



**HAL**  
open science

# Développement durable et entreprises : du concept à la typologie

Annelise Mathieu

► **To cite this version:**

Annelise Mathieu. Développement durable et entreprises : du concept à la typologie. *Gestion* 2006, 1 (1), pp.3. hal-00995765

**HAL Id: hal-00995765**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00995765>**

Submitted on 23 May 2014

**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.

# **Développement durable et entreprises : du concept à la typologie**

**Annelise MATHIEU**

Chemin de la croix

Rue des grillons

13 510 Eguilles

E-mail : [annelise.mathieu@iae-aix.com](mailto:annelise.mathieu@iae-aix.com)

Téléphone : 06 86 41 90 84

Résumé :

Débats publics, conférences, concertations, nul ne peut plus nier que le contexte est aujourd'hui résolument tourné vers le développement durable.

Concept « caméléon », « multiforme » ou « pluridimensionnel » pour certains, « polymorphe » ou « fourre-tout » pour d'autres, le développement durable souffre pourtant d'une cruelle absence de consensus dans le monde de la recherche en sciences de gestion.

Face à ce constat, cette recherche participe aux réflexions autour de la traduction du concept pour l'entreprise. Elle offre les bases d'une typologie des principaux concepts et théories, susceptibles de conduire à une clarification du concept et de ses implications pour l'entreprise.

En s'appuyant sur une étude empirique réalisée auprès des directeurs du développement durable des principales entreprises françaises, elle précise les enjeux et les limites de l'appropriation du concept par l'entreprise et ouvre la voie à de nouvelles pistes de réflexions sur le sujet.

Mots-clefs :

Développement durable - entreprises - référentiels - stratégie - typologie.

# **Développement durable et entreprises : du concept à la typologie**

Résumé :

Débats publics, conférences, concertations, nul ne peut plus nier que le contexte est aujourd'hui résolument tourné vers le développement durable.

Concept « caméléon », « multiforme » ou « pluridimensionnel » pour certains, « polymorphe » ou « fourre-tout » pour d'autres, le développement durable souffre pourtant d'une cruelle absence de consensus dans le monde de la recherche en sciences de gestion.

Face à l'éclectisme dont font preuve les travaux sur le sujet, cette recherche participe aux réflexions autour de la traduction du concept de développement durable pour l'entreprise.

Paraphrasant quelque peu F.Caudron, elle tente de montrer que, penser la durabilité dans l'entreprise (et au-delà) suppose de déconstruire un certain nombre d'hypothèses tenues pour « naturelles » par les théoriciens du référentiel financier, alors qu'elles sont, en réalité, des constructions sociales liées à une façon de concevoir le comportement humain.

Cet effort de clarification du corpus théorique, permet de proposer les bases d'une typologie des principaux concepts et théories, susceptibles de conduire à une clarification du concept et de ses implications pour l'entreprise.

En s'appuyant sur une étude empirique réalisée auprès des directeurs du développement durable des principales entreprises françaises, cette recherche, par la richesse des informations qu'elle dégage, précise non seulement les enjeux et les limites de l'interprétation du concept par les entreprises, mais permet également d'enrichir la réflexion académique sur le sujet en définissant les prémisses d'un nouveau référentiel théorique. Ainsi, satisfaisant à ses objectifs, elle ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche et confirme bien que dans ce domaine peu a été fait et beaucoup reste à faire.

## INTRODUCTION

« Plus de 30% des richesses naturelles de la terre ont disparu en vingt-cinq ans. Toutes les 24 heures, nos voitures, nos maisons, nos usines consomment une quantité d'énergie que la planète a mis 10 000 jours à créer. Ajoutons la désertification, l'accroissement des pollutions, les perturbations climatiques engendrées par l'effet de serre... Les citoyens pointent de plus en plus du doigt la nécessité d'une inversion de cette tendance dramatique. Un sondage de TNS-Sofres (2001) révèle que la préservation de l'environnement est considérée comme un enjeu de société prioritaire par près de quatre Français sur dix. Selon le même institut, 51% de la population fait confiance aux entreprises qui développent des chartes par lesquelles elles s'engagent à observer certaines normes morales. Aucun secteur n'échappe aux consommateurs, qui se considèrent bien comme des «consommacteurs». Une attente dont de plus en plus d'entreprises, tous secteurs confondus, se font aujourd'hui l'écho en tentant de relever les nombreux défis soulevés par la nécessité d'un développement durable.

La problématique n'est pourtant pas nouvelle. D'abord exprimée sous forme de « *croissance équilibrée* », elle a longtemps concerné les seules politiques étatiques dans le champ de la macroéconomie.

C'est au cours des années 70, qu'au centre du débat idéologique opposant les hippies et les industriels, émerge l'idée, développée par le Club de Rome, que la croissance a des effets négatifs.

Mais, c'est sans aucun doute la conférence de Stockholm de 1972, historique par les apports d'Ignacy Sachs en matière d'écodéveloppement, qui « *reflète l'éveil de la prise de conscience au niveau planétaire* » (Reynaud E., 2003).

Il faudra attendre jusqu'en 1987 pour que la Commission de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland, redéfinisse la notion d'écodéveloppement par le terme développement durable arboré comme un « *mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Brundtland G.H., 1987). Rénovant ainsi les conceptions des années 60, le concept renvoie bien à l'idée d'un modèle de croissance équilibrée, dans un contexte d'incertitude croissante, de turbulences financières et se présente alors comme une tentative de réponse à la prise de conscience de la crise socio-économique et écologique du développement de nos économies et sociétés.

La difficulté est que cette expression, qui est la traduction de « *sustainable development* » n'a pas d'équivalent en Français : durable signifiant ici viable, vivable, équitable, soutenable....

En effet, si pour ses concepteurs, le développement durable, obéit à quelques principes généraux, sa définition, sujette à controverses, soulève des interrogations majeures suivant les disciplines.

Récemment, la problématique est entrée dans le champ de la microéconomie pour s'intéresser à l'action d'organisations de plus petite taille telles que les firmes. « *Porteuse d'une vision conciliatrice entre les objectifs économiques et environnementaux, d'une exigence de pérennité dans un contexte économique de plus en plus incertain, la quête du développement durable semble aujourd'hui associée à celle d'une entreprise durable (Shrivastava et Hart, 1995 ; Weenen, 1999)* » (Boiral O. et Croteau G., 2001). Pourtant, force est de constater que, si le concept apparaît fortement mobilisateur dans ses fondements idéologiques et dans son principe, il divise extraordinairement tant dans ses nombreuses applications que dans ses multiples définitions au niveau de l'entreprise. Comme le note O.Boiral et G.Croteau (2001), « *son caractère polymorphe a en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi diverses que variées, révélant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose* ». Il n'en demeure pas moins qu'il constitue plus que jamais un projet intégrateur mais pas moins démesuré. En effet, face à son caractère polysémique et les nombreuses approches qui s'en réclament, on ne peut plus nier que le contexte est aujourd'hui résolument tourné vers le développement durable. On ne peut plus considérer la tendance comme émergente mais bien comme émergée. La question centrale pour les dirigeants n'est donc plus « *faut-il s'en préoccuper ?* » mais bien « *comment l'entreprise doit-elle s'en préoccuper ?* » cela revient indéniablement à se demander « *quelle est la traduction du concept de développement durable pour l'entreprise ?* »

Ainsi, en l'absence de théories du développement durable proprement dites, l'intérêt de cette recherche réside non seulement dans sa tentative d'intégration de concepts divers au niveau théorique, mais également dans une étude exploratoire menée auprès des directeurs du développement durable des principales entreprises Françaises.

Deux conceptions antithétiques peuvent être avancées, et font actuellement; l'objet d'un intéressant débat : d'un côté le référentiel financier, de l'autre le référentiel durable. Il convient d'effectuer un retour sur leurs principales caractéristiques avant de concevoir une typologie.

## I. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

### I.1. DU POSITIONNEMENT IDEOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE...

En considérant que *«l'entreprise est une affaire de société»* (R.Sainsaulieu), les activités économiques étant à la fois productrices et consommatrices de richesses, humaines et naturelles, il apparaît nécessaire de savoir comment peuvent être évaluées d'un point de vue moral les actions de chacun et notamment celles des organisations telles que les entreprises. En ce sens, il apparaît qu'au niveau le plus abstrait, le concept de développement durable pour l'entreprise trouve ses origines dans un questionnement sur les conséquences des activités organisationnelles sur autrui. Pourtant, si, *« les rapports entre éthique, développement durable et entreprise sont conceptuellement complexes (...) les modes de pensée qui relient l'entreprise au développement durable peuvent (...) cheminer le long de certains développements de la philosophie morale »* (Grand B. et Grill P., 2003).

Si l'émergence du sujet en sciences de gestion est relativement nouvelle, les dilemmes soulevés par l'éthique renvoient à des débats philosophiques anciens. Suivant la valeur accordée aux entités humaines et non humaines, il en découle des conceptions radicalement différentes quant à la nature de l'homme et de la meilleure organisation de la société.

Deux courants, respectivement conséquentialiste et déontologique, dominent la littérature : - Le premier, initié par J.Bentham, évalue les actions à partir de leurs conséquences; - Le second, dans la lignée des propos de Kant, les qualifie à partir de leur nature intrinsèque.

Pour les premiers, l'éthique relève essentiellement d'une logique utilitariste (Mercier S., 2004). Transposée au niveau de l'entreprise, la finalité de l'éthique s'assimile à la recherche d'une plus grande rentabilité. L'éthique organisationnelle est alors perçue comme une source de profit et de rentabilité.

A l'opposé, les théories déontologiques, fondées sur une éthique du devoir, ne se préoccupent pas des conséquences de l'action mais mesurent la dimension éthique contenue dans un acte. L'éthique organisationnelle se définit alors comme *«une démarche, un questionnement permanent qui consiste à examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les intérêts ou les valeurs des divers intervenants que ses actions affectent»* (Moussé J., 1992 ; Percqueur M., 1989).

Approches déontologique et utilitariste se complètent pour traiter de l'ensemble des relations entre l'entreprise et la société.

Si l'éthique est essentiellement une réflexion individuelle, se pose le problème de la transposition du concept à l'entreprise. Le passage de l'éthique dans l'entreprise à l'éthique de l'entreprise renvoie au débat sur sa vision de l'Homme et sur sa nature. En effet, si pour les tenants de l'approche utilitariste, l'individu étudié est régi uniquement à l'aune de son intérêt particulier (Smith A., 1776, 1998) et renvoie aux fondements de la théorie de l'agence, à l'opposé, pour les *kantiens contemporains*, il est mu en priorité par l'intérêt général de son organisation, et au-delà, par celui de la société toute entière. De la même façon concernant la nature de la firme : si, d'un côté, elle s'assimile à une simple fiction légale (approche contractuelle promue par la théorie de l'agence), de l'autre, elle est considérée comme une véritable coalition d'acteurs ayant leurs propres objectifs (approche behaviouriste). D'un point de vue instrumental, elle traduit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision. Suivant le positionnement éthique de l'entreprise, il en découle des conceptions radicalement différentes quant à la nature de l'homme et de la meilleure organisation de la firme.

### **I.1.1 Une réflexion axiologique**

La réflexion éthique en entreprise recouvre plusieurs dimensions. Parmi celles-ci, la plus abstraite est sans doute celle qui porte sur les valeurs. Communément nommée sous le terme d'axiologie, faisant référence à un positionnement de l'entreprise sur ses valeurs essentielles. Le travail introspectif sur la définition de ces valeurs, que qualifie S.Mercier (2004) d'« *idéal à atteindre ou à défendre* » permet ainsi à la firme de construire son identité et par là même de se positionner idéologiquement. Ces incontournables controverses d'ordre philosophique, ne manquent pas d'influencer les modélisations théoriques du point de vue épistémologique. Il en découle qu'aborder le concept de développement durable au sein de l'entreprise suppose nécessairement de mobiliser un cadre théorique hétérogène.

Dans la littérature, deux paradigmes coexistent : d'un côté, l'axiologie financière promue par la théorie de l'agence (Jensen M. et Meckling W., 1976, 1994) et de l'autre les hypothèses du référentiel durable avec notamment les apports substantiels de H.Simon, R.Cyert et J.March (1963), des sociologues des organisations (Crozier M., Friedberg E., 1977) ainsi que la théorie des parties prenantes (Freeman R., 1984) ou de la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer J. et Salancik G., 1978).

Complémentaire de l'économie des droits de propriété, dont elle est très proche, la théorie de l'agence constitue aujourd'hui le cadre d'analyse dominant de la firme, proposé par les

développements néoclassiques récents. Son point de départ est l'analyse de la relation d'agence définie par M. Jensen et W. Meckling (1976), «*comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». De fait, l'existence d'un problème d'agence s'associe à une divergence d'intérêts entre le principal et l'agent ainsi qu'à l'incertitude caractérisée par l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et l'asymétrie informationnelle. Selon la nature des variables qui restent inobservables pour le principal, on distingue la sélection adverse et l'aléa moral. Une situation de sélection adverse apparaît «*lorsque l'agent dispose d'un avantage informationnel concernant une variable exogène, c'est-à-dire qui ne relève pas d'un choix de sa part* » (Perrot A., 1992). L'aléa moral se manifeste «*lorsque c'est une action de l'agent qui demeure inobservable par le principal* ». Ensembles, ils ont pour conséquence l'apparition de comportements opportunistes (Arrow). Ainsi, «*une telle théorie repose sur des hypothèses de l'homme très fortes* » (Martinet A-C. et Reynaud E., 2004) développées de façon explicite par Jensen et Meckling, dans leur célèbre article «*the nature of man* » de 1994, où ils présentent une modélisation du comportement humain nommée REMM.

Nombreux sont ceux qui s'élèvent contre de telles conceptions. En outre, pour plusieurs auteurs, la théorie de l'agence, en faisant abstraction des facteurs humains, adopte une représentation très partielle de l'homme et voisine de celle décrite dans la théorie X de McGregor (1960). Parmi eux, Davis, Schoorman et Donaldson (1997), introduisent la théorie de l'intendance afin d'étudier les relations entre acteurs, en se basant sur des hypothèses comportementales antinomiques. De même, Mac Gregor, s'inspirant du modèle de Maslow sur les besoins humains, tente de dépasser la théorie X, en proposant une théorie du management sur la nature humaine, la théorie Y. Celle-ci, radicalement opposée, postule au contraire que les individus ont psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités.

Cette représentation de l'homme, dans la lignée des pensées philosophiques ayant prolongé la réflexion de Kant, est reprise aussi bien au niveau de la théorie des parties prenantes (Freeman R., 1984; Martinet A-C., 1984) que dans la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer J. et Salancik G., 1978).

Si, cette représentation des deux référentiels est radicalement différente, la distinction fondamentale entre référentiel durable et référentiel financier réside principalement dans leur



opposition quant aux hypothèses de rationalité qu'elles supposent. Ainsi, si celles de la théorie de l'agence reposent sur la représentation traditionnelle de la rationalité définie comme la maximisation individuelle d'une fonction d'utilité, les auteurs appartenant au référentiel durable, et notamment H.Simon, introduisent quant à eux une notion tout à fait différente de la rationalité, la "rationalité limitée", et substituent ainsi l'objectif de satisfaction ("satisficing") à celui de maximisation.

Cette divergence fondamentale a des implications lourdes quant à la représentation de la firme, la définition de ses objectifs et de son rôle. Ainsi, tandis que le modèle financier prône en faveur de la firme comme « nœuds de contrats », directement inspirée de celle d'Alchian et Demsetz (1972), l'école politique, le courant behaviouriste, et tous ceux qui se réclament d'une opposition aux principes de la « *Shareholders value* » postulent, au contraire, qu'au sein de l'entreprise, il existe des coalitions avec des forces, des pouvoirs établis qu'il s'agit de concilier pour promouvoir une entreprise durable. Ils tentent, à l'image de H.Simon (1993), de remettre radicalement en cause la vision de la firme comme simple fiction légale, pour lui substituer la représentation d'une firme bien plus réaliste. Au-delà de la simple opposition entre actionnaires et managers, la firme est alors pensée comme une organisation complexe composée de groupes différents dont les objectifs ne sont pas identiques. Les hypothèses formulées consistent alors à substituer à l'objectif de maximisation du profit, non plus un objectif unique, mais un *ensemble hiérarchisé d'objectifs*. Dans ce cas, la question n'est plus de savoir comment les dirigeants vont garantir la rentabilité des investissements des actionnaires, mais plutôt comment mettre en place des actions collectives ayant pour objectif la satisfaction individuelle et collective. Les analyses proposées reposent alors sur une vision plus réaliste des rapports économiques, par la prise en compte des oppositions d'intérêts entre agents, et font de la légitimité l'une des préoccupations majeures de ce référentiel.

### **I.1.2 Une réflexion ontologique**

Quels sont les objectifs de la firme ? Quelle est sa mission, son rôle et sa raison d'être ? Avec ses choix éthiques et idéologiques, cette réflexion sur les valeurs de l'entreprise s'enrichit d'une réflexion ontologique (S.Mercier, 2004 ; Bédard R., 1996, 2000) Elle traduit la volonté de l'entreprise de réfléchir sur sa propre nature, mission, raison d'être et exprime sa volonté de définir son identité.

Du fait d'un individualisme méthodologique poussé à l'extrême, la seule réalité qui importe dans le référentiel financier est celle des rapports interindividuels. L'objet de la firme ne peut se départir de la maximisation des intérêts individuels dans des rapports contractuels entre propriétaires et dirigeants. Cette vision très particulière implique une conception nécessairement très limitée de sa mission. Selon A-C.Martinet et E.Reynaud (2004), « *dans cette approche, la seule question qui se pose est de savoir comment les apporteurs de ressources vont garantir la rentabilité de leurs investissements* ». En ce sens, le cadre conceptuel de la « *shareholder value* » est la théorie de l'agence.

De la conception spécifique de la firme durable résulte une série de conséquences qui concernent en premier lieu la nature de l'objectif de la firme. Recourant en outre à la notion de rationalité limitée telle que formulée par H.Simon (1993), elle prône en faveur de la substitution de l'objectif de satisfaction ("*satisficing*") à celui de maximisation. L'objectif de l'entreprise étant de répondre aux besoins de son environnement, il est moins la maximisation du profit, que de poursuivre des objectifs pécuniaires (profit, cash flow...) et non pécuniaires (carrières et statut des salariés, pouvoir et prestige des dirigeants...) en effectuant pour ce faire des arbitrages visant à «satisfaire» une partie au moins des intérêts de chacun individus ou groupes qui la composent. L'objectif de la firme est alors non plus la maximisation d'un objectif unique mais une tentative de rendre compatibles plusieurs objectifs sous-tendus par l'impératif d'assurer sa légitimité interne et externe afin d'assurer sa pérennité conformément aux trois dimensions du concept tel que formulé dans la définition officielle.

### **I.1.2 ...AU POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE FACE AU CONCEPT : UNE REFLEXION PRAXEOLOGIQUE**

Comment les entreprises, *via* leurs dirigeants, parviennent-elles à intégrer ces conceptions idéologiques et philosophiques dans la conduite de leurs activités ? Comment mettent-elles en place des comportements, une attitude générale et des choix stratégiques orientés prioritairement, voire exclusivement, vers la satisfaction de ces options ? Conscients des clivages idéologiques et philosophiques fondamentaux qui nourrissent le débat contemporain, on voit ainsi se profiler différentes options, lorsqu'il s'agit d'aborder leurs implications stratégiques. Ces dernières sont tributaires de l'extension du cadre d'analyse sélectionné tant dans les choix de l'orientation générale du système de management que dans les principes de gouvernances retenus.

La durabilité au sens des utilitaristes s'assimile à la pérennité financière. A contrario, pour les tenants du référentiel durable, la durabilité exige qu'une entreprise ait un fort sentiment de posséder un objectif ou une intention stratégique socio-environnementale qui sert de toile de fond à ses stratégies d'entreprise et concurrentielle (Hamel et Prahalad, 1989). Ce positionnement épistémologique influence considérablement la manière dont elle va définir ses politiques, pratiques et processus de décision. En effet, elle va traduire ses valeurs clefs dans ses stratégies au niveau «corporate» comme au niveau des unités (Hofer et Schendel, 1978). D'un côté, les théoriciens du référentiel financier, suivant les travaux de M.Friedman (1971), récusent toute idée de responsabilité autre que le profit pour les actionnaires qu'ils considèrent comme « subversives ». De l'autre, les théoriciens du courant durable affirment, au contraire, en référence aux travaux de Carroll, l'existence d'une responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société et des générations futures, et postulent que « *l'entreprise a, par nature, un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal, donc ayant le devoir moral d'agir de façon globalement responsable.* » (Capron M. et Quairel-Lanoizelée M., 2004).

Par conséquent, le référentiel financier reste scrupuleusement fidèle aux hypothèses réductrices des néo-classiques dans les règles qui régissent le système de management. L'enjeu de la réflexion éthique est alors de discerner les actes pour lesquels les conséquences satisferont à cet impératif économique. Inscrire le développement dans de telles considérations revient à considérer que la firme ne se préoccupera de ses responsabilités sociales et environnementales dans la seule et unique situation où cette prise en compte sera source d'utilité.

Autrement dit, centrée sur la dimension économique, la firme financière se penchera sur la problématique du développement durable, dans le cas où la démarche visera au développement économique à long terme de l'entreprise, et à la réduction des risques externes qui viendraient contrarier cette perspective.

L'entreprise durable intègre, quant à elle, sa responsabilité globale au sein de sa stratégie et de sa politique en suggérant une contextualisation plus fine et plus complexe de ses critères de management. Ainsi, pour ce référentiel, la notion de développement durable implique pour les dirigeants qu'ils parviennent à développer une convergence voire une interdépendance entre l'impératif de création de valeur et la prise en compte de la responsabilité sociale et écologique de la firme. L'enjeu est donc de tenter de parvenir à un équilibre.

Ces deux conceptions radicalement différentes mettent en jeu des mécanismes de gouvernance profondément antagonistes. En effet, croiser les thèmes de développement durable et de gouvernance nécessite de distinguer, à l'image d'Y.Pesqueux, les deux conceptions polaires du gouvernement d'entreprise: « - *la restrainte qui confine la question du gouvernement d'entreprise à la représentativité du conseil d'administration au regard de l'assemblée générale des actionnaires et à ses modalités de fonctionnement* » (Y.Pesqueux) ;

- « *l'étendue* » qui, au travers du thème du gouvernement d'entreprise, souligne la substance politique de l'activité d'entreprise.

Si la première renvoie au référentiel financier, la seconde correspond à la vision du référentiel durable. Si le référentiel financier postule que la gouvernance s'assimile à une relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, à l'opposé, le référentiel durable penche en faveur d'une gouvernance élargie prenant en compte l'ensemble des parties prenantes dont font partie les actionnaires.

De fait, du point de vue du référentiel financier, le fait d'intégrer l'ensemble des parties prenantes n'est pas justifié dans le sens où l'organisation en tant que « nœuds de contrats » n'a aucune substance réelle et a pour seul objectif l'organisation des relations d'agence. Peu importe donc l'environnement et le métier de la firme, pourvu que les dirigeants satisfassent à la maximisation du profit pour les actionnaires.

A contrario, les entreprises qui se placent dans le référentiel durable, doivent apprendre à gérer la complexité des préoccupations contradictoires des *stakeholders* économiques, écologiques et sociales. Le fait d'intégrer l'ensemble des parties prenantes aura pour conséquence, que l'organisation, en tant qu'arène politique, laissera place aux jeux de pouvoirs entre coalitions dominantes. A ce titre, elle s'assimilera à une démocratie participative entre les différentes parties prenantes (Caudron F., 2003). De fait, compte tenu de l'environnement et du métier de la firme, les coalitions dominantes seront tantôt de sensibilité sociale tantôt environnementale. Aucune partie prenante ne dominera durablement. Ainsi, si l'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément, il y aura nécessairement déséquilibre entre les trois piliers du développement durable au sens de la définition de la responsabilité globale promue par la définition officielle. De fait, pour les tenants du référentiel durable, la démarche du développement durable consiste à rechercher la pérennité de l'entreprise tout en apportant une plus-value sociétale ou environnementale. L'enjeu réside

alors dans la capacité de l'entreprise à «endogénéiser» des paramètres qui pourraient paraître à priori exogènes.

Le schéma ci-dessous intègre et structure les différentes facettes du concept pour l'entreprise mises en lumière dans notre propos.

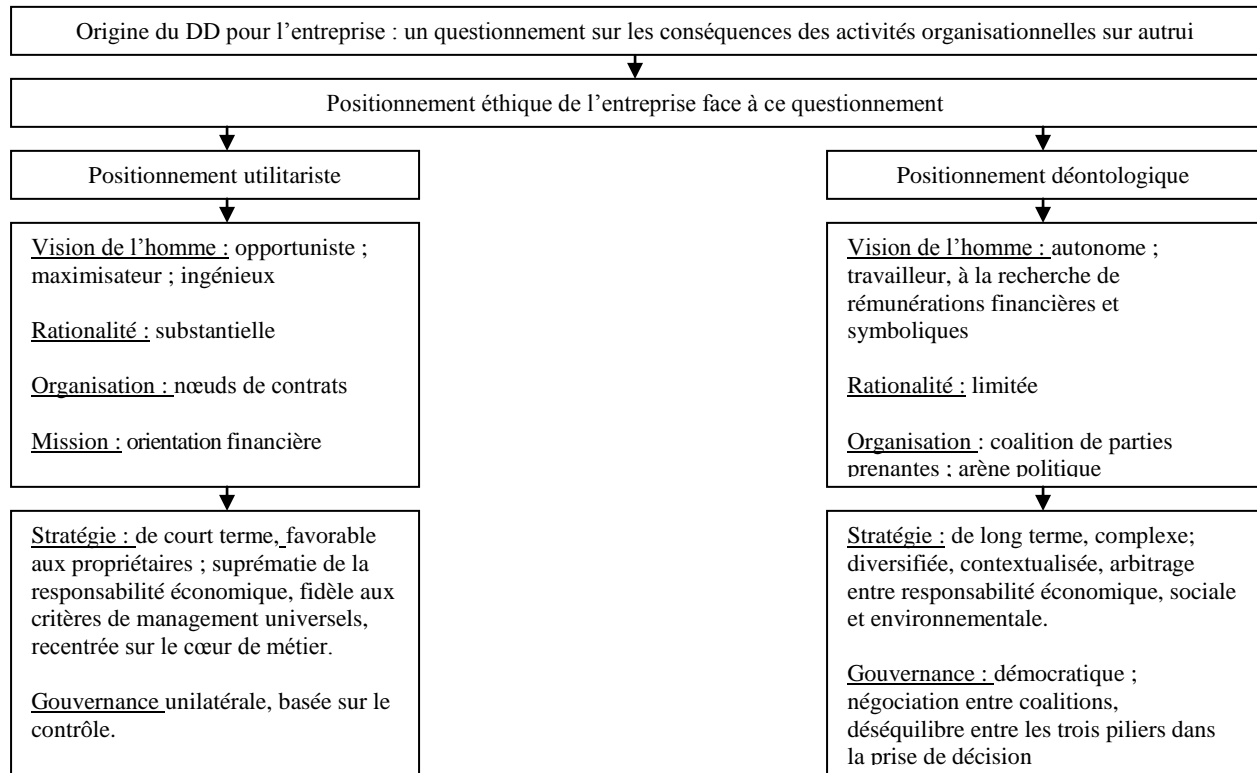


Figure 1 : Typologie théorique des entreprises face au concept de développement durable

## I.2 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

S'appuyant sur les éléments tirés de l'analyse de la littérature, l'étude qualitative auprès de directeurs du développement durable est conçue pour répondre à un objectif : vérifier les items avancés par la littérature et éventuellement en faire émerger de nouveaux ainsi que conforter ou infirmer nos intuitions concernant les bases d'une typologie.

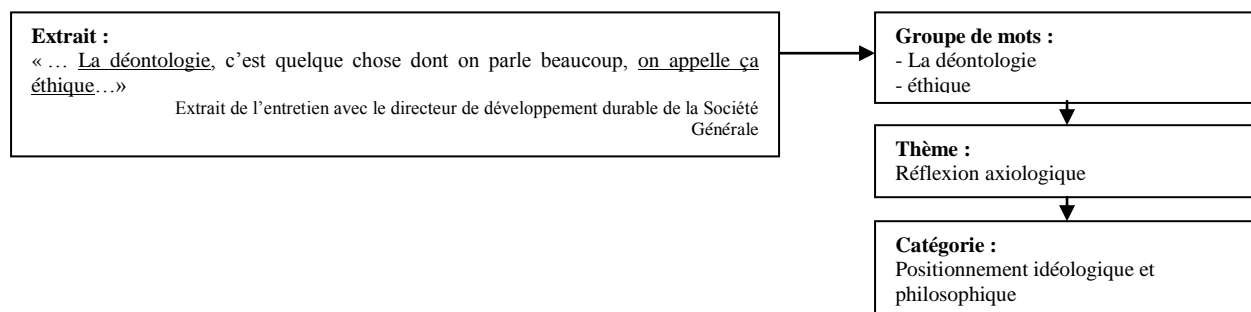
Les données utilisées dans cette contribution proviennent d'une étude empirique réalisée auprès de dix entreprises françaises de différents secteurs d'activité.

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Nombre de DDD rencontrés</i>
Grande distribution	1
Services (restauration collective et transports)	2

Banque	1
Service public	2
Industrie, Chimie	3
Bâtiment	1
TOTAL	10

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par secteur d'activité

Les informations ont été recueillies grâce à des entretiens non directifs centrés portant sur l'opérationnalisation du concept pour l'entreprise. Ces directeurs ont été retenus, d'une part, pour leur expertise et leur capacité à analyser la situation de leur entreprise, et d'autre part, parce qu'ils appartenaient à l'une des principales entreprises françaises et, pour la majorité, internationales. Le corpus, constitué sur la base de la retranscription de ces entretiens, a été traité à l'aide de la technique d'analyse thématique verticale et horizontale inter entretiens (Blanchet et Gotman, 1992), consistant à structurer chacun thématiquement, puis à les comparer. Compte tenu de l'immense diversité des idées et concepts abordés par les répondants, il est apparu nécessaire de procéder en plusieurs étapes. La première vise exclusivement à lister de façon exhaustive les thèmes contenus dans les données. Plus précisément, il est apparu incontournable de regrouper par analogie des groupes de mots, issus des retranscriptions brutes, en thèmes, et d'homogénéiser les catégories intra et inter entretiens. L'exemple suivant résume le processus de catégorisation suivi.



Encadré 1 : « La déontologie,....

Ceci, nous a permis, par la suite, de faire émerger une grille de catégories inter entretiens. Suite à ce travail d'identification, nous avons classé les différentes catégories retenues du niveau le plus abstrait au niveau le plus opérationnel. Au vu du système de catégorie mis en place, nous avons alors défini pour chaque entreprise quelle était sa traduction du concept de développement durable en partant du niveau très conceptuel au niveau le plus opérationnel. De cette classification, nous avons fait émerger l'archétype d'opérationnalisation suivant.

NUMERO	CATEGORIES	THEMES
I	Positionnement idéologique et philosophique de l'entreprise face au concept	Ethique L'arène politique Réflexion déontologique Orientations comportementales Réflexion axiologique et ontologique Réflexion téléologique Contrainte versus libre arbitre
II	Ethique et responsabilité de l'entreprise	limites de la responsabilité sociale de l'entreprise Définition de la responsabilité de l'entreprise Externalités négatives Rôle de l'entreprise dans la société
III	Positionnement stratégique	Axes stratégiques Identification des zones d'actions Politique Identification des enjeux Identification des parties prenantes Objectifs
	Choix de l'orientation générale de la politique de développement durable	Une politique contextualisée Une politique intégrée Une politique de long terme Les différentes options possibles d'orientation de la politique Une politique de petits pas
IV	Implications dans le système de management	Système de management
	Responsabilité des clients vis-à-vis de l'entreprise	Responsabilité des clients
	Responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des clients	Respect des lois Satisfaction clientèle Clarifier les avantages et les risques liés à l'utilisation des produits Agir sur leur gestion indépendamment de la nature des produits La législation
	Responsabilité du personnel vis-à-vis de l'entreprise	Responsabilité du personnel
	Responsabilité vis-à-vis du personnel	Recrutement Formation Satisfaction des salariés Conditions de travail Le partage de connaissance Informer, communiquer Harcèlement et respect des personnes La santé et la sécurité au travail Licenciement et dimension citoyenne
	Responsabilité vis-à-vis de l'environnement	Protection de l'environnement Système de management environnemental Respect des lois
	Entreprise citoyenne	Amélioration de la qualité de vie Participation au développement local
	Responsabilité vis-à-vis des actionnaires	Les actionnaires
	Implications vis-à-vis de la gouvernance	Vision partenariale de la décision Les jeux de pouvoirs dans la prise de décision La gestion des contradictions dans la prise de décision Intégration de critères multiples dans la prise de décision Concertation dans la prise de décision Le déséquilibre dans la prise de décision Complexification des décisions

V	Innovation	Innovation dans le système de management Le progrès Innovation dans les produits et les process
VI	La quête de légitimité	Légitimité interne Légitimité externe Notion de durée

Source : Dédit de l'analyse de contenu intra et inter entretiens

Tableau 2 : Grille de synthèse de l'analyse qualitative intra et inter entretiens auprès des directeurs du développement durable des multinationales Françaises

## II/ L'APPROPRIATION DU CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE : PROCESSUS, ETAPES, LIMITES

Les entretiens réalisés montrent que l'opérationnalisation du concept pour l'entreprise s'assimile à un processus long et complexe. En découlent des convergences et des divergences assez fondamentales avec les présupposés théoriques.

### II.1 POSITIONNEMENT IDEOLOGIQUE ET PHILOSOPHIQUE DE L'ENTREPRISE FACE AU CONCEPT

S'il semble que les entreprises ne recourent pas à une approche formelle de la définition de leur représentation de l'Homme - même si, à l'instar de Mc Gregor, tout porte à croire que « *derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes* » -, on observe une relative convergence entre les considérations théoriques et empiriques quant au positionnement éthique de l'entreprise face au concept. En effet, on retrouve, dans l'analyse inter entretiens, les clivages philosophiques entre approche utilitariste et déontologique identifiés par la littérature. Cela se traduit notamment par une réflexion sur l'éthique en entreprise ainsi que sur la vision de la firme.

Nombreuses sont les entreprises à mener une réflexion axiologique. De façon informelle, ces valeurs s'affichent comme un idéal à atteindre (S.Mercier, 2004), et parfois même comme quelque chose à défendre. Cette réflexion répond à la nécessité de se construire une identité sociale. Cela s'exprime par une réflexion philosophique portant sur l'éthique d'entreprise. L'effort d'appropriation du concept d'éthique passe par la traduction de la conception de la déontologie de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. De façon plus pragmatique, la notion de valeurs transparaît à travers la coexistence de celles liées à la performance organisationnelles (création de valeur, « *excellence environnementale* » (ADP),...) et de celles liées à la performance relationnelle (S.Mercier, 2004). Ces dernières se traduisent notamment par les notions de respect des individus ou de la nature, de confiance (Société Générale), ou encore de responsabilité envers les parties prenantes,... Plus généralement, les valeurs centrales des entreprises s'assimilent aux



notions de respect (exprimé plus en aval dans le raisonnement par les notions de respect de l'environnement et respect des personnes) et de responsabilités (qui se traduisent plus tard dans le cheminement par les notions plus opérationnelles de responsabilités sociales, environnementales, économiques,...).

Le plus souvent, cette réflexion sur les valeurs s'enrichit d'une réflexion ontologique. Ainsi, si certaines affichent une raison d'être résolument tournée vers la durabilité au sens de la définition officielle (Sodexo), d'autres, au contraire, conçoivent différemment la mission de leur entreprise (ADP). Il en découle une certaine vision du comportement à adopter face au concept.

Certaines laissent transparaître une éthique de la déontologie telle que définie par les déontologues. Pourtant, il semble important de noter que, chez certains, cette dimension se manifeste par une réflexion sur les procédures et traduit la volonté de faire adhérer les membres aux règles et normes mises en place par l'entreprise. Pour cette dernière, la stricte application du droit s'assimile alors à l'éthique minimale imposée à l'entreprise par la collectivité. Elle est alors fondée sur la crainte de la réprobation et de la répression, alors que le comportement éthique est dicté par le sens du devoir et le respect d'autrui. En ce sens, deux types de comportements polaires coexistent : si certaines se cantonnent à une application du droit et un strict respect des normes, d'autres adoptent, au contraire, une attitude proactive se traduisant dans les faits par l'adoption d'un comportement qualifié d'éthique. De façon plus pragmatique, pour ces dernières l'objectif de toute décision ou action réside alors dans le suivi de la procédure et non pas dans la finalité des actes et des comportements. Elles supposent ainsi que le développement durable implique une obligation de moyens.

A l'opposé, certaines entreprises arborent une réflexion plutôt téléologique. Celle-ci les conduit à se préoccuper des intentions, des orientations et des finalités de l'entreprise plutôt que des moyens d'y parvenir. L'objectif de toute décision ou action est alors d'atteindre une fin donnée. Le développement durable se traduit ainsi par une obligation de résultat. C'est le cas d'ADP qui indique: « *L'obligation de résultats existe toujours sur les plans économiques et financiers, mais il y a aussi une obligation de résultats sur le développement durable ...* » (ADP).

Mais, ce qui apparaît bien plus intéressant, c'est sans aucun doute l'émergence d'un positionnement à mi chemin. Tandis que la littérature identifie deux approches polaires de la réflexion éthique en entreprise, l'étude empirique met en lumière l'existence d'une approche hybride dans laquelle l'approche déontologique du développement durable paraît être un moyen

en vue de la pérennisation des activités de la firme. En effet, la majeure partie des entreprises laisse transparaître une éthique de la finalité s'accompagnant d'une application de procédures éthiques dans la lignée de la déontologie. Pour celles-ci l'objectif de toute décision ou action est d'atteindre la finalité de leur entreprise qu'elle soit pécuniaire ou non. C'est-à-dire qu'elles sont soumises à une obligation de résultats. Le développement durable « ...est clairement (...) une façon d'assurer la pérennité des activités... » (Rodhia). En ce sens, la pérennité de l'entreprise et de ses activités passe nécessairement par une attention plus importante accordée à son environnement au sens large.

Pour y parvenir, nombreuses sont celles qui ont bien compris l'importance primordiale de prendre en compte le développement durable afin de satisfaire leurs parties prenantes. C'est pourquoi, elles sont le plus souvent également soumises à une éthique déontologique.

Pour certaines, « le développement durable est une obligation, une nécessité » (ADP). Il apparaît alors clairement comme une contrainte qu'il est obligatoire d'internaliser. Ainsi, il s'assimilerait à une obligation coercitive imposée de l'extérieur à des entreprises qui, semble-t-il, n'en trouveraient pas spontanément le besoin.

Pour d'autres au contraire, cela apparaît comme une volonté délibérée ancrée dans les valeurs de l'organisation ». « Le développement durable s'assimile alors à un projet, un chantier » (Vinci), qui n'émerge non pas de l'internalisation d'un état de nécessité sous contrainte, mais bien « d'une véritable prise de conscience et d'une volonté délibérée de la part de l'organisation » (Sodexo). La nature de l'engagement dépendrait donc de la culture morale et politique de l'entreprise. Il en découle une certaine vision de la firme et une évaluation éthique des actes et comportements.

Il est très intéressant de noter qu'il y a apparemment une relative divergence entre les considérations théoriques et empiriques quant au positionnement idéologique de l'entreprise face à la représentation de la firme. En effet, la représentation de la firme en tant qu'arène politique telle qu'elle a été mise en relief par l'analyse de la littérature du référentiel durable semble faire l'unanimité. Pour la plupart des entreprises interrogées l'entreprise s'assimile à « un réseau, un système où se livre le jeu des acteurs » (Air Liquid). On constate également l'absence totale de la représentation de la firme « nœuds de contrats » telle que définie par la littérature du référentiel financier.

Si l'on observe un consensus autour de la représentation de la firme comme « arène politique », il n'en va pas de même quant à la façon de concevoir sa mission et sa raison d'être.

## II.2 ETHIQUE ET RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

Sur le plan strictement théorique, les clivages idéologiques se retrouvent dans les implications stratégiques. En effet, l'éthique organisationnelle se traduit par la définition des responsabilités qui incombent à l'entreprise ainsi que les critères de management et la définition des activités qui en découlent. Au niveau empirique, cela s'assimile à une réflexion portant sur l'éthique et la responsabilité. S'ensuit un positionnement stratégique au sein duquel plusieurs niveaux d'analyses peuvent être identifiés. Il semble qu'il existe quelques divergences. En effet, si l'analyse théorique postule qu'il existe deux conceptions radicalement différentes quant à l'exercice des responsabilités de l'entreprise, c'est plus controversé dans la réalité. En fait, il semble que les entreprises procèdent à l'identification des externalités négatives qu'elles génèrent, et, en accord avec leur raison d'être, définissent et hiérarchisent leurs responsabilités. Cela passe par une définition des limites des responsabilités de l'entreprise, ce qui paraît relativement nouveau par rapport à l'analyse de la littérature.

En effet, à ce niveau d'opérationnalisation, on retrouve le clivage idéologique de la littérature. Au niveau empirique, cela se traduit par une réflexion portant sur la définition du rôle de l'entreprise dans la société. En ce sens, si certains considèrent que la mission de l'entreprise est de maximiser l'utilité pour l'actionnaire, pour d'autres au contraire elle revêt un caractère plus éthique et considère que l'entreprise a un rôle plus étendu.

Il existe « *un lien clair entre le développement durable et la notion de responsabilité* » (PPR). Pourtant, il semble que cette dernière donne lieu à diverses formulations et interprétations suivant les entreprises qui y font référence. En effet, définir l'étendue de la responsabilité de l'entreprise relève d'un débat et revêt de nombreuses difficultés. Pour certains, elle renvoie aux relations avec l'ensemble des parties prenantes, pour d'autres, elle correspond à un nombre restreint d'entre elles. De façon plus pragmatique, si, pour certains, elle s'assimile à sa stricte responsabilité économique, pour d'autres elle est au contraire beaucoup plus large et englobe l'ensemble des relations avec les parties prenantes. Pour beaucoup, les valeurs de l'entreprise se traduisent dans la prise de conscience des responsabilités qui incombent à l'entreprise. Cela se traduit dans les notions de respect de l'environnement et/ou des personnes. La définition de la notion de responsabilité englobe généralement deux idées : - L'idée de sa responsabilité en tant que prise en compte des conséquences de ses actes ; - L'idée de sa responsabilité vis-à-vis d'un tiers. Plus

précisément, définir la responsabilité de l'entreprise revient clairement à identifier devant qui elle est responsable.

Ainsi, pour beaucoup, il semble le plus souvent de manière informelle qu'« être responsable » signifie assumer ses actes et leurs conséquences et trouver les moyens d'y remédier. « Etre responsable » n'implique pas forcément d'être coupable. Le thème est plutôt abordé sous la notion d'externalités négatives.

Définir la notion de responsabilité relève d'un effort d'introspection assez difficile. Face à la densité des interrogations sur le sujet, une des questions centrales concerne l'étendue du champ des responsabilités de l'entreprise. De façon pragmatique, la question est de savoir à qui revient la responsabilité de l'intérêt général et du bien collectif. En d'autres termes, où s'arrête la responsabilité de la firme et où commence celle des autres (Etat, société civile, concurrents, fournisseurs...)?

### **II.3 DE LA REFLEXION A LA MISE EN APPLICATION : LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**

Suite à ce travail d'identification de leurs responsabilités, les entreprises cherchent à définir leurs zones d'actions et les parties prenantes auxquelles elles sont confrontées. Ce qui leur permet de définir une politique de développement durable proprement dite. De façon générale, il apparaît que cette dernière, que l'on pourrait qualifier d'éthique, englobe deux dimensions :

- la prise en compte des influences internes de la part du personnel et externes de la part de la société civile et des investisseurs ;

- la recherche d'un arbitrage idéal entre la réponse aux pressions internes et externes le plus souvent divergentes et parfois contradictoires. Cette réflexion est source de positionnement stratégique pour l'entreprise. L'entreprise arbitre deux logiques principales : - soit mettre en oeuvre un système de nature coercitif dont l'objectif est d'assurer le strict respect du droit dans la lignée des attentes d'une éthique minimale : dans ce cas, la recherche de conformité repose sur l'internalisation de la contrainte que représente le développement durable ; - soit mettre en oeuvre un système de management visant d'une part, à l'adhésion des parties prenantes externes, et d'autre part, à l'adhésion des collaborateurs aux buts et valeurs de l'organisation. L'objectif est en interne d'encourager l'implication des salariés dans leurs aspirations éthiques (internalisation des valeurs). Ces deux logiques sont complémentaires et indissociables : la première leur permet d'être en adéquation avec l'indispensable logique de conformité tandis que la seconde tente de

dépasser la première en stimulant les pratiques éthiques au sein de l'organisation. Cela leur permet naturellement de satisfaire ainsi tout ou partie des attentes auxquelles elles ont décidé de répondre. Pourtant il ressort que, dans leur démarche d'appropriation, certaines sont guidées par autre chose que le simple sens du devoir ou par l'idéalisme. Pour beaucoup, elles y trouvent également un intérêt, qu'il soit pécuniaire ou non.

D'autre part, il s'agit également de trouver l'équilibre entre l'adaptation aux pressions externes et le maintien de la cohésion organisationnelle. En effet, les firmes et particulièrement celles qui ont des activités à l'étranger, regroupent des travailleurs et/ou des filiales qui viennent de cultures différentes, qui possèdent des systèmes de valeurs parfois divergents, d'où la nécessité pour certaines de formaliser les valeurs organisationnelles et leurs sens idéologique et philosophique. La réflexion sur le positionnement de l'entreprise face au développement durable, devient alors une occasion pour certains de préciser, de clarifier les finalités et les objectifs de l'organisation. Ceci permet en outre une certaine homogénéisation. *« C'est l'occasion de définir une identité commune entre les différentes entreprises et les différents métiers »* (Vinci).

Dans une seconde étape, elles s'attachent à définir les principales caractéristiques de l'orientation générale de cette politique. On retrouve alors de nombreux éléments qui corroborent l'analyse de la littérature. C'est le cas par exemple, de la contextualisation de la démarche, ou de son aspect intégré, ou de la vision de long terme. En effet, la politique de développement durable doit être, à terme, une politique intégrée. D'autres items viennent également compléter les éléments pressentis par la littérature. C'est le cas notamment du fait que c'est une politique de petits pas.

Comment traduire concrètement le positionnement éthique et les valeurs dans le quotidien de l'entreprise ? La traduction de l'éthique organisationnelle est fortement influencée par la culture propre à l'organisation. Les options pragmatiques ne sont pas neutres, elles incarnent les réflexions idéologiques. C'est parce que les entreprises ont une culture et des zones d'influence qui leur sont spécifiques que leur mode d'entrée dans le développement durable se fait de telle ou telle façon. Ce qui justifie d'ailleurs que les uns seront plus sensibilisés à l'environnement tandis que d'autres seront attentifs au climat social et sociétal.

Puisque la politique de développement durable est nécessairement contextualisée, en découle pour les entreprises, un déséquilibre entre les trois piliers du développement durable au sens de la définition officielle.

Deux aspects intéressants émergent : - la traduction de l'éthique organisationnelle comme instrument de gestion de l'image de marque. La politique de développement durable s'assimile alors à une réponse aux pressions environnementales (au sens large). En ce sens, l'objectif de la réflexion est d'apporter une réponse (opportuniste ou sincère) aux pressions et exigences de leur environnement. Les entreprises espèrent ainsi gérer les risques de conflits avec leurs parties prenantes. Elles visent également à se protéger d'événements qui peuvent ternir leur réputation. Ils s'agit pour elles de maîtriser leur image. Pour ce faire, elles mettent en place un certain nombre de processus visant à identifier les parties prenantes prioritaires et définir les actions à mettre en œuvre pour les satisfaire. La démarche de développement durable traduit alors un effort d'adaptation aux contraintes de l'environnement en vue de la pérennité des activités ; - la traduction de l'éthique organisationnelle comme instrument d'intégration des individus dans le système de valeurs de l'entreprise. Quelle que soit la raison invoquée, la traduction de la réflexion idéologique et philosophique obéit à des considérations stratégiques, l'entreprise appliquant une règle de gestion efficace en vue d'un résultat donné. Cette vision de l'éthique organisationnelle comme facteur de pérennité organisationnelle passant par une amélioration de l'image, des réductions de coûts,..., pose le problème suivant : que se passe-t-il lorsque les démarches déontologiques aboutissent à des résultats contraires à l'objectif de pérennité et de légitimité de certaines activités ?

#### **II.4 L'EXERCICE DES RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE : MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE**

Les principes d'action de l'entreprise précisent ses responsabilités envers les parties prenantes. Elle exerce ses responsabilités vis-à-vis de ses relations intra organisationnelles. Cela s'assimile le plus souvent à une réflexion sur la nature des responsabilités qui lui incombent vis-à-vis de son personnel. Dans ce contexte, elle se doit d'être un lieu dans lequel les individus exercent leur activité dans le respect mutuel. L'enjeu est alors de trouver les conditions de travail idéales et les nouvelles incitations lui permettant d'attirer, fédérer et motiver les collaborateurs. « *Le personnel est un partenaire vital pour l'organisation, promoteur de l'image, première vitrine de l'organisation* » (Société Générale). L'entreprise a une responsabilité forte vis-à-vis de ses salariés. L'énoncé de ses responsabilités la conduit à énoncer sa conception de l'homme au travail. La réussite du projet ne peut se départir d'une politique sociale qui assure l'implication et la motivation des hommes. Pour certaines, les collaborateurs sont identifiés comme la matière première, c'est leur première richesse. Leurs compétences sont vues comme des atouts. La

politique sociale de l'entreprise reprend généralement les thèmes suivants : recrutement, formation, conditions de travail. En ce sens, le développement durable apparaît comme « *Un « projet » intégrateur et fédérateur* », « *un socle pour le lien entre le capital et le travail* » (La Poste).

Concernant ses relations inter organisationnelles, c'est-à-dire ses relations avec les différentes parties prenantes de son environnement économique qui affectent et qui sont affectées par ses activités, cela s'assimile à une réflexion sur la nature des responsabilités qui incombent à l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs, et beaucoup plus rarement vis-à-vis de la concurrence et du gouvernement.

Concernant ses relations extra organisationnelles, cela s'assimile à une réflexion sur trois types de responsabilités qui incombent à l'entreprise : sa responsabilité économique envers les actionnaires ; sa responsabilité de l'environnement naturel ; sa responsabilité vis-à-vis de la société civile. Les entreprises ont le devoir de satisfaire les intérêts de leur partie prenante économique principale que représentent les actionnaires. Dans certains cas, elle représente même la première partie prenante qu'elles doivent satisfaire afin de conserver la pérennité des activités de la firme. La plupart du temps, il s'agit d'aborder les préoccupations de l'entreprise face aux externalités négatives de ses activités en matière d'environnement naturel. Cela se traduit le plus souvent par une batterie de mesures visant à limiter, réduire ces impacts négatifs. L'objectif est de faire en sorte que les processus aussi bien que les produits aient le minimum d'impacts négatif sur l'environnement naturel. Certaines adoptent une attitude proactive quant aux risques environnementaux qu'elles génèrent, d'autres au contraire se cantonnent au strict respect de la législation en vigueur. L'activité de l'entreprise est inséparable de la communauté au sein de laquelle elle exerce. En plus du respect des lois, nombreuses sont celles qui pensent que l'entreprise est « *un acteur dans la cité* » (Rodhia). Ainsi, en créant des richesses et procurant des emplois pour les unes, en soutenant les actions sociales, sportives et culturelles, en participant au développement local pour les autres, l'entreprise participe à l'amélioration ou au maintien du bien-être collectif. Ces actions concrètes ont la plupart du temps pour objectif principal d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des populations. De façon concrète, certaines s'engagent dans la lutte contre le chômage, dans la solidarité, l'insertion professionnelle, d'autres participent à l'aménagement du territoire. En ce sens, elles peuvent être qualifiées d'entreprises citoyennes (S.Mercier).

En matière de gouvernance, les entreprises sont quasi unanimes : c'est une gouvernance partenariale, au sein de laquelle, pour certains, nous pourrions y voir, de façon informelle, les prémises d'une démocratie participative. En effet, dans le cadre du développement durable, la gouvernance ne peut se concevoir que de façon élargie. Cette vision de la gouvernance d'entreprise se décline en deux thèmes récurrents : -la formalisation de l'engagement ; et - les modalités de la prise de décision durable. Le premier thème se traduit le plus souvent dans les faits par la publication de rapports de développement durable. La décision quant à elle est le plus souvent perçue comme un espace de dialogue et de discussion. Quoi qu'il en soit, l'hypothèse d'une gouvernance strictement basée sur le contrôle et au sein de laquelle les décisions sont unilatérales et mono critère paraît de moins en moins valide.

## **II.5 LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DE L'ORGANISATION : UNE SOURCE D'INNOVATION**

Absente de l'analyse de la littérature, la notion d'innovation est un élément incontournable de l'appropriation du concept de développement durable. En effet, on s'aperçoit qu'elle ouvre la voie à une réelle transformation des règles par lesquelles l'entreprise est régie. Associer l'idée de développement durable à celle d'entreprise a pour conséquence la nécessité de repenser ses relations, ses interactions avec ses parties prenantes car il existe des contradictions à gérer, et des différends à arbitrer. Inscrire l'entreprise dans une démarche de développement durable conduit à réviser les modes de pensée et à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail : concilier court terme et long terme, global et local. Les firmes connaissent des mutations profondes par les effets de l'appropriation du concept. Cela induit nécessairement des logiques de réseaux (ce qui renvoie à la représentation de la firme en tant qu'arène politique) et une importance croissante du capital immatériel (par exemple, les relations inter, intra et extra organisationnelles de l'entreprise avec son environnement). Le capital réputation, lié à l'image, devient un facteur de compétitivité. Le développement en réseaux, systèmes, modifie également le mode d'organisation et de comportement de l'entreprise du fait des relations avec les parties prenantes. Ceci s'illustre très bien dans la prise en compte de critères extra financiers dans la prise de décision durable. Le développement durable opère donc un changement profond au sein de l'organisation en faisant appel à des logiques nouvelles constituant des innovations organisationnelles à trois niveaux : dans le système de management, dans les produits et les process, et le progrès technique.



## II.6 UNE QUETE DE LEGITIMITE

En matière de légitimité, l'analyse de la littérature précise que si l'entreprise financière cherche la légitimité de ses activités à l'aune des attentes des seuls actionnaires, à contrario, l'entreprise durable a pour objectif d'asseoir sa légitimité auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans les faits observés, cette quête de légitimité est très palpable tant en interne qu'en externe. Il apparaît que, de façon implicite, la quête d'une entreprise durable émane aussi d'un profond besoin d'asseoir la légitimité des activités et plus globalement l'existence même de la firme. Cette quête se ressent aussi bien en interne qu'en externe. Cette dernière s'instrumente le plus souvent d'outils tels que le reporting, la souscription au Global Compact, ou encore la notation par des agences externes.

Par delà ces considérations, il est très intéressant de voir que, finalement, la majorité des entreprises ne se situent pas, soit sur l'un des référentiels soit sur l'autre, mais plutôt à mi chemin entre les deux. En ce sens, elles se situent sur un référentiel que nous nommerons hybride et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

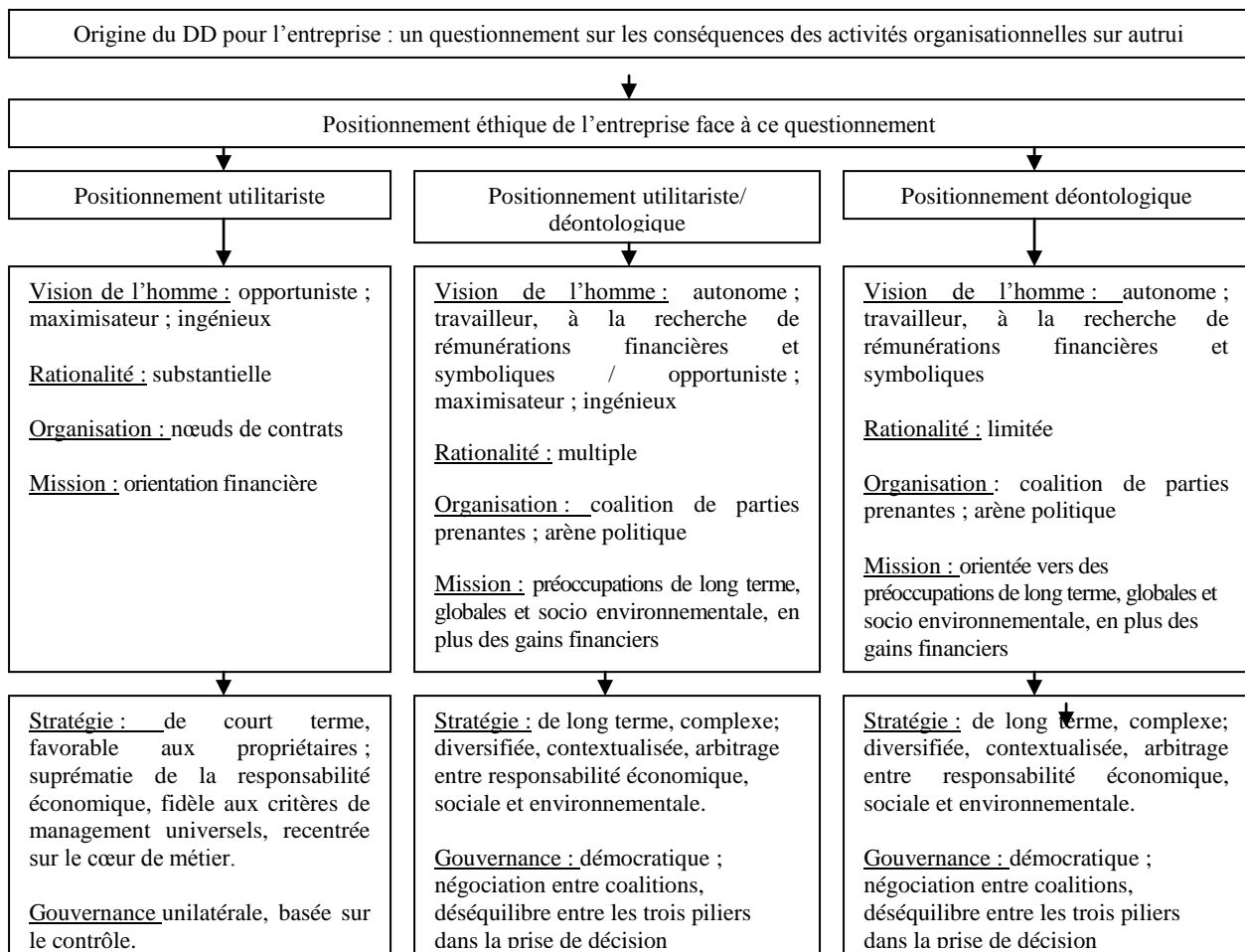


Figure 2 : Typologie des entreprises face au développement durable : retour sur l'analyse de la littérature

## CONCLUSION

Ainsi, le discours managérial contemporain semble réussir peu à peu à s'imprégner et à fortiori, à s'approprier le concept de développement durable malgré les difficultés sous-jacentes. « À l'image d'un « concept caméléon » (Gutsats, 1983), le développement durable semble en effet changer de forme et de signification suivant les contextes et les personnes qui l'utilisent » (Boiral O. et Croteau G., juin 2001). Si d'un côté certaines entreprises semblent adopter une définition trop globalisante, et peu opérationnelle qui traduit une relative incompréhension latente des tenants et des aboutissants des implications du concept pour leurs activités, de l'autre, dès lors que l'entreprise tente de concevoir une définition davantage centrée sur ses réalités, certaines se heurtent à une approche quelque peu étroite ou réductrice qui s'oppose radicalement avec le caractère inévitablement multidimensionnel du concept.

De fait, confirmant bien le caractère polysémique du concept, cette étude exploratoire témoigne du fait qu'« il apparaît vain, tant les problèmes environnementaux (au sens large) des entreprises sont complexes et diversifiés, de proposer une définition du développement durable monolithique et adaptée à toutes les organisations ».

Face à cette multiplicité des interprétations recueillies, il semble pourtant que les entreprises tentent aujourd'hui de dépasser cette ambivalence et créent une certaine unanimité autour de l'idée centrale du caractère incontournable de la nécessité de créer les conditions de la durabilité par la convergence entre économie, social et écologie.

En définitive, l'étude qualitative, par la richesse des informations qu'elle dégage, précise non seulement les enjeux et les limites de l'interprétation du concept par les entreprises, mais permet également d'enrichir la réflexion académique sur le sujet en permettant de définir les prémisses d'un nouveau référentiel théorique.

En l'absence de théorie du développement durable proprement dite, pour le moment, les bases théoriques de ce référentiel souffrent d'une cruelle absence de traitement. De fait, ce référentiel

émergent supporte une grande fragilité conceptuelle. Il conviendrait donc, en référence aux réflexions initiées par notre recherche, de développer des concepts et théories solidement ancrés dans la réalité, et ce, sous une visée intégratrice nécessitant notamment de s'écarter d'une vision quelque peu utopiste et angélique sans pour autant tomber dans un discours normatif ou trop pragmatique.

Par ailleurs, si la question des frontières de la firme, initiée par Coase puis reprise par Williamson, est habituellement traitée sous l'angle de la théorie des coûts de transaction, cette recherche relance le débat du point de vue du développement durable. Elle suppose non plus une analyse en termes de coûts comme le prône la littérature traditionnelle mais en termes de responsabilités. Par conséquent, le chercheur pourrait se demander, si intégrer le développement durable dans l'entreprise ne revient pas à redéfinir les frontières de l'entreprise sous l'angle des limites de ses responsabilités.

Au vu de ces perspectives, ne conviendrait-il pas de se demander si le développement durable pour l'entreprise ne constitue pas une innovation organisationnelle à tout point de vue. Mais sur ces derniers points essentiels au débat académique sur le sujet, rien n'a été exploré et tout reste à faire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bardelli P., Bello P., Le développement durable : enjeux et ambiguïtés, Xième conférences de l'AIMS, juin 2003.
- Boiral O. et Croteau G., Du développement durable à l'écologie industrielle, ou la métamorphose d'un « concept caméléon », Xième conférences de l'AIMS, juin 2001.
- Caudron F., Démocratie et action organisée, Xième conférence de l'AIMS, 2003.
- Charreaux G., Théorie positive de l'agence, une synthèse de la littérature, contribution à un ouvrage collectif.
- Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, Ed. Seuil, coll. Politique, 1977.
- Cyert R. et March J., A behavioral theory of the firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- Cyert R.M. et March J.G., A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963. (Traduction française, Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, 1970).
- Damak Ayadi S., Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?, Crefige, Université de Paris-Dauphine.
- Depoers F., E. Reynaud, G. Shneider Maunoury, Comment mesurer la performance durable des entreprises proposition d'une grille d'indicateurs, Gestion 2000, n°2, 2003.
- Dossier : Revue Française de Gestion Novembre-Décembre 2001.
- Dossier: Academy of Management Review, Vol. 24, n°2 (1999).
- Freeman E. R. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review, vol. 24, n°2, pp. 233-236.
- Friedman M., Capitalisme et liberté, R.Laffont, Paris, 1971.
- Gond J-P, Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle de l'apprentissage social de l'entreprise
- Grand B. et Grill P., Ethique, Développement durable et entreprise, Working Paper n°660, CEROG, IAE Aix-en-Provence, juin 2003.
- Jensen M. et Meckling W., The nature of Man., Journal of applied corporate finance, vol 7, summer n°2, p 4-19, 1994.
- Jensen M. et Meckling W., Theory of the firm, Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, Journal of financial economics, 3, October, p 469-506, 1976.
- Martinet AC, Reynaud E., « Between Shareholders and Stakeholders : The strategy », European Group of Organisational Studies, juillet 2001, Université de Lyon 2, Lyon 3 et EM Lyon.
- Martinet A-C. et E.Reynaud, Stratégies d'entreprise et écologie, Economica, septembre 2004.
- Martinet A-C. et Reynaud E., Développement durable, finance et stratégie, RFG, juillet 2004.
- Martinet C. A. et Reynaud E., "Shareholders, stakeholders et stratégie", Revue Française de Gestion, novembre-décembre 2001, p 12-25.
- Mercier S., L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'AIMS, juin 2001.
- Mercier S., L'éthique dans les entreprises, Repères, La découverte, janvier 2004.
- Paradas A, Les ambiguïtés de l'entreprise face à son environnement humain dans la perspective d'un développement durable, Xième Conférence de l'AIMS, 2003.
- Persais E., L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes, Conférence de l'AIMS, 2003.
- Pfeffer et Salancik G., The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper et Row, Publishers, NY, 1978.
- Reynaud E., « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, 15 Mai 2003 à Angers.
- Reynaud E., « Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises », soutenue le 20 novembre 1997 à l'IAE d'Aix-en-Provence.
- Reynaud E., Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ?, Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable, 15 mai 2003 à Angers.
- Sharma S., L'organisation durable et ses Stakeholders, Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 2001, p154-167.
- Shrivastava, P. / Hart, S., « Demain l'entreprise durable ? », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1996, pp. 110-122.
- Simon H.A., Administration et Processus de décision, Economica, Paris, 1993.
- Smith A., Théorie des sentiments moraux, PUF, Paris, 1998.
- The stakeholder corporation, dossier, (1998), Long Range Planning, vol 31, n°2.