ESS dont l'absence nuisait à leur reconnaissance (Parodi, 2010). À ce sujet, on peut s'étonner que ce critère, pourtant déterminant de l'économie sociale ne soit exigé que pour les sociétés commerciales et non pour les autres structures qu'elle accueille en son sein. En raison de la forme juridique associative, coopérative ou mutualiste choisie, ces structures peuvent s'affranchir de cette condition et poursuivre un objectif qui ne rentre pas dans le cadre de l'utilité sociale visée par la loi [19].

Pour la définir, la loi a opté pour une énumération des finalités poursuivies par l'activité économique de ces sociétés. Cette approche par les finalités permet d'inclure les multiples dimensions (sociales, territoriales, économiques et sociétales) du concept et de son caractère éminemment contingent et évolutif dans le temps. L'objectif d'utilité sociale doit être formalisé dans les statuts de la société soumis à contrôle du greffe pour faire publiquement état de sa qualité d'entreprise de l'ESS.

Aux termes de la loi, sont considérées comme poursuivant une utilité sociale, les entreprises dont l'objectif à titre principal est :

- *« d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière*

[18]Elle est intervenue au sujet des sociétés coopératives d'intérêts collectifs dont l'objet est « la production et la fourniture de biens et de services qui présentent un caractère d'utilité sociale ». L'activité « d'utilité sociale » est également visée dans la loi relative à la lutte contre les exclusions ; dans le cadre de la politique d'aide au logement ou de la politique de l'emploi des jeunes.Dans le même sens, l'agrément « Entreprise solidaire »remplacé aujourd'hui par l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (C. trav., art. L. 3332171) dont l'objectif consiste dans la recherche d'utilité sociale.

[19] Par exemples des associations qui œuvrent dans le domaine de l'art, de la culture ou du patrimoine.

d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise » ;

- de « *contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale*. » ;

Enfin, le texte ouvre aussi la notion d'utilité sociale lorsque l'entreprise concourt *« au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale* » sous réserve, précise la loi, que son activité soit liée aux objectifs mentionnés ci-dessus (inclusion sociale, lutte contre les discriminations, soutien au public fragile, etc.). La réserve formulée dans cette dernière dimension de l'intérêt social évite qu'une entreprise se déclare de l'ESS en mettant en place quelques actions en faveur du développement durable alors que son activité ne poursuit, à titre principal, aucune utilité sociale. Ainsi, des sociétés sociétalement responsables se livrant à des actions caritatives, en plus d'une bonne gouvernance, ne pourront pas revendiquer la qualité d'entreprise de l'ESS à défaut d'exercer une activité principale d'utilité sociale telle que définie par la loi. De même, un fabricant des panneaux solaires (donc contribuant au développement durable) ne verra son activité reconnue d'utilité sociale que si elle favorise le lien social, l'inclusion sociale ou participe au soutien de publics fragiles[20].

2.3. Une société poursuivant un but autre que le seul partage des bénéfices, majoritairement affectés au développement de l'activité de l'entreprise

À l'objectif spécifique d'utilité sociale, la loi soumet la société commerciale à une condition commune qui est celle de poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices.Le législateur suit en cela une caractéristique propre aux entreprises traditionnelles de l'ESS qui se démarquent par l'absence de recherche des bénéfices en tant qu'objectif principal (Hiez, 2013). Ces organisations sont en effet soumises soit à une obligation de non distribution de ces derniers, comme dans les associations, soit à un encadrement limité de leur partage, comme dans les coopératives. Le profit n'est pas exclu, mais doit tendre principalement à la réalisation des objectifs sociaux. Ce principe rejoint l'approche de

[20] Exemples donnés lors des débats parlementaires

l'entreprise sociale telle que définie par la Commission européenne, comme l'entreprise « *dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires », et qui « utilise ses excédents principalement à des fins sociales* »[21]. A l'inverse, cette ingérence dans l'affectation des bénéfices l'éloigne de l'approche libérale anglo-saxonne de l'entreprise sociale, pour laquelle il n'existe pas de restriction quant à l'utilisation des bénéfices et quant au mode de gouvernance abordé plus loin.

Pour y parvenir, la loi oblige donc la société à renoncer à ce que la prospérité de son activité profite en priorité à l'enrichissement individuel de ses actionnaires. Elle doit inscrire dans ses statuts des règles strictes et contraignantes sur l'affectation des bénéfices majoritairement consacrés au développement de l'activité, et à la constitution de réserves obligatoiresimpartageables. S'agissant des réserves, l'obligation de les alimenter se révèle particulièrement contraignante puisqu'elle impose aux dirigeants de prélever sur les résultats de l'entreprise un pourcentage d'au moins 70%. Enfin, il est interdit à la société d'amortir le capital et de procéder à une réduction de celui-ci non motivée par des pertes.

2.4 Une société à gouvernance démocratique

Dès lors que le profit n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de l'activité de la société à finalité sociale, la gouvernance, qui renvoie à un mode d'organisation et d'exercice du pouvoir (Persais, 2006), autre condition exigée par la loi, doit reposer sur un modèle démocratique et multi partenarial. Le législateur s'est là aussi inspiré des principes de gestion démocratique des structures de l'ESS. Contrairement aux sociétés de droit commun où la maitrise des décisions appartient à l'associé ou l'actionnaire dont le droit de vote est proportionnel à l'apport en capital, les organisations de l'ESS associent d'autres personnes que des investisseurs et chaque membre se voit attribuer un droit de vote selon le principe « un homme = une voix ».

Aux termes de la loi , les sociétés commerciales de l'ESS doivent organiser et définir dans leurs statuts une *« gouvernance démocratique prévoyant l'information et la participation […] des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de*

[21]Comm. UE, communication, Initiative pour l'entrepreneuriat social, 25 oct. 2011, préc., p. 2.

l'entreprise ». On ne peut s'empêcher de voir dans cette règle une proximité très forte avec le concept de responsabilité societale selon lequelle l'entreprise ne doit pas être gérée uniquement dans le seul intérêt des actionnaires, mais également dans celui des stakeholders et à reconnaitre la légitimité de ses autres parties prenantes à peser dans les prises de décisions (Cazal, 2013).

Cependant, à la différence de la gestion des bénéfices, strictement encadrée, la loi laisse le soin aux sociétés commerciales de définir les modalités de cette gouvernance démocratique et participative. Il revient donc à ces sociétés d'identifier dans un premier temps ses parties prenantes puis, d'envisager leur degré de participation dans la gouvernance. Cette participation peut être, au choix, plus ou moins étendue. Elle peut aller par exemple de leur simple présence avec ou non avis consultatif, jusqu'à leur participation par le vote avec la possibilité d'opter, à l'instar de la société coopérative d'intérêt collectif, pour une pondération des voix en fonction de leur participation à l'activité.

Conclusion

Avec un but autre que le partage des bénéfices, la mise en place d'une gouvernance démocratique et un objet qui poursuit une utilité sociale, de nouvelles entreprises peuvent désormais être reconnues comme faisant partie de l'économie sociale et solidaire. L'approche inclusive adoptée présente l'avantage de fédérer un grand nombre d'acteurs de l'ESS. Toutefois, elle demeure, par certains côtés, critiquable. L'inégalité de traitement en est un, dans la mesure où les sociétés commerciales, soumises à des conditions plus restrictives, devront justifier de leur appartenance à l'ESS, alors que cette dernière est de droit pour les structures traditionnelles. Ces disparités risquent, en effet, de décourager les sociétés qui souhaitent s'engager dans cette voie puisque le recours aux statuts classiques se révèle moins contraignant. La complexité des règles de gestion en est un autre, et constitue un frein à l'engouement supposé pour cette nouvelle forme d'entreprendre dont les avantages, que ce soit en termes d'image ou d'aides financières, peineront à compenser. Quoi qu'il en soit, cette loi ouvre de nouvelles perspectives de recherche. Il sera intéressant d'étudier comment ces

sociétés commerciales mettront en pratique les conditions exigées par la loi pour revendiquer leur appartenance à l'ESS.

Bibliographie :

BLIN-FRANCHOMME M.P., 2013, *L'entreprise de l'économie sociale et solidaire: un nouveau « sujet de droit naissant »*, Revue Lamy Droit des Affaires,n°88, pp. 11-19.

BORGETTO M., 2006, *L'économie sociale et solidaire : quelle place pour le droit* ?, in Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, sous la direction de Chopart J.N., Neyret G.et Rault D., Paris, La Découverte, pp.205-236.

BRANELLEC G., 2013, *Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire*, Gestion 2000, vol. 30, pp.103-119.

CHAVEZ R., MOZON J.-L.,2012, *L'économie sociale dans l'Union Européenne* , Bruxelles, rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC).

CAZAL D., 2013, *Parties prenantes*, in Dictionnaire critique de la RSE, Paris, Septentrion,pp. 352-355.

DEFOURNY J., 2004, L'émergence *du concept de l'entreprise sociale*, Reflet et perspectives de la vie économique, 2004/3, pp. 9-23.

DEFOURNY J., NYSSENS M., 2011,*Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Recma, n° 319 pp. 18-35.

DRAPERI J-F., 2010, *L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché*, Revue internationale de l'économie sociale, n° 316, pp. 18-40.

DURAND H., 2013, *L'association comme entreprise de l'économie sociale et solidaire*, Revue Lamy Droit des Affaires, n°88, pp. 37-41.

GADREYJ., 2006, *L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation*, in Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, sous la direction de

HIEZ D., LAURENT R., 2011, *La nouvelle frontière de l'économie sociale et solidaire*, Recma n° 319, pp. 36-56.

HIEZ D., 2012,*Le statut juridique des entreprises non capitalistes à l'heure des choix*, Revue des Sociétés, pp. 671-995.

HIEZ D.,2013,*Le cadre juridique de l'entreprise non capitaliste, clef de distinction entre l'entreprise sociale et l'entreprise d'économie sociale et solidaire ?* Recma, n° 327, pp. 95-103.

IDOT L., 2013, *Entreprise sociale et concurrence*, Concurrences, n°1, pp. 1-24.

LIPIETZ A., 2001, *Du halo sociétal au tiers secteur : pour une loi-cadre sur les sociétés à vocation sociale*, in La nouvelle économie sociale, sous la direction de Fourel C., Paris, Syros.

PARODI M., 2010, *L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale*, Recma, n°315, pp.40-55.

PERSAIS E., 2006, *Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale*, Recma, n° 302, pp.14-39.

PERSAIS E., 2012, *Entreprise sociale et socialement responsable : le fossé est-il si grand ?*, Management international, vol. 16, n° 4, pp. 41-56.

PERSAIS E., 2013, *RSE et gouvernance partenariale*, Gestion 2000, vol. 30, n° 1, pp. 69-86.

RHATTAT, R. 2014, *l'élaboration d'un cadre juridique européen de l'entrepreneuriat social à l'épreuve des obstacles juridiques et fiscaux et administratifs nationaux*, Revue Internationale de droit économique, n°2, pp. 157-181.

SAINTOURENS B., 1996,*Sociétés coopératives et sociétés de droit commun*, Revue des sociétés, pp. 1-10.

STOKKINK D., HOUSSIERE A., MAURICE-DEMOURIOUX N., 2012, *ESS, RSE, entreprise sociale et développement durable*, Working Papers, Pour la Solidarité, pp. 4-19.

VERCAMER F., 2010, *L'Économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi,* Paris, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, La Documentation Française.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS

Vincent HELFRICH
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
IRIST (Strasbourg)
E-mail : helfrichv@esc-larochelle.fr

Marie-Noëlle RIMAUD
Professeur Associé au Groupe Sup de Co La Rochelle
CEREGE (Poitiers)
Adresse : 102 rue de Coureilles - Les Minimes17024 La Rochelle Cedex 1 France
E-mail : rimaudmn@esc-larochelle.fr

Cécile DUPRE LA TOUR
Responsable du Labo régional des partenariats
Alsace Active
Adresse : 21 Boulevard de Nancy, 67000 Strasbourg
E-mail : cduprelatour@alsaceactive.fr

Résumé

Cette communication a pour objectif d'expliquer en quoi les partenariats entreprises/associations peuvent constituer des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Cette recherche part du terrain des partenariats et de ses « faits étonnants », qui permettent de formuler des conjectures théoriques sur les mécanismes à l'œuvre, pour aboutir in fine sur des implications pour ce terrain, selon une approche par abduction. Nous montrerons notamment comment les partenariats permettent à la fois de concrétiser certaines attentes du référentiel international ISO 26000, en terme d'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale, et comment ils peuvent rapprocher des acteurs de l'ESS et de la RSE.

Mots-clés : RSE et ESS, partenariat, ISO 26000

Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS

Résumé

Cette communication a pour objectif d'expliquer en quoi les partenariats entreprises/associations peuvent constituer des intermédiaires hybrides (au sens de Callon 1991) d'une amorce de concrétisation de la Responsabilité Sociétale pour les entreprises et d'un rapprochement entre l'ESS et la RSE, notamment en favorisant un transfert de connaissance entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Cette recherche part du terrain des partenariats et de ses « faits étonnants », qui permettent de formuler des conjectures théoriques sur les mécanismes à l'œuvre, pour aboutir in fine sur des implications pour ce terrain, selon une approche par abduction. Nous montrerons notamment comment les partenariats permettent à la fois de concrétiser certaines attentes du référentiel international ISO 26000, en terme d'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale, et comment ils peuvent rapprocher des acteurs de l'ESS et de la RSE.

Introduction

Depuis sa publication en 2010, la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale a connu une diffusion significative au niveau internationale. La norme a été transposée comme norme nationale dans 55 pays et traduite dans 27 langues. Celle-ci est également reconnue[22] institutionnellement (Union Européenne, Nations Unies) et des outils plus anciens se sont adaptés ou associés à elle, parfois à l'aide de documents de correspondance[23] (Global Reporting Initiative, Pacte Mondial). Du côté des utilisateurs, de nombreuses entreprises (plutôt des grandes) font référence à la norme dans leur communication, l'utilisent dans leurs démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), voire ont recours à une validation externe (évaluation) de leur cohérence avec la norme. Ces signaux forts montrent que cette norme tend à s'imposer aux différents acteurs institutionnels, comme une référence en matière de définition et d'opérationnalisation de la RSE, contribuant à une dynamique de diffusion plus large de la cette dernière.

[22] On peut citer la 3e communication de l'UE en 2011 : « *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »* qui reconnait explicitement l'ISO 26000 comme un texte de référence. On peut aussi citer la Directive européenne de 2014 sur le reporting extra-financier qui fait aussi référence à la norme.

[23] On peut citer notamment les documents de correspondance GRI / SO 26000 et Pacte Mondial / ISO 26000.

Parallèlement, des rapprochements entre la RSE et l'univers de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) se font de plus en plus ressentir. Cette idée est notamment présente à travers la finalité du renforcement des *politiques de développement local durable,* au cœur du dispositif légal[24] de 2014 en France. Bien qu'il soit difficile d'aborder l'ESS comme un concept homogène, nous nous inscrirons dans cette communication dans l'approche de Defalvard et Boudjemai (2013), qui mettent en avant une unité des éléments de l'ESS autour d'un modèle économique basé sur « *un couplage spécifique entre des institutions et des interactions entre individus en termes de production et de consommation* » (Defalvard et Boudjemai, 2013, p. 142.). Plus précisément, ces auteurs indiquent que les organisations de l'ESS partagent une forme institutionnelle basée sur une *gouvernance participative* et des *relationspluricentrées*. Ainsi, ce qui rapproche la RSE de l'ESS est bien un mode d'interaction pluricentrée, qu'elles favorisent toutes les deux. Dans le contexte de la RSE, ce dernier est matérialisé par l'approche parties prenantes. A l'inverse, selon ces auteurs, la RSE et l'ESS se distinguent par leurs formes institutionnelles différentes : un *mode de gouvernance participatif* pour l'ESS et *capitaliste*[25] pour la RSE. Nous nous baserons donc sur le dénominateur commun de ces deux concepts pour envisager des synergies entre l'ESS et la RSE. Nous suivrons ainsi l'analyse de Richez-Battesti et Boned (2008), qui indiquent que les acteurs de l'ESS peuvent renforcer leur *légitimité statutaire* par une *légitimité pragmatique* et

[24]Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Selon le site du ministère de l'économie, cette loi répond à cinq objectifs : (1) reconnaitre l'ESS comme mode d'organisation, (2) consolider ses réseaux d'acteurs, (3) redonner un pouvoir d'agir aux salariés, (4) insuffler un choc coopératif, (5) renforcer les politiques de développement durable.

[25] Par l'utilisation du qualificatif « capitaliste », les auteurs insistent sur le fait que la gouvernance sera principalement orchestrée par les apporteurs de capitaux au prorata de leurs apports, ce qui est différent du slogan « *une personne pour une voix* » au cœur de la gouvernance participative. Cela dit, la gouvernance capitaliste n'empêche pas l'entreprise d'élargir sa sphère de consultation, notamment si elle est engagée dans une démarche de RSE.

une *légitimité procédurale* issues des démarches de RSE. A l'inverse, les entreprises classiques peuvent enrichir leurs démarches RSE au contact des acteurs de l'ESS et de leurs pratiques.

Malgré ce contexte et ces synergies potentielles, il n'est pas simple pour une entreprise d'aborder la RSE, encore moins en suivant directement les préconisations de la norme ISO 26000, très centrées sur l'ouverture aux parties prenantes. Beaucoup d'entreprises peuvent rester à l'écart de cette dynamique, comme peut le suggérer l'enquête de l'observatoire d'ISO 26000 (AFNOR 2013). Cette enquête souligne les difficultés des utilisateurs pour décrypter et appliquer les préconisations de la norme ISO 26000. Certains concepts de la norme (ex: les parties prenantes) et son caractère holistique seraient difficilement abordables. Ainsi, la complexité du texte nécessite souvent un accompagnement pour les utilisateurs et implique un processus d'appropriation assez long, qui constitue un coût d'entrée fort pour les plus petites structures. Doit-on en conclure que la norme ISO 26000 et ses préconisations resteront inaccessibles à une majorité d'entreprises ? Cela est peu probable, car la plupart des entreprises sont généralement dans la *sphère d'influence* de plus grandes structures, qui peuvent les inciter à structurer et à formaliser une démarche de RSE, en application de leur *devoir de vigilance* envers elles (cf. ISO 26000).

Dans ce contexte, cet article propose de faire un focus sur un moyen original d'établir des liens entre l'ESS et la RSE à travers les pratiques de partenariats entre entreprises et associations. Il s'agira d'expliquer en quoi ces pratiques simples peuvent constituer

l'amorce[26] d'une démarche de RSE crédible au sens de l'ISO 26000 et comment elles favorisent un lien avec l'ESS. Sur le plan théorique, nous mobiliserons la notion de *systèmecomplexe* (Simon 1962) et d'*intermédiaire hybride*, au sens de la sociologie de la traduction (Callon 1991), afin d'expliquer les *opérations de traduction* d'un partenariat dans le langage de la norme ISO 26000, ce qui peut permettre à des structures engagées dans ce type de pratiques de les valoriser comme éléments de base pour une démarche de RSE. Nous mobiliserons également des éléments en théories de la connaissance et en théories des systèmes complexes pour insister sur les opérations de traduction sur le plan cognitif à l'œuvre dans notre cas.

D'un point de vue épistémologique, cette recherche suit la première étape d'une approche par abduction qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig 1987). L'abduction est justifiée par le fait que nous partons ici de la description de cas de partenariats et de leurs faits surprenants[27] pour en dégager des conjectures théoriques reposant sur les cadres théoriques mobilisés. D'un point de vue méthodologique, cette recherche a l'originalité d'être co-rédigée par des chercheurs et un acteur du terrain étudié. Elle offre ainsi la possibilité de croiser les plumes et les points de vues de ces auteurs pour que l'académique et le pragmatique interagissent directement.

1 : Amorcer la RSE avec des partenariats entreprises-associations

[26]Cela reste une amorce car les partenariats ne sont pas suffisants pour constituer une démarche de RSE au sens d'ISO 26000, mais peuvent aider à la structurer en concrétisant certains de ses aspects. De plus, ce dispositif ne constitue pas l'unique moyen de concrétisation de la RSE.

[27]C. S. Peirce (1931-1958, CP. 5. 189) indique que le raisonnement par abduction à la particularité de partir d'un « fait surprenant » observé sur le terrain, qui donne lieu à des conjectures théoriques, permettant de déduire certaines implications sur le terrain.

Après avoir rappelé les principes des partenariats entreprises-associations, nous expliquerons les liens que l'on peut faire entre ces derniers et la RSE, à l'aide de cas concrets. Cela nous permettra de mettre en avant les opérations de traduction nécessaire à ce processus, en lien avec la complexité de ces deux objets.

1.1. Le principe des partenariats entreprises-associations

Les partenariats entreprises-associations sont définit par le RAMEAU[28] comme des « *modes de coopération qui permettent aux partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés qui relèvent du bien commun* » (RAMEAU 2014, p.22). Afin de favoriser leur émergence, le RAMEAU a proposé une typologie des partenariats, qui résulte d'une étude approfondie des pratiques au niveau national. Elle distingue quatre catégories de partenariat, déclinées en neuf modèles (cf. figure 1). Elle est construite en fonction des objectifs des partenariats et propose une double lecture (logique associative et logique entreprise). Les quatre catégories proposées traduisent aussi des niveaux d'implication différents pour les acteurs[29].

[28]Le RAMEAU (Regroupement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administrations et d'Universités) est un laboratoire de recherche appliquée qui conçoit et analyse les solutions concrètes de co-construction entre entreprises et associations d'intérêt général (http://www.lerameau.fr/). A ce jour, le RAMEAU a accompagné plus de 400 organisations, mené plus de 700 expérimentations sur le terrain, élaboré plus d'une trentaine d'études et de rapports.Le RAMEAU fait également office d'observatoire national dont les travaux, comme sa typologie sur les partenariats, sont partagés et réutilisés par les structures locales dans différentes régions.

[29]Par exemple, le *mécénat* (à gauche de la figure) et les *pratiques responsables* (à droite) sont les catégories les plus faciles à mettre en œuvre car elles sont plutôt unilatérales (le mécénat est généralement une demande de l'association et les pratiques responsables émanent surtout de l'entreprise). Les autres pratiques nécessitent davantage d'interactions et de co-construction.

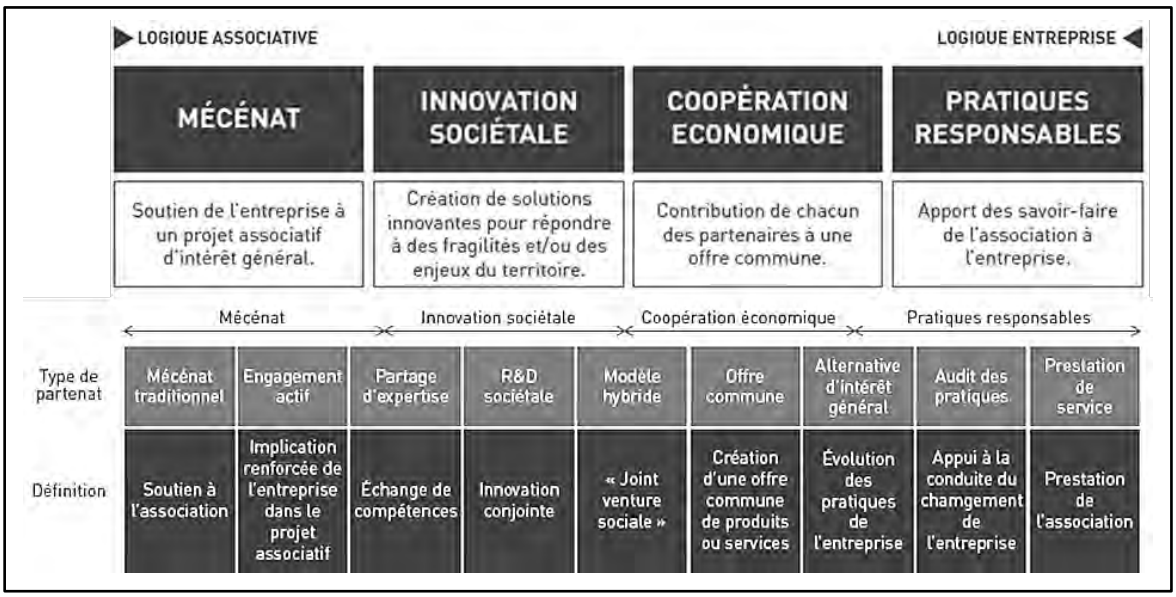


Figure 1 : Les 4 catégories et 9 modèles de partenariat
Source : adapté de RAMEAU 2014, p.27 et 41

D'après les études du RAMEAU, les différents partenariats identifiés peuvent avoir des effets positifs pour les deux parties (entreprises et associations). Les entreprises reconnaissent l'apport des associations pour fédérer les collaborateurs, aider à innover, favoriser l'ancrage territorial, etc. Pour les associations, les entreprises peuvent apporter des compétences et des ressources matérielles, faciliter la réalisation du projet associatif, etc. (RAMEAU 2014, p. 17).

1.2. Des partenariats locaux à une démarche de RSE globale : le cas Suez

Dans cette section nous proposons d'illustrer comment une entreprise peut alimenter sa démarche de RSE par le biais d'actions menées dans les partenariats qu'elle a construit avec des associations. Nous nous baserons sur le cas Suez et les partenariats de sa structure

régionale dans le Grand-Est (anciennement Lyonnaises des eaux), pour ensuite faire un lien avec la démarche RSE du groupe au niveau global.

En 2013, la Lyonnaise des eaux Grand-Est a conclu un partenariat, dans le Haut-Rhin, avec la structure d'insertion ADEIS (Association Départementale d'Entraide et d'Insertion Sociale). Ce partenariat s'inscrit dans la dynamique plus générale de Suez, qui vise à agir sur le territoire qu'elle dessert, et dans ce cadre de considérer les solutions que peut apporter le monde associatif. Ce partenariat relève des pratiques responsables (cf. la typologie du RAMEAU en figure 1) et a ici été décliné sous la forme de recyclage de l'enrobé lors des travaux de terrassement.

Dans ce cas, l'association propose une prestation de service à l'entreprise qui répond à une exigence financière tout en ayant un impact social. Cette intervention a en effet été déterminante pour l'entreprise, lui permettant de diminuer ses charges, d'avoir un impact environnemental avec le recyclage sur les chantiers des enrobés et d'avoir un impact social par l'embauche de personnes en insertion sur le bassin d'emploi des travaux concernés. Pour l'association, cette coopération a diversifié son activité, lui permettant de répondre à un enjeu de consolidation de son action.

Sur le même territoire, la structure locale de Suez a mis en place un autre partenariat avec Taktim, Terre d'appels, pour la gestion des appels sortants concernant la prise de rendez-vous pour le changement de compteurs. Taktim, Terre d'appels est une entreprise adaptée qui grâce à une activité de centre d'appel permet à des personnes en situation d'handicap de développer des compétences et de s'orienter ensuite vers des entreprises classiques.

Ces deux partenariats permettent à l'entreprise Suez de répondre, en local, à des besoins concrets avec l'aide de structure relevant de l'ESS. De plus, ils permettent à l'entreprise d'améliorer ses connaissances de ces structures et de leurs potentiels :

« *Au cours d'un brainstorming nous nous sommes rendu compte que nous connaissions finalement très peu le monde associatif qui nous entoure et toutes les possibilités qui nous sont offertes* […]*Le monde associatif peut nous apporter de vraies solutions dans notre recherche constante d'innovations* » (Thomas Veith, chef d'agence Support & Performance à la Lyonnaise des Eaux Grand-Est).

Ainsi, Suez a pu aller plus loin dans ces coopérations avec les acteurs de l'ESS. En travaillant au niveau local avec la SCIC[30] Solivers, qui rassemble plusieurs expertises en lien avec l'environnement, Suez envisage avec ces acteurs des solutions innovantes en matière de revalorisation de ses boues d'épuration. Il s'agirait de les intégrer dans des buchettes de chauffage à base de débris de maïs. Cette expérimentation permettrait à Suez d'améliorer son impact environnemental, d'innover, de développer des emplois pour des personnes en situation d'handicap, etc.

Fort de ces projets opérationnels à l'échelle locale, Suez a souhaité essaimer ces pratiques partenariales. Depuis deux ans, l'entreprise œuvre auprès du *Labo régional des partenariats*[31] pour diffuser ces pratiques au sein de ses différentes entreprises régionales. Ainsi, les partenariats locaux peuvent concrétiser une partie de la stratégie RSE du Groupe à un niveau global. En effet, dès 2012, dans sa feuille de route RSE 2012-2016, Suez indiquait déjà que : « *les partenariats entre différents secteurs industriels, les partenariats public/privé et les*

[30]Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

[31] Le Labo régional des partenariats est une structure locale, implantée sur le territoire des cas présentées ici, qui favorise la rencontre entre entreprises et associations et qui fait de l'essaimage des bonnes pratiques partenariales au niveau régional, voire national (Pour en savoir plus : http://www.lelabo-partenariats.org/).

collaborations entre les entreprises et les associations doivent être encouragés et développés » (Suez 2012 p.7). De plus, une des trois priorités de cette feuille de route s'intitule : « *faire de nos métiers des contributeurs à l'attractivité des territoires et co-construire les solutions avec nos parties prenantes* » (Suez 2012 pp.21-26). Elle attribue une large place à ces actions partenariales.

Dans le rapport développement durable 2014 de Suez, de nombreux témoignages internes et externes défendent cette approche. Par exemple, Frédérique Raoult, Directeur de la communication et du développement durable, rappelle que « *la contribution de nos métiers au développement des territoires est un axe très important de notre politique de développement durable. Nous montons des partenariats avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire pour faciliter l'insertion* » (Suez 2014, p.7) Autre exemple, Jean-Marc Borello, Président du Directoire du Groupe SOS et Administrateur du Fonds SUEZ environnement Initiatives, indique que la « *coopération entre l'économie dite classique et l'économie sociale et solidaire permet une fertilisation croisée de ce que les uns et les autres savent faire le mieux* » (Suez 2014, p.49). L'engagement n°9 de la démarche RSE de Suez sur le développement local cristallise donc la stratégie partenariale de l'entreprise avec les acteurs de l'ESS : « *Contribuer à un développement durable et équilibré des territoires implique de travailler avec des acteurs essentiels à leur vitalité : les PME, mais aussi les structures de l'insertion, du secteur protégé et adapté, qui œuvrent à une économie sociale et solidaire* » (Suez 2014, p. 56).

On voit bien comment, au sein d'un grand groupe comme Suez, des initiatives locales, portées par certaines filiales, peuvent alimenter et concrétiser une stratégie RSE globale pour le

groupe. Voyons maintenant, comment ces initiatives peuvent s'inscrire dans une approche globale de la RSE selon la norme ISO 26000.

1.3. Des partenariats à la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 cristallise une base internationale pour définir la Responsabilité Sociétale, ses principes, et son opérationnalisation. Elle constitue une véritable *norme diapason* (Helfrich, 2010) ayant pour objectif de créer un savoir commun sur ce sujet. La norme énonce notamment *7 principes de Responsabilité Sociétale*, qui constituent le cœur des valeurs de RSE et décrit les actions à mener autour de *7 questions centrales*. De plus, elle insiste fortement sur la prise en compte des parties prenantes dans toute la démarche. En effet, ce sujet est un véritable fil rouge de la norme. Il constitue un des sept *principes* transversaux de la norme (chapitre 4), il est présenté comme une *pratique fondamentale* de la RSE (chapitre 5), il est au cœur de plusieurs *questions centrales* (chapitre 6) et il est récurrent dans le processus d'intégration de la RSE (chapitre 7). Depuis sa publication, de nombreuses entreprises utilisent cette norme avec plus ou moins de rigueur. Cela est d'ailleurs une des conséquences de sa nature spécifique (un guide plus qu'une norme). Certaines entreprises l'utilisent[32] aussi pour construire ou consolider leur stratégie RSE.

Au-delà de ce référentiel et de ses préconisations, il faut aussi intégrer le fait qu'aborder la RSE nécessite de prendre en compte les contraintes spécifiques à l'entreprise. Il faut parfois passer par des solutions simples et peu coûteuses pour amorcer des actions réalistes, qui pourront conduire à une démarche plus conséquente. Selon nous, les partenariats entreprises/associations évoqué plus haut peuvent cristalliser ces actions réalistes et une

[32]La question de l'opérationnalisation de la RSE par la norme ISO 26000 a d'ailleurs fait l'objet de travaux de recherche intervention dont les réflexions sont résumées chez Ramonjy et al. 2015.

manière innovante et pragmatique d'aborder la RSE, en cohérence avec les recommandations de l'ISO 26000. En effet, un partenariat matérialise souvent à lui seul une concrétisation d'implications dans plusieurs domaines d'action de la norme (volets environnemental, social et territorial). Il concrétise aussi une ouverture vers des parties prenantes au-delà de la chaine de valeur de l'entreprise, comme le recommande la norme. Le tableau 1 présente une série de partenariats et leur lien direct avec un domaine d'action de la norme ISO 26000. En réalité, les partenariats présentés peuvent être associé à plusieurs domaines d'action d'ISO 26000, voire plusieurs questions centrales. En effet, chaque partenariat est déjà, par nature, au cœur de la question centrale *communautés et développement local* et son contenu va permettre de le relier à d'autres. Ce tableau laisse entrevoir la variété des coopérations possibles entre entreprises et associations, la plupart du temps sur des actions très simples.

Question Centrale d'ISO 26000	**Exemple de partenariat**	**Entreprise concernée**	**Association concernée**	**Description du partenariat**
Gouvernance de l'organisation DA 2 : Relation avec les parties prenantes (Afnor X30-031)	SANOFI / DNDI (coopération économique)	SANOFI (industrie pharmaceutique)	DNDI Fondation engagée dans la R&D de traitements contre les maladies infectieuses pour les populations défavorisées des pays du Sud.	DNDI et Sanofi ont développé et mettent à disposition un nouveau traitement antipaludique destiné principalement au marché africain. Les deux acteurs partagent leur savoir-faire (scientifique, réglementaire, industriel…) pour commercialiser le médicament à un prix accessible aux populations locales (moins de 1$ pour les adultes et 0,5$ pour les enfants) et sans brevet de protection ni clause d'exclusivité. Ce partenariat repose sur l'ouverture aux autre parties prenantes, l'implication et la co-construction de celles-ci, le partage des expertises de chacun des deux acteurs qui leur permettent de créer une offre commune de médicaments à destination d'un nouveau marché, en l'occurrence celui des populations défavorisées africaines touchées par le paludisme.

Droits de l'Homme DA8 : Principes fondamentaux et droits au travail	Carrefour / FIDH (pratique responsable)	Carrefour (grande distribution)	FIDH (Fédération Internationale des ligues des droits de l'Homme) regroupant des organisations ayant pour vocation la défense des droits de l'Homme.	Depuis 1997, Le partenariat vise à garantir le respect des droits fondamentaux au travail dans la chaîne d'approvisionnement du groupe Carrefour. La FIDH accompagne l'entreprise dans l'évolution de ses pratiques sur le respect des droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement. Ce partenariat s'effectue dans le cadre de l'association INFANS qui a été spécifiquement créée pour cela par les deux partenaires.
Relations et conditions de travail DA 4: Santé et sécurité au travail	SEW-Usocome / Siel Bleu (pratique responsable)	SEW-Usocome (industrie) Filiale française du groupe allemand SEW-Eurodrive, leader mondial des systèmes d'entraînement.	Le groupe associatif Siel Bleu propose des programmes d'activités physiques adaptées aux personnes dont le capital santé est fragilisé, comme les seniors, les individus souffrant d'une maladie chronique et les personnes en situation de handicap.	SEW Usocome souhaitait travailler sur la thématique du bien-être au travail et a ainsi contacté le Labo, qui a proposé 3 axes de travail : former l'encadrement ; agir sur les activités manuelles (l'ergonomie) ; organiser des forums sur le bien-être. C'est sur ce dernier axe que le Labo est intervenu en organisant sur 2 jours divers ateliers sur des thèmes aussi divers que le sport, l'alimentation, la santé, l'environnement, la mobilité, la créativité, la solidarité, etc. Siel Bleu a participé à ce forum en organisant des ateliers d'échauffement collectif et d'étirements d'avant et après prise de poste, de renforcement musculaire du dos pour les postes administratifs ou les manœuvres et de relaxation. Siel Bleu est également allé plus loin dans cette collaboration en organisant aussi l'axe « agir sur les activités manuelles » par la mise en place de son programme de prévention et de sensibilisation aux TMS (troubles musculo-squelettiques et aux accidents du travail.
Environnement DA 1: Prévention de la pollution	Sati / JMV (coopération économique)	Cafés Sati (torréfacteur de café) PME de 47 personnes, implantée en Alsace depuis 1926.	Les Jardins de la Montagne Verte a pour objectif d'aider des personnes en difficulté de réinsertion sociale et professionnelle, en s'appuyant sur une activité de maraîchage et de distribution de légumes biologiques.	Le cœur du partenariat mis en place avec le chantier d'insertion des JMV repose sur la récupération d'un déchet de torréfaction (exoderme), excellent complément au compost. L'entreprise économise ainsi le coût de destruction en le mettant à disposition de l'association, qui elle a pu créer un nouveau poste grâce aux économies réalisées sur les achats d'engrais. Ce partenariat constitue un exemple intéressant d'économie circulaire, dans le sens où le déchet de l'un est revalorisé et devient la matière première de l'autre.
Loyauté des pratiques DA 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	Crédit Foncier / SNL (mécénat)	Crédit Foncier (institution financière)	SNL (Solidarité Nouvelles Logement) Association d'intérêt général dont la vocation est de rendre le logement accessible aux personnes en situation de précarité.	Le Crédit Foncier aide SNL à développer son projet sur l'Ile de France grâce à plusieurs actions de soutien : aide financière, accompagnement stratégique, groupes de travail impliquant des salariés et aide à l'évaluation du projet de SNL.

Questions relatives aux consommateurs DA 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	Banque Postale / CRESUS (innovation sociétale)	La Banque Postale Financement (institution financière)	La Chambre Régionale de Surendettement Sociale (CRESUS), détient un réel savoir-faire dans l'accompagnement budgétaire des publics en difficulté et notamment surendettés.	LBPF a placé dès sa création en 2009 la gestion responsable du crédit à la consommation au cœur de son approche. C'est dans ce contexte que la société a mis en place un partenariat avec l'association CRESUS portant sur deux dimensions : Anticiper et détecter les difficultés des clients et Proposer un accompagnement budgétaire personnalisé. Les emprunteurs en montrant des signes de fragilité sont pris en charge par le Pôle Accompagnement du LBPF. Dans le cas de difficultés trop importantes ou spécifiques (sociales par exemple), le Pôle propose un accompagnement par CRESUS. CRESUS intervient également dans la formation des membres du Pôle Accompagnement de LBPF.
Communautés et développement local DA4: Développement des technologies et accès à la technologie	IBM / Banque Alimentaire (mécénat)	IBM (Informatique)	La Banque Alimentaire collecte des denrées alimentaires et fournit gratuitement les associations qui les distribuent.	Le réseau des Banques Alimentaires a été soumis à un nouveau décret l'obligeant à assurer une traçabilité complète des produits distribués. Le réseau a donc équipé ses structures d'un progiciel de gestion des stocks (VIF). Dans le cadre d'un partenariat, des salariés d'IBM sont intervenus pour équiper les 70 épiceries solidaires du Bas-Rhin d'un logiciel simple qui fait l'interface avec le progiciel VIF. Ils ont également accompagné les membres de ces structures dans cette phase de changement en les formant au logiciel. L'objectif est d'aujourd'hui d'essaimer au niveau national.

Tableau 1 : Les liens entre les partenariats et ISO 26000
Source : adapté des données du RAMEAU et du Labo régional des partenariats

L'analyse des sources issues du terrain des partenariats (études, rapports), l'observation et l'intervention[33] sur des partenariats spécifiques (cas Suez, cas du tableau 1) peuvent nous permettre de faire des conjectures théoriques sur la construction des partenariats et sur le lien partenariats / RSE / ESS à l'aide du cadre théorique de la traduction et des concepts en théories de la complexité, selon la logique d'une approche par abduction.

2 : Les liens entre la RSE et l'ESS autour des partenariats

Au-delà d'un potentiel lien thématique, la RSE et l'ESS ont en commun de partager les propriétés des *systèmes complexes* au sens de Simon (1962). En effet, ces deux approches

[33] Cette recherche a été co-rédigée avec un acteur du terrain.

rassemblent des acteurs et des sujets hétérogènes dans des interactions non-simples. Dans le cadre de la RSE, cela se cristallise par la prise en compte des parties prenantes autour de thématiques multiples et variées (les domaines d'action d'ISO 26000). Dans le cadre de l'ESS cela repose sur les *relations pluricentrées* (Defalvard et Boudjemai, 2013, p. 142) favorisées statutairement par l'ESS.

Nous pouvons tirer des conjectures théoriques du lien entretenu par la RSE et l'ESS avec la complexité, afin d'expliquer les rapprochements des propriétés ontologiques entre ces deux modes d'organisations. A un niveau plus pragmatique, nous pouvons mobiliser la même approche pour expliquer la formation d'un partenariat entreprise-association et son lien potentiel avec la RSE, par le biais d'ISO 26000.

2.1. Les partenariats entreprises-associations : systèmes complexes et lieux de traductions

En s'inscrivant dans le cadre des systèmes complexe de Simon 1962, nous pouvons considérer les partenariats associations-entreprises comme des sous-systèmes complexes de la RSE selon ISO 26000 et de l'ESS. Nous pouvons ainsi faire des conjectures théoriques sur leur construction et leur fonctionnement, en nous basant sur la littérature issue des systèmes complexes, qui élargit cette notion à la complexité organisationnelle et cognitive (Langlois 2002, Cohendet et al. 2002, Ancori 2008, Ancori 2009).

Dans cette perspective, nous pouvons comparer un partenariat à un*réseau sociocognitif complexe,* au sens de Ancori 2008, car il rassemble des acteurs hétérogènes sur le plan cognitif et institutionnel, qui peuvent être « *saisis sous l'angle de leurs activités cognitives et de leurs interactions avec leur environnement naturel ou social* » (Ancori 2008, p.124) et qui appartiennent à des réseaux distincts (acteurs de l'entreprise, acteurs de l'ESS, collectivités, etc.). En effet, les acteurs associatifs et de l'entreprise peuvent avoir des perceptions très

différentes de leurs missions et de leurs compétences, etc. Ils peuvent aussi avoir des modes d'interaction spécifiques avec leur territoire. Tout cela peut instaurer une certaine incommensurabilité de leurs pratiques et une incompréhension entre eux. C'est pour ces raisons qu'ils constituent des acteurs hétérogènes et que leur interaction potentielle (le réseau de réseaux hétérogènes) constituera un réseau *sociocognitif complexe* d'interactions non-simples.

D'après les observations faites sur le terrain, la réussite d'un partenariat (création et pérennisation) peut être influencée par ces hétérogénéités. Dans ce contexte, la constitution d'un tel réseau de réseaux est d'ailleurs grandement favorisée par des structures d'accompagnement (le RAMEAU / acteur national, le Labo /acteur territorial), car elles disposent d'une *proximité cognitive* avec les différents réseaux (une connaissance du monde associatif et des entreprises, ainsi que de de leurs attentes respectives), entendue comme une « *ressemblance cognitive entre acteurs individuels* » (Ancori 2008 p. 124).

Le rôle de ce tiers accompagnant, permet d'amorcer un transfert de connaissance inter-réseaux entre acteurs hétérogènes, selon une *opération de traduction* au sens de Callon 1976. L'opération de traduction peut consister à « traduire » les missions et compétences de l'association en contributions concrètes pour l'entreprise. On peut affiner cette analyse, en parlant d'*intermédiaires hybrides* (Callon 1991). Cette hybridité repose sur l'association entre l'action des institutions ou des acteurs et leurs outils (ex : l'action du RAMEAU et sa typologie des partenariats). Ces derniers contribuent, en sens inverse, à une traduction des enjeux économiques et de RSE de l'entreprise dans le langage associatif. Ces différentes opérations de traduction se font le long d'une chaine de traduction entre le monde de

l'entreprise et le monde associatif, par l'intermédiaire de structures d'accompagnement et de leurs outils (intermédiations hybrides).

Sur le plan purement cognitif, la constitution de ce réseau complexe conduit à des transferts et à des créations de connaissances entres les éléments du réseau (les partenaires). Concernant les transferts, l'entreprise peut transférer des connaissances à l'association (ex : mécénat de compétences), l'association peut en faire autant (ex : partage d'expertise) et les tiers accompagnants, comme le Labo régionale des partenariats, peuvent transmettre leur savoir-faire sur les partenariats, tout en l'améliorant au contact des entreprises et des associations (processus d'apprentissage). Concernant la création de connaissances nouvelles pour tout le réseau, on peut l'observer lorsque le partenariat aboutie à des innovations (produits, services ou processus) ou constitue une innovation partenariale (renforcement de la grille du RAMEAU). Dans cette logique, les mécanismes des partenariats cristallisent un compromis intéressant entre des phases de cognition et de communication[34]. Les premières sont nécessaires à la créativité et les secondes sont nécessaires à la diffusion de l'innovation dans le réseau et au-delà.

Cette analyse des partenariats à un niveau micro, par le prisme des réseaux complexes et des traductions, peut permettre de faire des conjectures sur le lien entre RSE et ESS, comme une poursuite de la chaîne de traduction à un niveau macro.

2.2. Le lien entre RSE et ESS par le biais des partenariats

[34] Ancori (2014) présente les activités de cognition et de communication au cœur d'un dilemme qui les opposent. La communication est présentée comme une nouveauté dans un sens faible. Elle peut être associée au transfert de connaissances existantes entre les acteurs. Elle s'oppose à la cognition à l'origine de nouveauté dans un sens fort (la création de connaissance). Dans le cadre des partenariats, il peut exister un équilibre entre ces deux activités.

A un niveau macro, la chaine de traduction évoquée ci-dessus peut aussi construire le lien entre les enjeux de l'ESS et de la RSE par ces mêmes opérations (cf. figure 2). Cela est valable dans un sens, lorsque les entreprises engagées dans des partenariats vont traduire le contenu de ces derniers en enjeux de RSE (ex : la traduction des partenariats de Suez Grand-Est dans la démarche globale de RSE de Suez France), éventuellement par le biais de la norme ISO 26000 (cohérence établie dans le tableau 1). Cela est aussi valable dans l'autre sens, lorsque les associations engagées dans des partenariats renforcent leur légitimité statutaire d'acteurs de l'ESS au contact des acteurs de la RSE et de leurs pratiques, comme l'indique Richez-Battesti et Boned (2008).

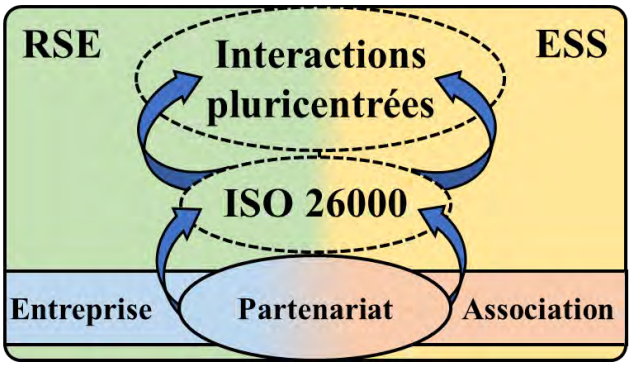


Figure 2 : Lien ESS et RSE à travers les partenariats entreprises-associations

Le fait de passer par les partenariats pour faire un lien entre l'ESS et la RSE, et le fait de décomposer les interactions au sein d'un partenariat, pour comprendre son fonctionnement, constituent des étapes essentielles, selon la littérature sur la complexité. En effet, il peut être nécessaire d'avoir plusieurs interlocuteurs clés pour effectuer cette opération de traduction dans l'association, dans l'entreprise et entre les deux. On retrouve ici un mécanisme présent dans le concept de *modularité organisationnelle et cognitive* (Langlois 2002, Cohendet et al. 2005, Ancori 2009), où les modules cognitivement proches assurent l'opération de

traduction, en filtrant les connaissances nécessaires à cette traduction de celle qui resterons dans le module[35] .

Dans notre contexte, un module peut être constitué d'acteurs plus ou moins proche du réseau entreprise (RSE), associatif (ESS) ou mixtes (ex : le RAMEAU). On peut aussi avoir un découpage similaire au niveau organisationnel où un module sera constituer d'acteurs d'une fonction de l'entreprise (ex : DRH, DAF). Ces acteurs cognitivement proches vont assurer le fonctionnement de leur module sur la base de *connaissances encapsulées* et ils vont assurer des opérations de traduction de module à module pour que des partenariats prennent formes, pour qu'ils s'intègrent dans une démarche de RSE ou pour faire le lien entre la RSE et L'ESS.

Dans ce contexte, la complexité des systèmes étudiés (partenariats, RSE, ISO 26000 ou ESS) sera réduite par cette approche modulaire et par l'encapsulation de certaines connaissances (propriétés de ces systèmes). Concrètement, une direction RSE n'a pas besoin de partager l'intégralité de sa stratégie ou du contenu d'ISO 26000 avec les services, les filiales ou les acteurs qui ont construit un partenariat avec une association, pour intégrer cette bonne pratique dans un plan d'action de la démarche RSE. Par symétrie, l'association partenaire n'a pas besoin de maitriser toute la démarche RSE de son entreprise partenaire pour construire sa relation avec elle et améliorer sa propre contribution à son objet social (sa *légitimité statutaire*). Par contre, un minimum de connaissances doit circuler entre ces acteurs par le biais de la chaîne de traduction, pour arriver à ce résultat.

Les traductions opérées entre les modules sont « *autant d'apprentissages interactifs riches de possibilités de fertilisations croisées* » (Ancori 2009, p. 521). En effet, le partenariat et son lien avec la démarche de RSE (ou sa poursuite en démarche de RSE) permettent à la fois un

[35] Langlois 2002 puis Cohendet et al. 2005 distingueront les *interdépendances cognitives* (connaissances à partager entre les modules) des *connaissances encapsulées*, qui peuvent rester dans le module.

transfert de connaissance[36] entre les acteurs (découverte réciproque de l'autre monde, bonnes pratiques pour la RSE) et la création de nouvelles connaissances (innovations issues du partenariat, approches nouvelles de la RSE). Ce processus d'apprentissage croisé, autour du partenariat, permet donc de stimuler la créativité des parties, pour co-construire de nouvelles solutions à leurs problèmes respectifs (niveau micro) ou de nouvelles approches de la RSE et de l'ESS (niveau macro).

Conclusion

Cette recherche avait pour objet de questionner la mise en relation entre la RSE et l'ESS à travers leur dénominateur commun : les relations pluricentrées qu'elles favorisent. Cette mise en relation est un processus complexe, car la RSE et l'ESS sont deux objets complexes au sens de Simon (1962). Il faut donc arriver à décomposer leur structure pour les aborder. Nous pensons que ce lien peut notamment se concrétiser par un partenariat entreprise/association, qui cristalliserait une approche décomposée (modularité) de ces sujets complexes au niveau micro, avec un calibrage efficace entre connaissances partagées, conservées et crées par le sous-système (le partenariat). Plus concrètement, le partenariat, par sa simplicité, va démystifier un peu les grands sujets de la RSE pour les acteurs du terrain. Il va favoriser le transfert et la création de connaissance entre acteurs de l'ESS et de l'économie classique. A l'inverse, le partenariat constituera une base empirique pour des plans d'action construit au niveau stratégique dans une démarche de RSE.

[36] Dans certain partenariats, il y a explicitement un transfert de technologie ou de bonnes pratiques dans les deux sens (formation dans l'association par l'entreprise, amélioration d'un produit de l'entreprise par l'association).

Par contre, notre travail montre aussi que la concrétisation et la pérennisation d'un partenariat ne sont pas acquises systématiquement. La contribution de tiers accompagnants, comme le RAMEAU ou le Labo régional des partenariats est souvent nécessaire. Ces acteurs institutionnels et leurs outils vont jouer le rôle d'intermédiaires hybrides au profit du partenariat, en favorisant les opérations de traduction entre acteurs hétérogènes, sur le plan cognitif et organisationnel. D'autres opérations de traduction seront ensuite nécessaires pour passer du niveau micro (le partenariat) au niveau macro (la démarche de RSE globale). La transcription du contenu des partenariats dans le langage de la norme ISO 26000 (Questions centrales, domaines d'action, principes), peut constituer une opération de traduction dans ce sens. Cela peut permettre à de petites structures de construire une amorce de démarche RSE et à de plus grandes, d'étoffer le contenu de leurs démarches globales. Cette opération de traduction est aussi importante pour la norme ISO 26000. En effet, la mise en réseau de la RSE et de l'ESS, par la mise en réseau des entreprises et des associations, permet à la norme de réaffirmer son universalité (norme générique), lui permettant peut-être de s'imposer comme une convention de coordination des entreprises classiques et des entreprises de l'ESS.

Bibliographie

AFNOR (2013), 2ème rapport d'enquête sur l'utilisation de la Norme ISO 26000, *document interne de la commission AFNOR/DDRS.*

Ancori B. (2014), « Communication, cognition et créativité dans les sociétés de la connaissance. À propos de deux dilemmes », Nouvelles perspectives en sciences sociales. *Revue internationale de systémique complexe et d'analyse relationnelle*, 2014, Vol. 9, n°2, p. 45-93

Ancori B. (2009), « Expertise et citoyenneté : les grecs anciens et nous De l'agora antique aux forums hybrides modernes » , *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, n° 3, 485-529.

Ancori B. (2008), « Espace-temps d'un réseau sociocognitif complexe. Jalons pour une épistémologie naturalisée et évolutionnaire. I. Propension à communiquer et présent spécieux

», *Nouvelles perspectivesen sciences sociales. Revue internationale d'analyse complexe et d'études relationnelles*, Vol. 3, n° 2, p.113-181.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité ». In : *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations* - CONDOR - II -. p. 205 232.

Callon M. (1976), L'opération de traduction comme relation symbolique. *in* C. Gruson (éd.). *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique* : 105-141 Séminaire de recherche tenu à la Maison des Sciences de l'Homme 1974-1975.

Cohendet, P, Diani, M., Lerch C., (2005), « Stratégie modulaire dans la conception. Une interprétation en termes de communautés », *Revue française de gestion*, Vol. 5, No 158, p. 121-143.

Defalvard H., Boudjemai N. (2013), ESS et RSE, in Postel et alii., *Dictionnaire critique de la RSE*, Presse universitaire du septentrion.

Helfrich, V (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1, Vol. 5, pp. 51-60.

Koenig G. (1987), « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre », *in* collectif, de *Nouvelles théories pour gérer l'entreprise :* pp. 105-128, Paris, Éditions Economica.

Langlois R.N. (2002).« Modularity in technology and organization ». *Journal of economic behavior & organization.* (49): pp. 19-37.

Peirce C. S. (1931-1958), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

RAMEAU (2014), *Construire ensemble - Guide Entreprises & Associations*, RAMEAU.

Ramonjy D., Schäfer P., Helfrich V. & Petit F (2015), « Réflexions sur la recherche-intervention en responsabilité sociétale des entreprises », *Actes du 10e congrès du RIODD*, 15-17 juillet, Montréal.

Richez-Battesti N., Boned O. (2008), « Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ? Une analyse exploratoire », *Actes du 3e congrès du RIODD*, 5-6 juin, Lyon.

Simon H. (1962), « The architecture of complexity », *Proceedings of the American Philosophy Society*, vol. 106, 1962, pp. 467-482.

Suez (2012), *Feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise*, Direction du Développement durable et Direction de la Communication de Suez.

Suez (2014), *Rapport de contribution environnementale, sociale et sociétale 2014*, Direction du Développement durable de Suez.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable

RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales

Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Session ouverte
Responsabilité sociale des universités

Introduction

L'objectif de cette session spéciale est de réunir les chercheurs qui réfléchissent, mènent des recherches ou voudraient enrichir le débat sur la responsabilité sociale des universités et universitaires (RSU), et plus spécifiquement, la responsabilité sociale des écoles ou facultés de gestion (Management, science administrative) et des universitaires qui produisent et transfèrent des connaissances en (ou sur) la gestion, à l'intérieur ou à l'extérieur des écoles ou facultés dédiées.

Dans le cadre de cette session, nous entendons mettre en dialogue les travaux présentés suivant une perspective à la fois multidisciplinaire et internationale, mettant ainsi à profit la diversité d'appartenance régionale (Europe, Amérique Latine, Amérique du Nord, autres pays de la Francophonie) et disciplinaire (management, comptabilité, philosophie, économie, science politique, anthropologie, génie) des responsables et participants attendus.

Le questionnement éthique et social des écoles de gestion et des universités en général n'est pas récent (Astley, 1988), ni le virage sociologique et socio-politique de la science des organisations (voir par exemple Adler et al., 2009; Adler et al., 2014, qui rappellent les fondements sociologiques, souvent méconnus ou oubliés, du champ Organization Studies). La production de connaissances en gestion autres que celles fonctionnalistes a été portée depuis plusieurs décennies, à l'intérieur même de la communauté des chercheurs en gestion, notamment par les tenants des approches féministes, post-coloniales, critiques, discursives, marxistes et post-modernes. C'est le transfert de ces connaissances socio-politisées, plus aptes à rejoindre les préoccupations liées à la RSE au DD, qui a tardé. Mais plus récemment, avec l'avènement du marché de la vertu (Vogel, 2005), plus particulièrement dans la période post-scandale de la fin des années 1990, les écoles et facultés de gestion ont été fortement

interpelées à intégrer le social et le sociétal dans leur enseignement, surtout au MBA (Mintzberg, 2004; Reed, 2006). Il s'en est suivi un verdissement et une éthicisation de l'enseignement. Les facultés et écoles de gestion semblent avoir acquiescé aux demandes des étudiants (par exemple, le mouvement Net Impact), des gouvernements, et des organismes d'accréditation (EFMD-EQUIS, AACSB, AAMBA) pour augmenter l'offre de cours, réformer les programmes existants (MBA, autres masters, licence ou bachelor) offrir du support institutionnel aux activités visant la formation dans le domaine (par exemple, recherche de stage, projet d'études internationales, etc.) (Crane et Matten, 2004; Moon et Orlitzky, Petrick et al., 2011; Wright et Bennett, 2011). Entre 1988 et 2007, le nombre de cours d'éthique appliquée en gestion a quintuplé (Christensen et al., 2007). En janvier 2015, près de 600 écoles et facultés de gestion sont déjà devenues signataires des principes des Nations-Unies pour l'éducation du management responsable (UN-PRME). Aux initiatives en matière d'enseignement (voir par exemple les différences expériences et expérimentations internationales rapportées dans les numéros spéciaux du Journal of Teaching in International Business, 1993; du Journal of Management Education, 2003 et 2009; du Business Strategy and the Environment, 2005; du Academy of Management and Learning and Education Journal, 2010; et du Journal of Management & Organization, 2011), s'est également ajoutée l'adoption de politiques de durabilité (plan vert, campus durable) dans plusieurs facultés et écoles nord-américaines et européennes. Même si le contenu des offres d'enseignement ne semble pas encore avoir intégré le véritable tournant socio -politique et critique et semblent plutôt encore être très orientées vers la RSE utilitariste et normative, donc fonctionnaliste (Ramboarisata, Gendron, Lapointe, à paraître), beaucoup, même en-dehors de la communauté de chercheurs et d'enseignants en gestion, stipulent et continuent à croire que ces derniers ont un rôle à jouer quant à l'inflexion du changement pour la RSE et le DD. En plus de l'initiative

UNPRME, l'Organisation des Nations-Unies a motivé aussi, par exemple, les fora pour l'éducation en management responsable (Global Forum for Responsible Management Education) dont le dernier en 2012 qui a abouti à la déclaration intitulée : «The Rio Declaration of the Contribution of Higher Education Institutions and Management Schools to 'The Future We Want' : A Roadmap for Management Education to 2020».

Le débat actuel semble davantage dominé par ceux qui réfléchissent sur le « comment ». Tel que d'autres l'ont déjà constaté (par exemple, Lapointe et Gendron, 2005), les contributions dominantes dans le champ de la RSU appliquée aux écoles de gestion demeurent la proposition de recettes utilitaristes ou le plaidoyer moral. La littérature porte fortement l'empreinte des travaux à visée normative, cherchant à dicter ce qu'il faut enseigner et «la meilleure» façon d'enseigner.

Compte tenu de l'objectif de cette session, énoncé ci-haut, nous privilégions, sans se limiter à celles-ci, l'analyse institutionnaliste, historique, socio-politique et critique. Nous présumons que le débat sur la RSU appliquée à la gestion et au Management ne peut contourner la reconnaissance du caractère historicisé de la production et du transfert des connaissances dans cette discipline, l'éclairage historique et politique des transformations successives des écoles et facultés de gestion (Augier et March, 2011), la comparaison internationale des modes de gouvernance des universités et du financement de la recherche et leur impact sur l'innovation intellectuelle (Glaser et Whitley, 2014, Whitley, 2014), la comparaison avec d'autres disciplines dites professionnelles (par exemple, génie, droit, médecine, etc.) qui ont elles aussi été fortement interpelées à être responsables et à former des professionnels responsables, etc. D'autre part, l'analyse des changements institutionnels et organisationnels des écoles et facultés de gestion induisant ou induits par le mouvement de la RSU, suivant notamment des

approches culturelle, processuelle, professionnelle (sociologie des professions) et discursive, nous est d'un grand intérêt. Ce genre d'analyse permet, entre autres choses de mieux comprendre les tensions, paradoxes, dilemmes, controverses, conflits vécus par ou à l'intérieur des écoles, facultés et universités prétendant former des gestionnaires responsables. Cela nous amène à aborder à la fois le rôle des outils ou dispositifs définissant la pertinence des savoirs produits et transférés (par exemple, ranking des écoles des gestion durables, classification des revues, etc.) et l'identité des producteurs de connaissances dans ce domaine ainsi que l'identité des écoles et facultés de gestion elles-mêmes, notamment à cause de leurs rapports aux autres disciplines et avec le milieu des professionnels praticiens, d'une part, et à cause de l'empreinte des enseignants-chercheurs formés dans d'autres disciplines (science politique, sociologie, droit, philosophie, anthropologie, etc.) mais faisant carrière dans ces écoles et facultés de gestion.

Table ronde : "La responsabilité de l'enseignement supérieur en économie et gestion : sortir de la « grande déformation"

Françoise Quairel-Lanoizelée, Université Paris-Dauphine, PSL, CNRS, UMR[7088], DRM.

L'enseignement est un levier essentiel dans la diffusion d'une représentation du monde et il influence les pratiques sociales à l'échelle d'une génération. La responsabilité des établissements d'enseignement supérieur à l'égard de la société ne peut faire l'impasse sur le contenu des enseignements et les approches pédagogiques. En théorie, la formation devrait aider les étudiants à porter une réflexion plus approfondie dans leurs futures pratiques. Or les courants critiques notamment relatifs à l'enseignement du management (*Critical Management Education, CME)* dénoncent un apprentissage technicisé et instrumental,

porteur d'une unique rationalité normative, orientée vers l'efficacité, l'efficience et la compétitivité et qui formate les comportements (Huault et Perret , 2011)[1]. A « La grande déformation » de l'entreprise (Favereau, 2014)[2] correspond la « grande déformation » des enseignements de gestion et d'économie et donc des futurs managers. Les postulats ne sont pas questionnés, notamment celui d'une entreprise désencastrée de la société et d'un marché autorégulateur de l'intérêt général (Polanyi, 1944,1983)[3]. L' impact des décisions de l'entreprise sur la société et le développement durable sont ignorés. Les Business Schools produisent « des fidèles serviteurs dont la capacité de remise en cause du système est proche de zéro » (Robert et al., 2011, p.90)[4]. On ne compte plus les articles qui, après les crises (ENRON, crise des subprimes..), ont remis en cause les enseignements de management. Les établissements ont ajouté des cours d'éthique ou de responsabilité sociale, voire des filières spécialisées, pour compenser une approche de la firme comme nœuds de contrats, maximisant la création de valeur pour les actionnaires, mais cet ajout n'a rien changé au postulat de l'économique classique qui structure les formations (ou les « déformations ») des futurs responsables dans les organisations. Ni les représentations de l'entreprise, ni les outils du management, du marketing, de la finance, de la comptabilité et du contrôle, porteurs d'une technologie invisible et prescripteurs de conduite (Berry, 1983) n'ont été remis en cause.

L'intégration de la RSE et du développement durable dans les représentations de l'entreprise sous jacentes aux enseignements « *mainstream* » ne peut pas se faire sans une analyse critique, au regard de la soutenabilité, de leurs contenus, leurs critères d'évaluation et leurs

[1] Isabelle Huault, Véronique Perret, (2011) « L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière », *M@n@gement* 2011/5 (Vol. 14), p. 282-309.
[2] Olivier Favereau (2014) : *Entreprises : la grande déformation »,* Paroles et Silence Editions , Paris, 155 p.
[3] Karl Polanyi : *La Grande Transformation,* Gallimard, 1944, 1983.
[4] Isabelle Robert *et al.*, « Les écoles de management au pied du mur », *L'Expansion Management Review* 2011/4 (N° 143), p. 90-99.

méthodes pédagogiques. Les participants à la table ronde présenteront chacun dans leur discipline, une analyse critique des enseignements « *mainstream* » de gestion et d'économie, de leur théories et de leurs outils qui, implicitement ou explicitement, formatent les représentations des étudiants en ignorant les impacts sociaux et environnementaux des activités et des décisions étudiées ; ils proposeront ensuite des pistes de réflexion sur les évolutions pédagogiques possibles pour permettre aux étudiants de se situer par rapport au « *statu quo* imposé », et d'élargir leur réflexion sur les impacts des décisions des entreprises. L'objectif de cette inscription sociale et sociétale des enseignements est d'influencer, sur un horizon long, les pratiques économiques et managériales vers plus de soutenabilité car, comme l'affirme Mintzberg (2005)[5], on ne peut changer la direction des entreprises sans changer l'enseignement du management (mais aussi , du point de vue du RIODD, de toutes les autres disciplines).

Participants à la table ronde :

Laure LAVORATA, Université de Reims

Bernard PARANQUE, KEDGE Business School

Nicolas POSTEL, Université Lille 1

Françoise QUAIREL- LANOIZELEE, Université Paris -Dauphine

Alexandre RAMBAUD, AgroParisTech/Université Paris-Dauphine

Lovasoa RAMBOARISATA, UQAM (Montréal)

Fanny ROMESTANT, Sup-de Co La Rochelle

[5] Henry Mintzberg (2005) : *des managers, des vrais, pas des MBA,* Editions d'Organisation, Paris, 522p.

Références clés

Giacalone, R.A. & Thompson, K.R.. 2006. Business education and social responsibility education: Shifting the worldview. Academy of Management Learning and Education, 5, 266-277.

Glaser J. et R, Whitley (eds.), 2014, Organizational Transformation and Scientific Change: The Impact of Institutional Restructuring on Universities and Intellectual Innovation, Research in Sociology of Organizations, (volume 42), Emerald Books, Introduction, p.19-49.

Lapointe, Alain and Corinne Gendron. 2005. Enseigner la RSE: de la recette utilitariste à la réflexion sur l'entreprise comme institution sociale privée. Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, no 04-2005, 24p.

March, J.G. et M. Augier, 2011, The Roots, Rituals, and Rhetorics of Change. North American Business Schools After the Second World War, Stanford University Press – chapitres 9 (The rhetoric of reality), 10 (The rhetoric of relevance) et 11 (The rhetoric of professionalism)p. 189-276.

Moon, Jeremy & Orlitzky, Marc. 2011. Corporate social responsibility and sustainability education: A trans-Atlantic comparison . Journal of Management & Organization, 17 (5), 583-603.

Wright, N.S & H. Bennett. 2011. Business ethics, CSR, sustainability and the MBA. Journal of Management & Organization, 17 (5), 641-655.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'entrepreneuriat social et collectif : les laissés-pour-compte de l'université entrepreneuriale ?

Lovasoa RAMBOARISATA,
École des sciences de la gestion,
UQAM
E-mail : ramboarisata.lovasoa@uqam.ca

Résumé

Les réformes des dernières décennies dans le secteur universitaire, s'opérationnalisant par davantage de gouvernance autonomiste et de gestion de risques financiers (Hommel, 2012), ont incité les universités à adopter un comportement et des choix corporatifs ou entrepreneuriaux (Slaughter et Rhoades, 2004; Starkey et Tempest, 2008), les faisant passer de cathédrales d'apprentissage (*cathedrals of learning*) à des cathédrales de revenu (*cathedrals of earning*) (Engwall, 2008). Ce mode de développement, appelé « l'université entrepreneuriale », s'est largement diffusé à travers le monde (Etzkowitz et al., 2000). Ce constat est encore plus vrai dans le cas des facultés et écoles de gestion. Bien que celles-ci aient maintenu leur mission de recherche et d'enseignement, elles se sont engagées de plus en plus dans des activités aux motifs commerciaux tels la formation des cadres (*Executive MBA*), l'offre de perfectionnement aux entreprises, le *franchising* de programmes à l'international, le partenariat industriel, le consulting, etc. Dans cette quête de nouvelles sources de revenu, et s'appuyant sur des efforts de *branding* pour s'afficher favorablement sur les *rankings* (Corley et Gioia, 2000) et donc devenir et demeurer attrayantes, quelle part les facultés et écoles de gestion laissent à la production et au transfert de savoirs utiles aux acteurs de l'entrepreneuriat social et collectif ? Dans plusieurs régions, ces derniers forment un secteur non négligeable du développement local et ont traditionnellement bénéficié de collaborations avec le milieu de la recherche (par exemple, au Québec, en Belgique, en Espagne). Pour les chercheurs et leurs établissements, ce sont des partenariats bien moins (sinon pas du tout) lucratifs comparativement aux contrats de perfectionnement et de *consulting* avec des grandes firmes privées. De plus, les savoirs largement disponibles ayant été souvent bâtis pour et avec le secteur privé et les entreprises multinationales, l'accompagnement des entrepreneurs sociaux et collectifs requièrent une certaine « traduction » ou adaptation, donc plus exigeant en termes de temps et d'autres ressources pour les chercheurs. Ces entrepreneurs vont-ils finir par être les laissés-pour-compte de l'université entrepreneuriale ? Notre communication discute de cette question et propose des hypothèses de travail sur les facteurs institutionnelles – soit, celles régulatrices, normatives et cognitives (Scott, 1995) -, qui incitent (ou non) les facultés et écoles de gestion et leurs chercheurs à continuer à desservir l'entrepreneuriat social et collectif dans un contexte qui les pousse vers le mode de « l'université entrepreneuriale ».

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Quels apports de la sociologie pour l'étude et l'enseignement de la RSE ? des concepts aux méthodes

Elise PENALVA ICHER
MCF sociologie
Adresse : Paris Dauphine, PSL Research University, IRISSO UMR 7170
E-mail : elise.penalva@dauphine.fr

Résumé

La sociologie a pour habitude partir des pratiques, cependant la définition conventionnelle de la RSE consiste plus en un programme qu'elle ne définit des pratiques concrètes ou des indicateurs précis. Dans ce cadre, qu'est-ce que la sociologie peut apporter à l'étude de la RSE ? Nous examinons les apports possibles de la sociologie aux études de la RSE. Nous identifions deux axes de travail pour cette communication : l'utilité du concept d'encastrement d'une part ; et d'autre part l'importance des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, notamment dans la formation professionnelle des étudiants sociologues. Nous nous appuyons sur ce dernier point sur la création du master 2 PERS (Politiques d'Entreprises et Régulations Sociales)

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Gestion de la qualité et gestion de la responsabilité sociétale, alliées objectives de la diffusion du Nouveau Management Public ? Analyse exploratoire du cas des universités en France.

Alain TORD
Chargé de projets Responsabilité Sociétale
Université Paris- Dauphine

Résumé

Dans un contexte marqué par la diffusion du Nouveau Management Public dans la gestion des universités françaises, on observe la montée de deux nouvelles thématiques depuis une dizaine d'année : la gestion de la qualité et la gestion de la responsabilité sociétale des universités (RSU). Si la gestion de la qualité s'inscrit aisément dans le cadre du nouveau management public, la gestion de la RSU peut remettre en cause l'impératif de performance que celui-ci véhicule. La réalisation d'une étude documentaire et la conduite d'entretiens semi-directifs ont permis d'explorer les liens qu'entretiennent les deux thématiques entre elles et leurs liens avec le cadre du Nouveau Management Public, qui tend à devenir la norme en matière de gestion des universités. La gestion de la qualité et de la RSU partagent des caractéristiques communes (démarche holistique, travail en mode projet, etc.) tout en divergeant dans les objectifs finaux poursuivis (rationalisation de la gestion de l'établissement vs. intégration de préoccupations sociales et environnementales dans celle-ci). A l'échelle nationale, la diffusion de ces deux thématiques s'effectue en parallèle et non de manière conjointe. Elle est portée par des acteurs différents qui communiquent peu entre eux. En revanche, à l'échelle locale, on peut observer des hybridations avec la création de directions « qualité et développement durable » dans certaines universités. Dans ce contexte, notre travail de recherche se propose d'apprécier l'influence relative des acteurs de la qualité par rapport à celle des acteurs de la RSU. Pour s'insérer dans le paysage universitaire, les acteurs de la RSU peuvent ainsi se retrouver confrontés à un dilemme : remettre en cause le Nouveau Management Public au risque de se marginaliser ou « traduire » la RSU en l'hybridant avec la qualité pour la rendre compatible avec le Nouveau Management Public au risque de l'instrumentaliser.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable

RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales

Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Session ouverte
Commerce, distribution et développement durable

Introduction

Le commerce de détail est lieu de nombreuses transformations et évolutions, ceci depuis plus de cent cinquante ans et toujours valable aujourd'hui. Ces transformations peuvent être d'ordre et nature différente : mode de gestion des fonds de commerce, mode de management du magasin, aspects de vente et merchandising, stratégies d'approvisionnement, réseaux de distribution, réseaux de magasins, création de nouveaux canaux de distribution (drive, e-commerce), logistique et transport, entre autres. Dans l'ère numérique, intelligente et virtuelle, ces évolutions ne cessent d'augmenter et de se démultiplier.

Par nature la distribution n'est pas parmi les meilleurs élèves en matière de développement durable. En effet, le transport de marchandises et plus largement la distribution physique sont porteurs d'externalités négatives pour la société et l'environnement. De plus, les horaires ainsi que plusieurs questions de droit du travail n'ont pas toujours été respectés dans le passé vis-à-vis des salariés. La pression et l'usage du pouvoir de négociation des grands distributeurs sur industriels en France ou à l'étranger est un autre exemple des « mauvaises pratiques » de la distribution en matière de développement durable

Néanmoins, les organisations de distribution, sous l'effet de la réglementation et/ou de pression sociétale (fonds et autres OPCVM qui investissent dans les organisations durables) ont engagé des réflexions et programmes d'action dans le sens du développement durable. Nous pouvons par exemple citer la création de la direction développement durable au sein des grands distributeurs, directement rattachée à la Direction Générale.

L'objectif de cette session est de regrouper un ensemble de communications autour des évolutions durables dans le commerce et la distribution, afin de dresser un état des lieux de ce

secteur et faire converger les différents champs d'application qui sont, comme vu ci-dessus, de nature différence.

Les intervenants visés procèdent de disciplines et domaines d'application différents. En termes de domaines d'application nous pouvons citer la franchise, le management commercial, la gestion des réseaux d'entreprises, les réseaux de distribution, la logistique, les achats ou la vente, entre autres. En termes de disciplines, nous visons des intervenants d'origines différentes afin de proposer une session pluridisciplinaire : sciences de gestion, sciences de l'environnement, génie industriel et des organisations, économie, géographie etc.

Les interventions auront à la fois une composante de recherche forte tout en gardant une importante valeur applicative. En d'autres mots, nous attendons des contributions qui apportent une vraie plus-value par rapport à la littérature scientifique mais dont les résultats soient à la fois parlants pour un publique de professionnels du secteur et applicables au contexte actuel.

En termes de contenu, les communications proposées porteront sur les évolutions actuelles (et d'un futur proche) dans le secteur du commerce et de la distribution qui sont ou se veulent durables. Et ceci en tenant compte des trois sphères du développement durable (économique, environnemental et social/sociétal). Une attention particulière sera portée aux nouvelles pratiques et évolutions qui sont mises en place et à l'étude de sa durabilité et pérennisation. Les travaux prospectifs ou celles qui présentent des évolutions pour un futur proche sont aussi particulièrement visées.

Références clés

Bonnefont, A., Lapeyre, A. (2007), Essai de modélisation des perceptions de communication d'enseigne en développement durable par leurs acheteurs: Campagne publicitaire Carrefour 2004, Revue de l'organisation responsable, vol. 2, n° 1.

Boulay, J., Chanut, O. (2010), Les réseaux de franchise, La Découverte.

Chanut, O., Paché, G. (2012), Stratégies logistiques émergentes: de la grande distribution alimentaire aux réseaux contractuels, Marché et organisations, vol. 15, n° 1, pp. 91-115.

Chanut, O., Poirel, C. (2012), Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise, Revue française de gestion, vol. 2012/4, n° 223, pp. 105-122.

Cliquet, G. (2002), Les réseaux mixtes franchise-succursalisme: apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, Recherche et Applications en marketing, vol. 17, n°1, pp. 57-73.

Cruz, L.B., Pedrozo, E. A., Chebbi, H. (2008), Le processus de formation d'une stratégie intégrée de développement durable entre siège et filiales : cas de deux groupes français de la grande distribution, Management International vol. 12, n° 2, pp.81-96.

Durand, B., Gonzalez-Feliu, J., Henriot, F. (2010), La logistique urbaine, facteur clé de développement du BtoC, Logistique & Management, vol. 18, n° 2, pp. 41-53.

Jones, P., Hillier, D., Comfort, D., Eastwood, I. (2005), Sustainable retailing and consumerism, Management Research News, vol. 28, n° 1, pp. 34-44.

Levy, M., Weitz, B. A., Ajay, P. (2009), Retailing Management (Skimming and Scanning). Tata McGraw-Hills Publg. Co. Ltd., New Delhi.

Morin-Delerm, S., Lavorata, L., Pierre, F. (2008). Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution: comparaison des discours de Wal-Mart et Carrefour. Congres du RIODD, Juin.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

« La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? »

Frédéric PELLEGRIN-ROMEGGIO
Sébastien DINÉ
Christelle BRUYERE
Maîtres de conférences
Univ. Lyon, UJM Saint-Etienne, COACTIS, EA 4161,
F-42023, SAINT-ETIENNE, France
frederic.pellegrin@univ-st-etienne.fr

Résumé

Dans notre société caractérisée par l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, quelle est aujourd'hui la place que nous réservons au bien-être de l'autre ? Mais au juste, qu'est-ce que la bienveillance, à qui s'adresse-t-elle et comment la mettre en œuvre dans le contexte du travail ? A travers cette communication nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions centrales. Cet article s'appuie principalement sur le cas d'une entreprise du secteur de la grande distribution qui a entrepris une démarche de réflexion et d'actions autour du « management bienveillant ». L'objectif est de comprendre comment ces managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Mots-clés : (5 maximum) bienveillance, grande distribution, management, travail

Abstract

In our society characterized by individualism, autonomy and independence, what is today the place we reserve the welfare of the other? But exactly, what benevolence, in which she addresses and how to implement it in the context of work? Through this communication we try to provide some answers to these central questions. This article primarily relies on the case of a Large Distribution Group which undertook a thorough process of reflection and action around the "benevolent management". The goal is to understand how these managers that concretely implement the benevolent management into their daily practices and what levers can be operated to help develop benevolence at work.

Key-words: (5 maximum) benevolence, retail, management, work

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

« La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? »

Résumé

Dans notre société caractérisée par l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, quelle est aujourd'hui la place que nous réservons au bien-être de l'autre ? Mais au juste, qu'est-ce que la bienveillance, à qui s'adresse-t-elle et comment la mettre en œuvre dans le contexte du travail ? A travers cette communication nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions centrales. Cet article s'appuie principalement sur le cas d'une entreprise du secteur de la grande distribution qui a entrepris une démarche de réflexion et d'actions autour du « management bienveillant ». L'objectif est de comprendre comment ces managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Introduction

Dans sa 9ème édition, le dictionnaire de l'Académie Française définit la bienveillance à la fois comme un « sentiment qui porte à vouloir du bien à autrui », mais également comme « une disposition favorable envers quelqu'un », en précisant « souvent d'un rang ou d'un âge moindre ». Selon cette seconde acception, ce terme serait donc tout à fait indiqué pour qualifier la nature d'une relation d'un supérieur hiérarchique envers son subordonné. Or Jacquinot (2013) constate que des théories en Sciences de gestion ayant trait à la bienveillance émergent peu à peu. Pour illustrer, en 2010, l'Academy of Management intitula son congrès annuel : « Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research » ; en 2011, l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines intitula son 22ème congrès : « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? ». Plus largement, en 2011 la revue Psychologies magazine lançait un appel à plus de bienveillance au travail, sous la forme d'une pétition signée par plus de 300 entreprises occupant près de 400 000 salariés, et repris par le Conseil Economique Social et Environnemental.

Parallèlement à la bienveillance, se développe des réflexions autour du « bien-être au travail » (Biétry & Creusier 2013), du « management responsable » (Dupuis, 2007), de « l'éthique au travail » (Brasseur & al., 2012), du « management par la confiance » (Marzano, 2012) ou encore du « slow management » (Bruch & Ghoshal, 2004). Ces différentes réflexions ne sont d'ailleurs pas sans lien avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Fray (2005) va, par exemple, jusqu'à affirmer qu'éthique et responsabilité sociale sont étroitement liées dans les performances des organisations dites responsables. A quoi correspond l'émergence de cette constellation de nouveaux concepts ? S'agit-il encore d'une nouvelle mode managériale (Abrahamson, 1991) ? Est-ce finalement véritablement nouveau ? L'idée qu'une organisation a intérêt à prendre soin de ses salariés (voire de l'ensemble de ses parties prenantes) n'est-elle pas beaucoup plus ancienne ?

L'objectif de cette communication est de clarifier ce qui peut être entendu par « management bienveillant » et de comprendre comment il peut être possible de le mettre concrètement en œuvre. Pour cela, nous commencerons par définir puis replacer dans un contexte historique ce concept. Puis dans une seconde partie, nous étudierons de quelle manière une entreprise du secteur de la Grande Distribution a entrepris une démarche de réflexions et d'actions autour du « management bienveillant ».

1 : Qu'est-ce qu'un « management bienveillant » ?

1.1 : Cadre conceptuel

Dans une acception simple, la bienveillance consiste à vouloir du bien à autrui. Les tenants du courant philosophique de l'éthique des vertus (Aristote notamment) soulignent que la bienveillance impliquerait donc que l'individu ne se centre plus sur son « bien » mais sur le

bien de l'autre. Cette forme de bienveillance (que nous nommerons par la suite *authentique*) se fonderait alors sur la gratuité, sans calcul d'une réciprocité à venir. Elle se rapprocherait de l'altruisme qui consiste à se soucier d'autrui de façon désintéressée.

Pour les tenants du courant utilitariste (John Stuart Mill notamment), en revanche, le bien à rechercher n'est jamais celui d'un acteur seul mais toujours le bien de tous. Ces derniers abordent donc la bienveillance avec une approche instrumentale. La recherche du bien de l'autre ne peut être qu'une étape intermédiaire, car le « bien » à rechercher est celui d'un plus grand nombre (l'intérêt général).

De fait, en cherchant à définir ce qu'est ce « bien » à atteindre, nous rappelons combien il peut être pluriel et combien l'individu – ici, le manager – doit arbitrer entre le bien de soi (égoïsme), le bien des autres (bienveillance authentique) et le « bien » de l'organisation via le bien de ses salariés (bienveillance utilitariste) (Badaracco, 1992). Axelrod (1984) précise toutefois que ces deux formes de bienveillance ne peuvent être strictement séparées dans la mesure où la pratique d'une bienveillance utilitariste pourrait faire émerger des formes de bienveillance plus authentique.

Pour aller plus loin, vouloir satisfaire le bien-être de mon collaborateur (que ce soit dans une visée altruiste ou utilitariste) implique de prendre conscience et d'accepter que je ne peux déterminer ce qui va satisfaire mon collaborateur dans une situation donnée en me basant sur ce qui me donnerait moi-même satisfaction (tel le mécanisme de projection en psychanalyse, lequel étant généralement inconscient). Donc la bienveillance implique un effort de compréhension d'autrui sur les conditions de son bien-être. Elle repose sur une capacité d'empathie, une capacité à se mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve, sa dynamique mentale interne constituée de perception, croyances, désirs, intentions et

émotions (Pacherie, 2004). C'est à cette seule condition que le manager pourra agir en espérant atteindre la satisfaction du bien d'autrui.

Ainsi, le collaborateur percevra du comportement de son manager de la bienveillance. Mercier et Théron (2014) soulignent qu'il est difficile, jugé de l'extérieur si une personne est authentiquement bienveillante ou non. Les vertus véritables d'un individu sont difficilement observables car elles ne requièrent pas nécessairement d'être manifestées. Cela amène ces auteurs (p. 5) à poser que « la bienveillance n'est plus alors seulement une vertu intérieure, mais une relation extérieure entre un agent qui donne des signes de bienveillance, et un bénéficiaire qui perçoit ces signes et les interprète comme tels. » Quelle que soit l'intention du manager, c'est son collaborateur qui qualifiera chacun de ses comportements comme étant bienveillant ou non. Cette appréhension de la bienveillance par sa dimension perçue rend son étude plus aisée et est abordée ainsi par certains chercheurs (Mayer et al., 1995 ; Mayer et Davis, 1999 ; Schoorman et al., 2007).

Bien que l'on puisse se limiter au caractère perçu de la bienveillance, l'intentionnalité n'est pas pour autant évacuée, dans la mesure où ce n'est pas l'intention déclarée du manager qui sera retenue mais bien l'intention que le collaborateur aura interprété chez son manager. Or Eisenberger *et al.* (1986) attirent notre attention sur un mécanisme très important : le collaborateur valorisera davantage un comportement interprété comme bienveillant de son manager si celui-ci est également interprété comme étant sincère, non imposé, discrétionnaire (Rhoades & Eisenberger, 2002) c'est-à-dire authentique et non utilitariste. Pour ces auteurs, l'ensemble des signes perçus par les salariés comme de la reconnaissance, de la valorisation de leur contribution et d'attention à leur bien-être et à leurs conditions de travail traduisent symboliquement un engagement de l'organisation ou du manager à leur égard (au-delà de la

reconnaissance monétaire ou matérielle). En réponse à ce soutien perçu, les salariés s'investiraient et s'attacheraient d'autant à leur organisation. Eisenberger *et al*. (1986) appliquent ici la théorie de l'échange social au contexte managérial pour proposer une théorie du Soutien Organisationnel Perçu (SOP). Il est alors postulé qu'un salarié qui percevrait un soutien de la part de son organisation développerait une émotion qui l'attacherait affectivement à son organisation, améliorerait son engagement et renforcerait sa performance. Mercier & Théron (2014) souligne alors le paradoxe dans lequel se trouve le manager *authentiquement* bienveillant ; son attitude non utilitariste susciterait un surcroît d'engagement chez ses collaborateurs par le fait même qu'il ne cherche pas à le susciter ou, plus exactement, par le fait même que ses collaborateurs perçoivent qu'il ne cherche pas à susciter leur engagement envers l'organisation, qu'il n'est pas dans une bienveillance utilitariste mais authentique.

Pour la théorie du SOP, l'intention de l'employeur de soutien envers ses salariés a peu d'importance, c'est davantage la perception de cette intention et des actes de soutien qui compte (Allen, 2003). L'enjeu serait donc de passer d'une bienveillance individuelle considérée comme une vertu non perceptible de l'extérieure à une bienveillance authentique exprimée et perceptible. Comment dès lors envisager ce basculement au niveau d'une organisation ? Nous l'avons vu, la théorisation de la bienveillance, en elle-même, est très ancienne. Sa pratique l'est également – à moins de considérer que l'humain est par nature malveillant, ce que les recherches infirment (Bloom, 2013).

Nous allons à présent tenter d'identifier, dans l'histoire entrepreneuriale, des exemples de bienveillance au travail et dans l'histoire des théories des organisations les premières réflexions autour de la bienveillance.

1.2 : Perspectives historiques

Au fil de l'histoire, le travail a connu différentes acceptions : il fut associé pendant très longtemps à une situation asservissante et dégradante des individus (esclavage, servage, exploitation ouvrière, etc.) ou *a contrario* à un moyen privilégié de se rapprocher de Dieu (Weber, 1964), à un symbole de libération du peuple (ex : Auguste Comte), puis à un moteur de la croissance économique sous la « main invisible » (et bienveillante ?) du capitalisme naissant (Adam Smith, 1723-1790) ou encore à un moyen de s'accomplir en mobilisant les énergies et procurant de la satisfaction (Charles Fourier, 1772-1836).

En dehors des faits historiques et économiques, il faudra attendre le début, voir le milieu du XXème siècle pour que la recherche scientifique propose différents modèles de théories des organisations ou théories du management : la théorie des relations humaines (Elton Mayo) démontre l'importance des relations sociales dans un groupe, du climat social, de la qualité des relations interindividuelles et de la considération d'autrui pour son travail. Tout comme Mayo, Maslow montre les limites de la seule motivation financière et souligne l'intérêt intrinsèque pour le contenu du travail. Frederick Herzberg (1923-2000) distingue les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail (théorie bi factorielle). Douglas Mac Gregor (1906-1964) oppose deux attitudes implicites qu'il formule en deux théories, la théorie X (le travail est pénible par nature) versus la théorie Y (l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail à condition d'y trouver un véritable intérêt). Dans l'école des relations humaines, nous pouvons également citer aussi des auteurs comme Lewin (1890-1947) sur la dynamique de groupe et les différents styles de leadership (autoritaire, permissif, démocratique) et Likert (1903-1981) sur les styles de management (autoritaire exploiteur,

autoritaire paternaliste, consultatif, participatif), le style participatif se révélant le plus efficace car il libère les potentiels des individus, etc.

Plus récemment, certains auteurs ont proposé le concept de « Slow Management » (Bruch & Ghoshal, 2004) en tant qu'ensemble de pratiques managériales visant à créer des cadres de travail coopératifs, stables et durables favorisant l'épanouissement humain. Ainsi, pour revenir sur les pratiques organisationnelles, certaines entreprises – notamment Google (Mercuri et Pundrich, 2009) – traduisent ces théorisations par la mise en place de jours déclarés « sans mails » ou bien « sans téléphone portable ».

Ainsi, il apparaît qu'une approche bienveillante dans la gouvernance et la gestion des personnes n'est pas nouvelle. La question qui se pose alors est : pourquoi cette approche retient davantage l'attention aujourd'hui qu'hier ? Pourquoi redécouvrir aujourd'hui des idées que nous semblons déjà connaître depuis longtemps ? Nous pensons qu'au moins trois éléments peuvent venir répondre à cette question.

La première raison pourrait s'apparenter à une prise de conscience collective des limites d'un modèle d'organisation du travail. Un nouveau contexte institutionnel favorise un changement de l'ordre des valeurs de « l'esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), contexte qui conduit à dévaloriser les modèles de management qui ont été jusqu'alors dominants. De nombreuses études (CEGOS, Observatoire de la Vie au Travail par exemple) indiquent depuis plusieurs années que l'environnement de travail des salariés se dégrade (la moitié des personnes interrogées se disent insatisfaites). Les conséquences sur l'engagement des salariés en seraient désastreuses. Selon l'institut Gallup, 87% des salariés dans le monde ne seraient pas engagé dans leur travail[1]. Les récentes crises économiques et écologiques renforcent ce

[1] http://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx

sentiment de malaise. Les salariés observent la fin d'une certaine stabilité, de carrières dites « à vie » dans une même entreprise. Ils doivent désormais s'insérer dans des organisations « hypermodernes » fondées sur le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) où réactivité et adaptabilité sont les maîtres mots. Si certains salariés se « rebellent » (Courpasson & Thoeing, 2008), pour d'autres les solutions apportées sont plus tragiques (voire de quelle manière les suicides successifs chez France Telecom/Orange entre 2008 et 2009 ont pu « marquer les esprits »), ce qui nous amène vers un facteur explicatif, selon nous, de l'attention récente portée à la bienveillance au travail.

Ce second facteur serait une « mauvaise raison » qui amènerait les organisations vers davantage de bienveillance, il serait lié au risque de déficit d'image de l'entreprise et non à une *authentique intention* d'être davantage bienveillant. Les suicides chez France Telecom détériorèrent particulièrement son image de marque auprès de l'opinion publique[2]. Aucun dirigeant d'entreprises ne souhaita alors se placer dans la même situation. Au moment même où les responsables RH se plaignaient de perdre en écoute et en contact pour devoir « adopter les mêmes outils que la fonction financière afin de légitimer leur fonction », les suicides à France Telecom vinrent « leur redonner de la légitimité et le fait d'être incontournable sur le dossier des risques psychosociaux (RPS) »[3].

Cette thématique des RPS nous amène à aborder un troisième facteur qui serait plutôt de l'ordre de la contrainte légale. On trouve l'une des premières définitions (et donc, forme de reconnaissance) des risques psychosociaux dans le rapport Nasse-Légeron demandé par le gouvernement en 2008[4]. Est-ce à dire que le travail ne présentait pas de risques pour la santé mentale et physique avant cette date ? (La même forme de reconnaissance pour le

[2] 25 octobre 2009, « L'image de France Télécom plonge dans l'opinion publique », Le Monde.
[3] Steinmann, L., 01/10/2010, « Le blues des DRH », Enjeux Les Echos.
[4] http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf

harcèlement au travail n'est guère plus ancienne puisqu'on la trouve dans la loi de modernisation sociale de 2002). Au même titre que les autres risques professionnels, les entreprises ont l'obligation de prendre en compte les RPS en les évaluant et en planifiant des mesures de prévention. Or les solutions à apporter conduisent souvent, nous l'avons dit, à revisiter une approche centrée sur l'humain, qui n'a donc rien de novatrice.

A travers l'étude d'un cas, nous allons, à présent, envisager notamment les conditions de mise en œuvre d'un management dit « bienveillant ».

2 : Terrain

2.1 : Méthodologie

2.1.1 : Positionnement des chercheurs

Rappelons que deux objectifs sous-tendent cette recherche : comprendre ce qu'on entend par management bienveillant (pourquoi parler aujourd'hui plus qu'hier de bienveillance au travail ? et quelles représentations en ont les acteurs ?) et « identifier » la manière dont il prend acte dans les organisations (comment le management bienveillant est-il mis en œuvre par les acteurs ?).

Une recherche intervention, de type formation-action (Perez, 2008), dans laquelle nous intervenions en qualité de formateurs sur un terrain que nous nommerons DISTRI (et qui sera présenté dans la partie suivante), a permis de co-construire une représentation du management bienveillant qui soit utile pour l'action. Durant cette « immersion » qui a duré 10 mois, les acteurs de terrain (13 managers exerçant au sein de l'entreprise DISTRI) étaient fortement impliqués dans le processus de recherche et cela à plusieurs niveaux : co-construction des

problématiques de la recherche, interprétation des données, élaboration d'outils de gestion destinés à servir de support à de nouvelles pratiques au sein de l'organisation, etc. A ce titre, il est important de souligner que nous avons contribué collectivement, managers et formateurs, à la construction d'un cadre d'analyse permettant à chacun de se représenter la bienveillance, d'en identifier les leviers et les freins. Notre démarche repose ainsi sur un positionnement constructiviste.

La pratique des acteurs de terrain a été le point d'entrée pour discuter la notion de management bienveillant. Les récits de pratiques supposent de mettre en place un certain contexte d'énonciation favorable au recueil de pratiques (Astier, 2007). Des temps individuels et collectifs - sous forme d'entretiens (13 entretiens individuels d'1h), de séances d'analyse de la pratique (5 séances de 5h), de table ronde (un *world café* de 3h), et de formation (112h de cours) - ont ponctué cette recherche de septembre 2015 à juin 2016.

En complément, nous avons procédé à une analyse de données secondaires internes et à 6 entretiens d'experts : le Directeur RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), un consultant interne spécialisé en « management bienveillant » ainsi que 4 responsables du service formation en charge des modules « management bienveillant ».

Les différentes méthodes de collecte que nous avons utilisées ont engendré une quantité importante de données. Un codage a été effectué *a prio-stériori*[5] (Allard-Poesi, 2003) sur les mémoires universitaires des 13 managers visant à discuter et analyser la notion de management bienveillant dans leur pratique.

[5] Allard-Poesi (2003) met en avant que lorsque le chercheur s'appuie sur un plan général de codage, comme c'est notre cas, indiquant les grands domaines que devront aborder les catégories, la définition de ces derniers est peu précise. Il est alors possible que de nouvelles catégories émergent. Ainsi, « mêmes définies *a priori*, les catégories vont évoluer pour s'adapter aux types de données codées ou pour mieux rendre compte du phénomène » (Allard-Poesi, 2003 : 281).

2.2.2 : L'étude de cas

L'entreprise « DISTRI » est une entreprise française de grande distribution présente dans plusieurs pays à travers de nombreuses enseignes et qui emploie plusieurs centaines de milliers de collaborateurs. Depuis le début des années 1990, cette entreprise a entrepris différentes démarches sociales au sein de ses établissements, comme par exemple la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité, ou encore l'égalité professionnelle. Plus récemment, à partir de 2009, DISTRI a engagé une lutte contre les RPS. Cette politique de prévention des RPS s'est traduite dans les faits par la mise en place d'un réseau de 50 « écoutants internes » ainsi que d'un programme de formation spécifique mobilisant huit mille managers. Suite à cette prise de conscience de l'impact des RPS sur la santé des collaborateurs et sur la performance de l'organisation, DISTRI a voulu étendre sa démarche au-delà de la seule prévention des RPS. En effet, ce premier dispositif a mis en lumière le fait que ce n'est pas le stress et la pression qui favorisent la performance collective mais le degré de motivation de chacun. Pour cela, DISTRI a demandé à un consultant spécialiste des RPS de les aider à développer un programme *ad hoc* visant à mieux gérer le stress au travail. Celui-ci a proposé une approche singulière basée sur huit pistes d'action pour développer la motivation des collaborateurs (voir Annexe 1). Depuis janvier 2014, ces huit pistes d'action constituent le socle de la nouvelle politique des ressources humaines de DISTRI, intitulé : « management bienveillant ». Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines souhaitait inscrire clairement la démarche de management bienveillant comme un élément fondamental de la stratégie RSE de l'entreprise déjà engagée depuis 2010 avec la création d'une direction RSE au niveau de la DRH. En effet, la RSE est un concept davantage lisible et fédérateur pour

l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes. L'objectif général poursuivi par DISTRI est d'amener l'ensemble des collaborateurs à un changement de culture managériale en renouvelant les référentiels existants. L'enjeu est de développer la motivation et le bien-être au travail en agissant à la fois sur les managers et sur l'ensemble des collaborateurs par la mise en œuvre d'un dispositif de formation et d'accompagnement au management bienveillant.

2.1 : Résultats

Les résultats seront présentés en deux temps : tout d'abord, un recueil des dispositifs de la bienveillance au sein de l'entreprise DISTRI sera établi, puis une analyse des pratiques des managers de terrain permettra de faire émerger les principaux leviers et freins à sa mise en œuvre.

2.1.1. Les dispositifs de la bienveillance (approche descendante)

Depuis janvier 2014, près de trois mille managers (cadres et agents de maîtrise) ont été sensibilisés au management bienveillant à travers une série de conférences, animée par le consultant et par l'équipe du département formation de DISTRI. Ces conférences ont été suivies de plus de cent trente tables rondes organisées partout en France, avec pour objectif d'échanger et de partager les bonnes pratiques managériales. A destination de l'ensemble des collaborateurs de DISTRI, un réseau de huit cents « bienveilleurs » a été créé fin 2015, au plus près des magasins, des entrepôts et des services supports. Ces personnes, dont la majorité sont des salariés, sans appartenance syndicale, ont pour rôle de veiller aux autres, de détecter

les personnes en souffrance et de les aider en les orientant vers le bon interlocuteur (par exemple le médecin du travail). Ces personnes volontaires ont été formées à travers deux modules de formation spécifiques et ont la possibilité d'échanger entre eux par le biais d'un forum intranet et avec le consultant via une hot line (deux heures d'appel téléphonique par semaine).

En parallèle aux conférences menées par le consultant et au réseau « bienveilleurs », d'autres outils ont été mis en place en appui du dispositif général et pour communiquer en permanence sur l'avancée du projet :

· Une application mobile simple et interactive visant à accompagner les managers avec de nombreux conseils, un échange de bonnes pratiques, des vidéos, des quiz, afin de développer la motivation de son équipe.

· Un site Internet essentiellement consacré à la gestion du stress et au développement du bien-être personnel.

· Des modules de formation en ligne sont proposés sur les règles de vie pour le bien-être de tous en entreprise, s'appuyant notamment sur des vidéos extraites du séminaire du consultant.

· Un forum de discussion a été créé autour d'une communauté Management Bienveillant où chacun peut partager ses expériences managériales.

· Ce forum est complété par une Newsletter « bonnes pratiques » disponible sur la plateforme du centre de formation de DISTRI afin d'accompagner les managers dans la mise en œuvre des leviers de motivation.

· Toujours avec la volonté d'accompagner l'ensemble des managers dans la démarche, un réseau de « managers ambassadeurs » a été créé. Il s'agit en quelque sorte d'un système de parrainage où les plus expérimentés aident les nouveaux.

· Un livre sur le management bienveillant au sein de DISTRI a été édité en interne en mai 2016 et distribué à tous les managers de l'entreprise. Ce livre recueille les témoignages de cinquante managers et collaborateurs sur la mise en œuvre des leviers de motivation préconisés par le consultant. Il souligne l'engagement fort de l'entreprise dans ce changement important de culture managériale.

Par ailleurs, en termes de pratiques managériales, DISTRI avait déjà établi un référentiel commun des valeurs clés de l'entreprise, LIDERS (Leadership – Innovation – Décision – Engagement – Responsabilité client - Sociétal) ainsi que les attitudes et comportements managériaux qui en découlent.

2.2.2. Les leviers et freins perçus (perception par les managers)

Les entretiens avec les 13 managers opérationnels mettent en évidence une représentation partagée du management bienveillant qui repose sur 3 fondamentaux : un management humain, des qualités relationnelles et une capacité à agir.

Tout d'abord le management bienveillant est un management centré sur l'humain. « *Est-ce que la finalité du management bienveillant et de la mise en place d'un réseau de collaborateurs bienveilleurs n'est pas de mettre ou de remettre l'humain au cœur des entreprises, l'objectif étant que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions et bien remplir ses missions. Est-ce que le management bienveillant n'est pas simplement un*

management humain ? » (Chantal). *« Le manager ne doit pas s'appuyer uniquement sur la technique, mais aussi sur « l'humain » qui tient une place prépondérante dans la performance. Nous pouvons faire le parallèle avec le monde du sport ou les performances sont très souvent liées à la prise en compte de la personne et pas seulement de sa technique »* (Clément). Tous les managers sont unanimes sur ce point : manager de manière bienveillante suppose de se préoccuper de l'humain, du bien-être de l'autre (et indirectement de soi). Est bienveillant celui dont l'intention est positive. « *Difficile de ne pas adhérer au fait que pour manager des personnes, il semble préférable d'être dans une disposition favorable vis-à-vis d'elles, c'est-à-dire d'être bienveillant. Vouloir le bien de ceux que l'on manage parait tout à fait naturel* » (Aurélie). Nous retrouvons ici l'authenticité décrite par Badaracco (1992).

Le second élément déterminant aux yeux des managers est le savoir être : le management bienveillant exige des qualités personnelles spécifiques que nous détaillerons par la suite. *« Un point important à préciser, il ne s'agit pas de devenir des « assistants sociaux » et de s'immiscer dans la vie des collaborateurs en s'occupant de leurs problèmes personnels mais d'être dans une relation professionnelle humaine, honnête et sincère »* (Thomas). Pour une grande majorité, ces savoir-être nécessitent une expertise. Ils reposent sur une remise en question et une volonté de travailler sa posture managériale. « *C'est une attitude de tous les instants qui n'est pas innée et comme on l'a vu nécessite du temps dans la mise en oeuvre. Cette évolution ou ce renforcement d'attitude méritent d'être accompagnés pour s'appliquer quotidiennement* » (Mathieu). Certains pointent toutefois, dans une approche déterministe, le caractère inné des qualités relationnelles, limitant ainsi le management bienveillant aux personnes dotées naturellement des savoir-être requis. *« De manière plus globale, la bienveillance et le respect s'inscrivent dans mes valeurs personnelles et font partie de mon*

héritage familial. Il m'a transmis ce souci de me préoccuper de mon entourage personnel et professionnel » (Chantal).

Enfin, le management bienveillant ne saurait se limiter aux seules qualités relationnelles. Le management bienveillant repose sur des actes. Il se traduit dans l'action, et s'exprime particulièrement en situation d'arbitrage. « *Le bienveilleur est une personne qui porte attention à ses collègues et est prêt à intervenir si nécessaire* » (Isabelle). « *Il est certain que le manager n'est pas responsable du bonheur de ses collaborateurs. Mais est bienveillant celui qui crée les conditions favorables au travail afin que ses collaborateurs fassent bien leur travail. Et c'est en m'appuyant sur cette conviction que j'ai en partie fait le choix de valider Claire pour le test de télétravail* » (Danielle). Si l'intention est positive, la décision peut parfois être délicate à prendre et générer de l'insatisfaction. Pour illustrer ce point, Isabelle fait référence à une décision de licenciement et souligne que *« bienveillance au travail ne peut pas exclure l'exigence. Bienveillant ne veut pas dire mou ou faible »* (Isabelle).

Après avoir caractérisé la bienveillance, identifions les principaux leviers et freins à sa mise en œuvre. Trois leviers émergent des interactions avec les managers de l'entreprise : un levier relationnel, un levier managérial et un levier organisationnel.

Le levier relationnel en est un pour ceux qui pensent qu'il est possible d'apprendre la bienveillance. Les qualités relationnelles recherchées peuvent se résumer en 5 types de savoir-être : être en veille *(« ouverture / à l'écoute / altruiste »),* être joyeux *(« positif, humour, détente, optimiste »*), être réflexif *(« prendre ses distances, se questionner, évaluer et s'autoévaluer, humilité »),* être responsable *(« exemplaire »,* notons que l'exemplarité revient régulièrement dans le discours des managers*),* être respectueux des valeurs de l'entreprise *(« impartial, intègre, juste, sincère, authentique, honnête »).*

Au-delà de la manière d'être, le levier managérial questionne la manière de manager en situation. Le management bienveillant décrit par les collaborateurs s'appuie sur un management participatif, voire un management de l'intelligence collective. Créer des espaces d'échanges et des temps de dialogue sont des facteurs déterminants, tout autant que la confiance, l'autonomie et la reconnaissance. Ajoutons qu'un manager ne peut manager la bienveillance qu'en prise avec son système : la bienveillance au travail suppose de connaître le travail de chacun et d'avoir conscience des répercussions de ses actes dans une conception systémique. *« En prenant en compte le contexte général, en proposant de mettre la qualité au service du commerce, j'ai choisi volontairement de mettre en place un management de la qualité bienveillant »* (Damien). *« La mise en place d'un management bienveillant n'est donc pas lié à un seul individu mais repose aussi sur un environnement systémique qui influence et a un impact sur sa bonne application. Nous pouvons aussi avoir à l'esprit que chacun peut agir, évoluer, changer, alerter, sensibiliser... et c'est dans ces actions-là que chacun est responsable et acteur du management bienveillant : collectivement et dans cet esprit-là nous pouvons donc influer positivement »* (Clément).

Enfin, le levier organisationnel consiste à avoir une organisation du travail bienveillante. Plusieurs éléments vont dans ce sens : avoir un soutien de la hiérarchie, disposer d'un réseau de ressources, accéder à des formations pour développer une expertise. Les managers pointent toutefois les difficultés à actionner pleinement ce levier. *« Bien sûr l'optimum de mon approche serait d'atteindre le bien-être au travail mais cet objectif ne repose-t-il que sur l'individu ? L'organisation du groupe, technique ou managériale, peut contrecarrer tous les efforts individuels faits pour avoir un management bienveillant. Il est donc primordial d'avoir une démarche globale »* (Albert).

En conclusion, les leviers activés à ce jour au sein de l'entreprise DISTRI sont essentiellement centrés sur l'individu : DISTRI a choisi d'initier la bienveillance au travail en centrant ses efforts sur les formations et la posture managériale pour cultiver les savoir-être et savoir-agir des managers. Les pistes d'action diffusées par le consultant se retrouve dans les déclinaisons opérationnelles des managers sous la forme de trois leviers. Ces leviers nécessaires sont-ils toutefois suffisants ? Les acteurs de terrain semblent limiter dans leurs actions par une organisation du travail contraignante en terme de charge de travail d'une part et de reporting d'autre part qui ne permet pas à ce jour de valoriser la bienveillance. Ce manque de temps, devenu encore plus problématique aujourd'hui qu'il y a 20 ans, rend la bienveillance plus indispensable mais aussi plus difficile à mettre en œuvre.

3 : Discussion

« Etre « Bienveillant », voici la dernière préconisation demandée au manager » (Clément). Pourquoi le management bienveillant semble-t-il si difficile à mettre en œuvre, alors même qu'il repose sur une représentation partagée, une adhésion des managers et que des moyens conséquents sont déployés en interne, à l'initiative de la direction des ressources humaines, pour développer une culture de la bienveillance ?

Les leviers de la bienveillance au travail semblent aisés à activer dès lors qu'ils sont envisagés isolément. Pourtant, dans la pratique, ils se heurtent à des logiques d'action contradictoires. Plus précisément, des tensions managériales émergent en situation de management bienveillant, et prennent la forme de paradoxes. Aujourd'hui de nombreux auteurs mobilisent une approche par le paradoxe pour tenter d'expliquer les phénomènes organisationnels et plus

particulièrement pour montrer comment émergent et sont traitées les contradictions inhérentes ou résultant de ces phénomènes (Grimand, 2014). Dans notre recherche, ce ne sont pas les managers qui ont exprimé explicitement leur réalité sous forme de paradoxes mais c'est un choix délibéré de représenter les tensions de manière paradoxale pour penser autrement le management bienveillant et ce à des fins utiles pour l'action. Ainsi, nous retiendrons qu'« on sait, de la façon la plus simple et la plus authentique, qu'on a affaire à un paradoxe, chaque fois que l'on rencontre une situation dans laquelle il est nécessaire de faire, de dire ou de penser une chose et le contraire de cette chose. On peut dire aussi que le paradoxe s'exprime dans la double obligation de choisir et de ne pas choisir entre deux ou plusieurs solutions à un moment donné » (Barel, 1989, p. 279). Les organisations offrent de nombreux exemples de situations paradoxales (Perret et Josserand, 2003). Les paradoxes peuvent être tour à tour un moteur ou un frein à l'action. Dans une perspective positive, ils représentent une occasion de changement pour l'individu comme pour l'organisation en encourageant une dynamique créative. Dans une approche négative, ils sont générateurs de stress et de fatigue professionnelle en positionnant l'individu dans une situation difficile à résoudre, parfois vécue comme un enfermement dans une contradiction sans solution apparente. Nos travaux de recherche s'inscrivent dans une perspective positive et valorisante du paradoxe considérant que le management des paradoxes peut générer une dynamique d'apprentissage dès lors que l'on dépasse la simple opposition de deux éléments en les incluant dans un système plus large (Lewis, 2000).

Trois paradoxes peuvent ainsi être identifiés en situation de management bienveillant au sein de DISTRI.

Le premier paradoxe exprime la coexistence de représentations contradictoires des buts de l'organisation. Il s'agit d'un paradoxe de la pratique entre l'intensité du travail et l'intensification du travail. La recherche de performance développe l'intensification du travail (surcharge de travail), ce qui ne respecte pas l'intensité du travail (nécessité de construire du sens). Les managers « bienveillants » sont au prise de cette tension entre une volonté de bien faire leur travail en répondant toujours plus vite à une pression croissante, faisant écho aux « machines de gestion » décrites par Detchessahar (2009), tout en nécessitant de prendre du temps pour répondre aux exigences d'une posture bienveillante. *Comment prendre le temps de construire du sens au travail (intensité) quand le contexte économique et organisationnel laisse de moins en moins de temps aux managers (intensification) ?* Le paradoxe, c'est que le plus éreintant est non pas ce que l'on fait mais ce que l'on ne peut pas faire.

Le second paradoxe, d'ordre identitaire, révèle la tension entre des valeurs en apparence incompatibles, entrainant ainsi une perte de sens au travail. Au sein de DISTRI, deux cultures antinomiques se heurtent : la culture du résultat évaluable et la culture de bienveillance non démontrable. Les managers sont immergés dans un système de valeurs reposant sur la démonstration du résultat, à partir de tableaux de bord et reporting. En parallèle, un postulat du management bienveillant vecteur de performance est diffusé : en manageant de manière bienveillante, les acteurs seront plus motivés et les résultats suivront. *Comment développer un sentiment d'appartenance à la culture d'une entreprise face à des injonctions perçues comme étant paradoxales par les managers ?*

Le troisième paradoxe communicationnel se traduit par l'expression « Sois bienveillant !». La bienveillance prend alors la forme d'une prescription, qui rend impossible l'intention positive authentique et spontanée. Or, en référence au cadre conceptuel et à l'histoire des

organisations, la bienveillance authentique est corrélée positivement à la recherche de performance là où la bienveillance utilitariste peut devenir contre performante. *Comment être authentique dans ma démarche bienveillante tout en répondant à une prescription hiérarchique (démarche descendante) ?* Tous les comportements qui tentent d'y répondre seront automatiquement inadaptés : si je réponds à la prescription, je ne suis plus dans une bienveillance authentique. Si je ne réponds pas à la prescription, je ne réponds pas à la demande.

Le management bienveillant s'apparente ainsi à une recherche d'équilibre dynamique entre une bienveillance authentique et motivée par la recherche désintéressée du bien-être d'autrui, et la bienveillance utilitariste, dont l'objectif principal est d'assurer le bien-être des travailleurs dans le cadre de leurs activités professionnelles en vue d'une performance attendue. Le management bienveillant ne peut être exclusivement « authentique » car il serait *a priori* difficilement soutenable économiquement, ni totalement « utilitariste » car il souffrirait alors d'un manque de sincérité qui serait un frein à sa mise en application réelle.

Conclusion

Nous avons tenté dans cette communication de clarifier les contours et les difficultés pour opérationnaliser un management dit « bienveillant ». Le cas étudié nous a permis de mettre en lumière les paradoxes dans lesquelles toute organisation peut être prise en souhaitant mettre en place ce type de démarche. La bienveillance, considérée comme vertu, est extrêmement compliquée à prescrire. Par ailleurs, sa mise en place n'occulte en rien la prise en compte des intérêts économiques de l'entreprise, elle implique une tension, un arbitrage permanent.

La mise en place d'un management bienveillant est également soumise à la tentation pour toute organisation de recourir à une boîte à outils normative, comme nous avons pu le constaté dans le cas étudié au travers des huit pistes proposées par le consultant, bien que l'entreprise ait conscience que cela constitue une première étape. Elle questionne également sur le niveau d'application envisageable pour l'organisation intéressée. Le cas étudié se focalise particulièrement sur le niveau individuel, ce qui a posé la difficulté de mettre ces individus en tension lorsque l'organisation globale du travail ne venait pas en soutien de leur management bienveillant. Toutefois, se focaliser sur ce niveau global impliquerait une refonte complète du design organisationnel et passerait par une délicate redéfinition de la gouvernance en général. Les dirigeants du cas étudié l'ont bien compris, mettre en place un management bienveillant ne peut se faire dans la rupture, cela demande beaucoup de temps, le temps de changer une culture organisationnelle. En effet, le caractère authentique d'une gouvernance bienveillante ne peut être estimé par les collaborateurs que sur le long terme.

Bibliographie

Abrahamson, E. (1991), Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Refection of Innovations, *Academy of Management Review*, Jul 91, Vol 16, Issue 3.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Giordano, Y. (coord. par) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, 245-290.

Allen, D. G. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, vol. 29, n°1, p. 99-118.

Aubert N. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Flammarion, coll. Champs, Essais.

Astier, P. (2007), « Dire, faire et savoir. Remarques sur leurs relations à l'occasion des 'discours d'expérience' », Dans Avenier M.J. et Schmitt C. (s/d), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 69-85.

Axelrod, R. (1984 [1992]). *Donnant donnant: Théorie du comportement coopératif*, Paris :Odile Jacob.

Badaracco Jr., J. L. (1992). Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility, *California Management Review*, vol. 34, n°3, p. 64-79.

Barabel, M., Meier, O., Teboul, T., (2008), *Les fondamentaux du management*, Dunod, Paris.

Barel, Y. (1989), *Le paradoxe et le système*, Grenoble , Presses Universitaires de Grenoble.

Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 1, N°87.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bruch H., Ghoshal, S. (2004). *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*, Harvard Business Press.

Courpasson D., Thoeing J.C. (2008) *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.

Detchessahar, M., (2009), Un organisme de santé malade de « gestionnite » in *Gérer et Comprendre*, 4, n°98, pp.27-37.

Dupuis, J.-C. (2007). « Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 1, n°223, p. 131-135.

Fray, A.-M. (2005), « Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?... », Vie & sciences de l'entreprise 2005/3 (N° 168 - 169), p. 20-36.

Grimand, A. (2014), Manager les paradoxes de la RSE Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, revue française de gestion, vol 3, N° 240, p. 133-148.

Hofstede G., (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Jacquinot, P. (2013). « La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 2, N° 231, p. 103-116.

Le Gall, J.M. (2012). De la bienveillance dans l'entreprise. *Le monde économie*, 5 décembre.

Lewis, M. W. (2000), « Exploring paradox : toward a more comprehensive guide », Academy of Management Review, 25 : 760-776.

Martine Brasseur *et al.*, (2012). « Éthique et Management : repenser l'organisation », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1 (n°1), p. 3-6.

Marzano, M. (2012). « Qu'est-ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise,* vol. 1 (n°1), p. 83-96.

Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°1, p. 123-36.

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 709-734.

Mercier, G. & Théron, C. (2014). La bienveillance managériale à l'égard des collaborateurs : une approche attentionnelle. *25ème congrès de l'AGRH*, Chester, Grande-Bretagne, 6 et 7 novembre.

Mercuri S., Pundrich A., (2009) Can slow thinking reinforce the results of corporate social responsability strategies ? An analysis of decision making process inside Google Inc. France and Brazil. EGOS, Actes du Congrès.

Pacherie (2004). L'empathie et ses degrés, in Berthoz, A., Jorland, G. (éds), L'empathie, Paris : Odile Jacob, p. 149-182.

Perret, V., Josserand, E. (2003), « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans Perret, V., Josserand, E. (2203), Le paraoxe : penser et gérer autrement les organisations, Editions Ellipse, Paris, 5-22.

Perez, Y.A. (2008), « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », Humanisme et entreprise 2008/3 (N° 288), p. 132-145.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of literature, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, p. 698-714.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 344–354.

Weber, M., (1964) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904-1905, traduction par Jacques Chavy, Plon.

Annexe 1 : Pistes d'actions développées par le consultant de l'entreprise DISTRI

Le premier levier est la quête du sens. Celui-ci permet au collaborateur de prendre conscience de l'utilité de son travail et le met en perspective d'une part par rapport au reste de l'organisation et des activités des autres collaborateurs, et d'autre part par rapport à la stratégie générale de l'entreprise. Il permet une vision systémique et téléologique du travail. Ce premier levier peut être rapproché d'une des valeurs clés de DISTRI (LIDERS), « Leadership », définie en interne comme « la capacité d'un manager à transmettre la vision, la stratégie et les valeurs de l'entreprise.

Le second levier est la capacité à fixer des objectifs au bon niveau. Si l'objectif est trop élevé, il accroit le stress, s'il est trop facilement atteignable, il provoque l'ennui. L'objectif doit être un facteur de motivation pour le collaborateur. DISTRI, à l'image d'une pratique courante dans les entreprises, essayent de définir des objectifs SMART (Simple, Mesurable,

Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) lors des entretiens annuels notamment. Ce levier de motivation peut être rapproché de la valeur clé de DISTRI « Synergie », définie en interne comme « la capacité à faire adhérer à un but commun et mettre en place les moyens, les conditions et les actions qui permettront aux équipes et aux projets d'atteindre les objectifs fixés ».

Le troisième levier de motivation est la capacité à cultiver la liberté d'action. En bénéficiant davantage d'autonomie et de confiance de la part de son manager, un collaborateur sera plus enclin à être créatif. DISTRI encourage les managers à développer l'esprit d'initiative dans l'exercice de leurs missions et à les responsabiliser. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « innovation », définie comme « la capacité à lancer et mettre en œuvre des idées innovantes pour améliorer le fonctionnement de l'organisation ».

Nous pouvons également faire un lien entre la capacité « à agir pour ne pas subir » préconisée par le consultant, qui souligne que l'action protège du stress, et la valeur clé « Synergie ». DISTRI invite les managers à encourager les initiatives, à confier des missions ou projets transversaux. Cette aptitude peut être rapprochée de la valeur clé « Synergie », définie, en complément de ce qui a été écrit plus haut, comme « favorisant la coopération entre les équipes pour développer un esprit de solidarité permettant de surmonter les difficultés ».

Le levier de motivation « prodiguer des encouragements » permet, d'une part de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, et d'autre part d'être enclin à privilégier des missions plus difficiles et à persévérer davantage. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « Leadership » dans la mesure où celle-ci consiste à accompagner et motiver le collaborateur à partager la vision stratégique de l'entreprise. L'objectif est aussi « d'évaluer la capacité du manager à partager et diffuser largement l'information nécessaire au succès des projets, à être constamment ouvert aux idées, prendre en compte l'avis de ses collaborateurs et collègues et encourager leurs initiatives ».

L'entretien du sentiment d'équité peut être rapproché de la valeur clé « Décision » dans la mesure où le manager doit être équitable dans sa manière de décider, tout comme il devrait l'être dans son rapport compliments/reproches avec ses collaborateurs. Par ailleurs, le manager doit aussi être équitable avec lui-même en assumant aussi bien ses succès et ses échecs sans s'arroger toute la part du succès ou à l'inverse se défausser sur les autres.

La reconnaissance de ses propres maladresses est une manifestation de courage et permet souvent d'apaiser certaines tensions au sein des équipes. Par ailleurs, suite à un conflit, la réconciliation peut s'avérer être un facteur important de cohésion. Il est essentiel pour un manager de savoir présenter rapidement ses excuses en cas de propos ou de comportements blessants, incorrects, ou injustes à l'égard de ses collaborateurs. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « Engagement » définie en interne comme étant le fait de « porter les intérêts de l'entreprise en agissant en total intégrité et honnêteté et dans le respect des personnes ».

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les intermédiaires de la distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires : perspectives de recherche

Virginie BARITAUX
Maître de conférences, VetAgro Sup
UMR Métafort
Campus agronomique de Clermont – 89, avenue de l'Europe – 63370 Lempdes
virginie.baritaux@vetagro-sup.fr

Camille BILLION
Doctorante, AgroParis Tech
UMR Métafort
AgroParis Tech Centre de Clermont-Ferrand - 9, Avenue Blaise Pascal - CS 70054 - 63178 Aubière Cedex
Camille.billion@agroparistech.fr

Résumé

La relocalisation des systèmes agroalimentaires est perçue comme un outil au service du développement durable des territoires. On en distingue deux principales tendances : les initiatives de type « systèmes alimentaires localisés » (SYAL) et les « systèmes alimentaires de proximité ». Les intermédiaires de la distribution (détaillants, grossistes) qui participent largement à ces dynamiques sont pourtant souvent négligés tant dans la littérature que dans les initiatives des acteurs des territoires. Cette contribution vise à (1) montrer, à partir de la littérature, le rôle et la place des intermédiaires de la distribution dans les dynamiques de relocalisation des systèmes alimentaires ; (2) poser des perspectives de recherche sur ces questions.

Mots-clés : détaillants ; grossistes ; SYAL ; circuits alimentaires de proximité

Abstract

Agri-food systems re-localisation is considered a mean to foster regional sustainable development. We distinguish two main forms of re-localisation: *localised food systems* and *local food networks*. Whosalers and retailers are involved in these dynamics. However, they are neglected in literature as well as in public initiatives. The objective of the paper is twofold. First, a literature review shows the part the distribution intermediaries take in re-localisation of food chains. Second, we posit perspectives for future research about these issues.

Key-words: retailers, wholesalers, localized food systems, local food networks

Les intermédiaires de la distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires : perspectives de recherche

Résumé

La relocalisation des systèmes agroalimentaires est perçue comme un outil au service du développement durable des territoires. On en distingue deux principales tendances : les initiatives de type « systèmes alimentaires localisés » (SYAL) et les « systèmes alimentaires de proximité ». Les intermédiaires de la distribution (détaillants, grossistes) qui participent largement à ces dynamiques sont pourtant souvent négligés tant dans la littérature que dans les initiatives des acteurs des territoires. Cette contribution vise à (1) montrer, à partir de la littérature, le rôle et la place des intermédiaires de la distribution dans les dynamiques de relocalisation des systèmes alimentaires ; (2) poser des perspectives de recherche sur ces questions.

Introduction

La relocalisation est perçue comme un outil de développement durable des systèmes agroalimentaires (SAA) et des territoires, tant sur les plans économique et social que sur le plan environnemental (Bowen, 2010 ; Frayssignes, 2005 ; Hinrichs, 2003). Deux grands types de démarches peuvent être associés à cette dynamique (Bowen et Mutersbaugh, 2014). Dans les années 1990, d'une part, les démarches de type SYAL[1] reposant sur une qualification territoriale des produits alimentaires et sur des signes de qualité (AOC, IGP, marques collectives,…) se sont fortement développées. Les attributs des territoires sont alors conçus comme des facteurs de compétitivité pour les systèmes agro-alimentaires (Fourcade et al., 2010 ; Sanz Cañada et Muchnik, 2011). D'autre part, plus récemment, on assiste à la multiplication des initiatives publiques ou privées visant à développer des « circuits alimentaires de proximité ». L'objectif de ces démarches, qui s'appuient sur la mise en place de circuits de distribution courts et délimités géographiquement, est de rétablir une proximité

[1] Systèmes agroalimentaires localisés

spatiale et organisationnelle entre producteurs et consommateurs (Deverre et Lamine, 2010 ; Milestad et al., 2010).

L'analyse de ces dynamiques de relocalisation montre que les différents maillons des systèmes alimentaires y sont impliqués. Les acteurs de la distribution, en particulier, y participent largement. Ils sont pourtant négligés, aussi bien dans la littérature que dans les initiatives des acteurs des territoires qui visent à soutenir cette relocalisation (Abatekassa et Peterson, 2011 ; Brand, 2015 ; Ilbery et Maye, 2006 ; Lamine, 2014 ; Praly et al., 2014). Dans ce cadre, l'objectif de cette contribution est double. Elle vise d'une part à montrer, à partir d'une revue de la littérature, l'intérêt de s'interroger sur le rôle et la place des intermédiaires de la distribution dans les dynamiques de relocalisation des systèmes alimentaires. Elle se propose, d'autre part, de poser des perspectives de recherche sur ces questions.

La suite de cet article sera organisée en quatre parties. La première présente le positionnement et la démarche adoptés pour cette contribution. Les parties 2 et 3, nous revenons sur la littérature sur la place des distributeurs dans les dynamiques des SAA et en particulier les dynamiques de relocalisation. La dernière partie propose des pistes de recherche.

1 : Positionnement et démarche de recherche

Les acteurs de la distribution assurent le lien entre la production et la consommation en comblant les séparations spatiale, temporelle, informationnelle et juridique (Fernie et al., 2015). Ils occupent ainsi un rôle d'autant plus important dans les SAA que, pour de nombreux produits alimentaires, il existe un décalage entre une production saisonnière (et plus ou moins périssable) et une consommation dessaisonnée, de la même façon qu'il peut y avoir des découplages forts entre zones de production et de consommation.

Nous nous focalisons dans ce travail sur les intermédiaires de la distribution de type « négociants » qui achètent pour revendre en gros ou au détail[2]. Dans les systèmes alimentaires, cette catégorie regroupe un grand nombre d'acteurs très hétérogènes qui se différencient en termes de niveau d'intervention dans la chaîne alimentaire (gros ou détail), d'activités et de produits traités, ou encore de modèle économique auquel ils appartiennent (artisans-commerçants, grande distribution, grossistes indépendants… etc.). On constate néanmoins que la littérature abordant la question du rôle et de la place de ces acteurs dans les systèmes alimentaires s'est essentiellement focalisée sur la grande distribution, négligeant largement les autres types de détaillants et les grossistes.

Cette contribution propose une synthèse bibliographique sur le rôle et la place de ces acteurs dans les dynamiques des SAA. Nous nous appuyons sur des publications scientifiques et professionnelles et adoptons volontairement un positionnement pluridisciplinaire. En effet, alors que les littératures marketing et économique développent des approches plus « micro » et éclairent les questions d'organisation des relations inter-organisationnelles et de stratégies des acteurs des systèmes alimentaires, les travaux des géographes et sociologues permettent une échelle d'observation plus « méso » en termes de systèmes alimentaires.

2 : La grande distribution dans les systèmes alimentaires

La grande distribution est aujourd'hui un acteur clé des systèmes alimentaires (Fuchs et al., 2009). Sa forte concentration, ses stratégies d'intégration et de contractualisation verticales et son internationalisation lui donnent un poids croissant, au niveau mondial comme local, au détriment des autres acteurs, notamment industriels et producteurs agricoles (Mevel, 2010 ; Richards et al., 2013). La question de l'équité et de l'équilibre de ses relations avec l'amont

[2] Par opposition aux intermédiaires comme les courtiers, commissionnaires et agents commerciaux qui ne deviennent pas propriétaires des biens.

des systèmes agro-alimentaires se pose depuis plusieurs décennies (Pouzenc et Guibert, 2010) et interroge la durabilité du modèle de développement qui s'est mis en place depuis les années 1960 (Fuchs et al., 2009). Le pouvoir croissant de la grande distribution a des conséquences non seulement en termes de fixation des prix et donc de partage de la valeur, mais également en termes de dynamique des systèmes alimentaires (Burch et Lawrence, 2007).

2.1 : Les relations fournisseurs-distributeurs[3]

L'abondante littérature sur les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs dans les SAA met largement en avant leur caractère conflictuel. En effet, la stratégie de base qui a soutenu le développement des grandes enseignes est la domination par les coûts (Antéblian-Lambrey, 1998 ; Mevel, 2010). Elle a mené au renforcement de la puissance d'achat des distributeurs et du rapport de force en leur faveur vis-à-vis des acteurs de l'amont (Allain et Chambolle, 2003 ; Berges-Sennou et Caprice, 2003). Néanmoins, dans les années 1990, l'évolution des attentes et des comportements d'achat des consommateurs, la réglementation, les progrès techniques et l'intensification de la concurrence vont contribuer à une évolution forte du secteur[4] (Colla, 2004 ; Daumas, 2006). La nature des relations entre la grande distribution et ses fournisseurs connait alors une inflexion (Lepers, 2003). Les distributeurs mettent en place des stratégies de différenciation leur permettant de faire face à la concurrence des autres enseignes, mais également des industriels. Ils développent en particulier une offre de produits sous marques propres répondant à des cahiers des charges spécifiques (commerce équitable, agriculture biologique, produits « de terroir » …). Ces marques de distributeurs (MDD), qui s'appuient sur la contractualisation (de Fontguyon et al.,

[3] Nous nous focalisons ici essentiellement sur le cas français. En effet, comme le montre Colla (2004), pour le cas européen, même si les groupes de distribution font face à des facteurs d'évolution qui peuvent avoir des effets convergents, on observe encore des différences notables entre les pays.
[4] Moati (2016) évoque même une crise du modèle.

2003 ; Mazé, 2002 ; Messeghem, 2005 ; Réviron et Chappuis, 2005), apportent, en particulier à une échelle locale, une dimension relationnelle aux échanges avec les fournisseurs (Antéblian-Lambrey, 1998 ; Baritaux et Houdart, 2015 ; Lepers, 2003).

Ces démarches, présentées comme coopératives et fondées sur des partenariats avec les acteurs de l'amont des filières, ont été un moyen pour les distributeurs de renforcer leur légitimité et de communiquer sur leur engagement sociétal (Beylier et al., 2012 ; Sabri et Messeghem, 2012). Néanmoins, même si localement elles peuvent permettre un rééquilibrage des rapports de force et un meilleur partage de la valeur (Baritaux et Houdart, 2015 ; Mazé, 2002 ; Messeghem, 2005), le déséquilibre reste important et soulève des questions sur la réelle nature coopérative de ces relations. En effet, le développement de ces démarches traduit également la montée en puissance des distributeurs (Burch et Lawrence, 2007 ; Filser et Paché, 2008) et elles sont vues comme un moyen de renforcer leur pouvoir sur les autres acteurs des filières (Berges-Sennou et Caprice, 2003 ; Filser et al., 2001 ; Fonte, 2008), faisant d'eux de véritables « pilotes » des systèmes alimentaires.

2.2 : La grande distribution dans les dynamiques des systèmes alimentaires

Au-delà de la problématique du partage de la valeur, la littérature met en évidence le poids de la grande distribution sur les dynamiques de l'amont des systèmes alimentaires aussi bien que sur la consommation. En effet, la grande distribution alimentaire a aujourd'hui dépassé sa fonction traditionnelle de distribution pour devenir prescriptrice en termes de production et de consommation (Burch et al., 2013; Moati, 2016). L'attention croissante portée à la qualité des produits alimentaires (sanitaire, environnementale, éthique, gustative, …) a conduit à un développement des normes publiques dans les filières alimentaires. Les entreprises privées ont alors vu s'accroitre leur responsabilité dans la mise en œuvre des contrôles de qualité.

Dans ce contexte, elles ont de plus en plus recours à des normes privées (ISO, Global Gap, IFS, …) avec un double objectif : se couvrir contre les risques associés aux exigences réglementaires et de réputation, mais également se différencier sur un marché fortement concurrentiel (Smith, 2010). Les grandes firmes de distribution bénéficiant d'un fort pouvoir de marché ont été en capacité d'imposer ces référentiels privés, en s'appuyant sur des systèmes de contractualisation et d'intégration verticaux (Mazé, 2002), leur donnant ainsi les moyens d'orienter les systèmes de production pour répondre à leurs besoins (Henson et Reardon, 2005). De nombreux travaux montrent les impacts de ces dynamiques sur les systèmes alimentaires locaux. Ils mettent notamment en évidence le risque d'exclusion des petits producteurs qui sont dans l'incapacité de répondre à toutes les injonctions, tant dans les pays en développement (Boselie et al., 2003 ; Reardon et al., 2004), que dans les pays développés (Burch et Lawrence, 2007 ; Richards et al., 2013).

La littérature met également en évidence la capacité des chaînes de distribution à orienter les modes de consommation et les régimes alimentaires. En effet, bien que la demande des consommateurs soit une contrainte forte d'évolution des stratégies des distributeurs (Colla, 2004 ; Daumas, 2006), le poids de ces acteurs sur les marchés permet également, à travers le choix d'une offre spécifique, d'orienter en partie les choix alimentaires des consommateurs. Cette capacité est par ailleurs renforcée par le fait que les distributeurs, par le biais des normes privées et le développement de leurs marques propres, sont en capacité d'orienter les caractéristiques qualitatives des produits qu'ils offrent (Burch et Lawrence, 2007). Dans les pays en développement notamment, la croissance de la grande distribution, via l'implantation des groupes occidentaux, associée aux évolutions de l'environnement socio-économique (augmentation des revenus, urbanisation, développement du travail des femmes, …), participe

à la transition alimentaire à l'œuvre (occidentalisation, diversification, augmentation de consommation de produits élaborés …) (Pingali, 2007 ; Rischke et al., 2015).

2.3 : La grande distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires

Les enseignes ont largement assimilé les attentes des consommateurs en lien avec la relocalisation des SAA (Pouzenc et Guibert, 2010). A l'échelle nationale, dans les années 1990, elles ont développé leurs marques propres « de terroir » (Beylier et al., 2012). Aujourd'hui encore, ces stratégies constituent une force puisque malgré une perte de vitesse des MDD en général, celles qui s'appuient sur une différenciation par la qualité et le terroir se maintiennent (La France Agricole, 2015). Localement, les acteurs de la grande distribution ont également participé à la mise en place de marques territoriales, marques ombrelles associant à un ensemble de produits (alimentaires ou non) l'image positive du territoire[5]. En offrant une gamme de produits de terroir, la grande distribution est ainsi devenue un acteur de la qualification territoriale des produits alimentaires (Pouzenc et al., 2007).

Les grands groupes de distribution jouent également sur la dimension proximité en relocalisant une partie de leur approvisionnement ou en s'approvisionnant en direct auprès de producteurs locaux (Abatekassa et Peterson, 2011 ; Buclet et Debuisson, 2015 ; Hinrichs, 2013 ; Ilbery et Maye, 2006). En France, en 2011, Christy et Scandella (2011) estiment que les produits locaux représentaient 5 à 10 % de l'offre des détaillants alimentaires.

[5] La marque Bravo l'Auvergne par exemple (http://www.bravo-lauvergne.com/) associe l'Union régionale des industries agroalimentaires (URIAA) et la Fédération du commerce et de la distribution Auvergne (Pigot, 2014).

3 : Quid des autres distributeurs ?

3.1 : Les autres détaillants, des acteurs menacés

Très peu de travaux se sont penchés sur la question des détaillants, hors grande distribution. Le développement de cette dernière, bien qu'ayant conduit à l'apparition de nouvelles formes ou formats de distribution (épiceries de quartier et supérettes), a participé au dépérissement du « petit commerce » de proximité indépendant (Peron, 1991). En France, malgré une légère baisse au cours des dernières années, on peut estimer selon les données INSEE[6], qu'en 2014 les magasins de la grande distribution représentent plus de 70 % de la valeur des achats au détail de produits alimentaires (grandes et petites surfaces réunies). Néanmoins, selon l'enquête commerce 2012 du Crédoc (Dembo et Colin, 2012), on observe en parallèle, depuis 2005, une hausse de la fréquentation du commerce alimentaire spécialisé[7]. En effet, depuis le début des années 2000, le déclin de ce type de commerce semble s'être enrayé avec une stabilisation des parts de marché dans un certain nombre de secteurs (de Kermadec, 2011)[8]. D'autre part, on observe une diversification croissante des parcours d'achat des consommateurs, ces derniers ayant recours à une plus grande diversité de circuits de distribution mais à une fréquence plus réduite[9]. Cependant, la stratégie offensive de développement des magasins de proximité par la grande distribution (Arnaud et Hanne, 2014 ; Capo et Chanut, 2013 ; Gahinet, 2014) crée une nouvelle forme de concurrence. Ainsi, les commerces « traditionnels » tendent progressivement à disparaître et ce, malgré l'intérêt renouvelé des consommateurs.

[6] http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&id=141 (consulté le 22/04/2016)
[7] Le commerce alimentaire spécialisé comprend les entreprises purement commerciales (codes NAF rév.1 commençant par 52) et de l'artisanat commercial (codes commençant par 15) (de Kermadec, 2011).
[8] L'enquête Crédoc montre, en revanche, une baisse de la fréquentation des épiceries de quartier.
[9] En Grande Bretagne par exemple, Clarke et al. (2012) montrent que l'existence d'une diversité de formats de distribution améliore la satisfaction des consommateurs. Ils mettent également en évidence l'importance, pour ces mêmes consommateurs, d'avoir un accès à un supermarché.

On observe également, comme le montre Delfosse (2012) dans le cas des crémiers, que l'avenir de ces détaillants spécialisés dépend fortement des évolutions des autres maillons des filières. Dans un contexte de développement de la vente directe, les détaillants traditionnels se trouvent par exemple concurrencés par les agriculteurs (Réseau Rural, 2010) qui développent leurs propres outils de transformation et de distribution. Par ailleurs, la concentration des industries de transformation et la disparition des grossistes spécialisés peuvent constituer une menace pour ces acteurs qui font face à une offre qui tend à se restreindre.

3.2 : Les grossistes, des acteurs oubliés

Jusqu'à récemment (Pardo et Paché, 2015), les grossistes ont été oubliés dans la littérature sur la distribution. Au XX^{e} s., la montée en puissance des industriels puis le développement de la grande distribution, accompagné par un phénomène de « plateformisation », ont conduit à une baisse importante du poids de ces acteurs dans les canaux de distribution alimentaires (Michel, 2014 ; Michel et Pardo, 2012). Néanmoins, Néfussi et Vicaire (2008) soulignent que les grossistes[10] occupent encore une place majeure dans les flux qui circulent entre les différents maillons des SAA (35 % des ventes des industries agroalimentaires en 2005, par exemple). Les autres dynamiques de fond des SAA (évolution des modes de consommation, développement des circuits courts, disparition du commerce indépendant …) sont également des moteurs forts d'évolution du commerce de gros (Berry, 2004 ; CESR Auvergne, 1999 ; FranceAgrimer et Blézat Consulting, 2012). Ce secteur a ainsi connu une concentration importante et des évolutions d'activité avec le développement de l'offre de services

[10] Il existe des grossistes à tous les niveaux des filières. Néfussi et Vicaire (2008) distinguent le négoce de collecte, du négoce d'expédition, des grossistes de diffusion qui revendent au commerce de détail. Ce sont ces derniers sur lesquels nous nous concentrons.

logistiques et des fonctions marketing et de pilotage de réseau (marques propres, partenariats producteurs, ...).

Dans certaines filières comme celles des fruits et légumes, malgré une perte importante d'activité, les grossistes parviennent à se maintenir, notamment dans l'approvisionnement des magasins de la grande distribution[11]. En effet, les spécificités de ces produits (fragilité et périssabilité, dépendance au climat, importance pour l'image du magasin, …) questionnent un approvisionnement des magasins trop centralisé, pouvant ainsi laisser une place à l'activité des grossistes (Saucède et al., 2015). Cependant, globalement, les grossistes souffrent d'un manque de légitimité au sein des SAA qui s'explique par un environnement institutionnel et législatif défavorable (soutien au développement des circuits courts, législation favorable à la grande distribution, …) mais aussi par la méconnaissance qu'en ont les autres acteurs des systèmes (Michel, 2014). Néanmoins, les grossistes peuvent faire valoir des ressources et compétences spécifiques (relationnelles, savoir-faire, connaissance des produits, …) qui leur permettent de justifier d'une activité d'intermédiation créatrice de valeur (Billion et al., 2015 ; Giraud et Pardo, 2012 ; Lapassouse-Madrid, 2015 ; Saucède et al., 2015).

3.3 : Détaillants et grossistes dans la relocalisation des SAA

Certains détaillants traditionnels peuvent prendre part à des mouvements de relocalisation alimentaire en s'insérant dans des réseaux d'acteurs, au niveau local. Dans le cas de la filière viande par exemple, le projet Interval (Réseau Rural, 2010) identifie, sur les territoires, différentes formes de collaborations (sur la commercialisation, la découpe/transformation, ou pour le maintien d'abattoirs) entre les commerçants et bouchers d'une part, et les autres acteurs de l'alimentation d'autre part, au service du développement de circuits de proximité.

[11] Selon l'UNCGFL, les magasins de la grande distribution représentaient en 2012, 39 % de la clientèle des grossistes en Fruits et légumes (http://www.uncgfl.fr/ ; consulté le 13/04/ 2016).

De la même façon, les artisans commerçants peuvent participer à la construction et à la valorisation de démarches de certification territoriale comme des AOP par exemple (Chabrat-Michel, 2015 ; Pouzenc et al., 2007) ou à la valorisation et au maintien de certaines productions confidentielles en assurant leur commercialisation (Delfosse, 2012).

Les grossistes sont des acteurs clés pour l'approvisionnement des commerçants traditionnels. Le positionnement des détaillants en faveur d'un approvisionnement de proximité peut ainsi passer par des partenariats avec eux. En effet, les grossistes s'affirment aujourd'hui en tant qu'acteurs des systèmes alimentaires locaux. Ils développent leurs propres démarches de certification qui garantissent l'origine locale des produits et/ou les méthodes de production et proposent à leurs clients des outils de communication (PLV, étiquetage, …) pour valoriser leur participation à la démarche. Le groupe Creno[12], par exemple, s'affiche comme un « acteur du développement durable des territoires » via sa démarche « Jardin d'ici » qui s'appuie sur le développement de partenariats avec des producteurs situés dans un rayon d'approvisionnement inférieur à 150 km du lieu de vente. De la même façon, la filiale Terre Azur du groupe Pomona a créé la marque « Fruits et légumes de ma région »[13] qui garantit des achats auprès de « producteurs locaux sélectionnés ».

En parallèle de ces démarches d'entreprises, des démarches collectives portées par les marchés de gros se construisent. La Fédération des marchés de gros a ainsi organisé le 7 avril 2016 sa 2ième Journée nationale. Cet évènement a été marqué par le lancement d'une vitrophanie proposée aux commerçants sous forme d'un macaron à afficher en vitrine présentant le slogan « Créateurs de proximité. Je m'approvisionne localement en qualité et en fraîcheur auprès de mon Marché de gros »[14] (Marchand, 2016). Par ailleurs, certains de ces

[12] http://www.creno.fr/ (consulté le 18/04/ 2016)
[13] http://www.terreazur.fr/ (consulté le 18/04/2016)
[14] http://www.marchesdegrosdefrance.fr (consulté le 18/04/2016)

marchés se placent en promoteurs de la gastronomie et de la qualité et mettent clairement en avant des démarches de valorisation des produits locaux (Rendez-vous de l'APPRO LOCAL au MIN D'Angers[15] par exemple), participant ainsi aux processus de qualification territoriale de certains produits.

4 : Perspectives de recherche

La revue de littérature montre le poids des acteurs de la distribution dans les dynamiques de relocalisation des SAA. Nous proposons, à partir de là, des perspectives de recherche[16] selon deux grands axes : le rôle des distributeurs (1) dans les dynamiques des systèmes sous indication géographique (IG), et (2) dans la construction de circuits alimentaires de proximité.

4.1 : Impact des distributeurs sur l'évolution des systèmes alimentaires sous IG[17]

Une IG permet aux acteurs d'un territoire de différencier un produit par l'origine en associant ses attributs à ceux d'un terroir[18] tout en garantissant une exclusivité et en protégeant un nom (Bowen et Mustersbaugh, 2014). L'ancrage local des filières sous IG repose donc sur la construction, la mobilisation et la valorisation de ressources économiques, sociales, culturelles et naturelles spécifiques dans un objectif de développement durable (Frayssignes, 2005 ; Tregear et al., 2007). Alors que la production reste par définition localisée, ces filières se caractérisent généralement par une forte ouverture vers « l'extra-local ». Non seulement les produits sont commercialisés sur des marchés hors de la zone de production, mais ces filières se caractérisent également par l'engagement d'acteurs extérieurs, nationaux voire

[15] http://www.sominval.fr/uploads/fichiers%20em/Bilan_rendez-vous_de_l_appro_Local.pdf (consulté le 18/04/2016)
[16] Nous ne prétendons ici à aucune exhaustivité dans les questions soulevées.
[17] On utilisera ici le terme d'indication géographique pour ne pas se limiter aux cadres réglementaires français et européen. Cette notion renvoie à un mécanisme de certification garantissant l'origine géographique d'un produit. Les AOC, AOP et IGP françaises et européennes sont donc des IG.
[18] La notion de terroir fait référence à un milieu naturel et à une communauté humaine qui se caractérise par ses savoirs, ses pratiques, son mode d'organisation sociale et ses représentations (Bérard et Marchenay, 2007).

internationaux. Ces acteurs pouvant avoir un fort pouvoir de marché, se pose la question du risque « d'appropriation » des IG (standardisation des produits, baisse de revenu des producteurs agricoles, …) et des mécanismes que les acteurs locaux peuvent mobiliser pour y faire face et garantir un retour des bénéfices sur le territoire (Bowen, 2010; Mancini, 2013).

Un certain nombre de travaux traitent de l'arrivée de firmes multinationales de l'industrie agroalimentaire dans ces filières (Bowen, 2010 ; Frayssignes, 2001 ; Jeanneaux et al., 2009 ; Mancini, 2013). En revanche, l'impact de la grande distribution a été peu abordé. Pourtant, dans la plupart des filières sous IG, elle est devenue incontournable (Arfini et Capelli, 2009 ; Torre et Chia, 2001)[19] [20]. En effet, les IG offrant une certification officielle de la qualité des produits, elles sont considérées comme un moyen privilégié d'accès au marché de la grande distribution (Benkahla et al., 2005 ; Carpenter et Petzold, 2010). Par ailleurs, les stratégies de marques propres, et en particulier les démarches de type « marque de filière »[21], font d'elle un acteur à même d'orienter les systèmes productifs et de gouverner les filières.

Ces constats soulèvent des questions d'autant plus sensibles pour les filières sous IG qu'elles sont théoriquement pilotées par la production et construites dans un objectif explicite de développement local, d'amélioration des revenus des agriculteurs via une plus grande maîtrise de la valorisation de leurs produits, de maintien et préservation de méthodes de production et savoir-faire propres à des communautés spécifiques (Mancini, 2013). On peut ainsi s'interroger sur l'impact que la grande distribution peut avoir sur leur fonctionnement, et en

[19] Selon l'enquête AGRESTE 2004 sur les produits agroalimentaires sous signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine, sur 62 AOC étudiées (hors vins et spiritueux), un peu plus de la moitié commercialise plus de 50 % de leurs volumes dans la grande distribution.

[20] Le « mois de l'origine et de la qualité » porté par le Ministère de l'agriculture en partenariat avec la FCD montre que les pouvoirs publics ont également intégré le poids de la grande distribution dans la valorisation des SIQO (http://agriculture.gouv.fr/alimentation/octobre-mois-de-lorigine-et-de-la-qualite, consulté le 20/04/2016).

[21] Alors que les MDD reposent sur une contractualisation bilatérale entre une PME et une enseigne de distribution, les marques de filière reposent sur des démarches de certification tripartites qui associent un industriel, des producteurs agricoles et le distributeur par le biais de systèmes verticaux de contractualisation pilotés par ce dernier (de Fontguyon et al., 2003 ; Hassan et Monier-Dilhan, 2006)

particulier sur l'évolution des produits et des systèmes de production. On a pu constater, pour certaines IG, des évolutions des cahiers des charges allant vers une perte de typicité des produits et de crédibilité du signe (baisse des productions au lait cru dans les AOP fromagères en France par exemple). Ces évolutions peuvent être associées, en partie, à la nécessité de répondre à une demande de masse pour des produits peu différenciés exprimée par la grande distribution. Néanmoins, on constate également que la volonté de la grande distribution de se différencier et de répondre à la demande croissante des consommateurs pour des produits de qualité spécifique la pousse à mettre en place des démarches allant vers un retour à des cahiers des charges demandant des modes de production plus « traditionnels » et plus respectueux de l'environnement (Bernard de Raymond, 2013). Par exemple, Carrefour a mis en place, en Auvergne, dans le cadre de sa démarche Engagement qualité Carrefour, des partenariats avec des producteurs et des laiteries pour proposer des fromages sous AOP produits à base de lait cru de vaches uniquement alimentées à l'herbe (lait « tout foin »), avec des temps d'affinage plus longs, allant au-delà des exigences du cahier des charges officiel (Baritaux et Houdart, 2015). Une telle démarche introduit une nouvelle forme de différenciation au sein de l'IG, créant une concurrence entre producteurs et l'appropriation d'une partie de la rente par la grande distribution. Néanmoins, elle permet aussi de valoriser des modes de production qui peuvent être considérés comme plus vertueux et permettant aux producteurs de mieux valoriser leur production. Ainsi, quel impact ce type de démarche peut-il avoir sur le reste de la filière en termes d'organisation des acteurs, de cahiers des charges, ou encore de répartition de la valeur par exemple ?

4.2 : Développement des circuits alimentaires de proximité : place des distributeurs et impact sur l'organisation des canaux de distribution

Praly et al. (2014) définissent les circuits alimentaires de proximité comme des « circuit[s] de commercialisation qui mobilise[nt] les proximités géographique et organisée entre acteurs du système alimentaire ». Selon ces auteurs, le bon fonctionnement d'un circuit de proximité nécessite que la proximité géographique entre acteurs soit « activée », avec l'idée qu'elle ne suffit pas à elle seule, à l'existence d'un circuit alimentaire de proximité. Par ailleurs, la proximité organisationnelle ne nécessite pas un contact direct entre les acteurs, dans la mesure où elle peut être « médiatisée » par des outils de communication ou des acteurs intermédiaires. Ces auteurs mettent ainsi en avant l'importance du rôle des intermédiaires entre producteurs et consommateurs pour la valorisation de la proximité géographique. Pourtant, la littérature et les dispositifs portés par les pouvoirs publics se sont largement focalisés sur la vente directe (Lamine, 2014) et sur l'organisation de l'approvisionnement de la restauration collective publique (Le Velly, 2011). On néglige alors une partie des acteurs de l'alimentation, dont la distribution, laissant ainsi de côté les systèmes construits sur la base d'une proximité géographique impliquant plus d'un intermédiaire (Praly et al., 2014).

Les intermédiaires de la distribution, qui possèdent des compétences, savoirs et équipements dont ne disposent pas les consommateurs ou les producteurs, sont en mesure de prendre en charge des fonctions qui permettent une meilleure accessibilité des produits alimentaires locaux aux consommateurs (agrégation des productions, logistique ou encore de capacité de communication). On constate ainsi l'émergence de nombreuses initiatives de « ré-intermédiation » entre producteurs et consommateurs. Ces initiatives peuvent être portées par des acteurs historiques de la distribution mais on observe également l'apparition d'un certain nombre d'acteurs qui trouvent leur légitimité dans les circuits alimentaires de proximité. Ces

acteurs présentent une très grande diversité : magasins s'appuyant sur des groupes déjà présents dans la distribution (« O'Tera du Sart », qui a ouvert plusieurs magasins dans la banlieue Lilloise fondé par un membre de la famille Mulliez (groupe Auchan), ou « Frais d'ici » créé par le groupe coopératif InVivo[22]), ou encore démarches innovantes, s'appuyant notamment sur Internet, tels que des épiceries en ligne de produits locaux.

Ces dynamiques interrogent la façon dont elles vont jouer sur les relations qui s'établissent entre les distributeurs et leurs fournisseurs, et sur l'organisation des canaux de distribution alimentaires. En effet, comme le montrent les initiatives portées par les acteurs du commerce de gros, l'attrait pour la proximité semble être bénéfique aux grossistes et à des modèles d'approvisionnement plus décentralisés (Marchand, 2016)[23]. Par ailleurs, pour Moati (2016), le modèle de la grande distribution connait une crise qui conduit à remettre en cause les catégories « producteurs » et « distributeurs » pour faire émerger une nouvelle figure qui est celle de l'« intégrateur » qui, « [p]ar la mise en place d'une relation de service personnalisée, […] intègre des ressources (des compétences, des ressources matérielles, des marques…) de manière à favoriser la co-production d'effets utiles et de solutions avec ses clients, selon des modalités contractuelles variées qui n'impliquent pas nécessairement la transmission de droits de propriété sur des produits. » (p. 115). Le développement des circuits alimentaires de proximité va-t-il accélérer les évolutions observées dans la distribution ? Cette dynamique va-t-elle conduire à de nouveaux équilibres entre les différents acteurs des systèmes alimentaires locaux, redonnant une place et une légitimité à des acteurs « traditionnels » (Guptill et Wilkins, 2002) et laissant une opportunité pour de nouveaux modèles économiques plus

[22] La filiale GammVert d'InVivo développe également une gamme de produits de terroir sous marques propres.
[23] Par exemple, début avril 2016, le groupe Casino a annoncé qu'il allait réinstaller des acheteurs à Rungis pour les enseignes Franprix, Casino et Leader Price (Marchand, 2016).

durables (cf cas de Biocoop (Pluvinage, 2016)) ? Va-t-elle faire la place pour l'apparition à de nouveaux acteurs « intégrateurs » poussant les acteurs de type « négociants » à évoluer ?

Par ailleurs, se pose la question de la place qui doit être laissée à ces acteurs de la distribution dans les dynamiques d'alimentation de proximité. En particulier, on peut s'interroger sur la façon dont les acteurs privés de la distribution sont pris en compte dans les politiques alimentaires qui se mettent en place au niveau territorial, qui visent notamment à affirmer l'ancrage territorial de l'alimentation (Billion et al., 2015). Aujourd'hui, ces acteurs semblent souffrir d'un manque de légitimité, d'une méconnaissance voire d'une méfiance de la part des autres acteurs des systèmes, et particulièrement des acteurs publics. Ainsi quelle place envisager pour eux dans les politiques alimentaires au niveau local ? Sur quelle forme d'organisation s'appuyer pour articuler politique alimentaire territoriale et stratégie des acteurs privés ? Une étude FranceAgrimer (2012), met en avant le rôle central que peuvent jouer les marchés de gros dans l'articulation des différents acteurs des systèmes alimentaires. Ces marchés constituent-ils un levier privilégié pour intégrer les distributeurs dans le développement de circuits alimentaires de proximité ? Certains d'entre eux, à l'image du MIN de Lomme[24] (2nd marché de gros après Rungis), envisagent en effet de devenir des acteurs incontournables dans l'élaboration de la stratégie alimentaire des territoires.

Conclusion

Les pistes de recherche posées dans cette contribution peuvent s'inscrire dans une perspective d'analyse des transitions des systèmes alimentaires vers des modèles plus durables (Bloom et Hinrichs, 2011 ; Hinrichs, 2014). La question du rôle et de la place des intermédiaires de la distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires interroge sur ces processus de

[24] http://www.lillemetropole.fr/mel/actualites-metropole-lille/economie-emploi/euraminalimentaire.html

transition. Elle pose en particulier la question de la façon dont ces acteurs peuvent participer, soutenir et/ou orienter ces processus. Ainsi, en mettant en avant certains attributs des produits et des systèmes de production, les distributeurs participent à la valorisation de certaines ressources et à la définition de la nature de l'ancrage des produits et des filières, et donc à la mise en avant de certains modèles plutôt que d'autres (Baritaux et al., 2016). Cette question peut également être abordée à travers l'analyse des phénomènes de coexistence et/ou d'hybridation de différents modèles. Que ce soit les SYAL ou les circuits alimentaires de proximité, ces dynamiques prennent racine dans la remise en cause du modèle de développement agro-industriel mis en place après la seconde guerre mondiale (Deverre et Lamine, 2010). Leur position d'intermédiaire et leurs compétences confèrent aux distributeurs un rôle au cœur de l'articulation entre systèmes alimentaires alternatifs et plus conventionnels (Clark et Inwood, 2015 ; Lamine, 2014), ces derniers pouvant mettre en œuvre des pratiques à la fois ancrées dans le système alimentaire conventionnel, mais également issues de systèmes alimentaires alternatifs (Fournier et Touzard, 2014). Brand (2015) évoque ainsi la capacité de ces acteurs à hybrider des logiques sectorielles (liées à leurs métiers, aux filières dans lesquelles ils s'inscrivent) et territoriales à travers leurs pratiques, contribuant de la sorte à renforcer les liens urbain-rural et les relations entre acteurs des systèmes alimentaires.

Bibliographie

Abatekassa G. et Peterson H.C. (2011), « Market Access for Local Food through the Conventional Food Supply Chain », International Food and Agribusiness Management Review, vol. 14, n°1, p. 63‑82.

Allain M.-L. et Chambolle C. (2003), « Approches théoriques des rapports de force entre producteurs et distributeurs », Economie rurale, n°277-278, p. 183‑191.

Antéblian-Lambrey B. (1998), « L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes », Revue Française de Marketing, vol. 5, n°170, p. 27‑39.

Arfini F. et Capelli M.G. (2009), « The resilient character of PDO/PGI products in dynamic food markets », 113ième Séminaire EAAE.

Arnaud B. et Hanne H. (2014), « Panorama de la grande distribution alimentaire en France », DGCCRF éco, n°25.

Aubril S. (2010), « Leclerc en campagne sur ses alliances locales avec les producteurs », LSA, 2010, p. 22.

Baritaux V. et Houdart M. (2015), « Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche «filière qualité» », Économie rurale, n°346, p. 15–30.

Baritaux V., Houdart M., Boutonnet J.-P., Chazoule C., Corniaux C., Fleury P., Lacombe N., Napoléone M. et Tourrand J.-F. (2016), « Ecological embeddedness in animal food systems (re-)localisation: A comparative analysis of initiatives in France, Morocco and Senegal », Journal of Rural Studies, vol. 43, p. 13‑26.

Benkahla A., Boutonnet J.-P. et Fort F. (2005), « Enjeux de la certification d'origine et stratégies d'acteurs : Le cas de l'AOC pélardon », Economies et sociétés - Série « Systèmes agroalimentaires », vol. 27, n°5, p. 877‑894.

Bérard L. et Marchenay P. (2007), Produits et territoires : comprendre et agir, Bourg-en-Bresse, CNRS, Bourg-en-Bresse, 61 p.

Berges-Sennou F. et Caprice S. (2003), « Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat », Economie rurale, n°277‑278, p. 192‑205.

Bernard De Raymond A. (2013), En toute saison : le marché des fruits et légumes en France, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Berry J.-B. (2004), « Le commerce de gros aujourd'hui : caractéristiques et évolution », Insee Méthodes, n°107, p. 19‑26.

Beylier R.P., Messeghem K. et Fort F. (2012), « Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs », Décisions Marketing, n°66, p. 35‑45.

Billion C., Baritaux V., Loudiyi S. et Lardon S. (2015), « Vers une alimentation de proximité : quelle place des acteurs de la distribution dans la gouvernance alimentaire territoriale ? »,8ièmes journées internationales de la proximité, Tours, France.

Bloom J.D. et Hinrichs C.C. (2011), « Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights », Renewable Agriculture and Food Systems, vol. 26, n°1, p. 13‑23.

Boselie D., Henson S. et Weatherspoon D. (2003), « Supermarket procurement practices in developing countries: redefining the roles of the public and private sectors », American Journal of Agricultural Economics, vol. 85, n°5, p. 1155‑1161.

Bowen S. (2010), « Embedding Local Places in Global Spaces: Geographical Indications as a Territorial Development Strategy », Rural Sociology, vol. 75, n°2, p. 209‑243.

Bowen S. et Mutersbaugh T. (2014), « Local or localized? Exploring the contributions of Franco-Mediterranean agrifood theory to alternative food research », Agriculture and Human Values, vol. 31, n°2, p. 201‑213.

Brand C. (2015), Alimentation et métropolisation : repenser le territoire à l'aune d'une problématique vitale oubliée, Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes.

Buclet N. et Debuisson M. (2015), « Le renouvellement des pratiques territoriales à travers la fonction alimentaire. Leçons à partir du cas « Saveurs du Coin » et du projet Confluent », in Ecologie industrielle et territoriale, coordonné par G. Junqua et S. Brullot. COLEIT 2012, Presses des Mines, p. 45‑58.

Burch D., Dixon J. et Lawrence G. (2013), « Introduction to symposium on the changing role of supermarkets in global supply chains: from seedling to supermarket: agri-food supply chains in transition », Agriculture and Human Values, vol. 30, n°2, p. 215‑224.

Burch, D. et Lawrence, G. (dir.) (2007), Supermarkets in agri-food supply chains: transformations in the production and consumption of foods, Edward Elgar Publishing.

Capo C. et Chanut O. (2013), « Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français », Logistique et management, vol. 21, n°1, p. 7‑19.

Carpenter M. et Petzold S. (2010), « Les indications géographiques protégées (IGP) et la grande distribution : une analyse du réseau du pruneau d'Agen », Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 101, n°3, p. 26‑37.

CESR Auvergne (1999), « Le commerce de gros, une activité dynamique et structurante au service de l'aménagement du territoire ».

Chabrat-Michel S. (2015), Impact des conditions territoriales sur la mise en place et le développement des démarches collectives de valorisation de la viande bovine en zones de moyenne montagne auvergnate. Thèse de doctorat, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.

Christy G. et Scandella D. (2011), L'approvisionnement des magasins en circuit court, CTIFL, Paris.

Colla E. (2004), « The outlook for European grocery retailing: competition and format development », The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 14, n°1, p. 47‑69.

Daumas J.C. (2006), « Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005) », Vingtième siècle. Revue d'histoire, n°91, p. 57‑76.

Delfosse C. (2012), « Les crémiers et le local », Pour, n°215‑216, p. 233‑240.

Dembo A. et Colin J. (2012), « Enquête commerce 2012. Comportements et attitudes des consommateurs à l'égard du commerce alimentaire », Cahier de recherche, n°301, Crédoc, Paris.

Deverre C. et Lamine C. (2010), « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires, n°317, p. 57‑73.

Fernie J., Grant D. et Paché G. (2015), « Logiques d'intermédiation au Royaume-Uni : de nouvelles sources potentielles de profitabilité », in Commerce de gros, commerce inter-entreprises. Les enjeux de l'intermédiation, coordonné par C. Pardo et G. Paché, Editions EMS, Paris, p. 245‑270.

Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), La distribution : organisation et stratégie, Editions EMS, Paris.

Filser M. et Paché G. (2008), « La dynamique des canaux de distribution », Revue française de gestion, vol. 182, n°2, p. 109‑133.

Fonte M. (2008), « Knowledge, Food and Place. A Way of Producing, a Way of Knowing », Sociologia Ruralis, vol. 48, n°3, p. 200‑222.

Fontguyon G. de, Giraud-Héraud É., Rouached L. et Soler L.-G. (2003), « Qualité des produits alimentaires et marques de filières », Sociologie du Travail, vol. 45, n°1, p. 77‑94.

Fourcade C., Muchnik J. et Treillon R. (2010), Coopérations, territoires et entreprises agro-alimentaires, Quae Versailles.

Fournier S. et Touzard J.M. (2014), « La complexité des systèmes alimentaires : un atout pour la sécurité alimentaire? », VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Vol. 14, n°1 (consulté le 05 mai 2016).

FranceAgrimer et Blézat Consulting (2012), « Etude sur les marchés d'intérêt national et les marchés de gros en France. Diagnostic stratégique et perspectives », FranceAgrimer, Paris.

Frayssignes J. (2001), « L'ancrage territorial d'une filière fromagère d'AOC. L'exemple du système Roquefort », Économie rurale, n°264‑265, p. 89‑103.

Frayssignes J. (2005), Les AOC dans le développement territorial : une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères, Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Toulouse.

Fuchs D., Kalfagianni A. et Arentsen M. (2009), « Retail Power, Private Standards, and Sustainability in the Global Food System », in Corporate power in global agrifood governance, coordonné par J. A. Clapp et D. A. Fuchs, MIT Press, Cambridge, Mass., p. 28‑59.

Gahinet M.-C. (2014), « Les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs », Management & Avenir, n°71, p. 153‑168.

Giraud L. et Pardo C. (2012), « Les fonctions commerciales au cœur de l'évolution des intermédiaires du BtoB ? Une étude exploratoire », Management & Avenir, vol. 51, n°1, p. 167‑185.

Guptill A. et Wilkins J.L. (2002), « Buying into the food system: Trends in food retailing in the US and implications for local foods », Agriculture and Human Values, vol. 19, n°1, p. 39–51.

Hassan D. et Monier-Dilhan S. (2006), « National brands and store brands: Competition through public quality labels », Agribusiness, vol. 22, n°1, p. 21‑30.

Henson S. et Reardon T. (2005), « Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system », Food Policy, vol. 30, n°3, p. 241‑253.

Hinrichs C.C. (2003), « The practice and politics of food system localization », Journal of rural studies, vol. 19, n°1, p. 33–45.

Hinrichs C.C. (2013), « Regionalizing food security? Imperatives, intersections and contestations in a post-9/11 world », Journal of Rural Studies, vol. 29, p. 7‑18.

Hinrichs C.C. (2014), « Transitions to sustainability: a change in thinking about food systems change? », Agriculture and Human Values, vol. 31, n°1, p. 143‑155.

Ilbery B. et Maye D. (2006), « Retailing local food in the Scottish–English borders: A supply chain perspective », Geoforum, vol. 37, n°3, p. 352‑367.

Jeanneaux P., Callois J.-M. et Wouts C. (2009), « Durabilité d'un compromis territorial dans un contexte de pression compétitive accrue : le cas de la filière AOC Comté », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°1, p. 5‑28.

Kermadec C. de (2011), « Le commerce alimentaire spécialisé : déclin enrayé ? », INSEE Première, n°1359.

La France Agricole (2015), « Distribution : Les "MDD" misent sur le terroir pour rattraper le terrain perdu », La France Agricole.

Lamara H. (2009), « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », Développement durable et territoires [En ligne], Varia.

Lamine C. (2014), « Sustainability and Resilience in Agrifood Systems: Reconnecting Agriculture, Food and the Environment », Sociologia Ruralis, vol. 55, n°1, p. 41‑61.

Lapassouse-Madrid C. (2015), « Les compétences clés de grossistes en fruits et légumes et leur mobilisation par les chefs de rayon », in Commerce de gros, commerce inter-entreprises. Les enjeux de l'intermédiation, coordonné par C. Pardo et G. Paché, Editions EMS, Paris, p. 182‑204.

Le Velly R. (2011), « Comment se fait la rencontre entre offres et demandes locales pour la restauration collective publique ? Premiers enseignements », in Circuits courts : contribution

au développement régional, coordonné par J.-B. Traversac, Educagri éditions, Dijon, p. 188‑194.

Lepers X. (2003), « La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », Revue française de gestion, vol. 2, n°143, p. 81‑94.

Mancini M.C. (2013), « Geographical Indications in Latin America Value Chains: A "branding from below" strategy or a mechanism excluding the poorest? », Journal of Rural Studies, vol. 32, p. 295‑306.

Marchand N. (2016), « Les Min bénéficient de l'élan envers la proximité », Les marchés hebdo, 15 avril 2016.

Mazé A. (2002), « Retailers' branding strategies: Contract design, organisational change and learning », Journal on Chain and Network Science, vol. 2, n°1, p. 33‑45.

Messeghem K. (2005), « Les distributeurs en quête de légitimité : Le cas des accords de coopération avec les PME », Décisions marketing, n°39, p. 57‑66.

Mevel O. (2010), « Les relations entre la production et la distribution: le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française », Annales des Mines-Gérer et comprendre, n°101, p. 38–49.

Michel S. (2014), « La survie des intermédiaires face au circuit court : le cas des grossistes en fruits et légumes », Management & Avenir, n°71, pp. 135‑152.

Michel S. et Pardo C. (2012), « La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques », Management & Avenir, n°51, p. 156‑166.

Milestad R., Bartel-Kratochvil R., Leitner H. et Axmann P. (2010), « Being close: The quality of social relationships in a local organic cereal and bread network in Lower Austria », Journal of Rural Studies, vol. 26, n°3, p. 228‑240.

Moati P. (2016), « Vers la fin de la grande distribution ? », Revue française de socio-économie, vol.1, n°16, p. 99-118.

Navarro A. (2012), « Actualité des marchés de plein vent », Pour, n°215‑216, p. 241‑254.

Néfussi J. et Vicaire V. (2008), « Le commerce interentreprises dans la filière agroalimentaire », in Le commerce en France - édition 2008, INSEE, p. 35‑15.

OCDE (2016), Perspectives d'avenir pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde, Éditions OCDE, Paris.

Pardo, C. et Paché, G. (dir.) (2015), Commerce de gros, commerce inter-entreprises. Les enjeux de l'intermédiation, Editions EMS, Paris.

Peron R. (1991), «Les commerçants dans la modernisation de la distribution », Revue française de sociologie, vol. 32, n°2, p. 179-207

Pigot F. (2014), « Nouvelles perspectives pour Bravo l'Auvergne », Le quotidien les marchés.

Pingali P. (2007), « Westernization of Asian diets and the transformation of food systems: Implications for research and policy », Food Policy, vol. 32, n°3, p. 281‑298.

Pluvinage J. (2016), « Biocoop, construire une filière alimentaire moderne, entre efficacité économique et valeurs éthiques », Pour, vol. 3, n°227, p. 169‑176.

Pouzenc M., Coquart D., Pilleboue J., Olivier V. et Guibert M. (2007), « Diversification des modèles de qualité territorialisée des produits agroalimentaires : risque ou opportunité pour les terroirs ? », Méditerranée. Revue géographique des pays méditerranéens, n°109, p. 31‑40.

Pouzenc M. et Guibert N. (2010), « Produits et filières : entre le rentable et l'équitable », in Territoires du commerce et développement durable, coordonné par P. Dugot et M. Pouzenc, L'Harmattan, Paris, p. 191‑236.

Praly C., Chazoule C., Delfosse C. et Mundler P. (2014), « Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires », Géographie, économie, société, vol. 16, n°4, p. 455‑478.

Reardon T., Timmer P. et Berdegue J. (2004), « The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological change in agrifood systems », Electronic Journal of Agriculture and Development Economics, vol. 1, n°2, p. 168‑183.

Réseau Rural (2010) « Construire des synergies sur les territoires entre agriculteurs et acteurs alimentaires. Exemples de la filière viande ».

Réviron S. et Chappuis J.-M. (2005), « Effects of the Swiss retailers' strategy on the governance structure of the fresh food products supply chains », Agribusiness, vol. 21, n°2, p. 237‑252.

Richards C., Bjørkhaug H., Lawrence G. et Hickman E. (2013), « Retailer-driven agricultural restructuring—Australia, the UK and Norway in comparison », Agriculture and Human Values, vol. 30, n°2, p. 235‑245.

Rischke R., Kimenju S.C., Klasen S. et Qaim M. (2015), « Supermarkets and food consumption patterns: The case of small towns in Kenya », Food Policy, vol. 52, p. 9‑21.

Sabri R. et Messeghem K. (2012), « Accompagnement des petits producteurs par la grande distribution : le cas de « Marjane Holding » », Marché et organisations, vol. 15, n°1, p. 143‑168.

Sanz Cañada J. et Muchnik J. (2011), « Introduction : Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés », Économie rurale, vol. 2, n°322, p. 4‑10.

Saucède F., Michel S. et Fenneteau H. (2015), « Les compétences clés de grossistes en fruits et légumes et leur mobilisation par les chefs de rayon », in Commerce de gros, commerce inter-entreprises. Les enjeux de l'intermédiation, coordonné par C. Pardo et G. Paché, Editions EMS, Paris, p. 159‑179.

Sauvée L. et Valceschini E. (2003), « Agro-alimentaire : la qualité au coeur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs », Déméter 2004 : Economie et stratégies agricoles, p. 181‑226.

Smith G. (2010), Interactions entre normes publiques et normes privées dans la filière alimentaire, Editions OCDE, France.

Torre A. et Chia E. (2001), « Pilotage d'une A.O.C. fondée sur la confiance: Le cas de la production de fromage de Comté », Gérer et Comprendre, n°65, p. 55‑67.

Tregear A., Arfini F., Belletti G. et Marescotti A. (2007), « Regional foods and rural development: The role of product qualification », Journal of Rural Studies, vol. 23, n°1, p. 12‑22.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Relationships between CSR and customer loyalty: what lessons for retailers?

Mbaye Fall DIALLO (*correspondent*)
Maître de conférences - Université Lille 2 (IMMD) & LSMRC lab (Université de Lille - Skéma Business School).
Adresse : IMMD, 6, rue de l'hôtel de ville 59051 Roubaix, France
E-mail : mbayefall.diallo@univ-lille2.fr

Christine LAMBEY-CHECCHIN

Maître de conférences - Université Clermont Auvergne, Université Blaise Pascal, EA3849, CRCGM
Adresse : IUT d'Allier, Avenue Aristide Briand, 03100 Montluçon
E-mail : christine.lambey@moniut.univ-bpclermont.fr

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Relationships between CSR and customer loyalty: what lessons for retailers?

Abstract

The aim of this research is to understand how customer perception of CSR policy affects loyalty when retailers use social discount communication. To test the hypotheses, we carried out a quantitative study (including experimental vignettes) with 489 respondents, used structural equation modeling and performed multi-group analysis. Results show a positive direct effect of CSR policy on loyalty and indirect effect through the mediation of customer trust and store image. This research also indicates that the effect of CSR on loyalty is stronger when retailers use social discount communication than when they do not. However, social discount communication decreases the effect of CSR on customer trust in the retailer and on store image. These results underline the contrasting effects of CSR when combined with social discount messages. We discuss the theoretical and practical implications of these findings.

Key-words: corporate social responsibility, store image, customer trust, loyalty, social communication.

Relations entre la RSE et la fidélité du consommateur: quelles leçons pour les distributeurs?

Résumé

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la perception de la politique RSE affecte la fidélité lorsque les distributeurs utilisent de la communication sociale discount. Pour tester les hypothèses, nous avons mené une étude quantitative (incluant des vignettes expérimentales) avec 489 répondants, utilisé les modèles d'équations structurelles et mis en œuvre une analyse multi-groupes. Les résultats montrent un effet positif direct de la RSE sur la fidélité et des effets indirects via la médiation de la confiance et de l'image du magasin. Cette recherche indique également que l'effet de la RSE sur la fidélité est plus fort lorsque les distributeurs utilisent la communication sociale discount. Cependant, celle-ci réduit l'effet de la RSE sur la confiance et sur l'image du magasin. Ces résultats mettent en évidence les effets ambivalents de la RSE lorsqu'elle est combinée à la communication sociale discount.

Mots-clés : RSE, image du point de vente, confiance des consommateurs, fidélité, communication sociétale.

Introduction

Over the past years, corporate social responsibility (CSR) has been a main focus for academics and businesses (Lombart and Louis, 2014; Öberseder et al., 2013). CSR is a universal concept, which refers to international standards, guidelines to operate in an economic, social and environmentally responsible manner. Since the first definition formulated by the OECD in 1976 for multinational companies, this notion has become a major issue for organizations when considering the impacts of their business strategies on the relationships with their stakeholders and on society. In 2010, International standard ISO 26000 has defined CSR as the ability of an organization to "identify and accept responsibility for the impacts of their decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development …"[1]. The International Institute Sustainable Development (IISD) and The European Commission also underline the important benefits of such a policy for firms, which are: "cost savings, greater productivity and quality, improved financial performance, enhanced brand image and reputation, increased sales and customer loyalty, improved their abilities to innovate, etc".[2]

In the academic literature, the strategic benefits of CSR on financial performance have already been demonstrated. CSR activities (environmental programs, ethical products or social actions) contribute to a better evaluation of companies (Brown and Dacin 1997; Öberseder et al., 2013). The positive effects of CSR to retail companies have also been highlighted. Prior studies have underlined a positive relationship between CSR policy and customer loyalty through different mechanisms (Ailawadi et al., 2013; Lombart and Louis, 2014; Pérez and Del Bosque, 2015). Supporting a CSR activity also affects intangible

[1] http://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/economic-diplomacy-foreign-trade/corporate-social-responsibility/
[2] https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx

resources such as trust, an important mediating variable (Pivato et al., 2008; Vlachos et al., 2009), reputation and corporate image (Caroll and Shabana, 2010). Trust and overall evaluation of the store are better if consumers perceive CSR (Van Herpen et al., 2003; Kang and Hustvedt, 2014). Through cause marketing, companies are able to illustrate that they can do good for both, themselves and stakeholders, and in turn generate favorable outcomes (Caroll and Shabana, 2010; Vanhamme et al., 2014).

However, these studies did not account for discount practices that are now increasingly used by retail companies (Auchan, Carrefour, Intermarché, etc.). Facing strong competition from hard discounters, mass retailers offer discount products in their stores to increase sales, but also to adapt to customer decreasing purchasing power. But, can they use social discount communication to strengthen the effects of their general CSR policy? The aim of this research is to understand how customer perceptions of CSR affect loyalty to the retailer and whether social discount communication moderates the relationships between CSR policy, trust, store image and customer loyalty.

The paper begins with our theoretical framework and the main concepts, then develop a series of research hypotheses based on previous studies. After we detail our research methodology and we present the results, which derived from testing our measurement and structural model. In conclusion, we highlight the theoretical and practical implications of this research, as well as some limitations and directions for further studies.

1 : Theoretical framework and research hypotheses

We first present the conceptual framework and the main concepts before analyzing the research hypotheses.

1.1 : Conceptual framework

Corporate social responsibility is important in building a competitive advantage, making long-run profits and improving companies' relationships with customers. Many definitions of CSR have been proposed since the 1970s. Even so, consensus on the multidimensionality of the concept emerges (Swaen and Chumpitaz, 2008). The most referenced typology (Carroll, 1979) distinguishes four different nature of responsibility: economic, legal, ethic and philanthropic. CSR involves environmental friendliness, community support, the sale of local products and fair treatment of employees (Ailawadi et al., 2014). For example, the food retailing sector has developed extensive CSR-related strategies, such as Fair Trade, social equity and cohesion measures. Recent studies have underlined the role of discount prices or promotions as a means to support social causes but also to socialize the relationships between consumers and companies (Andrews et al., 2014; Winterich and Barone, 2011). Furthermore, some retail organizations (e.g. Casino) work with local associations for a charitable cause (cause marketing with price discounts) or open or maintain stores in disadvantaged neighborhoods (Lavorata and Pontier, 2005). We argue that consumers' perceptions of CSR policy lead to loyalty to the retail company (Stanaland, 2011; Lombart and Louis, 2014). Loyalty usually is conceptualized as attitudinal or behavioral (Dick and Basu, 1994), though more differentiated approaches also distinguish among cognitive, affective, conative, and action loyalty (Oliver, 1999). In addition, we contend that the relationship between consumer perceptions of CSR and loyalty is more complex than assumed by previous studies that focus on direct effects. Specifically, we anticipate mediation (indirect) effects by trust (Vlachos et al., 2009) and overall store image (Swaen and Chumpitaz, 2008; Hur et al., 2013; Van herpen et al., 2014). We define trust as a customer's personal assessment of the trustworthiness of a specific retailer (Rampl et al., 2012). Martineau (1958) defined store image as perceptions of

the store that help consumers evaluate it. More specifically, store image is shaped in the shopper's mind partly by functional qualities and partly by an array of psychological attributes (Collins-Dodd and Lindley, 2003). In line with prior studies focusing on overall store image (author, 2012), perceptions of store image comprise several main broad components: tangible aspects such as merchandise, layout, physical facilities, …, and intangible elements like employee skills, service customization, etc. (Collins-Dodd and Lindley, 2003; Hartman and Spiro, 2005). Moreover, this research studies how social discount communication moderates the relationships between CSR policy, trust, store image and customer loyalty. When a retailer engage in a cause marketing, a such space discount for low income people in partnership with an association, consumers will probably evaluate the retailer more positively than companies that do not (Brown and Dacin, 1997; Van Herpen et al., 2003).

1.2 : Formulation of hypotheses

1.1.1 Direct effects of CSR on consumer loyalty to the retailer

Store loyalty has become an important challenge for retailers in the context of price war because of its positive effects to a chain for the long-term. Consumers are more inclined to become loyal to the retailer outlet if they judge them favorably on both monetary and non-monetary aspects (Babin et al., 2004). CSR activities (environmental programs, ethical products or social actions) contribute to a better evaluation of companies (Öberseder et al., 2013). Some researches question the direct link between CSR actions and loyalty or consumers' future behavioral intentions (Lombart and Louis, 2014). However, several studies show a positive link between CSR and loyalty (Mohr and Webb, 2005; Stanaland et al., 2011; Ailawadi et al., 2013). For the retailer, the implementation of CSR actions in its store

positively influences consumer loyalty (Gupta and Pirsch, 2008). We thus put forward the following hypothesis:

H1. Consumer evaluations of retailer CSR have a positive influence on consumer loyalty.

1.1.2 Indirect effects of CSR on consumer loyalty through trust

Trust is an important element of relationship marketing to ensure long-term interactions with customers. Because of its important effect on loyalty, trust has been widely studied in marketing literature (Stanaland et al., 2011). However, only few studies of CSR in retailing have integrated trust (Van Herpen et al., 2003; Pivato et al., 2008; Lombart and Louis, 2014). They show that perceptions of CSR activities have a positive and significant influence on consumer trust (Pivato et al., 2008; Park et al., 2014). When retailers adopt a good behavior, especially in respect with laws and societal values, they also send good signals, which reduce doubt/ risk and gain trust from customers (Swaen and Shumpitaz, 2008; Pivato et al., 2008; Park et al., 2014). Consumers who develop specific trust in a food retailer will be more committed to this store and more loyal (Van Herpen et al., 2003; Rampl et al., 2011; Kang and Hustvedt, 2014). Moreover, Chaudhuri and Holbrook (2001) found that along with emotion, trust was the most significant predictors of loyalty. We posit that trust might be associated with a specific retailer (Kenning, 2008) and be morally based (Stanaland et al., 2011). Finally, consumer loyalty to a firm is positively related to consumer trust (Stanaland et al., 2011) Accordingly, we hypothesize:

H2. (a) Consumer evaluations of retailer CSR have a positive influence on consumer trust, which (b) influence consumer loyalty to the retailer.

1.1.3 Indirect effects of CSR on consumer loyalty through store image

Store image plays a key role in retailers' strategies because of its influence on consumer store choice (Hartman and Spiro, 2005). Retailers use tangible and intangible elements to bolster the development of a favorable overall impression (image) of their stores. CSR activities contribute to increase consumer evaluation of the company, by improving evaluation of the products and services in the store (Brown and Dacin, 1997; Swaen and Chumpitaz, 2008). The environmental friendliness, donations, sale of local or ethical products lead consumers to assign positive associations, a higher quality products/services or additional social value. And thereby, it builds positive outcomes such as consumer attitudes and corporate image (Swaen and Chumpitaz, 2008; Hur et al., 2013). These store signals feeds into good store images (halo effect), which in turn enhance its loyalty (Chernev and Blair, 2015). For retailers, CSR initiatives in store reinforce their image and provide themselves with customers' loyalty (Yusof et al., 2011).

H3. (a) Consumer evaluations of retailer CSR have a positive influence on store image, which (b) influence consumer loyalty to the retailer.

1.1.4 Moderating role of social discount communication

Recent studies have underlined the importance of addressing the conditions under which CSR communication is effective (Vanhamme et al., 2015). In line with Carroll (2008), we define social discount communication as the use of CSR communication based on a discount positioning to create or strengthen the feeling that the company is mindful of the social consequences of its conduct, while simultaneously seeking to maximize profitability. Cause marketing, considered like a form of CSR action, is a well-known strategy which allows to companies to pursue their economic goals and satisfy the needs of society, especially for basic human needs and desires (Vanhamme et al., 2012; Carroll and Shabana, 2010). Previous

research has mentioned that the success of cause marketing comes from the convergence between economic and social motives. CSR is a key element for a company to share values and satisfy the priority issues of its skateholders (Du et al., 2010).

Our study focused on a CSR campaign with two main characteristics: economic and discretionary (cause-related). Indeed, while discount areas allow retailers to increase retail sales, the association with charities to help the poor and low-income consumers is cause-related. For instance, in France, Leclerc has the best price image due to its communication on low prices and is very active to CSR actions among French retailers (Labbé-Pinlon et al., 2013). Recently, Andrews et al. (2014) have emphasized the effectiveness of using moderate discount coupled with cause-related activities. On this basis, we hypothesize that CSR policy, through social communication in the store, enhances the relationship between perceived CSR and customer loyalty.

H4. The effect of consumer evaluations of retailer CSR on loyalty is stronger when retailers use social discount communication than when they do not.

Furthermore, the type of cause, the consumer-cause identification (Vanhamme et al., 2012; Chernev and Blair, 2015), the beneficiary of the CSR activity (self-interest of retailer versus society) and the level of contribution from the retailer (Van Herpen, 2003; Chernev and Blair, 2015) play a central role in consumers' positive perceptions. When cause marketing, in relation to the interest of society, requires effort from the retailer and is aligned with consumers' moral values, the benefits for the company are higher (in terms of trust, evaluation and image). Observing in stores that the retailer supports a social cause related to its mission and its seemingly sincere motives, consumers can attribute positive inferences and high CSR to the retailer, thus improving its trust and image. In line with previous research, we

formulate two additional hypotheses.

H5. The effect of consumer evaluations of retailer CSR on consumer trust in the retailer is stronger when retailers use social discount communication than when they do not.

H6. The effect of consumer evaluations of retailer CSR on store image is stronger when retailers use social discount communication than when they do not.

2: Research methodology

2.1: Data collection and research design

For this study, we targeted a large city in northern France, where retailing is critical to the local economy, with the goal of investigating a homogeneous sample in terms of consumption patterns and geographic area. The questionnaire was designed and administered online (Google docs). To test the moderating effect of social communication, we created a scenario (experimental vignette methodology) [3], following Aguinis and Bradley (2014). Participants in the survey were aged at least 18 and fully or partially in charge of their household purchases of food products and groceries. They indicated the retail store where they shop most often, which ensured their familiarity with the store. Overall, we collected 489 usable questionnaires, divided between the control group (N=232) and the social discount communication group (N=257). The participants reported shopping quite frequently each month with the focal retail store (30% two or three times, 62% more than four times). They also reported their long relationship with the store (20% three to five years, 43% more than

[3] We established a control group (no reference to social discount communication) and a scenario (social discount communication), giving it the following message: "*Imagine the following situation. You are doing your shopping in retailer X, and you discover a new type of discount area selling specific grocery products at very low prices, operated in collaboration with a local charity association, to help the poor and low-income consumers*".

five years). These distributions imply good knowledge of the focal retail store on the part of the participants. Overall, respondents were well distributed across socio-demographic categories (i.e. age, gender, income, and education).

2.2 : Measurement of constructs and data analysis approach

We developed the survey instrument on the basis of a comprehensive review of the relevant literature. Other than demographic information and trust, we measured all the variables using Likert scales (1 = "strongly disagree" to 5 = "strongly agree"), operationalized with well-established measurement scales. Appendix 1 presents all the measurement items and their sources. The data analysis was based on partial least squares (PLS) path modeling, which is appropriate for this research for several reasons. Compared with covariance-based structural equation modeling (SEM), PLS is preferable if the researcher is primarily concerned with predicting the dependent variable (Reinartz et al., 2009).

3: Analysis and results

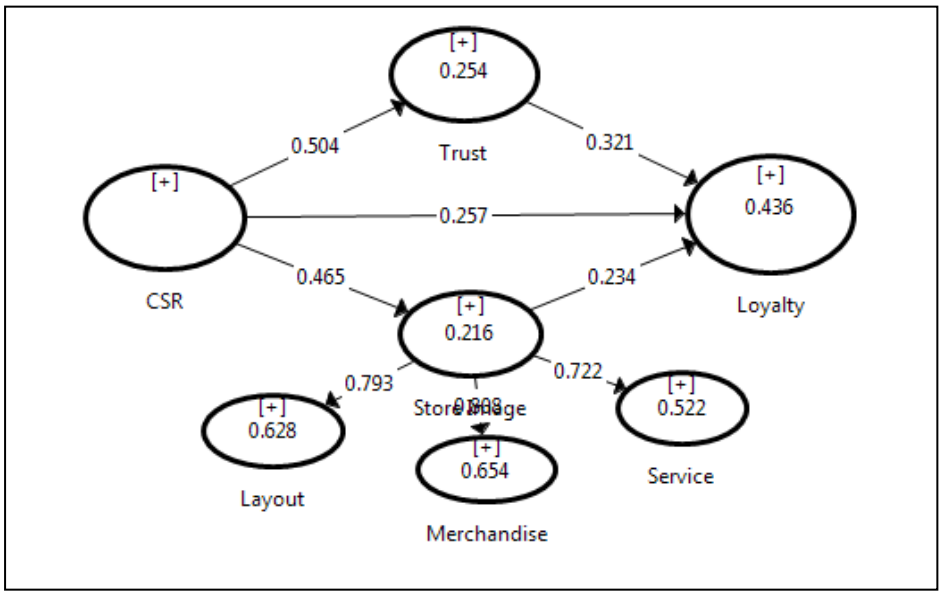
3.1 : Psychometric properties of measurement scales

We used four criteria to assess the convergent validity and internal consistency of the constructs: item loading, communality (R^2), reliability indicators (ρ and α), and average variance extracted (AVE). All item loadings between an indicator and its underlying construct factor were greater than .5 (criterion for factor loadings of salient variables). The reliability value of all constructs exceeded the .7 criterion, and the AVE values were above the recommended threshold of .5, in adequate support of convergent validity (Fornell and Larcker, 1981). Because the AVE for each construct was greater than the square of the interconstruct correlations, we confirmed that all constructs fulfilled the requirements for construct discriminant validity (Fornell and Larcker, 1981).

3.2. Results and hypotheses testing

A bootstrapping estimation verified the statistical significance of each path coefficient. The explained variance (R^2= .43) in the dependant variables and p-values of the regression coefficients (t-test) showed the explanatory power of the model. In Figure 1, we show that CSR has a positive effect on customer loyalty (γ = .26, p<.01), in support of H1. For the indirect effects, we computed the product of the direct effects using bootstrapping in line with Cheung and Lau (2008)[4]. We uncover a significant effect of retailer CSR on trust in the retailer (γ = .50, p<.01), which has a significant influence on customer lotalty (γ = .32, p<.01). The product of these effects is significant (γ = .16, p<.01), indicating a mediating role of trust in the retailer, as predicted in H2. Retailer CSR also exerts a significant effect on store image perceptions (γ = .46, p<.01), which significantly influence customer loyalty (γ = .23, p < .01). The product of these effects also is significant (γ = .10, p<.01), in support of H3.

Figure 1. Synthesis of results on direct and indirect effects



[4] For specific indirect effects, we followed MacKinnon et al. (2004) to calculate the confidence intervals.

To assess the moderating effect of social communication, we carried out a multiple group analysis with SmartPLS (Henseler and Fassott, 2010).[5] The results of our estimation based on the bootstrapping estimates showed that the effect of retailer CSR on loyalty is stronger for the social discount communication scenario (γ = .38, p<.01) than in the absence of social discount communication (γ = .09, p>.05), in support of H4. However, the effect of retailer CSR on trust in the retailer is stronger in the absence of social discount communication (γ = .60, p<.01) than in the case of social discount communication (γ = .43, p<.01). Similarly, the effect of retailer CSR on store image is stronger in the absence of social discount communication (γ = .55, p<.01) than in the case of social discount communication (γ = .37, p<.01).

Figure 2. Moderation effect of social discount communication

Fig. 2a. Control model (absence of discount)

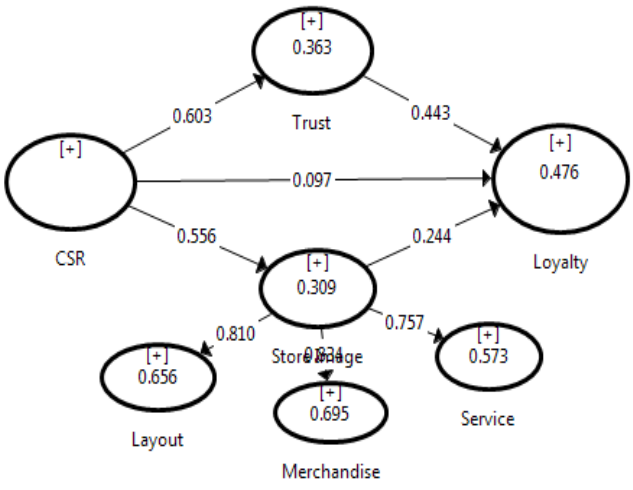
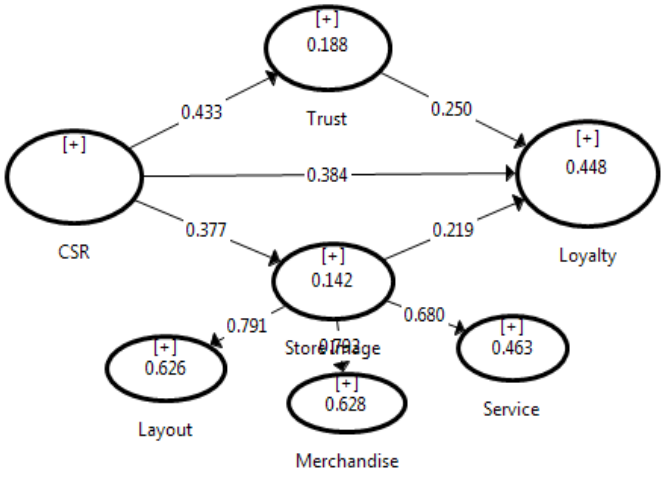


Fig. 2b. Social discount model (with a charity)



[5] We took several steps to test for moderation effects: (1) estimated the model in each group using bootstrapping; (2) assessed model fit in each group; (3) ran a *t*-test on the structural paths based on sample sizes, path loadings, and standard errors; and (4) looked at the significance of the difference for each structural link.

4. Conclusion and discussion

This research investigated the direct and indirect effects of retailer CSR on customer loyalty. It also highlights the moderation effects of social discount communication on the relationships investigated. Several implications, theoretical and managerial, can be drawn from the findings of this study.

4.1. Discussion and theoretical implications

First, this research provides consistent support to previous studies for the positive direct effects of perceived CSR on loyalty (Bhattacharya and Sen, 2003; Ailawadi et al., 2013). A second contribution is that our results emphasize the importance of the role of mediating variables in the social responsibility–performance relationship. Previous studies highlighted the positive influence of CSR on loyalty through trust (Brown and Dacin, 1997; Pivato et al., 2008; Stanaland et al., 2011). Our results also highlight the mediating role of store image. Third, our findings add to existing research by suggesting that social discount communication affects the relationship between CSR and customer loyalty. For a company, the positive effect of its social initiative is greater when in relation to its key stakeholders' priority issues (Du et al., 2010). As far as we know, this research shows first that the effect of CSR on loyalty is stronger when retailers use social discount communication than when they do not. The win–win outcome through this CSR activity has been perceived by consumers (Carroll and Shabana, 2010; Du et al., 2010). In line with the results of an experiment in the French retailing sector (Labbé-Pinlon et al., 2013), to propose both low prices and CSR initiatives doesn't constitute for the retailer a risk to reduce the sales. However, we found that social discount communication decreases the effect of CSR on customer trust in the retailer and on store image. These results underline the contrasting effects of CSR when combined with

social discount messages and confirm findings of previous research (Vanhamme et al., 2012; Du et al., 2010; Chernev and Blair, 2015). To reinforce trust and store image, consumers need to be exposed to sincere messages from retailers about their motives and the non-profit organization. Another explanation should come from the cause type and scope on consumer–cause identification (Vanhamme et al., 2012).

4.2. Practical implications

The implications for managers are that their CSR policy has short and long-term benefits, both on performance and social (in terms of trust and image). To engage in a good behavior for their stakeholders, particularly for consumers, positively influences consumer loyalty. Second, our results emphasize the mediating roles of trust in the retailer and store image perceptions on the relationship between perceived CSR policy and its performance. Trust and image play a role in forming and managing consumer relations. Third, our results also have implications for the communication of CSR activities. The combination between CSR and social discount communication should be used carefully as it has both positive and negative effects on key outcome variables (customer loyalty, customer trust and store image). By implementing a social discount space in store, retail companies could emphasize the specific benefits provided to customers with the CSR campaign (e.g. discount prices), the economic added value of the campaign. However, to develop trust and a better store image, we recommend that retailers facilitate identification of CSR actions in the store by introducing sincere signals on their cause marketing. For instance, by underlining that their CSR campaigns are intended to help poor people and low-income customers, retailers can convince customers that their actions are cause-related (morally justified). Firms should demonstrate how they create value not only for society but also for customers, especially when the macro economic situation is tough.

4.3. Limitations and future research

Our results expand the growing body of CSR but several limitations inherent in this research can provide several future research directions. First, we conceptualized perceived CSR as a whole construct (one-dimensional). Similar to Lai et al. (2010), we thus cannot specify the effects of different dimensions of CSR activities (e.g., economic, social, environmental) on consumer trust, image and loyalty. Additional studies also should explore the facet that prevails (influence the most). Second, our research focused on France. An extension might replicate this study in other European countries, to provide a cross-cultural investigation (Singh et al., 2008). In fact, retailers such as Carrefour and Auchan in France and Tesco in the United Kingdom are developing discount spaces, but they need to know how to adapt them to the different European countries in which they operate. Third, our experimental conditions did provide information about the charities involved in the CSD scenarios; more research should pursue greater insights into the effect of consumers' awareness of retailers' social practices on consumer trust and loyalty.

Bibliographie

Aguinis H and Bradley KJ (2014), "Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies", Organizational Research Methods, vol. 17, no 4, p. 351-371.

Ailawadi K.L., Neslin S. A., Luan Y.J. and Taylor G.A. (2014), "Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation", International Journal of Research in Marketing, vol.31, n°2, p.156-167.

Andrews M., Luo X., Fang Z. and Aspara, J. (2014), "Cause marketing effectiveness and the moderating role of price discounts, Journal of Marketing, vol.78, n°6, p.120-142.

Author (2012)

Babin J.B., Griffin M. and Boles J.S. (2004), "Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment, Journal of Business Research, vol.57, n°10, p.1155-1163.

Bhattacharya C.B. and Sen S. (2003), "Consumer-firm identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies", Journal of Marketing, vol.67, p.76-88.

Brown T.J. and Dacin P.A. (1997), The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, Journal of Marketing, vol.61, n°1, p.68-84.

Carroll A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", Academy of Management Review, vol.4, n°4, p.497-505.

Carroll A.B. (2008), "A history of corporate social responsibility: concepts and practices", In: A Crane, A McWilliams, D Matten, J Moon and DS Siegel (eds) The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford, UK: Oxford University Press, p.19-46.

Carroll A.B. and Shabana K.M. (2010), « The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice », International Journal of Management Reviews, vol.12, n°1, p.85-105.

Chaudhuri A. and Holbrook M. B. (2001), « The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, Journal of Marketing, vol.65, n°2, p.81–93.

Chernev A. and Blair S. (2015), "Doing well by doing good the benevolent halo of corporate social responsibility", Journal of Consumer Research, vol.41, n°6, p.1412-1425.

Cheung G.W. and Lau R.S. (2008), "Testing mediation and suppression effects of latent variables: bootstrapping with structural equation models", Organizational Research Methods, vol.11, n°2, p.296-325.

Collins-Dodd C. and Lindley T. (2003), "Store brand and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions", Journal of Retailing and Consumer Services, vol.10, n°6, p.345-352.

Dick A., and Basu K. (1994), "Customer loyalty: Towards an integrated framework", Journal of the Academy of Marketing Science, vol.22, n°2, p.99-113.

Du S., Bhattacharya C.B. and Sen S. (2010), "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR):The role of CSR communication", International Journal of Management Reviews, vol. 12, n°1, p.8-19.

Fornell C. and Larcker D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, vol. 18, no 1, p. 39-50.

Gupta S. and Pirsch J. (2006), "The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing", Journal of Consumer Marketing, vol.23, n°6, p.314-326.

Hartman K.B. and Spiro R.L. (2005), "Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization", Journal of Business Research, vol.58, n°8, p.1112-1120.

Henseler J. and Fassott G. (2010), Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures, In V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler and H. Wang (Ed.) Handbook of Partial Least Squares. Berlin, Germany: Springer Handbooks of Computational Statistics, 713-735.

Hur W. M., Kim H. and Woo J. (2013), "How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation", Journal of Business Ethics, vol.125, n°1, p.75-86.

Kang J. and Hustvedt G. (2014), "Building trust between consumers and corporations: The role of consumer perceptions of transparency and social responsibility", Journal of Business Ethics, vol.125, n°2, p.253-265.

Kenning P. (2008), "The influence of general trust and specific trust on buying behavior", International Journal of Retail and Distribution Management, vol.36, n°6, p.461-476.

Labbé-Pinlon B., Lombart C. et Louis D. (2013), « Responsabilité sociétale et image-prix d'une enseigne :compatibilité du point de vue des consommateurs ? », Revue de l'Organisation Responsable, vol. 8, n°1, p.5-16.

Lai C.S., Chiu C.J., Yang C.F. and Pai D.C. (2010), The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation, Journal of Business Ethics vol.95, n°3, p.457-469.

Lavorata L. and Pontier S. (2005), "The success of a retailer's ethical policy: focusing on local actions", Academy of Marketing Science Review, vol.12, n°1, p.1-9.

Lombart C., and Louis D. (2014), "A study of the impact of corporate social responsibility and price image on retailer personality and consumers' reactions-satisfaction, trust and loyalty to the retailer", Journal of Retailing and Consumer Services, vol.21, n°4, p.630-642.

MacKinnon D., Lockwood C. and Williams J. (2004), "Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods", Multivariate Behavioral Research, vol.39, n°1, p.99-128.

Martineau P. (1958), "The personality of the retail store", Harvard Business Review, vol.36, p.47-57.

Mohr L.A. and Webb D.J. (2005), "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses", Journal of Consumer Affairs, vol.39, n°1, p.121-144.

Öberseder M., Schlegelmilch B.B. and Murphy P.E. (2013), "CSR practices and consumer perceptions", Journal of Business Research, vol.66, n°10, p.1839-1851.

Oliver R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?" Journal of Marketing, vol.63, n°4, p.33-44.

Park J., Lee H. and Kim C. (2014), "Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives", Journal of Business Research, vol.67, n°3, p.295-302.

Pivato S., Misani N. and Tencati A. (2008), "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", Business Ethics: A European Review, vol.17, p.3–12.

Pérez A. and Del Bosque I.R. (2015), "An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction", Journal of Business Ethics, vol.129, n°3, p.571-584.

Rampl L.V., Eberhardt T., Schütte R. and Kenning P. (2012), "Consumer trust in food retailers: conceptual framework and empirical evidence", International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 40, n°4, p.254-272.

Reinartz W.J., Haenlein M. and Henseler J. (2009), "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", International Journal of Research in Marketing, vol.26, n°4, p.332-344.

Semeijn J., Van Riel A.C.R. and Ambrosini A.B. (2004), Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes, Journal of Retailing and Consumer Services, vol.11, n°4, p.247-258.

Singh J., Sanchez G.S. and Bosque I.R. (2008), Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation, Journal of Business Ethics, vol.80, n°3, p.597-611.

Stanaland A.J.S., Lwin M.O. and Murphy P.E. (2011), "Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility", Journal of Business Ethics, vol.102, n°1, p.47-55.

Swaen V. and Chumpitaz R.C. (2008), "Impact of corporate social responsibility on consumer trust", Recherche et Applications en Marketing, vol.23, n°4, p.7-33.

Vanhamme J., Lindgreen A., Reast J. and Van Popering N. (2012), "To do well by doing good: improving corporate image through cause-related marketing", Journal of Business Ethics, vol.109, n°3, p.259-274.

Vanhamme J., Swaen V., Berens G. and Janssen C. (2015), "Playing with fire: aggravating and buffering effects of ex ante CSR communication campaigns for companies facing allegations of social irresponsibility", Marketing Letters, vol.26, n°4, p.65-578.

Van Herpen E., Pennings J.M.E. and Meulenberg M. (2003), "Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing", Working paper Available at: https://www.researchgate.net/profile/Joost_M_E_Pennings/publication/23947845_Consumers_evaluations_of_socially_responsible_activities_in_retailing/links/09e4150b343fd66224000000.pdf (accessed April 28, 2016).

Vlachos P.A., Tsamakos A., Vrechopoulos A.P. and Avramidis P.K. (2009), "Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust", Journal of the Academy Marketing Science, vol.37, p.170–180.

Winterich K.P. and Barone M.J. (2011), "Warm glow or cold, hard cash? Social identify effects on consumer choice for donation versus discount promotions", Journal of Marketing Research, vol.48, n°5, p.855-868.

Yoo B. and Donthu N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", Journal of Business Research, vol.52, n°1, p.1-14.

Yusof J.M., Musa R. and Rahman S.A. (2011), "Functional store image and corporate social responsibility image: a congruity analysis on store loyalty". World Academy of Science, Engeneering and Technology, n°77, p.347-354.

Appendices

Appendix 1. Measurement items and variable source

Constructs	Measurement items	Sources
1. Retailer corporate social responsibility	CSR1. Retailer X is very concerned with environment protection. CSR2. Retailer X is very concerned with the local community. CSR3. Retailer X offers locally manufactured products. CSR4. Retailer X is fair with others. CSR5. Retailer X cares about clients' rights.	Adapted from Lai et al. (2010)
2. Consumer trust in the retailer	Trust1. (At the beginning of the questionnaire) Please try to judge how much trust you have in Retailer X [1 = "low"; 5 = "high"]. Trust2. (At the end of the questionnaire) Taking into consideration all aforementioned items, how much trust do you have in Retailer X? [1 = "low"; 5 = "high"]	Adapted from Rampl et al. (2012)
3. Store image perceptions	*Layout:* Lay1. Physical facilities are visually appealing Lay2. Store layout is clear Lay3. It is easy to find articles in promotion in the store *Merchandise:* March1. Products are available when I need them March2. Store offers high quality merchandise March3. Store offers broad assortment *Service:* Serv1. Employees are knowledgeable Serv2. Employees are courteous Serv3. There is no problem with store X when I return articles	Adapted from Semeijn et al. (2004)
5. Loyalty toward the retailer	Loy1. I consider myself loyal to Retailer X. Loy2. Retailer X would be my first choice Loy3. I will not buy elsewhere if Retailer X is available to me. Loy4. I intend to continue to shop with Retailer X.	Adapted from Yoo and Donthu (2001); Lai et al. (2010).

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

L'opportunité du Supply Chain Rating (SCR) : un examen de la sensibilité du consommateur à l'éco-performance de chaîne.

Frank GUERIN
Maître de conférences, Normandie Univ, UNIHAVRE, NIMEC
Quai Frissard - BP 1137 - Le Havre Cedex
frank.guerin@univ-lehavre.fr

Claire CAPO
Maître de conférences, Normandie Univ, UNIHAVRE, NIMEC
25 rue Philippe Lebon - BP 1123 - 76063 Le Havre Cedex France
claire.capo@univ-lehavre.fr

MORVAN Nélida
Maître de conférences, IUT de Saint Malo, Université de Rennes 1
nelida.morvan@univ-rennes1.fr

The project CLASSE is co-financed by the European Union with the European regional development fund (ERDF) and by the Haute-Normandie Regional Council.

Résumé

L'opacité de fonctionnement au sein de supply chains (SC) fragmentées, et l'opportunisme qui en résulte, expliquent pour une large part les nombreux scandales industriels dans tous les secteurs (Guérin *et al.*, 2014). Partant de ce constat, et en excluant le *statu quo*, nous envisageons dans le cadre du projet de recherche CLASSE (cofinancé FEDER/ Région Normandie), l'option stratégique reposant sur la mise en place d'une nouvelle dynamique au sein des supply chains initiée grâce à l'arbitrage contraignant de consommateurs plus informés et plus sensibilisés à l'éco-performance. Cette seconde voie décrit une démarche que l'on qualifiera ici de Supply Chain Rating (SCR) qui suppose la production d'information sur le fonctionnement des chaînes logistiques (SC). A travers notre projet de recherche, nous proposons l'analyse de la faisabilité de la mise en œuvre d'un SCR à destination des consommateurs intégrant en priorité des critères d'efficience économique et d'efficience environnementale (écologique), dits alors d'éco-performance.

Mots-clés : Supply chain management, (SCM) Supply chain rating (SCR), éco-performance, sensibilité du consommateur

Abstract

The opacity operating in fragmented Supply Chains (SC), and opportunistic behaviors that results, explain in large part the many industry scandals in all sectors (Guerin *et al.*, 2014). On this basis, and excluding the acceptance of one status quo, our research project named

CLASSE (co-financed ERDF/ Normandy Region) explores the strategic option based on the establishment of a new dynamic in the supply chains initiated through binding arbitration of more informed consumers with a stronger awareness of SC eco-performance. This option describes a process called here Supply Chain Rating (SCR), which involves the production of information on the functioning of the supply chain (SC). Through our research project, we propose the analysis of the feasibility of the implementation of SCR for consumers including priority criteria of economic efficiency and environmental efficiency (ecological) through the study of consumer sensibility to eco-performance.

Key-words: Supply chain management, (SCM) Supply chain rating (SCR), eco-performance, consumer sensibility.

L'opportunité du Supply Chain Rating (SCR) : un examen de la sensibilité du consommateur à l'éco-performance de chaîne.

The project CLASSE is co-financed by the European Union with the European regional development fund (ERDF) and by the Haute-Normandie Regional Council.

Introduction

Le Supply Chain Management (SCM), dans son acception la plus large, vise à coordonner, par la coopération (Horvath, 2001), des entreprises indépendantes qui concourent au processus de fabrication et de distribution d'un bien ou service, dans l'intérêt du consommateur final (Chen et Paulraj, 2004). En cela, le SCM constitue une réponse aux défis engagés par la fragmentation des filières. Pourtant, malgré 30 années de pratiques de SCM, les consommateurs constatent qu'il y a aujourd'hui encore de nombreux scandales dans tous les secteurs y compris ceux considérés comme étant les plus avancés (agro-alimentaire, industrie automobile, médical, etc.). L'opacité de fonctionnement au sein de supply chains dispersées et l'opportunisme qui en résulte, expliquent pour une large part ces phénomènes (Guérin *et al.*, 2014). En réaction, les consommateurs cherchent notamment des modes alternatifs d'approvisionnement offrant des garanties perçues comme plus fiables, tels les AMAP et les circuits courts dans le secteur agro-alimentaire (Mundler, 2007). Ici, les garanties reposent sur un rapport direct entre le consommateur et le producteur (échange d'informations, participation, etc.) qui permet de rendre plus transparent le processus de production et de distribution (Capo *et al.*, 2014). En dehors des circuits courts qui ne peuvent être une solution réaliste pour tous les secteurs, de nombreux défis doivent être relevés pour pallier le déficit de transparence des supply chains (New et Brown, 2011). On peut, par

exemple, envisager théoriquement au moins deux scenarii : soit les systèmes de production se réorganisent par des mouvements d'intégration verticale visant à éviter les effets d'opportunisme (théorie williamsonienne) ; soit une nouvelle dynamique au sein des supply chains est initiée grâce à l'arbitrage contraignant de consommateurs plus informés, plus sensibilisés à l'éco-performance et donc présumés plus responsables. Cette seconde option décrit une démarche que l'on qualifiera ici de Supply Chain Rating (SCR) qui suppose la production d'information sur le fonctionnement des chaînes logistiques. Certains distributeurs français développent déjà depuis plusieurs années des actions logistiques durables visibles pour le consommateur, sur le transport notamment, afin de se différencier (Badot et Paché, 2007 ; Chanut *et al.*, 2012 ; Kessous *et al.*, 2015). Cependant, peu d'entre eux vont jusqu'à rendre leurs supply chains visibles et étudiables. Leclerc s'est lancé en 2011 dans cette direction en créant un label « conso-responsable » visant à évaluer, sur différentes dimensions clefs de la SC (fabrication, composition, emballage, utilisation), la performance de certains produits commercialisés par l'enseigne. Malgré cela, ce label produit par l'enseigne elle-même manque de visibilité et surtout de légitimité aux yeux des consommateurs. A travers notre projet de recherche, nous proposons de considérer l'intérêt et la faisabilité de la mise en œuvre du SCR à destination des consommateurs intégrant en priorité des critères d'efficience **éco**nomique et d'efficience environnementale (**éco**logique), dits alors d'éco-performance. Avant même d'envisager la construction d'un indicateur intégratif, il est nécessaire de tester la sensibilité des consommateurs à une notion nouvelle pour eux qu'est la performance de chaîne : d'elle dépend le succès du SCR.

Par conséquent, dans une première partie, nous tenterons de présenter le SCM en insistant sur les limites que nous considérons ici comme structurelles afin de justifier la pertinence du Supply Chain Rating. Partant, la seconde partie, cherchera à tester la démarche de SCR en caractérisant la sensibilité des consommateurs à l'éco-performance de chaîne, via la notion de coopération inter-firmes. Le dispositif méthodologique repose sur l'administration d'un questionnaire auprès de 700 consommateurs français et américains[1], traité statistiquement par Analyses en Composantes Principales. Une discussion des résultats présentés permet, enfin, d'identifier des attentes de consommateurs et de poser les jalons d'une démarche de construction à venir d'un SCR efficace, véritable programmation de nos futures recherches développées dans le cadre du projet CLASSE (FEDER / Région Normandie).

1 : Apports du SCR au Supply Chain Management

Si le SCM semble être une réponse managériale pertinente aux effets induits par l'éclatement des systèmes productifs, il paraît néanmoins avoir constitué une forme de panacée dont les effets, s'ils sont incontestables, peuvent néanmoins être relativisés, ouvrant des voies pour repenser les pratiques.

1.1 : Le SCM : une réponse à la dynamique des systèmes productifs modernes

Ces dernières décennies, les manœuvres d'externalisation et de délocalisation ont caractérisé une grande partie des stratégies des entreprises et transformé la chaîne de valeur. Ainsi, par

[1] Stolz *et al.* (2013) montrent une différence de perception des consommateurs de la performance environnementale en fonction de leur culture, dans le cas de leur étude, celle des magasins de détails, d'où le choix de deux populations de cultures nationales différentes.

exemple selon l'INSEE entre 2009 et 2011, plus de 4% des sociétés marchandes non financières de 5 salariés et plus ont délocalisé des activités. Parallèlement, sur la même période, 7,3% des sociétés ont externalisé une partie de leurs activités. Au total, plus de 10 % des sociétés d'au moins 50 salariés ont délocalisé ou externalisé une activité sur 3 ans.

Les stratégies d'externalisation et de délocalisation répondent donc à des arbitrages d'ordre stratégique mais génèrent des dysfonctionnements opérationnels importants que de nouvelles pratiques managériales non centrées sur la firme mais sur la supply chain, doivent compenser. C'est la raison d'être du Supply Chain Management. Fondamentalement, pour Cooper *et al*. (1997), le SCM est la volonté d'intégrer des processus d'affaires (indépendants mais complémentaires) depuis le premier fournisseur jusqu'à l'utilisateur final. Au plan organisationnel, l'ambition du SCM est donc de concilier les avantages de la décentralisation comme mode de décision et de l'intégration verticale comme mode de coordination. L'intégration n'est cependant pas patrimoniale mais collaborative. En effet, la volonté de coopérer, collaborer constitue le moteur central des pratiques de SCM. Par exemple, si des acteurs industriels, prestataires logistiques, distributeurs veulent mieux planifier leurs ressources sur le canal de distribution, ils vont devoir partager leurs informations notamment liées aux activités d'approvisionnement et de transport. Cela suppose une volonté forte des différents partenaires de collaborer à la recherche d'une efficience et d'une efficacité collectives de la triade. Dans ce travail, nous avons choisi d'interroger par questionnaire un panel d'individus composé de 350 consommateurs français et autant d'américains ; soit 700 au total. Les principales variables testées portent sur le rapport entre le consommateur et la coopération des entreprises qu'elle soit écologique ou économique. Après, avoir fait des

entretiens exploratoires notamment auprès d'étudiants, nous avons soumis notre panel à un ensemble de 15 questions, développant 47 items différents évalués sur une échelle graduée à 7 positions allant de « *complètement d'accord à complètement en désaccord* ». Dans l'étude présente, seuls 13 items sur les 47 sont considérés. Les 700 individus sont donc caractérisés dans un espace à 13 dimensions ce qui rend naturellement l'exploitation analytique très compliquée. Nous avons donc choisi de réaliser un traitement statistique par Analyse en Composantes Principales afin de réduire l'espace à quelques dimensions intelligibles ; en perdant, cependant le moins d'informations possible (équilibre à trouver comme dans tout modèle).

1.2 : 30 ans plus tard : doit-on remettre en cause les pratiques de SCM ?

Le SCM, né dans les années 1980, a été considéré pendant de nombreuses années comme une véritable panacée, érigée au rang de philosophie d'action. La majeure partie des grandes entreprises évoque leur « supply » pour signifier la structure et la dynamique de l'organisation entretenues avec leurs fournisseurs et clients. Elles ont un service dédié et des supply chain managers dont les missions peuvent néanmoins varier énormément dans leur nature (Guérin et Brun, 2014). La vision des managers a incontestablement changé, et les projets collaboratifs foisonnent : la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) ou le Collaborative Planning, Forescatsing, Replenishment (CPFR), exemples très concrets d'efforts partagés entre fournisseurs et clients ; les pratiques de mutualisation d'outil de production, de moyens de transport ou d'espace de stockage plus fréquemment envisagées aujourd'hui. Nous entrons peu à peu dans une nouvelle ère concurrentielle passant de la compétition inter-entreprise à

celle opposant des supply chains (Daugherty *et al.*, 2006 ; Belin-Munier, 2008) où la collaboration et la coopération sont devenues en quelques années des éléments clefs du management moderne. Cependant, quel bilan peut-on faire ? Certaines études se font l'écho de résultats intéressants. Daugherty *et al.* (2006) estiment les relations collaboratives d'un panel de 100 contacts et de 62 répondants où 55 entreprises (industriels, prestataires logistiques, distributeurs, autres) déclarent développer des relations collaboratives. Plus précisément, les entreprises ont évalué l'impact des projets collaboratifs sur différentes dimensions de l'entreprise selon une échelle de Likert, estimant un impact important (notation de 5.22 à 6.11 sur une échelle de 7) et notable.

Néanmoins, d'autres travaux viennent relativiser, sans la nier, la portée opérationnelle de la coopération. Par exemple, pour Fawcett *et al*. (2002), 60 % des entreprises de leur panel ont pour objectif premier, en matière de SCM, la seule intégration de leur processus internes ; ce qui traduit une vision très réduite du SCM. En effet, dans ce cadre, les entreprises réfléchissent en termes d'optimisation de leur SC (vision centrée sur la firme) et non de la SC du produit finit (vision centrée sur le produit/client final), ce qui ampute les pratiques managériales de toute dimension systémique, holistique pourtant au cœur du SCM. Par ailleurs, selon la même étude, les efforts d'intégration collaborative externe réalisés, le sont, en amont, à 95 % avec des fournisseurs de rang A et en aval, avec les clients de catégorie A selon la loi dite de Pareto. Sous ce double aspect conjugué, à l'évidence, la représentation des jeux concurrentiels a peu évolué contrairement aux idées parfois avancées.

De plus, il est également intéressant de souligner qu'en dépit des déclarations et définitions théoriques qui placent la prise en compte du consommateur dans la SC au cœur de la réussite

des entreprise (Boyaci et Gallego, 2004) le client final reste réellement peu intégré aux arbitrages dans les pratiques de SCM et dans de nombreux secteurs logistiquement avancés tel l'agro-alimentaire (Guérin *et al.* 2014). Enfin, soulignons que le consommateur perçoit la performance de chaîne de façon parcellaire : dimensions de la qualité du produit et/ou du service, délais de livraison, ruptures de stocks… Cependant, dans les pays où le consommateur présente une forte maturité, des attentes plus complexes font jour avec des exigences renforcées de coordination des acteurs en amont (Dekhili et Achabou, 2014).

En synthèse, si la coopération et la collaboration constituent les vecteurs privilégiés du développement du SCM, nous devons souligner que les résultats peinent à aboutir. Certes, les déclarations d'entreprises évoquent de nombreux projets collaboratifs et considèrent même qu'ils ont un impact positif sur la performance des entreprises, mais l'unité d'analyse concurrentielle fondamentale reste la firme. En conséquence, la représentation globale du fonctionnement de la supply chain au profit du consommateur final est souvent très faible (Richey *et al.*, 2010). Après 30 années de développement, nous pouvons donc relativiser les apports du SCM tel qu'il est pratiqué aujourd'hui et envisager de nouvelles perspectives de fonctionnement afin de le renouveler.

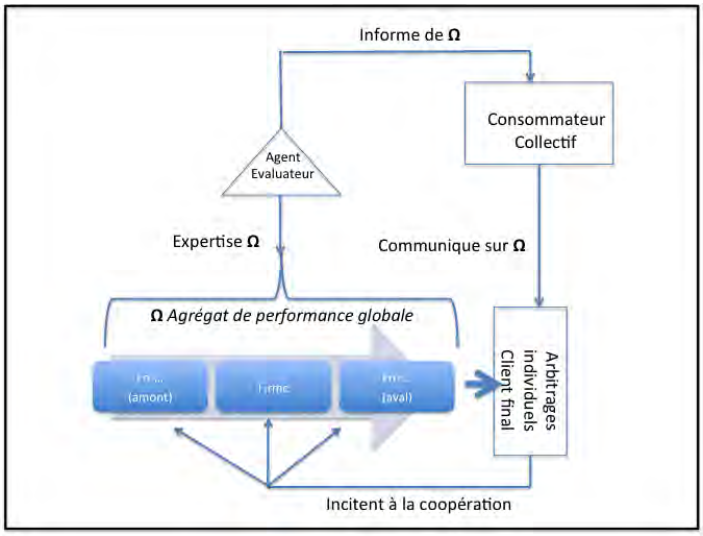
1.3 : Le Supply Chain Rating (SCR) comme nouveau moteur du SCM ?

La coopération, si nécessaire à l'efficience et l'efficacité des systèmes productifs désormais fragmentés, paraît cependant difficile à mettre en œuvre de manière spontanée. En effet, la dynamique du jeu concurrentiel invite les entreprises à l'asymétrie d'information plus qu'au partage et à la prudence plus qu'à la confiance. La coopération suppose pourtant que chaque

acteur considère l'intérêt collectif de moyen terme avant l'intérêt particulier de court terme. Même si les probabilités de gain sont théoriquement plus importantes, l'alignement stratégique des partenaires est très difficile à mettre en œuvre. Le SCM est-il condamné à la lente évolution de la maturité stratégique des partenaires simultanément concurrents au sein des systèmes productifs ? Une autre option est néanmoins envisageable. Elle consisterait à rendre l'information sur le niveau de coordination, coopération intra-chaine, via un agrégat significatif, accessible au consommateur final qui, s'il y était sensible, ferait ses choix d'achat privilégiant les produits issus des supply chain présentant la meilleure performance. Ainsi, en favorisant, les produits identifiés comme étant issus de chaînes performantes, les consommateurs récompensent les acteurs qui collaborent, coopèrent, partagent l'information, créant *de facto* un système d'incitation puissant. De plus, l'introduction d'une alternative (économique et durable) sur le marché influe sur la légitimité des autres pratiques, plus classiques, aux yeux des consommateurs (Anagnostou *et al.*, 2015). Même ceux qui n'auraient pas été a priori intéressés par l'idée de chaînes dites « éco-performantes », les croyant infaisables, pourraient peu à peu dévaloriser les chaînes qui ne le sont pas. Cette boucle vertueuse que nous qualifions de Supply Chain Rating (figure 3), potentiellement fondatrice d'une nouvelle dynamique de chaîne, suppose quelques postulats importants :

1. Il est possible de définir et d'évaluer un indicateur de performance globale de chaîne, agrégat, admis et compris par les consommateurs.
2. La performance est évaluée par un agent expert crédible par toutes les parties.
3. Le consommateur, au moins certaines catégories, sont sensibles à cette performance de chaîne.

Figure 1 : La boucle vertueuse du Supply Chain Rating



Source : Adaptée de Guérin et.al. (2012, 2015)

Le consommateur collectif représente ici un agent qui a vocation à nourrir de manière objective le processus de décision des consommateurs finaux. Il doit pour cela communiquer (modalités opérationnelles de l'information) auprès des consommateurs via la création par exemple de labels ou de tout autre signe repérable et crédible. Il peut se confondre éventuellement avec l'évaluateur si son indépendance est garantie par un système de gouvernance *ad hoc*. Différentes initiatives montrent, d'ores et déjà, la nécessité de dépasser la coopération spontanée et trouver des dispositifs managériaux (labels, consensus opérationnels, incitations par l'information, bénéfices mutuels, etc.) qui accélèrent l'intégration virtuelle des systèmes productifs. En effet, certains acteurs émergent pour proposer des solutions collaboratives. C'est le cas de certains prestataires logistiques qui évoluent en 4PL (Fourth Party Logistics Provider) dont la vocation est de coordonner la

chaîne logistique globale pour le compte de clients. Ces 4PL sont des prestataires logistiques qui ont évolué mais peuvent être également des cabinets de conseil qui développent une activité de supply chain management, ou des spécialistes des systèmes d'information. Quoi qu'il en soit cet acteur doit avoir une vue à 360° sur la SC afin de pouvoir jouer un rôle de chef d'orchestre ou de « *supply chain advocate* » (Newbourne et Yalch, 2015) qui consiste à aligner les acteurs, réduire les coûts opérationnels tout au long de la chaîne, améliorer l'efficacité et distribuer les bénéfices des efforts consentis. Ce travail nécessite une vue holistique et une connaissance intime du fonctionnement de la SC. Cela demande également, selon nous, une expertise et une évaluation de la performance globale de la chaîne (SCR). Ce point soulève en creux la question de la nature de la performance et du niveau de sensibilité potentiel des clients finaux.

2 : Sensibilité des consommateurs à la notion d'éco-performance de chaîne

L'émergence de ce que l'on a appelé le Supply Chain Rating nécessite au minimum la production d'information quant à la performance de chaîne, alimentant les décisions d'achat des consommateurs finaux. Notre travail vise donc à mieux cerner la relation qui existe aujourd'hui entre consommateurs finaux et la notion de performance de chaîne, et plus particulièrement à tester leur sensibilité. On peut définir celle-ci en s'appuyant sur la notion de sensibilité à la marque (Lichtlé *et al.,* 2000) : « *dire qu'une personne est sensible à la marque, c'est dire que la marque joue un rôle dans le processus psychologique avant l'achat* » (Kapferer et Laurent, 1983). Par conséquent, un individu sensible à l'éco-

performance, est une personne dont le processus de décision d'achat est impacté par la performance de chaîne (réduite ici à deux dimensions : économique et écologique).

2.1 : Le consommateur, l'éco-performance de chaîne et la coopération interentreprises

Traitant du lien entre consommateur et sa perception de la chaîne logistique globale, la dimension environnementale semble avoir été la plus évoquée et développée jusqu'à aujourd'hui. Une autre dimension, pourtant essentielle, celle de la performance économique reste très discrètement abordée.

De nombreuses études, notamment expérimentales, existent sur les impacts de la perception et de la sensibilité du consommateur sur une marque, une enseigne ou un produit en rapport avec les actions orientées développement durable d'une entreprise (Madden *et al.*, 2012). Elles montrent d'ailleurs qu'un positionnement « durable » de l'entreprise est un levier de différenciation efficace pour les marques (Du *et al.*, 2007) tout en étant plus ou moins efficaces selon les cultures (Madden *et al.*, 2012). Cependant, la perception des consommateurs de la performance de la SC repose, quant à elle, plus sur la partie visible de cette performance qui touche directement à sa propre satisfaction : qualité, prix, présence en rayonnage, délai de livraison… (*Kessous et al.*, 2015). De plus, dans le discours des consommateurs, les performances écologique et économique de la chaîne semblent parfois antinomiques (*Kessous et al.*, 2015, p. 24) : les démarches durables sont perçues comme naturellement plus coûteuses ce qui rentre en contradiction avec un accroissement concomitant des performances économique et écologique ; de plus, le client final considère qu'il ne bénéficie pas de la performance économique qui est captée par les acteurs de la SC,

notamment les distributeurs. Il est donc nécessaire de faire le lien entre les 2 types de performances dans l'esprit du consommateur et d'informer de façon crédible celui-ci sur l'ensemble de la SC. La performance économique de la SC définit principalement son efficience globale, qui reste une dimension étrangement sous analysée. Quelques travaux existent néanmoins. Par exemple, une étude de Guérin *et. al.* (2014) montre, à partir d'un cas exploratoire dans l'industrie agro-alimentaire, que si l'on compare le « Cost To Serve » (CTS) d'un produit finit rendu chez un détaillant avec un CTS simulé et optimisé, une économie théorique de 35%, à empreinte carbone quasi constante, peut être générée. Sachant que le CTS peut représenter de 7 à 20 % du coût total des produits de l'industrie considérée, cela laisse envisager des sources d'efficiences importantes. En filigrane, cette étude montre également à quel point le management actuel des supply chain, dynamise peu les coordinations interentreprises, et génère des gaspillages opérationnels que les consommateurs payent d'une manière ou d'une autre. Même si ces gaspillages servent à rémunérer des personnes, des prestations ou à financer l'investissement, ils restent néanmoins des allocations de ressources sous-optimales.

Au total, que ce soit sur la dimension économique (efficience) ou sur la partie écologique (maîtrise des risques, des circuits courts, des labels bios, de l'empreinte carbone, etc.), la notion de coordination et plus particulièrement de coopération interentreprises est cœur du problème. Plus compréhensible que la notion de performance de chaîne, encore trop abstraite, notre travail s'orientera, comme un passage obligé, vers l'analyse de la relation entre consommateurs finaux et coopération interentreprises.

2.2. Analyse de la sensibilité à la coopération des entreprises

L'étude quantitative (cf. 1.1.) par Analyses en Composantes Principales (ACP), avec rotation varimax, a permis de réduire l'information à trois composantes, qui représentent 58,6% de la variance expliquée pour la population française et 61,3% pour la population américaine. Nous retrouvons les mêmes composantes sur les deux échantillons (cf. annexe 1).

- La première composante de l'échelle reflète la volonté des personnes de s'informer sur les entreprises qui coopèrent ou non et de privilégier les produits issus des entreprises qui minimisent les gaspillages en s'appuyant si nécessaire sur un label. Cette composante décrit donc une préoccupation des consommateurs à l'égard de l'organisation et des modes de production adoptés par les entreprises. **Composante 1 : sensibilité à la coopération**
- La deuxième composante de l'échelle regroupe les facteurs reflétant la contrainte cognitive : pour pouvoir agir « dans le bon sens », les individus doivent faire l'effort de collecter des informations sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et les processus de coopération. Cette composante représente la perception qu'ont les individus de bien maîtriser cette information et donc d'être peu impliqué. **Composante 2 : contrainte cognitive perçue.**
- La troisième composante de l'échelle reflète la contrainte financière ; l'implication des individus envers les produits issus d'entreprises engagées dans le développement durable (produits biologiques, produits locaux, recyclage des produits blancs) se traduit par la déclaration d'un effort financier plus ou moins important. **Composante 3 : contrainte financière perçue.**

Notre recherche permet également de dégager 3 groupes de consommateurs sur la base de ces 3 composantes.

2.3 Classification des consommateurs selon leur sensibilité à la coopération

Une classification non hiérarchique (méthode en nuées dynamiques) a été réalisée sur la base des trois composantes de l'échelle retenues. Selon cette méthode, nous devons fixer *a priori* un nombre de groupes, et réaliser alors différentes simulations (2, 3 et 4 groupes) ; une analyse discriminante a permis ensuite d'identifier et de valider la classification la plus pertinente, à savoir la classification en trois groupes, et ce sur les deux populations française et américaine. Les trois groupes de consommateurs identifiés sont bien différents les uns des autres (test d'égalité des moyennes), les tests de validité de l'étude sont satisfaisants et la qualité de représentation est très satisfaisante (99% des individus sont correctement classés dans la population française, et 98% pour la population américaine).

Il est important de souligner que dans les deux populations nous retrouvons une répartition à peu près équivalente entre les trois groupes, mais nous constatons quelques différences dans le profil des groupes selon l'origine de l'échantillon étudié. Le tableau ci-dessous synthétise les profils des groupes identifiés.

Tableau 1 : Profils des 3 groupes de consommateurs identifiés

	Groupe 1	**Groupe 2**	**Groupe 3**
Composition	France : 100 individus (28,6%) US : 104 individus (29,7%)	France : 114 individus (32,6%) US : 108 individus (30,8%)	France : 136 individus (38,9%) US : 138 individus (39,4%)

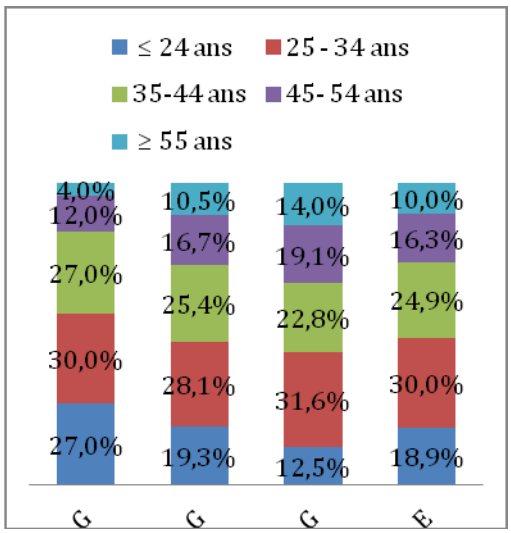
Composante 1	Faible	Forte	Forte
Composante 2	Forte	Forte	Faible
Composante 3	Forte	Faible	Forte
Description	Les consommateurs peu ou pas sensibles à la coopération des entreprises et peu impliqués (ne souhaitent fournir aucun effort financier, ne maîtrisant pas le sujet ils restent plutôt neutres sur la dimension cognitive)	France : Sensibles à la coopération des entreprises, impliqués envers les produits mais peu *impliqué* de manière cognitive estimant disposer des informations suffisantes sur le sujet US : Les promoteurs de la coopération des entreprises : sensibles à la coopération et très impliqués	Les consommateurs sensibles à la coopération des entreprises, en attente d'information mais dont le degré d'implication envers le produit dépendra de l'effort financier demandé

Afin de cerner un peu mieux le profil de ces groupes de consommateurs, nous avons cherché à lier les trois composantes de notre échelle à des variables sociodémographiques (âge, sexe, situation professionnelle et niveau d'étude) dans la mesure où des études antérieures ayant porté sur les comportements de consommateurs socialement responsables ont montré l'importance jouée par ces variables (François-Lecompte, P. Valette-Florence, 2006 ; Giannelloni, 1998). Toutefois, les résultats de notre étude n'ont pu mettre en évidence que deux relations statistiquement significatives :

- pour l'échantillon français : l'âge ;
- Pour l'échantillon américain : l'âge et le niveau de formation.

Il faut tout d'abord noter des différences dans la composition des échantillons sur le critère de l'âge (variable significative dans les 2 populations) : l'échantillon français est composé pour 74% de personnes ayant moins de 45 ans contre 50% pour l'échantillon américain ; donc un échantillon français globalement plus jeunes que l'échantillon américain.

Figure 2. Profil des groupes français par classes d'âge



Pour l'échantillon français :

- Ainsi le groupe 1, qualifié de peu sensible et de peu impliqué, regroupe des individus qui sont proportionnellement plus jeunes que la moyenne de l'échantillon.
- Le groupe 2, qualifié à la fois de sensible à la coopération et peu impliqué, a un profil en terme d'âge sensiblement identique à la moyenne de l'échantillon.
- Le groupe 3 regroupant les personnes très sensibles à la coopération et impliqués de manière cognitive tout en mettant en avant la contrainte financière, regroupe une plus forte proportion d'individus âgés de plus de 45 ans.

Pour l'échantillon américain :

- Le groupe 1, qualifié de peu sensible et peu impliqué, a un profil qui se rapproche de l'échantillon global, à savoir un quart d'individus de moins de 35 ans, un cinquième ayant un âge compris entre 35 et 44 ans et 50% ont 45 ans et plus, et qui par ailleurs, regroupe une plus forte proportion d'individus ayant un niveau CAP-BEP.

- Le groupe 2, qualifié de sensible mais peu impliqué, regroupe une plus forte proportion d'individus de moins de 45 ans (56,5% contre 44,4% pour l'échantillon global), ayant un niveau d'étude supérieur.
- Le groupe 3, le plus sensible à la coopération et le plus impliqué, est composé d'individus qui sont en moyenne plus âgés (58% ont 45 ans et plus contre 49,5% pour l'échantillon global), et ont un niveau Bac et Bac+2/3.

Figure 3. Profil des groupes américains par classes d'âge

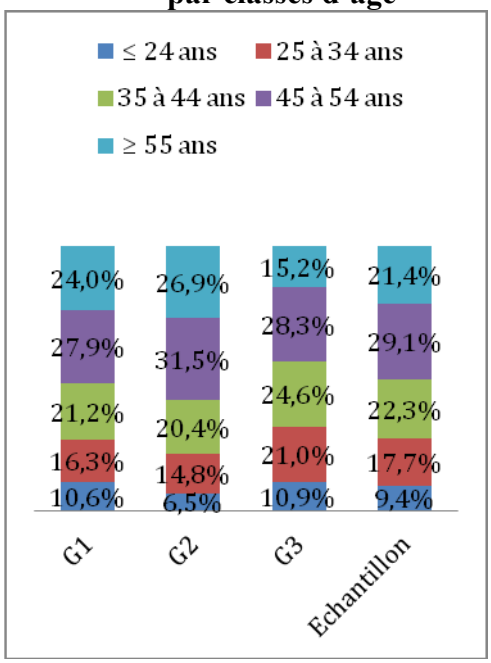
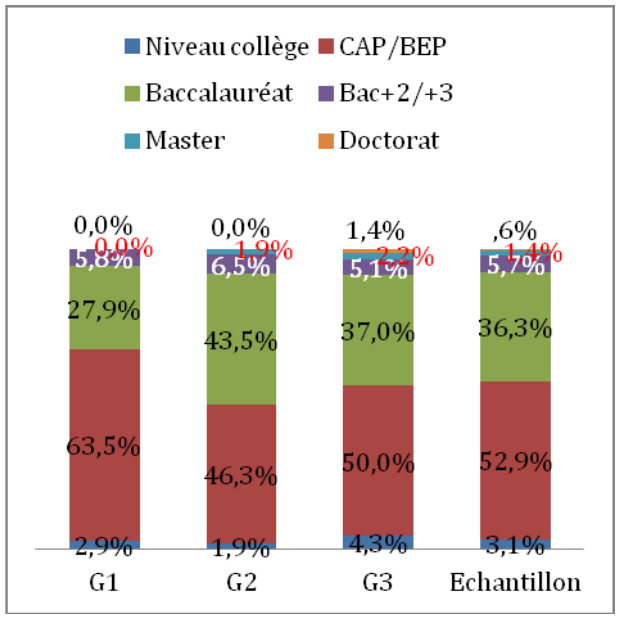


Figure 4. Profil des groupes américains par niveaux de formation



En synthèse, il y a des attentes d'une bonne partie (2/3) des consommateurs interrogés quelle que soit leur origine d'une plus grande collaboration entre les acteurs de la chaîne. Afin de réduire l'obstacle financier, le travail de communication et d'information est essentiel d'où l'obligation pour les entreprises (producteurs/distributeurs) de mieux informer les

consommateurs sur la notion de coopération : rendre l'information plus accessible (dans tous les sens du terme) afin de mieux les sensibiliser et les amener à adopter un comportement d'achat en cohérence avec leurs déclarations.

2.4.. Acceptabilité d'un label selon les groupes

L'élaboration d'un label issus d'une association de consommateur afin d'apporter plus de poids aux informations transmises par les entreprises, justifier une éventuelle augmentation des prix, et valoriser les produits semble une solution adéquate. Cette dynamique est d'ores et déjà empruntée par certaines entreprises qui ont compris l'intérêt de crédibiliser la performance des supply chains auprès des consommateurs finaux, comme par exemple, le distributeur Leclerc avec son label conso-responsable qui évalue sur plusieurs dimensions la performance « environnementale » des produits distribués. Sur le plan écologique, et notamment l'agriculture biologique, de nombreux autres labels existent issus d'organismes publics comme privés : écolabel, FSC, PEFC, AB… Les labels représentent un des moyens privilégiés aujourd'hui pour transmettre des informations au client final et pour la crédibiliser. Il représente, dans l'idéal, une aide à la comparaison de l'offre et une aide à la décision (Hornibrook *et al.*, 2015). Cependant, la crédibilité des labels eux-mêmes est remise en cause par la recrudescence des logos, certifications publiques et privées… et la surcharge d'information que cela entraine. Cela implique que la confiance des consommateurs dans un label dépend de nombreux facteurs (Dekhili et Achabou, 2013) : ancienneté, notoriété, éducation des consommateurs à sa compréhension (affichages et informations transmises par le label)… mais aussi et surtout aux motivations du consommateur auxquelles il renvoie.

Brécard *et al*. (2012) distinguent les motivations altruistes (protéger la planète, améliorer la société, etc.) et les motivations égoïstes (santé, protection de soi et la famille, etc.). Les secondes étant souvent les plus puissants facteurs de décisions d'achat. Dans tous les cas, les labels livrent des informations partielles qui ne touchent pas la sensibilité de tous les consommateurs, d'où la question de la multi-labellisation très présente en recherche (Brécard *et al.*, 2012). Le succès d'un label, repose sur sa crédibilité et la confiance que lui portent les consommateurs mais aussi sur le type d'informations qu'il véhicule. Banterle et Stranieri (2008) insiste sur l'importance de l'adéquation du message délivré à l'attente d'information du consommateur sur un produit ou une filière (dans le cas de leur étude sur la filière viande en Italie). Cela pose aussi la question du support du label (filière, enseigne, produit, marque, etc.). Achabou (2014) précise qu'un label transmet un signal qui pour être crédible, selon la théorie des signaux (Spence, 1974 ; *Connelly et al.*, 2011), doit être coûteux à émettre (et donc mis en place seulement par les entreprises les plus performantes) ; visible (observable et interprétable) ; et émis par un organisme légitime aux yeux des consommateurs qui lui délègue une partie de leur pouvoir d'évaluation (Grolleau, 2004). Les labels souffrent de limites d'action importante du fait d'un manque de confiance des clients qui peut être lié à des ambiguïtés ou des manques d'assurance sur la méthodologie de délivrance du label de la part des entreprises ; du fait des informations partielles livrées par le label ; du fait que l'influence du label n'est réelle que si elle intervient au moment même de l'achat (Houghland *et al.*, 2007).

Notre recherche s'applique, ensuite, à identifier l'attitude de ces trois groupes à l'égard des organismes susceptibles d'élaborer un label, l'effort de recherche d'information fourni avant

l'achat des produits, et leur sensibilité à l'environnement (toutes ces variables sont statistiquement significatives dans la différenciation des groupes). Nous retrouvons dans les deux populations le même classement des organismes susceptibles d'élaborer un label ; par ordre de préférence nous aurons (1) une association de consommateurs, (2) un institut de recherche, (3) le gouvernement et (4) une organisation internationale. La différence entre ces 2 échantillons porte sur la proportion d'individus qui ne prennent pas position sur le sujet, qui est plus importante dans l'échantillon américain. Dans les deux échantillons, nous avons le groupe 3 suivi du groupe 2 qui regroupent les plus fortes proportions des individus qui font confiance à un label provenant d'une association de consommateurs ; quant au groupe 1, il rassemble à l'inverse la plus forte proportion d'individus ne faisant pas confiance à un label quelle que soit son origine. Ce groupe 1 que nous avons présenté comme étant le moins sensible à la coopération des entreprises et le moins impliqué, regroupe la plus forte proportion d'individus étant moins sensible à l'environnement et n'étant pas prêts à fournir des efforts pour le protéger ; par ailleurs, nous retrouvons des individus qui sont moins investis dans leur recherche d'information avant l'achat de produit (*les questions portant sur les prix ne sont pas prises en compte car non significatives statistiquement*). Les groupes 2 et 3 sont assez proches sur ces sujets, dans la mesure où nous avons des individus sensibles à l'environnement et investis dans leur recherche d'information avant l'achat des produits, mais en notant toutefois que le groupe 2, défini plus haut comme étant le plus sensible à la coopération et le plus impliqué, rassemble les individus qui se présentent comme les plus concernés par l'environnement et les plus investis dans leur recherche d'information avant l'achat des produits.

Conclusion

A l'issue de ce travail qui visait à mieux cerner la sensibilité des consommateurs à la performance de chaîne, nous observons qu'environ les 2/3 des répondants sur les deux échantillons sont en attente de davantage d'information sur le fonctionnement du système productif et notamment sur le niveau de coordination et de coopération interentreprises. L'information produite et divulguée à l'attention des consommateurs est donc centrale, que ce soit pour éclairer leur sélection ou pour lever les obstacles financiers (processus d'achat). Les populations les plus sensibles sont en tendance les individus les plus âgés (plus de 45 ans) et les plus formés (études supérieures) ; ce qui probablement traduit une certaine maturité liée à l'expérience de consommation. La labellisation, comme mode d'information, doit être issue d'un processus maîtrisé soit par une association de consommateurs soit par un institut de recherche, perçus comme les acteurs les plus crédibles (malgré une moindre part de répondants américains sur cet item). Quoiqu'il en soit l'évaluation doit donc être exo-chaîne pour éviter les conflits d'intérêts, et garantir l'objectivité de l'information.

Notre travail présente naturellement des limites, notamment méthodologiques. En effet, comme beaucoup d'études exploratoires dans ce domaine, nous nous appuyons sur des déclarations de comportements et sur des déclarations d'intention, ce qui crée un biais important (Carrington *et al.*, 2010). Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur la validité de ces résultats à l'ensemble des populations et à l'ensemble des produits.

En réponse à ces limites et afin de caractériser les conditions de faisabilité de la mise en place d'un SCR efficace, notre projet de recherche se décomposera en trois étapes jusqu'en 2019.

Dans un premier temps, à des fins exploratoires, des focus group permettront d'identifier auprès des clients finaux les conditions d'acceptabilité et d'efficacité du SCR : acceptabilité des dimensions économiques et écologiques et de leur intégration, vecteur de diffusion de l'information ou de signal (label, notamment), contenu de l'information attendue, condition de la crédibilité de l'information, impact sur les décisions de consommation. Dans un second temps, une analyse quantitative sur un panel large et international permettra une généralisation de l'analyse et un test des données extraites des focus groups. Enfin, dans l'idéal, il s'agira de présenter la démarche à des industriels et des distributeurs afin de tester leur intérêt pour le SCR.

Bibliographie

Akli, A. M. (2014), « Affichages responsables et préférence des consommateurs: quel rôle pour la marque? », Management et Avenir, n°3, p.52–69.

Anagnostou, A., Ingenbleek, P. T., et van Trijp, H. C. (2015), « Sustainability labelling as a challenge to legitimacy: spillover effects of organic Fairtrade coffee on consumer perceptions of mainstream products and retailers », Journal of Consumer Marketing, vol.32, n°6, p.422–431.

Badot, O., et Paché, G. (2007), « Une logistique expérientielle pour la firme de distribution : du « zéro défaut » au « zéro ennui » », Management et Avenir, n°11, p.11–28.

Belin-Munier, C. (2008), « Etat de la recherche sur le supply chain management et sa performance: une revue de la littérature récente », Logistique et Management, vol.16, n°2, p.17–29.

Bernon, M. (2009), Building Sustainable Supply Chains for the Future, Dynamic Supply Chain Alignment, Gower Publishing.

Bougherara, D., et Grolleau, G. (2004), « L'éco-étiquetage des produits est-il crédible? Proposition d'un cadre d'analyse », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°3, p.369–390.

Boyaci, T., et Gallego, G. (2004), « Supply chain coordination in a market with customer service competition », Production and Operations Management, vol.13, n°1, p.3–22.

Brécard, D., Lucas, S., Pichot, N., et Salladarré, F. (2012), « Consumer preferences for eco, health and fair trade labels, An application to seafood product in France », Journal of Agricultural et Food Industrial Organization, 10(1), Retrieved from http://www.degruyter.com/view/j/jafio.2012.10.issue-1/1542-0485.1360/1542-0485.1360.xml

Capo, C., Chanut, O., Noireau, V., et Toti, J.-F. (2014), « Proximité identitaire et comportement du consommateur dans la supply chain », Presented at the 17ème Colloque Etienne Thil, Université Paris-Dauphine, Paris.

Carrington, M. J., Neville, B. A., et Whitwell, G. J. (2010), « Why ethical consumers don't walk their talk: Towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers », Journal of Business Ethics, vol.97, n°1, p.139–158.

Chanut, O., Paché, G., et Wagenhausen, F. (2012), « Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation », Management et Avenir, n°51, p.186–207.

Chen, I. J., et Paulra, A. (2004), « Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework », International Journal of Production Research, vol.42, n°1, p.131–163.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., et Reutzel, C. R. (2011), « Signaling theory: A review and assessment », Journal of Management, vol.37, n°1, p.39–67.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., et Pagh, J. D. (1997), « Supply chain management: more than a new name for logistics », The International Journal of Logistics Management, vol.8, n°1, p.1–14.

Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., et Genchev, S. E. (2006), « Is collaboration paying off for firms? », Business Horizons, vol.49, n°1, p.61–70.

Dekhili, S., et Achabou, M. A. (2013), « Pertinence d'une double labellisation biologique-écologique auprès des consommateurs. Une application au cas des œufs », Économie Rurale : Agricultures, Alimentations, Territoires, n°336, p.41–59.

Dekhili, S., et Achabou, M. A. (2014), « La perception de l'écotourisme: Complexité sémantique et attentes des consommateurs », RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, n°1, p.37–57.

Du, S., Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2007), « Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning », International Journal of Research in Marketing, vol.24, n°3, p.224–241.

El Ouardighi, F. (2008), « Le supply chain management: concilier centralisation et indépendance organisationnelle », Revue Française de Gestion, n°6, p.81–88.

Fawcett, S. E., et Magnan, G. M. (2002), « The rhetoric and reality of supply chain integration », International Journal of Physical Distribution et Logistics Management, vol.32, n°5, p.339–361.

Giannelloni, J.-L. (1998), « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants: un état des recherches en marketing », Recherche et Applications En Marketing, vol.13, n°2, p.49–72.

Guérin, F., et Brun, D. (2014), La logistique: Ses métiers, ses enjeux, son avenir, Éditions EMS.

Guérin, F., Fredouet, C.-H., et Lambert, R. (2014), « The design inefficiency of emerging supply chains », Journal of Social Management.

Guérin, F., Fredouet, C.-H., et Lambert, R. (2015), « Gouvernance de l'entreprise virtuelle : l'apport d'un SCM revisite », VSE :Vie et sciences de l'entreprise, n°198, p. 93–114.

Guérin, F., et Lambert, R. (2012), « Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques », Revue Française de Gestion, n°227, p.31–44.

Horvath, L. (2001), « Collaboration: the key to value creation in supply chain management », Supply Chain Management: An International Journal, vol.6, n°5, 205–207, http://doi.org/10.1108/EUM0000000006039

Kapferer, J.-N., et Laurent, G. (1983), « La sensibilité aux marques, un nouveau concept pour gérer les marques », Presented at the Fondation Jours de France pour la recherche en publicité, Paris.

Kessous, A., Boncori, A.-L., et Paché, G. (2015), « Le transport durable dans la grande distribution-Quelles perceptions des consommateurs? », Revue Française de Gestion, vol.41, n°250, p.13–30.

Lecompte, A. F., et Valette-Florence, P. (2006), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », Décisions Marketing, p.67–79.

Lee, H. L., Padmanabhan, V., et Whang, S. (1997), « The bullwhip effect in supply chains », MIT Sloan Management Review, vol.38, n°3, p.93.

Lichtlé, M. C., Manzano, M., et Plichon, V. (2000), « La sensibilité du consommateur à la logistique: mise en évidence des variables déterminantes », Presented at the Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières.

Madden, T. J., Roth, M. S., et Dillon, W. R. (2012), « Global product quality and corporate social responsibility perceptions: a cross-national study of halo effects », Journal of International Marketing, vol.20, n°1, p.42–57.

Mundler, P. (2013), « Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes », Économie Rurale : Agricultures, Alimentations, Territoires, n°336, p.3–19.

Newbourne, P., et Yalch, L. (2015), « The rise of the supply chain advocate », Supply Chain Management Review. Retrieved from http://trid.trb.org/view.aspx?id=1387886

New, S., et Brown, D. (2011), « The four challenges of supply chain transparency », The European Business Review, p.20.

Richey, R. G., Roath, A. S., Whipple, J. M., et Fawcett, S. E. (2010), « Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration », Journal of Business Logistics, vol.31, n°1, p.237–256.

Rinsler, S. (2007), Outsourcing: the result, Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management, 197p.

Spence, A. M. (1974), Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes, vol. 143, Harvard Univ Pr.

Stolz, J., Molina, H., Ramírez, J., et Mohr, N. (2013), « Consumers' perception of the environmental performance in retail stores: an analysis of the German and the Spanish consumer », International Journal of Consumer Studies, vol.37, n°4, p.394–399.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les antécédents de l'émergence de Centres de Distribution Urbaine (CDU) : le cas de Bristol-Bath

Samuel GRANDVAL
Maître de Conférences HDR, Université du Havre
NIMEC-EA969, Le Havre, France
25 Rue Philippe Lebon, 76600 Le Havre
samuel.grandval@univ-lehavre.fr

Kanyarat NIMTRAKOOL
Doctorante, Université du Havre
NIMEC-EA969, Le Havre, France
25 Rue Philippe Lebon, 76600 Le Havre
kanyarat.nimtrakool@univ-lehavre.fr

Résumé

Ces deux dernières décennies, la recherche de solutions améliorant la gestion de la logistique urbaine s'est développée. Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) est une forme de collaboration entre des parties prenantes tant publiques que privées dont l'objectif est la réduction des gaz à effet de serre et de la congestion urbaine. Cette recherche s'intéresse aux facteurs qui facilitent l'adoption des CDU. Une étude exploratoire du cas du CDU de Bristol-Bath (Grande-Bretagne) a était menée. Elle est constituée de quatre entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de chaque partie prenante clé, ainsi qu'une observation des opérations d'une journée de tournée de livraison de marchandises. La théorie de la diffusion des innovations constitue le cadre d'analyse permettant d'identifier les facteurs (et les processus sous-jacents) influençant l'adoption des CDU. Les facteurs probants identifiés sont : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité de tester, l'observabilité, le risque perçu et la confiance ex ante. Le facteur relatif au caractère volontaire de l'utilisation de l'innovation a ici un rôle inverse à celui observé habituellement dans la littérature. Les facteurs du pouvoir du partenaire et de l'influence des collectivités deviennent des sous-facteurs endogénéisés dans les autres facteurs.

Mots-clés : Centre de Distribution Urbaine (CDU) – Mutualisation logistique - Diffusion des innovations – Innovation inter-organisationnelle

Abstract

In the last two decades, for improving research solution on urban logistics management has developed. Thus, Urban Distribution Centre (UDC) is a form of collaboration between stakeholders public and private. The aim of this collaboration is to reduce greenhouse gas emissions and congestion in cities. This research focused on factors that facilitate UDC adoption. An exploratory case study of Bristol-Bath UDC has been carried out. It consists of four semi-structured interviews with decision makers of each key stakeholder and an observation to handle operation of goods. An analysis framework (Diffusion of innovations theory) is to identify factors (and underlying processes) which influencing the UDC adoption. The factors identified are relative advantage, compatibility, complexity, testability, observability, perceived risk and *ex ante* confidence. For this study; the factor relating to voluntary characteristic of innovation has been used an opposite role that usually observed in literature. The factor of partners' power and authorities' influence become endogenous sub-factors in other factors.

Key-words: Urban Distribution Centre (UDC) – Logistics pooling – Diffusion of Innovations – Inter- organizational innovation

The project is co-financed by the European Union with the European regional development fund (ERDF) and by the Haute-Normandie Regional Council.

Résumé

Ces deux dernières décennies, la recherche de solutions améliorant la gestion de la logistique urbaine s'est développée. Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) est une forme de collaboration entre des parties prenantes tant publiques que privées dont l'objectif est la réduction des gaz à effet de serre et de la congestion urbaine. Cette recherche s'intéresse aux facteurs qui facilitent l'adoption des CDU. Une étude exploratoire du cas du CDU de Bristol-Bath (Grande-Bretagne) a était menée. Elle est constituée de quatre entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de chaque partie prenante clé, ainsi qu'une observation des opérations d'une journée de tournée de livraison de marchandises. La théorie de la diffusion des innovations constitue le cadre d'analyse permettant d'identifier les facteurs (et les processus sous-jacents) influençant l'adoption des CDU. Les facteurs probants identifiés sont : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité de tester, l'observabilité, le risque perçu et la confiance ex ante. Le facteur relatif au caractère volontaire de l'utilisation de l'innovation a ici un rôle inverse à celui observé habituellement dans la littérature. Les facteurs du pouvoir du partenaire et de l'influence des collectivités deviennent des sous-facteurs endogénéisés dans les autres facteurs.

Introduction

Les recherches portant sur la logistique urbaine se sont développées ces vingt dernières années. Elles suivent le mouvement des professionnels de la logistique qui se sont penchés sur l'opportunité de mutualiser la logistique entre entreprises pour le transport de marchandises en ville (Dablanc, 2007 ; Nimtrakool *et al*., 2014). Le terme de « mutualisation urbaine » qualifie cette pratique de gestion. Elle se définit comme « *la mise en commun des ressources nécessaires à la logistique et aux transports des marchandises en zones urbaines, ainsi que le partage des informations entre différents acteurs (fournisseurs, distributeurs, prestataires, collectivités locales, etc.), qu'ils soient concurrents ou non, pour offrir une prestation en collaboration. Elle a pour finalité l'optimisation des coûts d'un point de vue économique mais aussi sociétal et environnemental* » (Nimtrakool *et al*., 2014). La question de la collaboration entre les différentes parties prenantes à la mutualisation urbaine a été abordée à de nombreuses reprises (Taniguchi *et al*., 1999 ; Chanut *et al*., 2012 ; Taniguchi et Tamagawa,

2005). Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) est une modalité de mise en œuvre de cette collaboration (Gattuso *et al*., 2014 ; Panero *et al*., 2011). Les recherches qui se sont portées sur les CDU se sont focalisées principalement sur la façon dont il était possible de modéliser les flux afin de simuler et d'optimiser les trafics de marchandises en ville (Alho et de Abreu e Silva, 2015) ; adoptant le prisme du transport de celles-ci (Allen *et al*., 2012). En revanche, peu de recherches ont porté sur la question des facteurs qui ont présidé à l'émergence de ces CDU. Notre recherche porte, d'une part, sur les différentes étapes de l'émergence des CDU à partir de la zone urbaine de Bristol-Bath (Grande-Bretagne), et, d'autre part, sur les facteurs qui facilitent l'adhésion des parties prenantes à ces projets. Pour ce faire, une étude exploratoire a été réalisée. Elle a consisté en une étude qualitative par des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quatre acteurs clés (parties prenantes) du CDU de Bristol-Bath, ainsi qu'en une observation des opérations d'une journée de livraison de marchandises.

Cet article présentera dans une première partie la littérature concernant les Centres de Distribution Urbaine (CDU) où nous définirons plus précisément cette forme d'organisation et identifierons les typologies existantes tout en résumant les multiples enjeux associés. Dans une seconde partie, nous nous pencherons sur l'étude des facteurs qui favorisent l'émergence des CDU en nous appuyant sur la théorie de diffusion des innovations. Pour terminer, nous nous intéresserons au cas du CDU de Bristol-Bath afin de décrire la façon dont il a émergé pour conduire à la production de services à valeur ajoutée. Auparavant, nous présenterons la méthodologie de l'étude exploratoire réalisée.

1. Les Centres de Distribution Urbaine (CDU)

Le concept de CDU prend des appellations et des périmètres différents selon les auteurs.

1.1. Définitions des CDU et positionnement dans la chaîne de distribution

Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) est une forme spécifique d'un Centre de Consolidation Urbaine (CCU) (Zanni et Bristow, 2010). Browne *et al*. (2005, p.4) définissent les Centres de Consolidation Urbaine (CCU) comme « ***un centre logistique*** [une plate-forme selon Gonzalez-Feliu *et al*., 2014] *qui se trouve relativement près des zones géographiques qu'il dessert pouvant être un centre-ville, une ville entière ou un site spécifique (par exemple, un centre commercial), et à partir duquel les livraisons sont mutualisées dans cette zone* ». L'idée des définitions de CCU est de séparer les activités de distribution à l'intérieur de la ville des activités de distribution à l'extérieur de la ville. Dans les CCU, les **centres logistiques** (d'après Browne *et al*., 2005) peuvent prendre trois formes en fonction des différentes catégories de produits mutualisés et des différentes zones desservies :

(1) les Centres de Distribution Urbaine (CDU) ;

(2) Les Centres de Consolidation de Construction (CCC) ;

(3) Les Points de Réception des Véhicules (PRV).

La classification CCU considère les CDU comme des infrastructures logistiques publiques servant l'ensemble ou une partie de la ville où les livraisons du dernier kilomètre sont mutualisées (Zanni et Bristow, 2010). Les CCC sont utilisés pour mutualiser les livraisons aux chantiers de construction dans les zones urbaines. Enfin, les PRV sont utilisés pour réduire les émissions à effet de serre dans des endroits plus spécifiques géographiquement que les CDU (le quartier, par exemple) afin de stationner les véhicules dans un parking dédié et décharger les marchandises pour ensuite les livrer à pied jusqu'aux clients finaux (les

commerces de proximité, par exemple) (Zanni et Bristow, 2010). Dans les zones denses, les CDU sont présentés comme des plates-formes de groupage-dégroupage, se trouvant près du centre-ville (Allen *et al*., 2012). Les CDU concernent des zones denses et consistent en la livraison de produits aux détaillants (pour la distribution au consommateur final).

1.2. Typologies des CDU

La classification des CCU a été proposé par de nombreux chercheurs de différentes manières (Browne *et al*., 2005 ; Huschebeck et Allen, 2005 ; Ville *et al*., 2010). Nous nous baserons sur la classification des CCU de Ville *et al*. (2010) qui les classent en trois types :

(1) **les CCU « privés » ou « semi-privés »** qui concernent des opérateurs de transport ou des expéditeurs, qui réalisent une prestation de logistique et de transport, sans subir une influence directe des autorités publiques (seulement une aide financière éventuellement). Ces CCU poursuivent un objectif essentiellement économique, et procèdent de stratégies de développement commercial des utilisateurs. Ils sont créés généralement par un opérateur de transport ou un prestataire logistique ;

(2) **les CCU « multi-utilisateurs »** sont généralement attachés au service des autorités publiques ou de groupes d'entreprises afin de fournir un service ouvert à tous les utilisateurs potentiels. Ces CCU ont pour but de combiner les services promus et soutenus par les autorités publiques, parfois appelé comme étant un « service de fret public ».

(3) **les CCU « spécialisés »** sont associés à des activités spécifiques (la construction et les aéroports, par exemple). Ils sont à la fois temporaires (plates-formes pour les chantiers urbains) ou permanents (ports maritimes ou aéroports). Cependant, ils ne sont pas forcément dédiés à l'environnement urbain, contrairement aux deux autres types de CCU.

Alors que les CDU ont été classés comme une des formes spécifiques des CCU, leur

classification se compose logiquement de la même manière : (1) « privés » ou « semi-privés », et (2) « multi-utilisateurs ». La troisième catégorie (« spécialisés ») ne concerne pas la distribution de marchandises en ville.

1.3. Multiplicité des enjeux des Centres de Distribution Urbaine (CDU)

Les enjeux des Centres de Distribution Urbaine (CDU) sont multiples.

Le premier enjeu est de diminuer les gaz à effet de serre (Zanni et Bristow, 2010) notamment grâce à la diminution de la congestion en centre-ville (Dablanc, 2007).

Le deuxième enjeu concerne l'économie de la ville. Il a été montré son attractivité, d'une part par le marché des marchandises livrées dans des zones denses (Marcucci et Danielis, 2007), et d'autre part, parce qu'il a également l'avantage d'optimiser les coûts en mutualisant les flottes de véhicules de livraisons (Allen *et al*., 2014).

Le troisième enjeu concerne la sécurité. Les CDU peuvent diminuer les risques (les accidents, par exemple) liés aux transports en ville en diminuant le nombre de véhicules entrants et sortants de la ville (Van Rooijen et Quak, 2010), ce qui rend la voirie plus facile à gérer et un meilleur partage avec les autres utilisateurs (bus, piétons, vélos, par exemple).

Le quatrième enjeu est l'amélioration de l'organisation du transport en optimisant la capacité de chargement au maximum et grâce à une meilleure organisation des tournées (Allen *et al*., 2014).

Dans de nombreux cas, les CDU peuvent également offrir des services à valeur ajoutée aux commerces en ville (Browne *et al*., 2005), par exemple, le stockage des marchandises pour augmenter les espaces de vente, faire des économies d'échelle et donc augmenter les ventes et le chiffre d'affaire des commerçants.

En outre, la plupart des commerçants en ville ont déjà mutualisé leurs marchandises d'une

façon ou d'une autre. Cependant, d'un point de vue de la collectivité territoriale, elle est souvent non optimale (Van Rooijen et Quak, 2010). Malgré l'importance de ces intérêts, de nombreux cas de CDU ont été interrompus tels que les projets SAMP à Barcelone (Espagne) et Cityplus à Milan (Italie), ou suspendus tels que les projets ECOGUS à Evora (Portugal) ou CityPorts à Kavala (Grèce). Les recherches sur les CDU sont nombreuses. La plupart mobilisent des méthodologies quantitatives afin de trouver la façon d'optimiser les livraisons ou d'évaluer les résultats obtenus. La partie amont du processus d'adoption des CDU a été peu étudiée. Nous nous intéresserons donc à la manière dont les CDU ont été adoptés en se basant sur le cas de Bristol-Bath, et verrons quels sont les différents processus d'adoption et quels sont les facteurs facilitant leur adoption. Pour étudier le processus d'adoption, nous présenterons les différentes phases d'après les données des entretiens et, enfin, les facteurs qui peuvent influencer son adoption en s'appuyant sur la théorie de la diffusion des innovations.

2. Les fondements de la théorie de la diffusion des innovations

L'approche par la théorie de la diffusion des innovations constitue le cadre théorique de référence mobilisé afin de répondre à notre question de recherche qui porte sur l'identification des facteurs qui président à l'émergence des CDU et facilitent son adoption. Avant de présenter le cadre théorique, nous expliquerons dans un premier temps pourquoi les CDU constituent une innovation inter-organisationnelle.

2.1. Le concept d'innovation organisationnelle (IO) et l'innovation inter-organisationnelle

L'innovation a été définie par plusieurs chercheurs dans différentes perspectives. Les évolutions récentes de la littérature en management stratégique considèrent l'innovation au-delà de la technologie (Chesbrough, 2007). Les définitions de **l'innovation organisationnelle** (IO) en elles-mêmes restent instables et ambigües (Armbruster *et al*., 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Elles désignent des innovations dépassant le cadre technologique (Dubouloz, 2012). Les innovations ruptrices sont souvent celles qui ont porté sur la reconfiguration du *business model* des entreprises (Zott et Amit, 2010).

Nous retiendrons la définition de l'innovation organisationnelle (IO) comme :

> « *La mise en œuvre d'une nouvelle méthode dans les pratiques des firmes, l'organisation du lieu de travail ou les relations externes. Les innovations organisationnelles peuvent être destinées à accroître la performance d'une firme en réduisant les coûts administratifs ou les coûts de transaction, l'amélioration de la satisfaction au travail (et donc la productivité), l'accès aux actifs non négociables (tels que les connaissances externes non codifiés), ou réduire les coûts des fournisseurs* » (OECD, 2005, p. 51).

Cette définition de l'IO englobe la majorité des typologies de nouveautés ainsi que les périmètres (interne et externe) d'une organisation en prenant en compte la performance de la firme comme résultat attendu. Les travaux récents définissent l'IO en se focalisant sur les aspects intra et inter-organisationnels (OECD, 2005 ; Armbruster *et al*., 2008; Battisti et

Stoneman, 2010). L'IO ne se limite donc pas seulement aux dimensions intra-organisationnelles d'une entreprise (Lavastre *et al*., 2014). Armbruster *et al*. (2008) précisent que l'aspect inter-organisationnel d'une IO inclut de nouvelles structures ou procédures en dehors de l'entreprise telles que les accords de coopération. Zott et Amit (2010) considèrent le modèle d'affaires d'une entreprise comme un système d'activités interdépendantes qui transcende la firme focale et étend ses limites à ses partenaires. Pour ces auteurs, la problématique du *business model* porte sur la façon dont la valeur est créée avec les partenaires et comment elle est répartie entre eux. La configuration du système d'activité en partenariat se base sur l'architecture de ce système : le contenu, la structure et la gouvernance ; et les sources de la création de valeur de cette architecture. Cet article s'inscrit dans une vision partenariale de l'IO car l'objet de recherche, le CDU, concerne plusieurs parties prenantes publiques ou privées qui collaborent au sein d'une plateforme logistique. D'après Camisón et Villar-López (2014), l'innovation qui exige des relations externes, implique la mise en œuvre d'une nouvelle façon d'organiser les relations entre les firmes ou/et entre les institutions publiques telles que la collaboration avec les organisations de recherche ou avec les clients, ou telles que les méthodes d'intégration avec les fournisseurs ou les prestataires de services. Cette organisation nécessite une explication plus précise de la dimension innovatrice, dans le contexte inter-organisationnel des CDU.

2.2. Le CDU en tant qu'innovation inter-organisationnelle

La structure d'une innovation inter-organisationnelle repose sur une coopération, un réseau ou une alliance stratégique entre des parties prenantes notamment dans la R&D, la production, les services, les ventes, etc. (Armbruster *et al*., 2008; Zott et Amit, 2010).

L'innovation inter-organisationnelle dans l'optique du *business model* est considérée comme un modèle qui permet la transformation et l'expérimentation au fur et à mesure d'un processus d'essais-erreurs menant à un apprentissage collectif (Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Pour Doganova et Eyquem-Renault (2009), le *business model* fournit des preuves de la faisabilité d'un projet novateur et permet de susciter l'intérêt des tiers par la preuve et la persuasion. Il fournit les éléments de logique du projet. Il vise à démontrer la faisabilité et la valeur pour les partenaires que l'on cherche à fédérer.

Dans le contexte de la logistique, l'innovation technologique a été la première à adopter une perspective inter-organisationnelle de l'innovation (Camman *et al*., 2013) notamment par des innovations permettant d'optimiser les coûts et d'améliorer la qualité de l'air en diminuant le rejet des gaz indésirables. Même si ces innovations ont permis de faire des avancées considérables (Camman *et al*., 2013), l'innovation non technologique peut également contribuer à une meilleure optimisation du transport. Ainsi, par exemple, l'adoption des organisations en flux tendu à partir de 1980 a constitué une innovation inter-organisationnelle significative. Les acteurs logistiques s'intéressent actuellement davantage à la collaboration au sein de la *supply chain* étendue aux parties prenantes de cette *supply chain* (Camman *et al*., 2013). L'innovation porte davantage sur les modes de gouvernance et la reconfiguration et la diversification des *business models*. Le CDU représente une innovation inter-organisationnelle à plus d'un titre. Premièrement, elle est une forme de collaboration entre parties prenantes publiques et privées. Elle oblige l'entreprise à collaborer avec des acteurs

qui n'appartiennent pas à sa *supply chain* et dont le cœur de métier est complètement différent du sien (perspective inter-sectorielle). Pour maintenir sa légitimité, l'entreprise intègre ces parties prenantes dont la finalité est différente de la sienne mais avec lesquelles il peut y avoir convergence d'intérêts (Doz et Kosonen, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Deuxièmement, elle conduit les partenaires à revoir constamment leurs processus au sein du CDU pour que celui-ci soit viable. Elle implique une révision en continu du *business model* de la *supply chain* intégrée de l'entreprise pour y inclure d'autres acteurs dans les processus du CDU afin de mutualiser les marchandises en ville. Troisièmement, la mutualisation urbaine permet aux détaillants de bénéficier de nouveaux services et d'avantages en termes de coûts améliorant leur équation de profit (Grandval et Ronteau, 2011).

2.3. La théorie de la diffusion des innovations

2.3.1. Le cadre général de la théorie de la diffusion des innovations

La théorie de diffusion des innovations est considérée comme une théorie de référence pour étudier les facteurs qui affectent l'individu (ou tout autre type d'unité) dans son adoption d'une innovation (Al-Jabri et Sohail, 2012 ; Chigona et Licker, 2008).

Rogers[1] est considéré comme un des auteurs fondamentaux de cette théorie (Lazzeri, 2014). Il définit la diffusion comme « *un processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps entre les membres d'un système social* » (Rogers, 2003, p. 5). Pour Rogers, le résultat des processus de diffusion est représenté par l'acceptation ou la pénétration d'une nouvelle idée, d'un nouveau comportement ou d'une innovation physique

[1] en publiant en 1962 sa première édition sur la diffusion des innovations et en continuant jusqu'en 2003 avec sa 5ème édition

(Al-Jabri et Sohail, 2012). Rogers (2003) a défini l'innovation comme étant « *une idée, une pratique, ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption* » (Rogers, 2003, p.11). Un concept ou un produit est considéré comme une innovation si l'adopteur le perçoit comme nouveau (Mark et Poltrock, 2001). Les CDU sont des modes de distribution logistique connus, notamment en Europe. Toutefois, ils sont perçus comme nouveaux pour beaucoup de parties prenantes notamment vis-à-vis des acteurs de la logistique urbaine. Nous considérons donc le CDU comme un nouveau concept pour les acteurs d'une aire urbaine qui participent alors à une innovation de *business model* tant collectif qu'individuel (Doz et Kosonen, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009).

Afin d'étudier le processus d'adoption d'un CDU, nous nous intéresserons aux différents aspects des attributs de cette innovation inter-organisationnelle.

2.3.2. Les attributs de l'innovation

Les manières dont les utilisateurs potentiels perçoivent l'innovation et ses caractéristiques impactent son processus d'adoption (Adams *et al*., 2013 ; Hsiu-Sen et Chia-Chen, 2014 ; Rye et Kimberly, 2007). Peu de recherches étudient les antécédents à l'adoption d'une innovation inter-organisationnelle et aucune d'entre elles ne traite de l'adoption des CDU.

Rogers (2003) identifie cinq attributs perçus d'une innovation qui influencent le comportement de son adoption.

1. L'avantage relatif

L'avantage relatif se traduit par « *le degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que l'idée qu'elle remplace* » (Rogers, 2003, p. 13). D'après Rogers (2003), l'avantage relatif résulte d'une augmentation d'efficacité, de bénéfices économiques et d'un statut amélioré. Les recherches existantes ont prouvé que l'avantage relatif d'une innovation est lié positivement à son adoption (Tan *et al*., 2009 ; Zhu *et al*., 2006). Les chercheurs

suggèrent que lorsque l'utilisateur perçoit l'avantage relatif d'une nouvelle idée comme étant plus importante que l'ancienne, il sera tenté de l'adopter (McCloskey, 2006 ; Rogers, 2003). Ainsi, dans un contexte d'adoption d'une innovation inter-organisationnelle, Bunduchi et Smart (2010) ont montré que les avantages relatifs d'une innovation influencent positivement son adoption. Les innovations inter-organisationnelles procurent différentes formes d'avantages relatifs. Chwelos *et al*. (2001) et Iacovou *et al*. (1995) les classent en deux catégories : **les avantages directs** (la transmission des informations électroniques, par exemple) et **indirects** (l'amélioration de la capacité d'organisation interne d'une firme et inter-firmes, par exemple). Jiménez-Martínez et Polo-Redondo (2004) ajoutent une troisième catégorie qui correspond aux **avantages stratégiques** (liés aux bénéfices indirects, comme la capacité de créer des liens étroits avec les clients et/ou les fournisseurs). Le tableau 1 présente les différents avantages relatifs procurés par les innovations inter-organisationnelles.

Tableau 1- Les avantages relatifs aux innovations inter-organisationnelles

Avantages relatifs	Nature de l'avantage selon la littérature	Références
Les avantages directs	Les économies de coûts opérationnels et autres efficacités internes provenant de ces coûts, par exemple : - réduire les coûts de transaction, - meilleur qualité d'information, - réduire le niveau stockage.	Chwelos *et al*. (2001) Iacovou *et al*. (1995) Jiménez-Martínez et Polo-Redondo (2004) Weber et Kantamneni (2002)
Les avantages indirects	Les opportunités qui se dégagent de l'utilisation d'une innovation, elle peut apporter par exemple : - une amélioration du service clientèle, - une amélioration d'efficacité opérationnelle, - une amélioration des relations avec les partenaires.	Chwelos *et al*. (2001) Iacovou *et al*. (1995) Jiménez-Martínez et Polo-Redondo (2004)
Les avantages stratégiques	Les avantages stratégiques sont liés aux avantages indirects. On les obtient grâce à la grande quantité d'informations générées et à la rapidité avec laquelle cette information peut être acquise, elle peut apporter par exemple : - une meilleure relation avec les clients et/ou les fournisseurs, - l'amélioration de la loyauté des clients.	Jiménez-Martínez et Polo-Redondo (2004) Weber et Kantamneni (2002)

2. La compatibilité

La compatibilité se traduit par « *le degré auquel une innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs existantes, les expériences passées, et les besoins des adoptants potentiels*» (Rogers, 2003, p. 13). Rogers (2003) suggère que l'innovation doit être conforme à la valeur du système social actuel, à l'expérience passée et à la demande des utilisateurs potentiels. Selon Sultan et Chan (2000), l'innovation doit être conforme au mode de fonctionnement et aux valeurs des utilisateurs donc son adoption dépend de leurs habitudes ou encore de leurs expériences antérieures. De plus, la compatibilité entre les systèmes existants et les nouveaux systèmes réduisent les coûts de changement qui jouent un rôle important dans l'adoption d'une IO (Bunduchi *et al*., 2011 ; Rogers, 2003).

Dans un contexte inter-organisationnel, plus le système en place est proche ou compatible avec l'innovation, plus les organisations auront la possibilité de l'adopter (Forman, 2005). Bunduchi *et al*. (2011) identifient deux catégories de compatibilité : (1) la compatibilité technologique et (2) la compatibilité organisationnelle. La compatibilité organisationnelle correspond au degré nécessaire de changement de la compétence existante.

3. La complexité

La complexité se traduit par « *le degré auquel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser*» (Rogers, 2003, p. 15). La difficulté avec laquelle les utilisateurs perçoivent l'innovation peut provenir d'un écart entre le fonctionnement de l'innovation et leurs expériences précédentes (Hsiu-Sen et Chia-Chen, 2014; Barringer et Harrison, 2000). Dans le champ de l'innovation inter-organisationnelle, Barringer et Harrison (2000) ont précisé que la complexité peut prendre différentes formes telles que la distance géographique, la différenciation de langage, la diversité des cultures ou encore la différence juridique. Dans le cadre d'une collaboration de parties prenantes publiques et privés, Esteve *et al*. (2012) ont démontré qu'il est essentiel que les décideurs publics choisissent la forme d'organisation la plus appropriée pour établir une collaboration ; sur la base de la complexité de l'innovation et les capacités inhérentes à chaque organisation partenaire.

Tornatzky et Klein (1982) concluent que **la compatibilité, l'avantage relatif et la complexité** ont des relations significatives pour l'adoption d'une innovation (voir également: Chiang, 2013 ; Lin, 2011). Leroux et Pupion (2011) ont déterminé que **l'avantage relatif, la facilité d'utilisation, la compatibilité et la visibilité du résultat** influencent de façon positive l'adoption des systèmes de *reporting* pour le développement durable.

4. La possibilité de tester

La possibilité de tester se traduit par « *le degré auquel une innovation peut être expérimentée sur une base limitée* » (Rogers, 2003, p. 15). Dans l'innovation technologique, la possibilité de tester se réfère à la capacité d'expérimenter une nouvelle technologie avant son adoption (Al-Jabri et Sohail, 2012). D'après Rogers (2003), les adopteurs potentiels qui peuvent expérimenter une innovation, se sentiront plus à l'aise avec elle et seront davantage susceptibles de vouloir l'adopter.

En innovation inter-organisationnelle, Chigona et Licker (2008), Tan et Teo (2000) et Kendall *et al*. (2001) confirment que les innovations qui peuvent être essayées sont intrinsèquement plus faciles à adopter que celles pour lesquelles l'ensemble de la technologie doit être maîtrisé avant toute utilisation. Cependant, la possibilité de tester a été identifiée comme non significative par plusieurs publications, se focalisant sur l'adoption d'une innovation notamment dans les innovations technologiques (Al-Jabri et Sohail, 2012 ; Benham et Raymond, 1996 ; Hussin et Noor, 2005).

5. L'observabilité

L'observabilité se traduit par « *le degré auquel les résultats d'une innovation sont visibles et accessibles aux autres* » (Rogers, 2003, p. 15). Moore et Benbasat (1991) simplifient la définition de l'observabilité en la classant en deux catégories : la visibilité (signifie la capacité à partager ces démonstrations avec d'autres) et la démonstrabilité du résultat (signifie la capacité à démontrer que des résultats positifs se sont produits pour l'utilisateur). Van Slyke *et al*. (2004) ont confirmé que la démonstrabilité du résultat a une influence sur l'adoption d'une innovation, notamment technologique ce que Moore et Benbasat (1991) n'avaient pu faire. Cependant, le degré d'influence reste beaucoup moins important que l'avantage relatif et la compatibilité sur l'adoption d'une innovation (Bae et Chang, 2012).

6. Le risque perçu

Le risque perçu se traduit par « *le degré de risques à l'utilisation d'une innovation* » (Al-Jabri et Sohail, 2012, p. 382). D'après Featherman *et al*. (2006), le risque perçu représente « *l'incertitude résultant d'une éventuelle conséquences négative de l'utilisation d'un produit ou d'un service*».

Dans un contexte inter-organisationnel, Paluch et Wünderlich (2016) ont démontré que le risque perçu par les utilisateurs influence négativement l'adoption et l'utilisation d'une innovation. Ils proposent six types de risques tels que le risque de confidentialité, le risque fonctionnel, le risque financier, le risque psychologique, le risque temporel et le risque social.

7. Le caractère volontaire à l'utilisation

Un caractère volontaire se traduit par « *le degré auquel l'utilisation d'une innovation est perçue comme étant volontaire ou libre* » (Moore et Benbasat, 1991).

Pour Agarwal et Prasad (1997) et Tornatzky et Klein (1982) le caractère volontaire d'une innovation est lié au niveau individuel de son adoption. Žvanut *et al*. (2011) ont testé le caractère volontaire de l'adoption du *e-learning*, et ont trouvé que ce phénomène n'a pas d'effet direct sur l'adoption d'une innovation. Cependant, ils confirment que le caractère volontaire influence l'attribut de la complexité et de l'observabilité (Žvanut *et al*., 2011). Cela signifie que le caractère volontaire influence de manière cohérente la compatibilité et l'observabilité.

2.3.3. Les attributs de l'innovation inter-organisationnelle

Au-delà des attributs à l'adoption d'une innovation mis en évidence ci-dessus, de nombreux travaux, notamment en innovation inter-organisationnelle, ont identifié d'autres facteurs qui influencent l'adoption d'une innovation (Kapoor *et al.*, 2014). Les relations inter-organisationnelles reposent nécessairement sur un engagement des partenaires, de nombreuses négociations et des efforts dans la coopération (Shang *et al.*, 2005; Doz et Kosonen, 2010 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009; Zott et Amit, 2010). Shang *et al.* (2005) et Chong et Ooi (2008) mentionnent l'importance des facteurs propre aux relations inter-organisationnelles tels que **la confiance** et **le pouvoir**. Chong et Ooi (2008) ont, en sus, mis en évidence **l'influence** potentielle **du gouvernement mais** n'ont pas réussi à prouver sa significativité. Notre étude portant sur un CDU public, nous prendrons en considération les trois facteurs de Chong et Ooi (2008) du contexte inter-organisationnel (en raison rôle des collectivités locales notamment) afin d'englober au mieux les facteurs ayant la possibilité d'avoir une influence sur son adoption.

3. Etude du cas du CDU Bristol-Bath

3.1. Méthodologie de la recherche

Notre travail de recherche a consisté en une étude exploratoire du CDU de Bristol-Bath et repose sur une démarche qualitative. Ce CDU est considéré comme le premier de Grande-Bretagne (CIVITAS, 2013). La création du CDU a débuté en Avril 2004. Il a déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche qui ont été largement communiqués dans le monde professionnel. Toutefois, ces travaux n'ont pas porté sur les antécédents conduisant à l'adoption du CDU par les parties prenantes. L'antériorité importante de ce CDU nous permet de bénéficier d'un recul important sur cette innovation inter-organisationnelle encore peu diffusée par ailleurs d'où le caractère exploratoire de notre étude. La réalisation d'une étude

de cas unique nous apparue est appropriée car nous cherchons à comprendre en profondeur un phénomène nouveau au sens où les CDU opérationnels avec une antériorité importante sont rares et beaucoup de projets ont été abandonnés ou interrompus. De ce fait, il est important de saisir toute la complexité du phénomène afin d'en comprendre les raisons (Dominguez et Mayrhofer, 2016 ; Miller et Salkind, 2002). Également, l'approche qualitative nous est apparue pertinente pour mieux spécifier et comprendre la dynamique d'adoption de cette innovation inter-organisationnelle impliquant des partenariats peu habituels (public/privé et gouvernance pilotée par une partie prenante hors *supply chain*). Dans le champ d'étude des facteurs d'adoption de l'innovation, les approches quantitatives dominent (Dubouloz, 2013). De ce fait, il nous est alors paru pertinent d'appréhender la complexité du processus d'adoption d'une innovation inter-organisationnelle atypique (Dominguez et Mayrhofer, 2016 ; Yin, 1993) à la lumière de la recherche académique portant sur la diffusion d'une innovation. L'objectif de l'étude est de dégager une vision globale du phénomène étudié d'où une rencontre nécessaire avec l'ensemble des parties prenantes concernées (Eisenhardt et Graebner, 2007). La méthode qualitative est axée sur l'interprétation car la recherche empirique se concentre sur l'étude d'un phénomène contemporain peu fréquent au sein d'un contexte spécifique. Elle favorise le recueil de perceptions uniquement accessibles au sein des entités la composant (Bueno Merino, 2006). Les frontières entre phénomène et contexte sont floues, diverses sources d'information ont alors été utilisées (Yin, 1993)[2]. L'analyse des

[2] En prolongement de notre étude, nous envisageons une comparaison avec un CDU privé (cas Central Food Retail company - Family Mart, à Bangkok, Thaïlande) nous permettra de montrer que la différence de contexte a un impact sur le rôle des facteurs facilitant l'adoption d'un CDU.

données issues des entretiens s'est appuyée sur les outils préconisés par Miles et Huberman (2003). En effet chaque entretien a été enregistré et retranscrit intégralement en Anglais. Ensuite, nous avons procédé à un codage thématique (Miles et Huberman, 2003) sur chacun des attributs de l'innovation. Un codage ouvert (Strauss et Corbin, 1990) nous a permis d'identifier la nature précise des attributs de l'innovation pour un CDU. Enfin, pour synthétiser, présenter et analyser la variété des données recueillies, nous avons construit un tableau de synthèse (cf. tableau 3) présentant la nature des attributs de l'innovation pour le cas du CDU de Bristol-Bath.

Cette étude s'est appuyée sur de multiples sources de données, d'une part sur des données secondaires, et d'autre part sur des données primaires.

Les données secondaires constituent une première étude, un premier recueil et une analyse d'informations (articles académiques, rapports d'étude, rapports de recherche, presses professionnelles, rapports professionnels,…) pour enrichir la compréhension du contexte et de l'origine du processus d'adoption et des enjeux, en comparant et mettant à jour les changements intervenus dans le CDU de Bristol-Bath, notamment en étudiant les différentes sources au cours du temps et en identifiant les acteurs clés des parties prenantes du CDU de Bristol-Bath.

Les données primaires sont issues d'une observation des livraisons avec le chauffeur du CDU de Bristol-Bath qui a été réalisée le 11 novembre 2015 (de 8h00 à 15h00). Il existe également des livraisons de marchandises à Bath, nous avons seulement observé celles de Bristol. Cette étude avait pour objectif de comprendre concrètement la façon dont était gérée la mutualisation et la façon dont la valeur pouvait être crée pour les adhérents. C'était aussi l'occasion de pouvoir échanger avec les acteurs de terrains sur les perceptions de la mutualisation urbaine. En effet, cette journée nous a permis, outre le livreur et le personnel

d'entrepôt, de rencontrer six clients.

Les autres données primaires ont consisté en une première série de quatre entretiens dont le détail est présenté dans le tableau 2. L'objectif était de mieux comprendre en quoi le CDU était une innovation inter-organisationnelle et d'identifier les facteurs qui ont présidé à son émergence.

Tableau 2 - Le détail des conditions d'entretien

N° d'entretien	Code	Partie prenante	Fonction du répondant	Date	Durée d'entretien	Moyen d'entretien
Entretien 1	E1	DHL	Responsable Logistique	20/10/2015	1x53 minutes	Entretien téléphonique
Entretien 2	E2	Bristol City Council	Transport et planning	3/11/2015	1x1h13	Face à face
Entretien 3	E3	Bath and North East Somerset Council	Transport et planning	9/11/2015	1x1h28	Face à face
Entretien 4	E4	DHL	Directeur général	11/11/2015	1x1h10	Face à face

Une autre série de 10 entretiens est prévue en juin-juillet 2016 avec des clients potentiels qui n'ont pas adopté le CDU et des clients qui sont devenus adhérents du CDU. L'objectif est de confirmer les premiers résultats obtenus par l'étude exploratoire dont le guide d'entretien a pu être amélioré sur la base de cette étude[3].

[3] Enfin, parallèlement, des entretiens avec une entreprise qui a mis en place un groupe de travail sur la question de la mutualisation et des nouvelles mobilités seront réalisés afin de préciser en quoi les entreprises considéraient le CDU comme une innovation inter-organisationnelle.

3.2. Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) de Bristol-Bath

Le Centre de Distribution Urbaine (CDU) de Bristol-Bath (Grande-Bretagne) a débuté en 2004 par le projet CIVITAS VIVALDI que la commission européenne a financé dans sa totalité durant les deux premières années du lancement (2004-2005). Dans un premier temps, Bristol seule est impliquée dans le projet, puis Bath se joint au CDU en 2011. L'initiateur de ce CDU est l'autorité locale de Bristol (*Bristol City Council*). Leur objectifs sont multiples : (1) réduire le nombre des véhicules de transport de marchandises en ville ; (2) réduire les émissions de CO_2 et améliorer la qualité de l'air en ville ; (3) réduire les conflits entre les véhicules de livraisons et les autres utilisateurs de la voirie dans Bristol; (4) fournir des livraisons de meilleur qualité aux commerçants de la ville et fournir les opportunité de services valeurs ajoutées aux commerçants de Bristol tels que le préemballage, la collecte des emballages vides et des déchets, etc.(Cox, 2015).

Le lancement de l'opération s'est effectué en Avril 2004 (DHL Report, 2015, et d'après l'entretien d'Octobre-Novembre 2015). Après deux mois de période d'essai, l'opération devient permanente. La participation au CDU est volontaire. Les participants sont tous des commerçants du centre-ville de Bristol (depuis la zone *Broadmead* jusqu'au centre commercial *Cabot Circus*) utilisant ces services gratuitement pendant la première année d'opération (Avril 2004-Avril 2005). DHL a été sélectionné comme l'opérateur qui gère toutes les offres et opérations pour les magasins en ville. En 2008, de nouvelles zones piétonnières ont été introduites avec des restrictions d'accès aux véhicules de livraison imposées à Bristol, ce qui a encouragé les commerçants à utiliser le CDU. En 2011, Bath (environ 20 kilomètres de Bristol) s'est joint à ce CDU avec le même objectif. Ce CDU dessert donc les deux villes. À présent, les commerces utilisant ce CDU comptent 99

magasins à Bristol et 36 magasins à Bath[4]. Leurs marchandises sont des produits non périssables et de faible valeur.

Actuellement, la plate-forme du CDU est installée à Avonmouth, à environ 45 kilomètres de Bath et 15 kilomètres de Bristol (soit 25 minutes de route) pour le véhicule de livraison. La plate-forme a été installée en périphérie de Bristol car sa première finalité était de desservir les commerçants du centre-ville de Bristol. Sa surface utile est de 500 mètres carrés (Allen *et al.*, 2014). Deux véhicules électriques sont utilisés pour la livraison 1 à 2 fois par jour, soit un véhicule de livraison par ville (d'après notre observation de 2015). Auparavant, deux véhicules (18 tonnes et 9 tonnes) diesels et EURO V étaient utilisés pour les livraisons, puis les véhicules électriques les ont tous remplacés. Le CDU fonctionne 24h/24 et 7j/7. Les commandes, les livraisons et les services s'effectuent en une même journée (on commande tôt le matin pour recevoir la marchandise dans l'après-midi). Les véhicules de livraison ont été autorisés par la ville à accéder à la voirie des bus, et à des horaires de livraison plus larges que d'autres véhicules grâce à leur statut de véhicules électriques.

Au-delà des avantages du CDU, DHL en tant qu'opérateur, propose de nombreuses offres à valeur ajoutée :

(1) recevoir et livrer les marchandises dans une même journée ou le lendemain ;
(2) possibilité de fixer les horaires de livraison ;
(3) possibilité de stocker les marchandises dans la plate-forme du CDU ;
(4) faciliter les retours de marchandises ou le transfert dans les magasins d'une même enseigne;
(5) offrir la collecte et le recyclage des emballages vides ;
(6) possibilité de réaliser un stockage durant les périodes festives ;
(7) possibilité de stocker toutes les marchandises lors de périodes de rénovation ;

[4] Les données à partir des entretiens en Octobre - Novembre 2015.

(8) offre d'un service de reconditionnement ;
(9) la livraison hors horaires d'ouverture des commerces (d'après les entretiens d'Octobre - Novembre en 2015).

De 2004 à 2006, le CDU a été financé par la commission européenne pour le projet CIVITAS VIVALDI et il y a eu quelques financements supplémentaires par *Bristol City Council* (Allen *et al*., 2014). Ce financement couvre 60% du projet, les 40% restant proviennent des facturations de service des participants (les commerces) (d'après les entretiens de 2015). À partir de Janvier 2011, Bath a partagé ces frais avec Bristol. Bath a reçu également la majorité du financement par la commission européenne en se joignant au projet CIVITAS VIVALDI (d'après les entretiens de 2015). Ce co-financement de Bristol et Bath permet de supporter les coûts d'opération de DHL qui gère toutes les activités du CDU.

3.3. Les facteurs qui influencent l'adoption du CDU de Bristol-Bath

Le tableau 3 présente les résultats de l'étude exploratoire sur les facteurs qui influencent l'adoption du CDU de Bristol-Bath. Nous retrouvons les sept facteurs antécédents à l'adoption d'une innovation identifiés dans la revue de la littérature. L'étude montre la façon dont ils opèrent et dans quels cas ils constituent un frein ou un facilitateur.

Les **avantages relatifs** du recours au CDU sont repérables pour les petites et moyennes enseignes qui y voient l'occasion de limiter leur surface de stockage, de bénéficier d'horaires de livraison sur une plage plus étendue et de services à valeur ajoutée (diminuant le temps de mise en rayon pour le commerçant). Le gain économique est également perceptible dans la mesure où les coûts engendrés par cette innovation sont pris en charge en partie (60%) par le secteur public. Nous retrouvons ici le facteur avancé par Rogers (2003) mais également Chong et Ooi (2008). Ces deux derniers auteurs qui ont identifié **le rôle des gouvernements** le considéraient comme un facteur distinct et exogène à l'innovation. Dans notre cas

particulier du CDU Bristol-Bath, il devient un sous critère endogène important des avantages relatifs car les collectivités locales sont parties prenantes à la production de l'innovation.

La **compatibilité** est un facteur qui peut poser problème dans le cas du CDU Bristol-Bath et il constitue le principal risque qui peut être un frein à l'adoption. C'est pourquoi nous avons associé ces deux facteurs de façon étroite dans le tableau 3. En effet, en ce qui concerne les enseignes indépendantes, l'adaptation de leur logistique ne pose pas de problèmes. En revanche, du côté des grandes enseignes (grands magasins et franchises) qui disposent de leur propre *supply chain*, cela demande des adaptations qui peuvent être mal perçues et économiquement risquées (en termes d'efficience et d'efficacité). Les enseignes intégrées dans une *supply chain* peuvent voir l'adaptation de leur logistique comme une contrainte et préférer continuer à opérer dans le cadre de leur s*upply chain*. En ce qui concerne le prestataire dont c'est le cœur de métier, pas de problèmes de compatibilité. En revanche, pour les collectivités locales qui ont la charge du projet et de sa gouvernance, il s'agit d'investir un domaine qui n'est pas le sien et pour lequel elles ne disposent d'aucune compétence. Le CDU représente un grand risque économique et de légitimité. Il en découle une grande impression de **complexité** pour les collectivités locales mais qui ne constitue pas un frein au regard des avantages escomptées pour elles : diminuer la congestion urbaine et la pollution. Ce peu de compétences des collectivités dans la gouvernance du CDU même si l'opérationnalisation est effectuée par un acteur du métier est un **facteur de risque** pour les clients potentiels qui peuvent redouter une mauvaise maîtrise du processus. Afin de surmonter les éventuelles réticences, les commerçants ont pu **tester** gratuitement le CDU pendant un an ce qui a grandement facilité l'adoption. De même, l'existence d'un processus d'apprentissage en co-construction permet de faciliter **la compatibilité** avec le système social antérieur et de rendre l'utilisation du service plus facile et de meilleure qualité. L'existence de ce processus

d'amélioration formalisé est ensuite à même de convaincre les autres clients potentiels.

La **visibilité des résultats** se traduit par des critères mesurables : congestion urbaine (nombre de camions, par exemple) et l'émission des gaz à effets de serres. Le nombre de détaillants adhérents constitue une preuve pour les clients potentiels que le système fonctionne correctement et est source d'avantages.

La question du **caractère volontaire** de l'adoption suscite le débat et elle a trait au **pouvoir** des collectivités locales (pour la problématique du pouvoir, voir : Chong et Ooi, 2008; Shang *et al*., 2005). Par exemple, les contraintes des horaires de livraison pour les non adhérents s'accroissent puisqu'il y a réduction des horaires possibles de livraison pour les véhicules non électriques. C'est donc une variable d'action des collectivités territoriales pour inciter les non-adhérents à rejoindre le CDU. Autrement dit, pour le cas du CDU, cet attribut peut avoir un effet inverse à celui observé par la littérature. En effet, les collectivités locales peuvent user d'un pouvoir coercitif (French et Raven, 1959) lié à sa possibilité de réglementer pour conduire les détaillants à l'adoption du CDU.

Une variable proposée par Chong et Ooi (2008) et Shang *et al*. (2005) a été identifiée et concerne le rôle de **la confiance *ex ante*** dans les facteurs d'adoption d'une innovation. La confiance *ex ante* dans les compétences techniques reconnues (Bueno Merino, 2006) du prestataire (DHL), qui assoient sa légitimité, est un facteur qui facilité l'adoption de cette innovation inter-organisationnelle par nature complexe. La confiance *ex ante* dans la bienveillance des partenaires est également un facteur déterminant : *« La confiance fondée sur la bienveillance du partenaire, ou « confiance morale », reflète la croyance que le partenaire a l'intention de consacrer tous les efforts possibles à l'optimisation du gain relationnel. L'intérêt personnel immédiat est subordonné à la recherche d'un gain commun à long terme »* (Bueno Merino, 2006, p.101).

Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était d'identifier les facteurs qui facilitent l'adoption des CDU en se basant sur la littérature relative à la théorie de la diffusion d'une innovation. Nous avons pu remarquer que les facteurs identifiés par la littérature étaient ici opérants mais parfois dans des voies différentes de celles observées. Ainsi, pour le cas du CDU, le pouvoir coercitif des collectivités locales peut être un facteur facilitant l'adoption de cette innovation contrairement à ce que la littérature peut sous-entendre (Speier et Venkatesh, 2002; Zablah *et al*., 2005). Nous avons pu observer également que les facteurs étaient étroitement liés; nous avons pu ainsi montrer ces interactions grâce à cette étude qualitative permettant une connaissance approfondie de la façon dont les facteurs d'adoption interagissaient.

RÉGION NORMANDIE

Tableau 3 - Les facteurs qui influencent l'adoption du CDU de Bristol-Bath

Attributs de l'innovation	Statut du CDU sur l'attribut	Verbatim
Les avantages relatifs	L'autorité locale (E2) et le prestataire de service (E4) ont mentionné les avantages relatifs à l'adoption du CDU en comparaison avec ce qui existait auparavant tant pour les commerces de proximité que pour l'opérateur. Les avantages à l'adoption du CDU sont identifiés notamment pour les magasins de proximité, mais ils le sont davantage pour les enseignes de moyenne et petite taille.	« *Les grandes entreprises, réalisent leurs propres opérations logistiques et de manière efficace, elles mutualisent déjà leur propres circuits de distribution. Ainsi la consolidation du fret n'est pas un gain pour eux. Cependant, il existe un gain pour d'autres petites organisations qui n'ont pas encore mutualisé leur livraison*» (E2).
	De plus, le CDU peut aider les enseignes en livrant les marchandises en dehors des horaires de livraison autorisés par la ville grâce à leurs véhicules électriques	« *Il y a quelques changements de la restriction pour la consolidation. A partir de 10 heures, dans plusieurs quartiers de Bath, il n'est pas plaisant de livrer. De 10 heures à 18 heures, il n'est autorisé aucune livraison à l'intérieur de la ville, sauf pour les véhicules électriques. C'est pourquoi nous avons des véhicules électriques et nous pouvons donc entrer à l'intérieur de la ville. Donc ça aide, parce qu'il met les gens intéressés là-dessus, tel que à Bath. […], il faut juste encourager les gens à utiliser la consolidation » (E4)*
	ou encore par l'offre des services à valeur ajoutée proposée par l'opérateur qui fait faire des bénéfices aux enseignes et à l'opérateur.	« *[…] donc les magasins ouvrent de 9 heures à 17 heures. Ils veulent être livrés avant ça. Nous avons les clés et nous savons le code des alarmes, nous pouvons donc les livrer, nous pouvons entrer dans leur zone de stockage, nous mettons les livraisons dans la pièce […], ils paient le même prix et c'est un bénéfice pour nous aussi parce qu'il n'y a pas beaucoup de trafics […] »* (E4).
	Le support de financement (l'aide de l'Europe, par exemple) est un facteur important qui motive les initiatives à adopter le CDU (Patier et Browne, 2010). Il permet l'accès à un service étendu à un coût pris en charge entièrement ou partiellement par un financeur public.	« *Bath a obtenu le financement parce que nous avons fait partie du projet [CIVITAS VIVALDI] […] je pense et sans ça [le financement], je ne sais pas si Bath aurait voulu rejoindre le [CDU de Bristol]* » (E3).

La compatibilité Le risque associé à l'adoption	Deux répondants ont mentionné la compatibilité à l'adoption du CDU avec leur système social antérieur (E1 ; E4). Cependant, il n'est pas significatif pour un répondant qui représente l'autorité locale (E2). Pour les prestataires de services (E1 ; E4), l'adoption du CDU n'est pas quelque chose de nouveau pour eux car c'est leur métier et ils ont été un des premiers à pratiquer cette collaboration.	« *Non*[5]*, il y a une partie qu'on appelle un « marché » aussi appelé un « secteur des innovations pour répondre aux besoins des clients », donc les clients clés sont la clé de l'opération. Nos clients sont généralement les entreprises privées. C'est à partir de cette structure de marché que nous concluons le contrat avec le client en fonction de leur besoins* (E1) ; « *[…] nous avons fait certaines choses avec Tesco. Sainsbury nous a rejoints pour l'utiliser. Ils font tous de la consolidation pour les livraisons […]. Nous avons déjà travaillé dans cet environnement avant* » (E4).
	Or pour les enseignes qui ont leurs propres opérations de consolidation, l'adoption d'un CDU va changer leur culture habituelle qui ralentit donc son adoption.	« *[…] le volume [la quantité de marchandises livrées] sur lequel nous travaillons ensemble, on pourrait l'optimiser davantage [le CDU]. Mais c'est un changement aussi. C'est un changement pour les entreprises qui ont déjà leur supply chain, qui ont déjà leurs véhicules de transport, et qui ont déjà leurs chauffeurs, donc c'est un changement de culture pour eux. Ils doivent vraiment prendre le temps de se développer pour arriver au succès de l'opération […]* » (E1).
	Quant aux autorités locales, même si elles sont à l'origine de l'initiative de l'adoption du CDU, le CDU représente une organisation complètement nouvelle pour elles. Cependant, elles se sont adaptées à leur manière.	*« à ce moment-là [au commencement], oui, c'était complètement nouveau » ; « Nous avons raisonnablement entrepris une surveillance dans les zones de centre-ville pour découvrir la conscience des connaissances du schéma de la consolidation de fret, l'assimilation et l'utilisation des autres modes pour la logistique du dernier kilomètre […]* » (E4).
	Cependant, pour les commerces de proximité, l'adoption du CDU reste proche de leur système social, et les aide davantage dans leurs tâches quotidiennes.	« *Ils [les commerçants] n'ont pas à l'utiliser tous les jours [le CDU], mais ils peuvent l'utiliser quand ils veulent, une fois par mois, ou trois fois par mois ou trois fois par an. Ils utilisent la plate-forme pour stocker leurs marchandises en été ou à Noël* » (E3).
	Existence d'un processus d'apprentissage en co-construction : les échanges des idées et les relations entre partenaires publics / privés restent très utiles dans le processus d'opérationnalisation d'un CDU (Patier et Browne, 2010). Ils aident à trouver des solutions et à résoudre les problèmes ensembles.	*« Je dirais que l'opportunité des connaissances acquises peuvent être des facteurs l'influençant [l'adoption du CDU] […]. Nous avons réellement parlé à Londres [de la façon dont ils utilisent leur CDU. Puis, nous avons essayé de découvrir à partir de leurs connaissances, les facteurs d'amélioration et de changement pour obtenir davantage d'eux, afin d'améliorer notre CDU »* (E3) *; « Toutes les parties prenantes se sont entraidées les unes les autres pour résoudre tous les problèmes. Nous ne sommes pas bons qu'à faire des réunions mais aussi à résoudre des problèmes lors de ses réunions. Donc nous entretenons des relations équitables entre les parties prenantes. Nous résolvons les problèmes tout de suite quand ils se sont produits* » (E3).

[5] Question posée : « *Est-ce que ce CDU change des parties importantes dans l'entreprise DHL (sa structure, par exemple) ?* »

La facilité d'utilisation	Dans ce cas de CDU, les prestataires de service logistique parlent de la facilité d'adoption et d'utilisation d'un CDU car ils possèdent déjà des connaissances et des expériences dans ce domaine grâce à la maitrise de leur métier. Du côté des utilisateurs, ce qui freine l'adoption est le manque de connaissance et la prise de conscience des parties prenantes (les commerçants, par exemple). Pour les autorités locales, l'adoption du CDU n'a pas été identifiée comme une tâche facile mais ce n'est pas non plus le contraire.	« *[…] nous avons juste appliqué les concepts [les concepts de la consolidation antérieure] aux détaillants, donc nous utilisons le même concept en séparant le stock et nous effectuons la livraison comme avant mais avec davantage d'items* » (E4). « […] *Je pense qu'il [le facteur qui freine] est la prise de conscience de la consolidation de fret, ce n'est pas particulièrement visible pour les détaillants et le public en général* » (E2). « *[…] c'était difficile au commencement du CDU quand nous l'avons appliqué dans le projet mais ce n'était pas non plus un frein […] Pour moi, quand j'ai commencé à travailler sur ce CDU, personnellement, j'ai passé beaucoup de temps à travailler dessus, donc c'était du boulot, mais pas un frein*» (E3).
La possibilité de tester	Dans ce cas de CDU, il y a eu la possibilité de tester l'opération grâce à une période d'essai de quatre mois avant que les parties prenantes (*Bristol City Council, Bath and North East Somerset Council*, DHL) réalisent un contrat. De plus, les commerces de proximité ont eu une période d'utilisation des services du CDU gratuitement pendant la première année de l'opération. La possibilité de tester permet à toutes les parties prenantes d'observer un premier résultat du CDU afin de continuer l'opération à plus long terme	« *Nous avons commencé comme ça (période d'essai), on mesure les réponses [les commerçants], on mesure le succès, on mesure le volume, […] Et après la période d'essai, […], Bristol City Council a décidé s'il voulait continuer ou arrêter l'opération. Heureusement, ça a réussi et ils veulent continuer à l'utiliser*» (E1)
La visibilité des résultats	Le résultat de l'adoption du CDU est facile à observer par les différentes parties prenantes avant son adoption en observant les résultats apportés à d'autres entreprises (par exemple, deux principaux enseignes en Grande-Bretagne *(Tesco, Sainbury)* ont adopté la mutualisation logistique pour leurs propres marchandises (relation distributeur-fournisseur) depuis les années 90 (E4)). Après la période d'essai, le résultat s'est montré satisfaisant, ce qui a mené vers l'opération complète du CDU de Bristol-Bath par la suite. Après l'opération complète, les résultats montrent clairement aux parties prenantes les gains apportés à leurs objectifs par l'augmentation des commerces utilisant le CDU.	« *Oui, le nombre d'utilisateurs augmente beaucoup parce que quand nous avons commencé, c'était avec de nouveaux utilisateurs, avec de nouvelles solutions et je pense qu'aujourd'hui, nous avons probablement environ 100 utilisateurs* » (E1) ; « *Première année, 4 détaillants et maintenant 99 à Bristol et 36 à Bath* » (E4) ; par les objectifs atteints : « *Il a contribué à notre objectif de réduction de la pollution, de réduction de l'émission des gaz à effet de serre, nous avons eu des résultats positifs. […] Nous arrivons à réduire le nombre de véhicules entrés dans la ville, de réduire la congestion. Nous utilisons des véhicules électriques, ce qui réduit donc le nombre des camions par rapport à auparavant. C'est donc bénéfique d'un point de vue environnemental* » (E3).
Confiance *ex ante*	D'autre part, il règne une confiance sur les compétences techniques dans les partenaires. Mais également, une confiance dans la bienveillance des partenaires dans les initiatives lorsqu'il s'agit des avantages d'un pivot.	« *[…] parce que DHL est une entreprise logistique internationale, c'est vraiment ce qu'ils sont. Donc d'après leur expérience, ils sont capables d'informer les clients […]. Oui [la confiance est confirmée], par rapport à leurs connaissances* » (E3). « *La confiance, oui, parce que Bristol et Bath travaillent ensemble depuis longtemps donc nous avons établi une relation longue et bonne entre Bristol City Council et Bath. Mais cela devient difficile quand nous avons différents conseils ou suggestions des différentes parties car nous avons une nature potentielle complexe* » (E3).

RÉGION NORMANDIE

Limites et prolongements

Une première limite de cette recherche tient au peu d'entretiens réalisés pour l'étude du cas de Bristol-Bath. Cette communication porte sur une étude de terrain non encore complètement réalisée. Comme annoncé en méthodologie, une autre série d'entretiens est prévue en juin-juillet 2016 avec des clients potentiels (commerçants) qui n'ont pas adopté le CDU et des clients qui sont devenus adhérents du CDU. L'objectif est de confirmer les premiers résultats obtenus par l'étude exploratoire dont le guide d'entretien a pu être amélioré sur la base de cette étude.

Une seconde limite tient à la définition du CDU comme une innovation inter-organisationnelle qui est encore imprécise tant dans notre travail que dans la littérature. Pour pallier à cette limite, outre une étude de la littérature complémentaire, un entretien avec une entreprise qui a mis en place un groupe de travail sur la question de la mutualisation et les nouvelles mobilités sera réalisé afin de préciser en quoi les entreprises considéraient le CDU comme une innovation inter-organisationnelle.

Une troisième limite tient au caractère spécifique du CDU semi-privé. Afin de mieux identifier ses caractéristiques propres quant aux facteurs d'adoptions, il serait profitable d'effectuer une comparaison avec un autre type de CDU. Ainsi, nous envisageons d'effectuer une comparaison avec un CDU privé mis en place par deux distributeurs à Bangkok, Thaïlande, et que nous avons déjà identifié dans le cadre de travaux antérieurs (Nimtrakool *et al.,* 2014).

Bibliographie

Adams R., Tranfield D. et Denyer D. (2013), « Process Antecedents of Challenging, under-cover and readily-adopted Innovations », Journal of Health Organization and Management, vol. 27, n°1, pp. 42-63.

Agarwal R. et Prasad J. (1997), « The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies », Decision Sciences, vol. 28, n°3, pp. 557-582.

Alho A.R. et Abreu e Silva J. de (2015), « Utilizing urban form characteristics in urban logistics analysis: a case study in Lisbon, Portugal », Journal of Transport Geography, vol. 42, pp. 57-71.

Al-Jabri I.M. et Sohail M.S. (2012), « Mobile Banking Adoption: Application of Diffusion of Innovation Theory », Journal of Electronic Commerce Research, vol. 13, n°4, pp. 379-391. Allen J., Browne M., Woodburn A. et Leonardi J. (2012), « The Role of Urban Consolidation Centres in Sustainable Freight Transport », Transport Reviews, vol. 32, n°4, pp. 473-490. Allen J., Browne M., Woodburn A. et Leonardi J. (2014), « A Review of Urban Consolidation Centres in the Supply Chain Based on a Case Study Approach », Supply Chain Forum: International Journal, vol. 15, n°4, pp. 100-111.

Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S. et al et (2008), « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », Technovation, vol. 28, n°Nr.10, pp. 644-657.

Bae Y. et Chang H. (2012), « Adoption of Smart TVs: a Bayesian Network Approach », Industrial Management & Data Systems, vol. 112, n°6, pp. 891-910.

Barringer B.R. et Harrison J.S. (2000), « Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships », Journal of Management, vol. 26, n°3, pp. 367-403. Battisti G. et Stoneman P. (2010), « How Innovative are UK Firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations », British Journal of Management, vol. 21, n°1, pp. 187-206.

Benham H.C. et Raymond B.C. (1996), « Information Technology Adoption: Evidence from a Voice Mail Introduction », ACM SIGCPR Computer Personnel, vol. 17, n°1, pp. 3–25.

Browne M., Woodburn A., Sweet M. et Allen J. (2005), « Urban Freight Consolidation Centres (Report for Department for Transport) », Retrieved June 20, 2011, London, University of Westminster.

Bueno Merino P. (2006), « Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial:analyse du rôle et des antécédents de la confiance », Revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 9, n°1, pp. 97-134.

Bunduchi R. et Smart A.U. (2010), « Process Innovation Costs in Supply Networks: A Synthesis », International Journal of Management Reviews, vol. 12, n°4, pp. 365-383. Bunduchi R., Weisshaar C. et Smart A.U. (2011), « Mapping the Benefits and Costs associated with Process Innovation: The Case of RFID Adoption », Technovation, vol. 31, n°9, pp. 505-521.

Camisón C. et Villar-López A. (2014), « Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance », Journal of Business Research, vol. 67, n°1, pp. 2891-2902.

Camman C., Monnet M., Guieu G. et Livolsi L. (2013), « Performance durable et Gestion Mutualisée des Approvisionnements : Le rôle des institutions », Rapport du Programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT).

Chanut O., Paché G. et Wagenhausen F. (2012), « Logistique urbaine : refonder les logiques d'intermédiation », Management & Avenir, vol. 51, n°1, pp. 186-207.

Chesbrough H. (2007), « Business Model Innovation: It's not Just About Technology Anymore », Strategy & Leadership, vol. 35, n°6, pp. 12-17.

Chiang H.-S. (2013), « Continuous Usage of Social Networking Sites: The Effect of Innovation and Gratification Attributes », Online Information Review, vol. 37, n°6, pp. 851-871.

Chigona W. et Licker P. (2008), « Using Diffusion of Innovations Framework to Explain Communal Computing Facilities Adoption Among the Urban Poor », Information Technologies & International Development, vol. 4, n°3, pp. 57-73.

Chong A.Y.-L. et Ooi K.-B. (2008), « Adoption of Interorganizational System Standards in Supply Chains », Industrial Management & Data Systems, vol. 108, n°4, pp. 529-547. Chwelos P., Benbasat I. et Dexter A.S. (2001), « Research Report: Empirical Test of an EDI Adoption Model », Information Systems Research, vol. 12, n°3, pp. 304.

CIVITAS (2013), « Urban Freight Consolidation : Civitas Initiative », Urban Freight Consolidation | CivitasInitiative.

Cox A. (2015), « Freight in Bristol », Bristol City Council report, Bristol, UK.

Dablanc L. (2007), « Goods Transport in Large European Cities: Difficult to Organize, Difficult to Modernize », Transportation Research Part A: Policy and Practice, vol. 41, n°3, pp. 280-285.

DHL Report (2015), « Bristol and Bath Consolidation Overview », Bristol.

Doganova L. et Eyquem-Renault M. (2009), « What do Business Models do?: Innovation Devices in Technology Entrepreneurship », Research Policy, vol. 38, n°10, pp. 1559-1570. Dominguez N. et Mayrhofer U. (2016), « « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre » : l'internationalisation des born-again globals », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 15, n°1, pp. 61-80.

Doz Y.L. et Kosonen M. (2010), « Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal », Long Range Planning, vol. 43, n°2–3, pp. 370-382.

Dubouloz S. (2012), « Organizational innovation: clarifying the concept as output and as

process and suggesting research avenues from these two angles of analysis. », AIMS (Association Internationale de Managment Strategique).

Dubouloz S. (2013), « Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean

Management », Management international, vol. 17, n°4, pp. 121-144.

Eisenhardt K.M. et Graebner M.E. (2007), « Theory Building From Cases: Opportunities And

Challenges », Academy of Management Journal, vol. 50, n°1, pp. 25-32.

Esteve M., Ysa T. et Longo F. (2012), « The Creation of Innovation Through Public-private Collaboration », Revista Española de Cardiología (English Edition), vol. 65, n°9, pp. 835-842.

Featherman M.S., Valacich J.S. et Wells J.D. (2006), « Is that authentic or artificial? Understanding consumer perceptions of risk in e-service encounters », Information Systems Journal, vol. 16, n°2, pp. 107-134.

Forman C. (2005), « The Corporate Digital Divide: Determinants of Internet Adoption »,

Management Science, vol. 51, n°4, pp. 641-654.

French J.R. et Raven B. (1959), « The bases of social power », in Classics of organization theory 8è éd, coordonné par J. Shafritz, J. S. Ott, Y. S. Jang, Nelson Education, 2015, pp. 251-260.

Gattuso D., Cassone G.C. et Pellicanò D.S. (2014), « A Micro-Simulation Model for an Intelligent Logistics Platform: Specification and Calibration Results », Supply Chain Forum: International Journal, vol. 15, n°4, pp. 52-69.

Gonzalez-Feliu J., Malhéné N., Morganti E. et Morana J. (2014), « The Deployment of City and

Area Distribution Centers in France and Italy: Comparison of Six Representative Models », Supply Chain Forum: International Journal, vol. 15, n°4, pp. 84-99.

Grandval S. et Ronteau S. (2011), Business model - Configuration et renouvellement, Paris, Hachette Éducation, 160 p.

Hsiu-Sen C. et Chia-Chen C. (2014), « Exploring Switch Intention of Users' Reading Behaviour: An E-Book Reader Case Study », The Electronic Library, vol. 32, n°4, pp. 434-457.

Huschebeck M. et Allen J. (2005), « BESTUFS Policy and Research Recommendations I : Urban Consolidation Centres, Last Mile Solutions », Best Urban Freight Solutions II.

Hussin H. et Noor R.M. (2005), « Innovating Business Through E-Commerce: Explore the Willingness of Malaysian SMEs », Proceedings of the 2nd International Conference on Innovations in Information Technology.

Iacovou C.L., Benbasat I. et Dexter A.S. (1995), « Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology », MIS Quarterly, vol. 19, n°4, pp. 465-485.

Jiménez-Martínez H.J.J. et Polo-Redondo Y. (2004), « The Influence of EDI Adoption over its Perceived Benefits », Technovation, vol. 24, n°1, pp. 73-79.

Kapoor K.K., Dwivedi Y.K. et Williams M.D. (2014), « Innovation Adoption Attributes: a Review and Synthesis of Research Findings », European Journal of Innovation Management, vol. 17, n°3, pp. 327-348.

Kendall J.D., Tung L.L., Chua K.H., Ng C.H.D. et Tan S.M. (2001), « Receptivity of Singapore's SMEs to Electronic Commerce Adoption », The Journal of Strategic Information Systems, vol. 10, n°3, pp. 223-242.

Lavastre O., Ageron B. et Chaze-Magnan L. (2014), « La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes », Revue française de gestion, n°239, pp. 75-89.

Lazzeri J. (2014), Vers une traçabilité totale des supply chains : le cas de l'agroalimentaire en France, Sciences de gestion, Aix-Marseille, 393 pages p.

Leroux E. et Pupion P.-C. (2011), « Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle », Systèmes d'information & management, vol. 16, n°2, pp. 73-105.

Lin H.-F. (2011), « An Empirical Investigation of Mobile Banking Adoption: The Effect of Innovation Attributes and Knowledge-Based Trust », International Journal of Information Management, vol. 31, n°3, pp. 252-260.

Marcucci E. et Danielis R. (2007), « The Potential Demand for a Urban Freight Consolidation Centre », Transportation, vol. 35, n°2, pp. 269-284.

Mark G. et Poltrock S. (2001), « Diffusion of a Collaborative Technology Cross Distance », pp. 232-241.

McCloskey D.W. (2006), « The Importance of Ease of Use, Usefulness, and Trust to Online Consumers: An Examination of the Technology Acceptance Model with Older Consumers », Journal of Organizational & End User Computing, vol. 18, n°3, pp. 47-65.

Miles M.-B. et Huberman A.-M. (2003), Analyse des données qualitatives, 2e édition, Bruxelles; Paris, De Boeck, 626 p.

Miller, D.C. et Salkind, N.J. (dir.) (2002), Handbook of Research Design and Social Measurement, 6th edition, Thousand Oaks, Calif, SAGE Publications, Inc, 808 p.

Mol M.J. et Birkinshaw J. (2009), « The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce new Management Practices », Journal of Business Research, vol. 62, n°12, pp. 1269-1280.

Moore G.C. et Benbasat I. (1991), « Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation », Information Systems Research, vol. 2, n°3, pp. 192-222.

Nimtrakool K., Chanut O. et Grandval S. (2014), « Analyse thématique de la mutualisation urbaine au travers une étude bibliométrique et des entretiens exploratoires. », Logistique & Management, vol. 22, n°3, pp. 51-66.

OECD (2005), The measurement of scientific and technological activities Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd ed., Paris, OECD EUROSTAT.

Paluch S. et Wünderlich N.V. (2016), « Contrasting Risk Perceptions of Technology-Based Service Innovations in Inter-Organizational Settings », Journal of Business Research, pp. 3-8
Panero M.A., Shin H.-S., Lopez D.P., New York State Energy Research and Development Authority, New York (State), Department of Transportation et Rudin Center for Transportation Policy & Management (2011), Urban distribution centers a means to reducing freight vehicle miles traveled, Albany, N.Y., New York State Dept. of Transportation.

Patier D. et Browne M. (2010), « A Methodology for the Evaluation of Urban Logistics Innovations », Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 2, n°3, pp. 6229-6241.

Rogers E.M. (2003), Diffusion of Innovations, Fifth Edition, New York, NY, USA, The Free Press of Glencoe, 550 p.

Rye C.B. et Kimberly J.R. (2007), « The Adoption of Innovations by Provider Organizations in Health Care », Medical Care Research and Review, vol. 64, n°3, pp. 235-278.

Shang R.-A., Chen C.C. et Liu Y.-C. (2005), « Internet EDI Adoption Factors: Power, Trust and Vision », Proceedings of the 7th International Conference on Electronic Commerce, pp. 101–108.

Speier C. et Venkatesh V. (2002), « The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies », Journal of Marketing, vol. 66, n°3, pp. 98-111.

Strauss A. et Corbin J. (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Second Edition edition, Newbury Park, Calif., SAGE Publications, Inc, 272 p.

Sultan F. et Chan L. (2000), « The Adoption of new Technology: the Case of Object-Oriented Computing in Software Companies », IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 47, n°1, pp. 106-126.

Tan K.S., Chong S.C., Lin B. et Eze U.C. (2009), « Internet-Based ICT Adoption: Evidence from Malaysian SMEs », Industrial Management & Data Systems, vol. 109, n°2, pp. 224-244.

Tan M. et Teo T.S.H. (2000), « Factors Influencing the Adoption of Internet Banking », J. AIS, vol. 1, n°1.

Taniguchi E., Noritake M., Yamada T. et Izumitani T. (1999), « Optimal Size and LocationPlanning of Public Logistics Terminals », Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 35, n°3, pp. 207-222.

Taniguchi E. et Tamagawa D. (2005), « Evaluation City Logistics Measures considering the Behavior of Several Stakeholders », Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, vol. 6, pp. 3062-3076.

Tornatzky L.G. et Klein K.J. (1982), « Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: A Meta-Analysis of Findings », IEEE Transactions on Engineering Management, vol. EM-29, n°1, pp. 28-45.

Van Rooijen T. et Quak H. (2010), « Local Impacts of a new Urban Consolidation Centre – the case of Binnenstadservice.nl », Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 2, n°3, pp. 5967-5979.

Van Slyke C., Lou H., Belanger F. et Sridhar V. (2004), « The Influence of Culture on Consumer-Oriented Electronic Commerce Adoption », SAIS 2004 Proceedings.

Ville S., Gonzalez-Feliu J. et Dablanc L. (2010), « The limits of public policy intervention in urban logistics: The case of Vicenza (Italy) and lessons for other European cities », 12th World Conference on Transport Research, Lisbon, Portugal, pp. 1-13.

Weber M.M. et Kantamneni S.P. (2002), « POS and EDI in Retailing: an Examination of Underlying Benefits and Barriers », Supply Chain Management: An International Journal, vol. 7, n°5, pp. 311-317.

Yin R.K. (1993), « Case Study Research: Design and Methods », in Sage, CA: Beverly Hills. Zablah A.R., Johnston W.J. et Bellenger D.N. (2005), « Transforming partner relationships through technological innovation », Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 20, n°7, pp. 355-363.

Zanni A.M. et Bristow A.L. (2010), « Emissions of CO2 from Road Freight Transport in London: Trends and Policies for Long Run Reductions », Energy Policy, vol. 38, n°4, pp. 1774-1786.

Zhu K., Dong S., Xu S.X. et Kraemer K.L. (2006), « Innovation Diffusion in Global Contexts: Determinants of Post-Adoption Digital Transformation of European Companies », European journal of information systems, vol. 15, n°6, pp. 601-616.

RÉGION NORMANDIE

Zott C. et Amit R. (2010), « Business Model Design: An Activity System Perspective », Long Range Planning, vol. 43, n°2–3, pp. 216-226.

Žvanut B., Pucer P., Ličen S., Trobec I., Plazar N. et Vavpotič D. (2011), « The effect of voluntariness on the acceptance of e-learning by nursing students », Nurse Education Today, vol. 31, n°4, pp. 350-355.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Food hub as an efficient alternative to sustainably feed the cities

Laura PALACIOS
Doctorante, Ecole de Mines de Saint-Etienne
Institute Henri Fayol
158 cours Fayol, Saint-Etienne
laura.palacios@emse.fr

Jesús GONZALEZ-FELIU
Maître assistant, Ecole de Mines de Saint-Etienne
Institute Henri Fayol
158 cours Fayol, Saint-Etienne
jesus.gonzalez-feliu@emse.fr

Résumé

Cet article décrit la place des pôles logistiques alimentaire et leurs systèmes de distribution associés. Les déficiences des systèmes alimentaires qui ont conduit à l'émergence du concept des Food hubs et leur impact sur le développement urbain sont analysées. L'état de l'art sur le concept de Food Hub est présenté en premier lieu, puis une classification des différents types de Food hub est faite en se concentrant sur leur emplacement, zone d'influence et les acteurs impliqués. Enfin, il y un case d'étude sur le system d'approvisionnement de nourriture à Bogota, il y a une comparaison entre le modèle présenté et le concept du Food hub comme une alternative efficace pour nourrir la ville d'une manière durable.

Mots-clés : Food hub, logistique urbaine, chaînes alimentaires, chaînes d'approvisionnement durables, la sécurité alimentaire.

Abstract

This paper describes the place and opportunities of food hubs and related food distribution systems. Food systems deficiencies, the emergence of Food hubs concept, and its impact on urban development are analyzed. The state of the art of Food Hub concept is presented at first instance. Then a classification of different types of Food hub is done by focusing on their location, area of influence and stakeholders involved. The Bogota's Food distribution system is described as a study case. Finally, a comparison between the Colombian model and the Food hubs theory as an efficient alternative to feed the city in a sustainable way is performed.

Key-words: Food hub, urban logistics, food chains, sustainable supply chains, food security.

Food hub as an efficient alternative to sustainably feed the cities

This paper describes the place and opportunities of food hubs and related food distribution systems. Food systems deficiencies, the emergence of Food hubs concept and its impact on urban development are analyzed. The state of the art of Food Hub concept is presented at first instance. Then a classification of different types of Food hub is done by focusing on their location, area of influence and stakeholders involved. The Bogota's Food distribution system is described as a case study. Finally, a comparison between the Colombian model and the Food hubs theory as an efficient alternative to feed the city in a sustainable way is performed.

Introduction

The task of feeding the cities is a challenge that all governments face today. It involves coordinating multiple agricultural producers, assemblers and distributors, logistics operators and wholesalers, as well as traditional merchants of perishable foods.

With the increasing population in cities, more food and better freight transport system are required. This is evidenced by different studies as [1][2][3], where World Urbanization Prospects report is presented. In this report, on 2011 was predicted that by 2015 67% of the world's population live in urban areas and by 2050 in developed countries this figure will reach 86%.

The implications that bring food supply, such as sustainability, social equity and economic development are the central topic of discussion in various policy areas today. This is shown by the fact that today when the availability of food is assured, it is made with high economic, social and environmental costs [4].

In response to these discussions, the various control entities and supply chain stakeholders have promoted local food production and consumption [5] by reducing the distance that food travels to reach the consumer, compared to conventional channels [6]. This in turn facilitate access to freshest and better quality foods [1]. In the last 10 years, demand for locally grown food has dramatically increased in countries such United States [7].

An efficient delivery system is key to ensure the quality of food distributed in an efficient way both time and quality wise [6]. However, according to [8] one of the recurring challenges faced by producers is the lack of a distribution infrastructure that could allow them to better serve the increasing demand for local products in large markets. This added to the fact that food distribution system seeks to capture the growing demand at lower prices but they do not always share the localization and distribution infrastructure strategies [9].

The idea of creating Food hubs is created as an alternative to solve dysfunctions of local food distribution [10]. According to [11], in recent years the Food hubs have been the focus of attention of many stakeholders in food security, agriculture, and rural development areas among others. This concept is perceived by these groups as a mean of cooperation between them, which has created positive changes in the communities, generating improvements in local food systems [12]. An example of this is the number of Food hubs in the United States that has increased by 65 % since 2009 [13]. However, it is not a concept that has been extensively studied in the literature [14]. There are few studies on food distribution in urban areas in a sustainable way, who take into account social, economic, and environmental impacts [15].

This article analyzes the urban food distribution system focusing on the Food hub concept. In the first part it is defined the Food hub concept, the actors involved and some elements to

consider as infrastructure and logistics organization. Then it is presented a Colombian case of study which describes an analysis about the current situation of the food system focusing on Bogota, the capital city. It is presented a description of the Corabastos Wolesale Market relating it to the Food Hub theory. Finally the implementation limits and future research developments are presented.

1 : What is a Food Hub ?

Multiple definitions of the Food hubs have emerged in the US and in the rest of the world [16]. This type of structures represent a model of organization for food supply providing adequate volumes and services, and promoting it as a sustainable food system [17]. Another definition of Food hubs is an innovative approach that emerges from the aggregation and distribution of locally grown foods [18]. The food hub concept has also become a logistical environment that facilitates the operations of a local food supply chain [17] [12].

According to [19], in recent years , the concept of "Food hubs " has been defined to identify and better understand the specialized logistics platforms for food products. Another work [20] define Food hubs as agreements based on coordinating the distribution of food products from the same origin to conventional or hybrid markets.

The United States Department of Agriculture (USDA) defines the Food Hub concept strictly as " *An organization that actively manages the aggregation, distribution, and marketing of source-identified food products primarily from local and regional"* [8], in order to strengthen local capacities to meet demand for wholesale customers, retailers and end users [21]. As we can see from this non-exhaustive overview, there are different definitions of what can be a Food hub but they have the common point on being collaborative structures that add value to the supply, distribution or sales of fresh food products.

To move the food from the farm to the consumer more directly, an efficient and effective distribution system is needed to gather food from farms to Food hub and Food hub to the consumer, while maintaining an adequate quality of food [22]**.** To bring food to the Food hub, this new concept proposes three options to farmers: they can bring the product by themselves, they can pay someone who transport from the farm to the Food hub and if they prefer the Food hub offers the products collection process directly from farms [23].

In conclusion, we will define the Food hub as a collaborative system between producer, distributor and trader eliminating middlemen in order to shorten the food supply chain; its main function is to strengthen the supply of agro-industrial products; the characteristics of a Food hub can be of commercial or logistical nature which aims to add value to the final product.

1.1 : Food hubs stakeholders

According to [17], the stakeholders involved in the food supply system in cities are economic agents (producers, wholesalers, retailers [21]); public institutions (municipal and local mayors, Ministry of Agriculture, Ministry of Transport) and private associations (wholesalers, logistics service providers, and consumers) .

According to the roles these stakeholders play in the functioning of the Food hub, [15] classifies them into three categories :

- Wholesalers: They produce and store food wholesale products, they are considered commercial and logistic nodes in the food supply chain. Generally they are producers, importers, wholesalers, processors and storage logistics services supplier.

- Urban Agents: They carry out the last mile transportation and delivery service in the urban area by connecting the wholesaler with the retailer. They are generally suppliers, manufacturers, carriers, logistics service supplier (3PLs).
- Retailers and food services. They are the receptors of foodstuffs. Usually they are traditional outlets and distribution, alternative markets and flea markets, restaurants, hotels, cafeterias, institutional kitchens and companies, among others.

Today, these stakeholders could vary by integrating supply chain led by electronic commerce [24] where the intermediaries are eliminated and replaced by the electronic platform.

For us, the stakeholders of a Food hub from a logistical point of view can be classified as Load Generator (G), Load Beneficiary (B), and Logistics Services Supplier (LSS). The first is the one that generates the load and the second is the beneficiary of the load. Some of the actors can take both roles as appropriate. Meanwhile, there are public institutions that regulate the roles played by each actor/stakeholder. This classification is detailed in Figure 1.

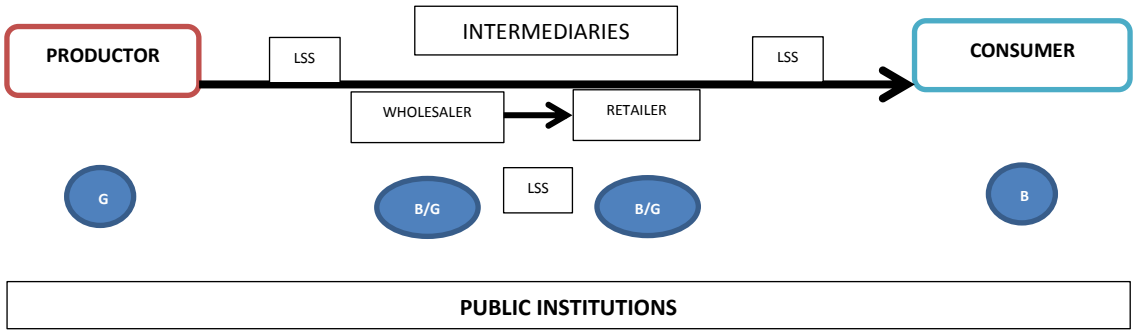


Figure 1 . Food hub stakeholders

1.2 : Food hubs elements

From the overview presented above, and synthesizing the existing literature of Food Hubs, we can identify the main elements that constitute this type of structures. We propose to synthesise them in Table 1.

Food hub elements	**Description**	
Actor / Stakeholder	• Focused on the retailer [25]; Farm -to -business / institution model [8]; Led by retailer through a signed commitment to the producers [20] • Focused on the producer [25]; Led by producer entrepreneur [20] • Focused on the consumers [25]; Farm -to -consumer model [8] • Hybrid model [8]: The food hub sold to buyers in the wholesale market and end consumers. • Led by the wholesale and food services [20]: Originated by traditional wholesale markets and distribution, handling processed food products rather than commodities.	
Structure	• Non-profit organizations [8][25]: Those are developed from community-based initiatives. • Food Hubs in private hands [8]: Those are often structured as a limited liability company or other corporate structure. • Cooperatives owned either by producers and / or consumers [8]. Led by producer cooperatives where they make decisions in a decentralized manner and they share the risks [20]. • Led by the public sector [20]; Food hubs listed on the stock market [8]. It is funded and led by the public sector, which takes into account political, environmental, social, and economic considerations.	
Functions	**Commercial Functions**	**Logistical Functions**
	• Markets of local producers who provide sales services [19]. • Retail or diversified (wholesalers and retailers) [26]: They engage in various activities such as wholesalers, retailers, and training, among others. • Processing of convenience [26] : They are engaged in activities that add value to the product, such as washing, peeling, and cutting food, among others. • Physical Services: physical aggregation, classification, packaging, sale and delivery of products. Infrastructure area: 5,000-10,000 square feet [27]. • Intangible Services: They are specialists in coordinating, payment, marketing and product promotion. Infrastructure area: 1,000-4,000 square feet [27].	• Producer cooperatives offer logistics services in order to increase processed volumes and reduce logistics costs [19]. • Urban logistics areas: Set of companies specialized on food distribution located in the same place [19]. • First mile Consolidation [26]: Works directly with producers to collect and store different products from various communities to centralized locations. • Last mile Distribution [26]: They distribute products to end customers . • Processing conservation: According to [26], the foods are processed with relatively complex storage conditions for product preservation including canning, pickling, and preserving in cold rooms, among others.

Table 1. Food hubs elements to consider

1.3 Sustainability elements

The Food Hubs need to be included into a sustainable development logic [28], as is already done in several non-perishable supply chains [29]. The Food Hub allows not only to meet the local food demand [30] by increasing the local food products supply on a larger scale, but also it brings economic, social and environmental impacts to communities [8] which are listed below in Table 3 .

Economic Impacts	Social Impacts	Environmental Impacts
• The conservation and development of local enterprises. Sometimes it is increasing acreage and production capacity [8]. • Improvement of rural economy through job creation and increase local production [12][31]. • It increases farmer income, profitability and viability for producers [32]. • Small farmers can access buyers that previously were inaccessible, it means advantages of large scale economies [31]. • It promotes diverse product differentiation strategies to get better prices [31]. • It provides a wide range of different farmers, which makes them more attractive to buyers on a large scale [23]. • It reduces marketing costs for farmers [31]. • It promotes a good communication and information traceability [33], allowing them to understand the operational costs of products production, processing, transportation, and marketing [8]. • Strengthen agricultural communities, strengthening the food system on a sustainable way over time [8] [26]	• Improvement of the quality of life through generation of employment [31] [34]. • Training and professional development for farmers [33]. It is, creating the next generation of farmers [8]. • Promotes the availability of fresh and healthy food products [8] [18]. • It provides access to local food markets [12] [30] [35] in order to reduce health care costs [35]. • It works closely to the producers [36], who are really valued in this model [31].	• Reduction of environmental costs for food transportation over long distances through complex distribution networks [23]. • Contribution to reduce wear of local roads [23]. • It encourages farmers to improve their productive capacities in order to develop more reliable supplies of local and regional products grown in a sustainable way [8] • Reduction of energy use and waste generation in the distribution process [8]

Table 2 . *Impacts through a Food hub implementation*

2: Case Study : Bogotá

Bogota is the capital city of Colombia; it has more than 9.2 million people and it receives on average 200,000 tons of goods per year. According to the IDB (Inter-American Development Bank), Bogota performs logistics activities twenty-four hours a day, seven days a week which

represents about 2,000 daily routes associated with goods transportation. The city has eight accessible ways through which products enter and the city is supplied [37].

Given the particular Bogotá city design, it is hard for transit of large cargo vehicles. For this reason, transporters and distributors are forced to change the vehicles type to smaller vehicles for last mile deliveries. This is reflected by a considerable increase in vehicles that transit in the city and it generates high negative impacts on mobility and environmental issues.

I. Colombian Food System stakeholders

The traditional Colombian food supply consists of a large number of stakeholders, business models, and interests. These stakeholders are not articulated according to [38], and they could hardly articulate nowadays. According to [38][39], the Colombian food system is constituted by various stakeholders. In its commercial chain a product must pass through more than seven stakeholders to reach the consumer, which are: (1) the farmer (producer and seller of fresh food products), (2) first buyer in small farm, who performs the food collection and selection process in a rural market town, (3) second buyer in rural municipality, who owns often transportation and is responsible for the transfer process to the city; however, he can also outsource the transportation process, which includes another intermediary in the supply chain; (4) third buyer, i.e the wholesaler; (5) fourth buyer, i.e. retailers and final marketplaces; (6) fifth buyer, who could be the supermarkets, proximity commerce, and small shops distributor; (7) final consumer. These are grouped according to their logistic function (transporter or distributor) and whether it is urban or rural, as presented at Figure 2.

Figure 2. Supply Chain Fruits and Vegetables Stakeholders

Source: [38]

Meanwhile, [40] explains in detail what are the existing marketing channels in the country, they are: the farm, small town markets, and wholesale markets.

II. Bogota food system function

Consumers who make up the food system in Bogota are divided mainly into three groups according to [40]:

- Lower class: It is the less economically favored population who cannot always buy food products with the necessary nutritional requirements. It represents about 24.8 % of Bogota's population. The main marketing channels are the marketplaces and neighborhood stores.
- Middle class: It corresponds to the population who often sacrifice quality for quantity when they buy food. It represents about 67.8 % of Bogota's population. The marketing channels are neighborhood stores and hypermarkets.
- Upper class: It corresponds to the population who can acquire the volumes they want and with the best quality offered by the market. It represents about 7.4% of Bogota's population. They have access to specialized marketing channels who offer high quality products. .

To analyze the supply system in Bogota, one must take into account the activities from primary production (mostly coming from outside of the city), to processing and distribution.

Road infrastructure

According to [41], food supply monitoring system collects data once a month of the eight major entry ways to Bogota, on the north there are Autopista Norte (North-Central Trunk) and Carrera Septima roads, on the east there are Via la Calera and Choachí roads, on the south there are Villavicencio and Girardot roads and on the west there are the 13th and 80th roads.

Storage capacity

The city has twenty one warehouses in urban areas and three more in the periphery [42]. In Bogotá there are thirty three marketplaces, where Corabastos concentrates much of the wholesale market and it is estimated that it trades 10% of the city food demand [43]. The other wholesale markets such as Uniabastos, Maxiabastos, Paloquemao and Codabas function as retailers [44].

Supplying areas

Bogota has three food supply rings which are detailed in the [42] study and summarized below in Table 2.

Ring Description	Original department (Region)	Supply volume	%	Products
First Ring : Distance ratio of 64 km from Bogota	• Cundinamarca (19 localities)	924.931 Tons	33%	Salt, potatoes, vegetables, milk and other milk based products
Second Ring: Distance ratio of 160 km and 300 km from Bogota	• Cundinamarca (97 localities) • Tolima • Meta • Boyacá	1.236.575 Tons	44%	59.7% Primary consumption products. Meat, fruits, vegetables, cereal, chicken and eggs.
Third Ring	Rest of the country	639.171 Tons	23%	NA

Table 2. Rings for Bogotá food supply
Source: Adapted information from [42]

According to [45], small farmers in Colombia supply about 70% of the food consumed in the city, and they are responsible for most (over 50 %) of the food supplied to Corabastos. This

means that farmers' production is the main responsible of Bogota's food supply. Also, this study describes that for food supply in a sustainable way, the articulation of Bogota to the country's rural areas remains critical.

The Corabastos Wholesale Market

At the beginning of the seventies in Bogota, there were about three million people, at that time there were already problems in the food supply, such as lack of infrastructure and arbitrary prices management [46]. Face to these difficulties, the city's government created the Central de Abastos of Bogota, called Corabastos, and it was inaugurated in July 1972.

[47] defines a central supply as "*An entity whose objective is to facilitate the marketing of agricultural food products by leasing suitable local warehouses and thus food city security is controlled in terms of quality and quantity prices. This commercial equipment must be located in urban land with regional connectivity to the main areas of agricultural production.*"

Corabastos, was created according to [48], in order to solve the excessive demand for agricultural products in the city. However, according to [47] although initially the center was conceived as a project in the urban periphery, it is currently inside the Bogotá area. This urban location, based on [47] has allowed greater coverage in the food marketing within the city, facilitated by factors such as connectivity with neighboring municipalities that are supplied by the city, the development of urban land on the west of the city and the coverage of food security to neighborhoods.

This central supplier is considered from its origin as a pioneer in the country's agricultural trade area [49], supplying other places of the city, supermarkets, convenience stores, fruver

and superetes. Currently it is ranked in the second place in Latin America and in the first place in Colombia [49].

Among the products sold in Corabastos are : tubers, roots, bananas, vegetables and fresh fruits, processed grains, cereals, dairy and eggs, meat, and fish) [46]. It exports products to Peru, Ecuador and Venezuela. It imports products from countries like US, Spain, Chile, Canada, Mexico and Peru. It also plays a decisive role in the economy by fixing the prices of major food products [49]. The shareholding structure is private and public. The official sector represents 48% and private sector represents 52% [49].

Corabastos Infrastructure

Corabastos is one of the major stakeholders in the food supply system at national level, especially for potatoes and leafy vegetables, which are then shipped to other wholesale centers [46]. Corabastos is located in the south of the city; the address is Carrera 80 No. 2-51. To supply Corabastos, food items come from various parts of the country [49]. Those are shown on Figure 3.

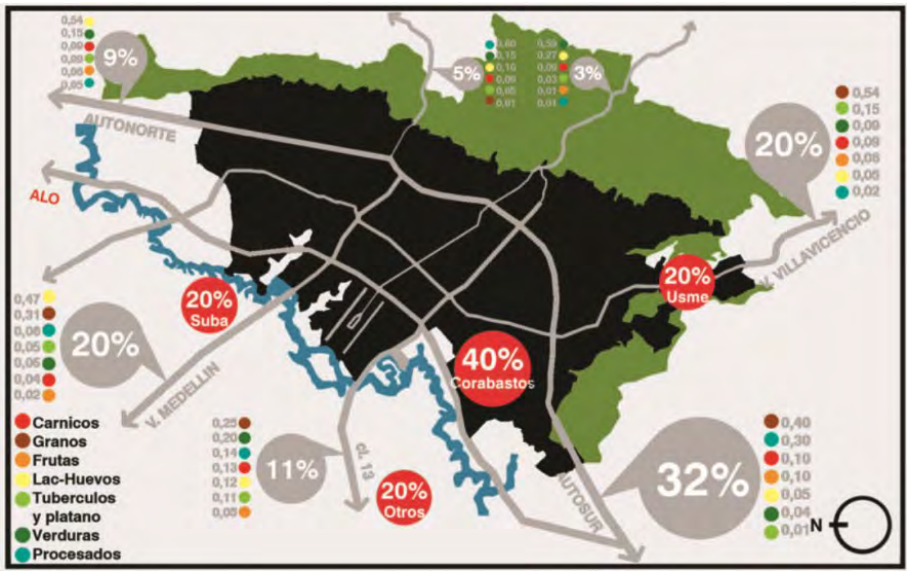


Figure 3. Principal access ways to Bogota food supply system.
Source: [47]

According to data provided by the National Statistical Department, Corabastos on average receives 250,000 people and moves 12,500 vehicles per day. It has approximately 6,500 wholesalers and retailers [46] [47]. According to [50], every day are traded more than 500 products (perishable, grains, and processed foods) which represents 12,400 tons a day of food [49].

Corabastos has a total area of 42 hectares [46]. The warehouses are distributed according to the products and are classified according to their size and storage characteristics, as shown in Table 3. It has 32 warehouses, 29 spaces for trading services, intermediate warehouses, retail areas, hardware stores, packaging area, agrochemicals, cold chain, as well as a super warehouse that brings together nearly 1600 retailers called Bodega Popular [50].

Warehouse type	Number of warehouses	Area (m2)	Storage capacity
1	6	400	51 -100 tons
2	26	225	Until 50 tons

Table 3. Corabastos warehouses classification.
Source: Adapted from [46]

Supply Organization

For supply and marketing, acording to [45], schedules are organized based on type of goods and negotiation agreements (This happens when the product is negotiated directly in the producing farms) [46]. Between 5 AM and 2 PM fruits, vegetables, bananas, grains and processed products are comercialized; between 2 PM and 10 PM only vegetables are sold.

According to [49], products relevance is classified in terms of sales and volume, as explained in Table 4 .

Product relevance	Rate of daily sales	Tons sold daily	Products
1	33%	2158	Vegetables: Welsh onion, onion bulb, peas, corn and carrots.
2	26%	1700	Potatoes
3	25 %	1635	Fruit
4	6%	327	Bananas
5	8%	523	Grains and processed
6	2%	131	Eggs , meat and dairy

Table 4. Classification of products in Corabastos based on sales volume
Source: [49]

According to statistics published on Corabastos' website, the regions (departments) that provide greater volumes of food goods are in order: Cundinamarca, Boyaca, and Meta, followed by the rest of the country. As for consumers' coverage, Corabastos supplies 10 million people in Bogota, nearby cities and other wholesalers in the country. This is reflected in 24 billion pesos of sales per day [49].

Limits

Corabastos model presents upstream and downstream high intermediation. This intermediation sometimes affects the quality of products. Also the Corabastos supply management has generated some organization and integration problems between sellers and consumers.

Comparison

Food hubs elements	Corabastos
Actor / Stakeholder	Focused on the retailer [25] Focused on the consumers [25] Hybrid model [8] Led by the wholesale and food services [20]
Structure	Food Hubs in private hands [8] Led by the public sector [20]
Functions	All the commercial functions are performed by Corabastos.

	Logistic functions: • Last mile Distribution [27] • Processing conservation [27]
Economic Impacts	• It promotes diverse product differentiation strategies [30]. • The conservation and development of local enterprises [8]. • It provides a wide range of different farmers [23]
Social Impacts	• Improvement of the life quality through employment generation [30] [33] • Promotion the availability of fresh and healthy food products [8] [18]. • It provides access to local food markets [12] [29] [34]
Environmental Impacts	• Corabastos generates 100 tons per year of organic wastes

Table 5. Comparison between Corabastos and SAAB model regarding the Food hub elements

Conclusion

In recent years, several initiatives have been created to improve the current food supply system. Some examples are : "Bogotá without hunger " [45], " Capital District and Region Food Supply Master Plan called PMAAB ", and Bogota Farmers Markets [51], among others.

We corroborated different implementation issues in the solution analyzed. Some of those are: geographical constraints (small farmers are in mountainous regions far from major outlets as well as its raw material suppliers); cultural and political challenges affecting the producers' organization; deficiency and poor relationship between supply chain stakeholders; high levels of intermediation in the handling, distribution and marketing process; among others.

When comparing the Corabastos model with the Food hubs theory, we observe that the model accomplishes several minimum requirements. However, there still exist deficiencies in the system and the programs proposed do not guarantee success over time. Finally, the Colombian model evaluates the expected sustainability impacts according the Food hub theory, especially regarding potential environmental impacts.

Bibliography

[1] A. Cretella and M. S. Buenger, "Food as creative city politics in the city of Rotterdam," *Cities*, vol. 51, pp. 1–10, 2015.

[2] U. Pisano, K. Lepuschitz, and G. Berger, "Framing Urban Sustainable Development : governance perspective," 2014, no. January.

[3] G. K. Heilig, "World Urbanization Prospects: The 2011 Revision," in *World urbanization prospects: the 2011 revision*, 2012, p. 318.

[4] CONACCA, "Centro de Logística Alimentaria (CELA) ' MODELO A ,'" 2009.

[5] M. L. Stroink and C. H. Nelson, "Complexity and food hubs: five case studies from Northern Ontario," *Local Environ.*, vol. 18, no. 5, pp. 620–635, 2013.

[6] R. M. Severson and T. M. Schmit, "Building Success of Food Hubs Through the Cooperative Experience - A Case Study Perspective," no. April, 2015.

[7] B. Jablonski, J. Perez-Burgos, and M. Gómez, "Food Value Chain Development in Central New York: CNY Bounty," *J. Agric. Food Syst. Community Dev.*, vol. 1, no. 4, pp. 129–141, 2011.

[8] J. Barham, D. Tropp, K. Enterline, J. Fisk, and Kiraly, "Guía informativa del centro regional de distribución de productos alimentarios," 2014.

[9] D. A. Cleveland, N. M. Müller, A. C. Tranovich, D. N. Mazaroli, and K. Hinson, "Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California," *J. Rural Stud.*, vol. 35, pp. 26–36, 2014.

[10] L. Goals, "Product Distribution," vol. 2, no. May, pp. 1281–1290, 1964.

[11] T. Boule, Danielle, Hubert, George, Jensen, Anna, Kull, Alannah, Van Soelen Kim, Julia, Marshall, Courtney, Meagher, Kelsey & Rittenhouse, "Context Matters: Visioning a Food Hub in Yolo and Solano Counties," 2011.

[12] J. Matson and J. Thayer, "The role of food hubs in food supply chains," *J. Agric. Food Syst. Community Dev.*, vol. 3, no. 4, pp. 1–6, 2013.

[13] T. N. Cooperative, S. Dakota, T. Oklahoma, and A. Cooperative, "USDA supporting food hub development," no. February, 2010.

[14] M. E. Anselm, "Exploring the Rationale for and Role of Public Financing for Food Hubs," 2013.

[15] E. Morganti, "Urban food planning and city logistics for food products : New solutions for the last food mile," pp. 1–8, 2010.

[16] S. Cech, "California Network of Regional Food Hubs," p. 59, 2010.

[17] E. Morganti, "Urban food planning, city logistics and sustainability: the role of the wholesale produce market. The cases of Parma and Bologna food hubs," vol. PhD,

2011.

[18] A. Cunha and M. Elmes, “From Food Bank to Food Hub : Challenges and Opportunities,” 2015.

[19] E. Morganti, J. Gonzalez-feliu, E. Morganti, and J. G. Pˆ, “Pˆ oles logistiques alimentaires : un nouveau concept pour l ’ approvisionnement des villes To cite this version :,” 2013.

[20] A. Morley, S. Morgan, and K. Morgan, “Food Hubs : The ‘ Missing Middle ’ of the Local Food Infrastructure ?,” *Context*, pp. 1–25, 2008.

[21] J. Barham, “Clarifying the Food Hub Concept,” pp. 7–10.

[22] S. Jewell and W. House, “Consumer co-op leader Sally Jewell new Interior Secretary USDA , dairy producers working Wisconsin food hub co-op organizes AMPI reports $ 1 . 7 billion in sales FARM program Ric Sundal named COO of Moark,” no. June, pp. 35–37, 2013.

[23] M. Cassidy and J. Jensen, “COMMUNITY FOOD HUBS COMMUNITY FOOD SECURITY AND INNOVATION CENTER , and NEW JERSEY COMMUNITY CAPITAL,” no. May, 2012.

[24] S. Versen and D. Services, “Central Indiana ’ s first food hub goes ‘ LIVE !’ New farmer-owned fertilizer plant being explored,” no. October, pp. 32–34, 2013.

[25] J. LeBlanc, D. Conner, G. McRae, and H. Darby, “Building resilience in nonprofit food hubs,” *J. Agric. Food Syst. Community Dev.*, 2014.

[26] W. Wave, “Food Hub Business Assessment,” no. March, 2014.

[27] S. Far, “What we learned so far,” no. August, 2014.

[28] E. Morganti and J. Gonzalez-Feliu, “City logistics for perishable products. The case of the Parma’s Food Hub.” Case Studies on Transport Policy, pp. 120–128, 2015.

[29] J. Morana, J. Gonzalez-feliu, J. Morana, J. G. A, J. Morana, and J. Gonzalez-feliu, “A sustainable urban logistics dashboard from the perspective of a group of logistics managers To cite this version : A sustainable urban logistics dashboard from the perspective of a group of logistics managers,” 2014.

[30] E. Opportunity, “Building Successful Food Hubs,” vol. 60302, no. 708, 2012.

[31] S. Lyons and J. Hamilton, “FOOD HUBS : WHAT DO WE WHAT ’ S A FOOD HUB ?,” no. April, 2014.

[32] P. Ballamingie and S. M. L. Walker, “Field of dreams: just food’s proposal to create a community food and sustainable agriculture hub in Ottawa, Ontario,” *Local Environ.*, vol. 18, no. 5, pp. 529–542, 2013.

[33] B. J. Matson, M. Sullins, and C. Cook, “Creating a roadmap for food hub development,” no. August, pp. 18–22, 2012.

[34] J. W. Gaskin, K. Munden-dixon, and C. Furman, "Is There Farmer Interest in Food Hubs in Georgia ? A Needs Assessment Survey," no. Figure 1, pp. 1–20, 2013.

[35] B. J. Matson and M. Consulting, "Keys To Success for Food Hubs," no. June, pp. 9–12, 2011.

[36] B. B. R. Jablonski, T. M. Schmit, and D. Kay, "Working Paper Assessing the Economic Impacts of Food Hubs to Regional Economies : a framework including opportunity cost," no. February, 2015.

[37] Banco Interamericano de Desarrollo, "Megaciudades e infraestructura en America Latina," 2014.

[38] R. Suarez, "A Foresight Approach to Reshaping the Actions in the Food Supply and Security Master Plan of Bogota," *XVI Congr. Lationo-Iberoamericano Gest. Tecnol.*, 2011.

[39] L. C. Narváez Tulcán, "ECONOMÍA PLURAL Y HUELLA DE LOS ALIMENTOS."

[40] D. A. Acosta Leal, "Fijación de precios en mercados campesinos de Bogotá . Caso hortalizas frescas de Fómeque y Chipaque (Cundinamarca)," 2014.

[41] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, "ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS EN LOS PRINCIPALES MERCADOS," vol. 2, no. 9, 2008.

[42] Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos, "Soporte técnico del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá." p. 312, 2005.

[43] H. Hermida Castro, "Plazas de Mercado en Bogota, generadoras de residuos y desarrollo," *Conama 2014*, 2014.

[44] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, "Boletin Mensual de Abastecimiento Mayo," no. 9, pp. 1–10, 2011.

[45] B. RODRÍGUEZ, "Bogotá sin hambre: una oportunidad para reconocer el papel central de los campesinos en la construcción de Colombia," 2003.

[46] DANE, "Características de las instalaciones y el abastecimiento en Corabastos," *Boletín Trimest. ABASTECIMIENTO Aliment.*, vol. 1, p. 8, 2012.

[47] J. S. Moreno Romero, "Centralidad de abastos: estructuración de un borde articulador en corabastos," 2012.

[48] L. Avendaño Jiménez and D. Pérez Serrano, "'Corabastos: la ciudad del mercado,'" 2011.

[49] Corabastos, "Site web Corabastos," 2016. [Online]. Available: http://www.corabastos.com.co/sitio/index.php. [Accessed: 01-Mar-2016].

[50] J. GONZÁLEZ CASTELLANOS and J. ZAMBRANO ARIAS, "REPRESENTACIONES SOCIALES Y PRÁCTICAS MATEMÁTICAS DE UN GRUPO LABORAL DE CORABASTOS," *PhD Propos.*, vol. 1, 2015.

[51] A. A. Eitzinger, P. Läderach, A. Quiroga, A. Pantoja, A. Benedikter, C. Bunn, and J. Gordon, “Impact of climate change on Bogotá ’ s food security and smallholder ’ s livelihoods,” *Case study Bogotá*, no. July, 2011.

Table des matières

Préface **1**

Comité scientifique **2**

Comité d'organisation **5**

Transition écologique et énergétique **6**

Alexandre Hamard, Jean-Christophe Simon : *Le développement de la filière biomasse énergie en Guyane : Quelle articulation entre développement soutenable, économie verte et politique de promotion rurale ?* **7**

Arnaud Stimec, Anne Chevrel : *Energies renouvelables éoliennes et concertation : comparaisons de deux projets aux résultats contrastés* 26

Patricia Laurens, Christian Le Bas, Antoine Schoen, Stéphane Lhuillery : *Technological contribution of MNEs to the growth of energy-greentech sector in the early post-Kyoto period* 41

Grégory Kotnarovsky, Christophe Lejeune : *Comment favoriser la transition énergétique dans la rénovation des bâtiments via l'implication des parties prenantes ? L'approche contractuelle du modèle économique de Savecom (EDF)* 80

Aurélien Alfaré, Eric Triquet, Benoît Urgelli : *Communication et changement de comportement : analyse de 40 ans de campagnes de communication de l'ADEME pour la réduction de la consommation énergétique dans les logements* 103

Christophe Alliot, Matthias Cortin, Marion Feige-Muller, Sylvain Ly, Judith Pigneur : *Les coûts sociétaux comme indicateurs de développement durable des chaînes globales de valeur. L'exemple de la filière cacao en Côte d'Ivoire et au Pérou* 133

Territoires **211**

Muriel Maillefert, Nicola Screnci : *Ecologie industrielle et nouveaux modèles économiques. Quels enjeux de développement pour les territoires ?* 212

Fanny Romestant : *Le marketing de projet confronté à de nouvelles interactions d'acteurs porteurs d'enjeux de développement durable. Le cas de quatre projets d'infrastructures urbaines de transport en France* 238

Aurélie Gaudieux, Jean Daniel Cazal, Damien Grondin, Véronique Sébastien, Rémy Courdier : *SIEGMAS : un simulateur multi-agents pour l'étude des territoires de l'Océan Indien* 279

RSE en PME …..…….....310

Rébecca Skekelorum, Jean-Marie Courrent, Issam Laguir : *La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique…..…….…….…….....* 311

Emilie Plegat : *Management durable vs. Entrepreneuriat durable : un débat théorique et méthodologique à propos de la mise en œuvre de pratiques durables en PME …..……* 341

Arnaud Gautier, Jalila Elbousserghini, Sandrine Berger-Douce : *Les enjeux culturels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc …..……..*376

Jalila Elbousserghini, Sandrine Berger-Douce, Youssef Jamal : *La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant ……..……..* 411

Mantiaba Coulibaly-Ballet, Djamila Elidrissi, Zorana Jerinic : *Intrapreneuriat et RSE : vers une démarche innovante durable au sein d'une PME ……..…..…….....* 439

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps : *L'impact des pratiques RSE sur la relation entre repreneur et salariés : une analyse par la légitimité du repreneur ……..…..…….....*469

Christine Morin-Esteves, Corinne Gendron, Olga Ivanova, Kamel Mnisri : *Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine ……..…..…….....* 499

Reporting / Evaluation ..…….....525

Pierre Baret, Vincent Helfrich : *Analyse du processus de structuration d'un reporting extra-financier : dépasser un nœud de contraintes contradictoires ……..…..…….....* 526

Cécile Ezvan : *La valeur du travail comme contribution à la vie bonne. Revue et programme de recherche à partir des capacités …….....* 550

Amine Zizi, Faouzi Bensebaa : *Influence du cadre institutionnel sur les comportements des organisations : le cas des véhicules hors d'usage …….....* 582

Mélodie Caraty, Jean-Pierre Chanteau : *Comment évaluer la valeur sociale d'un bien ? De définitions substantielles à la construction sociale d'une procédure de qualification…....*622

Michel Capron : *Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société .....* 638

Jean-Louis Pernin, Andreas Eriksson : *Evaluation comparée de deux innovations dans le commerce équitable : quel apport du concept de valeur perçue dans les modèles de cobranding ? …….....* 660

Christine Morin-Esteves, Corinne Gendron, Agnès Ceccarelli : *Les rapports de développement durable : dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises* 695

RSE et entreprises familiales..... 707

Véronique Bon : *Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionelle* 708

Souad Haddadi : *Le rôle des acteurs organisationnels dans la construction et le déploiement d'une politique RSE : le cas d'une PME familiale* 741

Normalisation et institutionnalisation.....768

Philippe Schäfer, Krystel Paulus : *La construction d'une stratégie RSE par l'ISO 26000 : une comparaison de deux entreprises au prisme du contextualisme* 769

Elise Marcandella : *La fertilisation croisée entre recherche et normalisation comme vecteur d'innovation pour la ... recherche* 791

Isabeau Four, Olivier Corbin-Charland, France Lavoie : *Entrepreneuriat social et RSE : le point de vue d'entrepreneurs sociaux à Montréal* 813

Christian Brodhag : *Une responsabilité sociétale multi-institutionnelle : émergence et modalités* 842

Croissance durable.....876

Michel Forestier : *Croissance économique et productivité du travail : le grand écart* 877

Bernard Christophe : *Contribution à la mise en place d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de décroissance écologique* 910

Anastasia Wolff, Natacha Gondran, Christian Brodhag : *Les défis de l'intégration de la biodiversité dans la stratégie RSE* 934

Innovation.....958

Nicolas Poussing : Investigating the drivers of sustainability oriented innovation: the role of Corporate Social Responsibility 959

Inès Dhaouadi : *La RSE politique : quel rôle pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale ?* 1001

Amina Tourabi : *Contribution à l'analyse de l'innovation incrémentale en tant que stimulateur à l'amélioration de la performance environnementale* 1041

Perception(s) et Développement durable / RSE..... 1074

Christelle Havard, Marc Ingham : *La responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste : quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis ?* 1075

Stéphano Vacher, Pierre Mathieu : *Perceptions, pratiques et discours RSE des dirigeants de PME* 1124

Marie-France Vernier, Sabrina Zaïdi-Chtourou : *Analyse de la perception des consommateurs face aux stratégies de légitimation dans les discours des enseignes spécialisées bio : proposition d'une typologie* 1155

Innovations sociales..... 1181

Estelle Gandillot-Nicolas : *L'impact des incitations sur les actions de responsabilité sociale des entreprises liées au handicap en France* 1182

Nahla Salameh-Bchara, Nadine Dubruc, Sandrine Berger-Douce : *Le discours de la GRH dans les outils RSE* 1204

Eco-conception..... 1240

Albane Guibert : *L'impact des outils d'éco-conception sur le degré d'innovation des entreprises* 1241

Arnaud Gautier, Sandrine Berger-Douce : *La maturité des pratiques d'écoconception dans les PME de service et manufacturières: exploration à partir d'un modèle d'évaluation* 1255

Maël Sommer : *Système de management collectifs et durabilité des petites entreprises : une approche fondée sur les paradoxes* 1284

Santé, Sécurité, Environnement..... 1314

Michèle Dupré : *Intégrer les enjeux santé-sécurité-environnement : un programme générateur de tensions* 1315

Jean-Christophe Vuattoux : *La contribution du colloque du Dim Gestes à l'institutionnalisation de la prévention des risques psychosociaux dans les organisations, un événement configurateur au cœur du processus d'institutionnalisation* 1346

Work in Progress..... 1374

Muttiah Yogananthan, Michel Veillard, Jean-François Hugues, Michel Trommetter : Métamorphose 1375

Mohsen Ben Ali, Jean Pierre Boissin : *Evaluation des pratiques d'essaimage dans le contexte de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'expérience de la STEG dans le secteur public tunisien* …..... 1409

Sessions spéciales..... 1448

Session ouverte : Alimentation et développement durable : Quelle durabilité des systèmes alimentaires relocalisés ? 1449

Dominique Paturel, Aurélie Carimentrant : *Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ?* …..... 1456

Julien Noël, Catherine Darrot : *Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous. Eléments de réflexions autour des solidarités alimentaires territorialisées en Bretagne* …..... 1481

Elsa Berthet, Blanche Segrestin, Benoit Weil : *Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème* …..... 1511

Emilie Lanciano, Séverine Saleilles : *L'émergence d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise : processus de construction d'un cadre commun* …..... 1537

Esra Ugurlu : *Nourrir la métropole autrement : une entrée par Istanbul* …..... 1565

Julien Noel, Laurent Le Grel, Ivan Dufeu, Christine Margetic : *Faire système et gouvernance dans les filières alimentaires relocalisés. L'exemple de deux organisations collectives territorialisées en Pays de la Loire (association de producteurs Bio Loire Océan et Amap poisson Yeu-Nantes)* …..... 1586

Anne-Emmanuelle Fiamor : *Productions alimentaires localisées en circuits courts : une logique d'action à prendre en compte dans l'accompagnement institutionnel* …..... 1591

Session fermée : IdEx Attractivité RSE : identification et classement des outils juridiques 1606

Kathia Martin-Chenut : *La RSE saisie par le droit : généalogie d'une recherche juridique sur la RSE* …..... 1609

Françoise Curtit : *Un thesaurus pour cartographier les outils juridiques mobilisés par la RSE* …..... 1612

Frédérique Berrod : *L'appréhension juridique de l'entreprise* …..... 1614

René de Quénaudon : *Travail durable, RSE et outils d'imputation de responsabilité* …. 1617

Nicolas Cuzacq : *Le devoir de vigilance des sociétés mères et des donneurs d'ordre* …..1651

Fleur Laronze : *Tiers et victimes : l'outil des actions collectives* …….....1652

Session fermée : Session fermée : Les PME libanaises, terrain fertile pour la RSE ? 1654

Amale Kharrouby, Jana Badran : *L'évolution de la Responsabilité sociale dans les banques libanaise : une analyse de discours des PDG* ……..……....1657

Mireille Chidiac El Hajj : *Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?* ……..……..……....1694

Jana Badran, Amale Kharrouby, Zaher Khraibani : *Les PME libanaises de l'agro-alimentaire : quel potentiel RSE ?* ……..……1715

Waël Bakhit : *Le rôle des banques libanaises dans l'accompagnement des PME dans les démarches RSE* ……..……..……...1749

Sélim Mekdessi, Danie Khawaja, Nadine Duburc : *Appartenance aux réseaux : élément-clé de l'intégration de la RSE pour les PME libanaises ?* …..……....1774

Maya Naja : *La perception de la RSE par les consommateurs libanais : quels enjeux pour les PME ?* ……..……..……....1799

Session fermée : Responsabilité Sociétale des Organisations & Economie Sociale et Solidaire : Quelles relations, quelles pratiques et quelles perspectives ? 1824

Thibault Cuenoud, Dimbi Ramonjy : *Analyse de la convergence RSO/ESS dans le projet des organisations en quête de performance globale* …..……..……..……... 1828

Isabelle Baudet : Quelle place pour les sociétés de capitaux dans l'ESS ? Analyse du choix de leur intégration par le législateur français …..……..……..……..……....1855

Vincent Helfrich, Marie-Noëlle Rimaud, Cécile Dupré La Tour : *Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS* ……...1871

Session ouverte : Responsabilité sociale des universités..... 1893

Lovasoa Ramboarisata : *L'entrepreneuriat social et collectif : les laissés-pour-compte de l'université entrepreneuriale ?* ……..……...1901

Elise Penalva-Icher : *Partir du terrain : quels apports de la sociologie pour l'étude et l'enseignement de la RSE* ……..…….....1902

Alain Tord : *Gestion de la qualité et gestion de la responsabilité sociétale, alliées objectives de la diffusion du Nouveau Management Public ? Analyse exploratoire du cas des universités en France* ……..…….…. 1903

Session ouverte : Commerce, distribution et développement durable..... 1904

Frédéric Pellegrin-Romeggio, Sébastien Diné, Christelle Bruyère : *La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ?* ……1908

Virginie Baritaux, Camille Billion : *Les intermédiaires de la distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires : perspectives de recherche* ……..….1934

Mbaye Fall Diallo, Christine Lambey-Checchin : *Relationships between CSR and customer loyalty: what lessons for retailers* ……..…. 1960

Frank Guerin Claire Capo, Nélida Morvan : *L'opportunité du Supply Chain Rating (SCR) : un examen de la sensibilité du consommateur à l'éco-performance de chaîne* …….…..1980

Samuel Grandval, Kanyarat Nimtrakool : *Les antécédents de l'émergence de Centres de Distribution Urbaine (CDU) : le cas de Bristol-Bath* ……..……..…. 2007

Laura Palacios, Jesus Gonzalez-Feliu : *Food hub as an efficient alternative to sustainably feed the cities* ……...……..…. 2045