ED n°396 (Economie, Organisations & Société)

N°attribué par la bibliothèque
|__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

T H E S E

pour obtenir le grade de
Docteur de l'Ecole des Mines de Paris
Spécialité "Sciences de Gestion"

présentée et soutenue publiquement par
Aurélien ACQUIER
Le 29 Septembre 2007

LES MODELES DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT DURABLE : DU CONTROLE EXTERNE A LA CONCEPTION INNOVANTE

Directeur de thèse : Franck AGGERI

Jury :

Franck AGGERI		Maître assistant à l'Ecole des Mines de Paris
Jean-François CHANLAT	Président	Professeur à l'Université Paris Dauphine
Marie-Laure DJELIC		Professeur à l'ESSEC
Armand HATCHUEL		Professeur à l'Ecole des Mines de Paris
Jacques IGALENS	Rapporteur	Professeur à l'Université de Toulouse 1
Jean PASQUERO	Rapporteur	Professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQUAM)

Avertissement :

L'Ecole des Mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

A Marion

Remerciements

Si une thèse est souvent perçue comme le produit d'un travail individuel et monacal, il est aussi le résultat de rencontres et d'expériences qui en façonnent le contenu. C'est plein de reconnaissance envers tous ceux qui ont, directement ou indirectement, participé à ce processus collectif que j'écris ces quelques lignes. A ce titre, j'espère que ce travail constitue un point de départ tout autant qu'un aboutissement.

A l'heure de la rédaction des remerciements, je tiens tout d'abord à remercier Franck Aggeri d'avoir accepté de m'accompagner tout au long de cette aventure intellectuelle unique. Merci pour sa disponibilité, ses intuitions, encouragements et enthousiasmes.

Au-delà de ce manuscrit, ces années de thèse passées au sein du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris ont constitué une expérience exceptionnelle dont ce document ne saurait restituer la richesse. Je dois avant tout cette expérience à Jean-Claude Sardas, que je tiens à remercier chaleureusement pour sa confiance, sa patience, sa générosité et son attention. D'un point de vue intellectuel et humain, le CGS constitue un collectif d'exception à plus d'un titre. Je tiens à remercier Armand Hatchuel pour son effervescence et la richesse de ses contributions. Merci aussi à Blanche Segrestin et Pascal Le Masson pour leurs lumières et leur relecture attentive de différentes parties de cette thèse. Merci à Sébastien Gand, compagnon de promiscuité du bureau J305, ainsi qu'à Mathias Béjean. Toutes nos occasions de discussions ont été d'une très grande valeur à mes yeux et j'espère que celles-ci se poursuivront à l'avenir avec la même richesse.

De même, ce travail doit beaucoup à la richesse et l'intensité des échanges avec différents amis et collègues d'écriture, en particulier Jean-Pascal Gond dont la créativité débordante et l'esprit d'initiative m'ont beaucoup apporté. Certaines idées de cette thèse sont aussi le fruit de discussions téléphoniques aussi longues que créatives avec Thibault Daudigeos. De même, je voudrais remercier chaleuresement Marie Perez pour ses relectures et remarques outre-atlantique, ainsi que Stephanie Fenchong pour son aide précieuse dans cette phase de finalisation.

Merci à tous les acteurs de terrain d'avoir accepté d'ouvrir leur porte et departager leurs expériences. J'espère leur avoir été fidèle.

Merci à mes nouveaux collègues de ESCP-EAP et en particulier à l'ensemble des membres du département Stratégie Hommes & Organisation pour leur acceuil, et leur soutien durant cette période de finalisation de thèse. Merci en particulier à Thierry Boudes pour ses conseils et son attention.

Merci aussi à Martine Jouanon, Céline Bourdon, et Christine Martinent pour leur travail inestimable et répété de « facilitatrices » lors des difficultés administratives rencontrées.

A tous mes proches, merci pour leur confiance. Marion, merci pour ton soutien permanent durant cette période parfois anxiogène et trop souvent chronophage. Et merci, Lila, pour avoir su nous préserver au cours de cette dernière ligne droite !

Sommaire

Introduction générale : la « managérialisation » du développement durable *1*

PARTIE 1 : LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLEMATIQUE GESTIONNAIRE : LES MODELES DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT DURABLE *13*

Chapitre 1 : Une généalogie des approches gestionnaires de la RSE et du développement durable *17*

Introduction : **19**

I. L'émergence de l'idée de « Responsabilité Sociale » aux Etats-Unis **23**

II. 1950-1970 : premières formalisations des rapports entre entreprise et société **26**

A) Les années 50 : la formulation des termes du débat par des chercheurs 26

B) Les premières formulations de la RSE 30

III. 1965 – 1980 : un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société .. **33**

A) Contexte sociopolitique et approches de la RSE 33

B) Naissance d'un courant « Corporate Social Responsiveness » 37

C) Portée et limites du courant Responsiveness : 46

IV. 1980-2000 : concepts oecuméniques et tentatives de synthèse théorique **50**

A) La Performance Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Performance) 51

B) Les approches stakeholders : de la théorie au modèle managérial 57

V. 1995-2005 : réémergence de pratiques et inflation des approches théoriques **89**

A) Contexte socio-politique et émergence du développement durable 89

B) L'inflation et la fragmentation des courants théoriques 96

Conclusion **104**

Chapitre 2 : Les modèles de pilotage du développement durable comme objet de recherche *107*

Introduction **109**

I – Portée et limites des perspectives gestionnaires existantes pour l'étude des relations entreprises / société **109**

A) Une identité, une position et un cœur théorique incertains 110

B) Les effets de la dynamique de « disciplinarisation » du champ 112

C) La polarité entreprise / société 116

D) Une difficulté de prise en compte des dynamiques d'apprentissage collectifs 120

Synthèse - transition : de l'identité du champ B&S à celle de la recherche en gestion 122

II – Les modèles de pilotage comme objet de recherche **124**

A) L'identité de la gestion en tant que projet scientifique 124

B) Les *modèles de pilotage* comme objet de recherche 132

Conclusion **143**

PARTIE 2 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE COMME CONTROLE EXTERNE DE L'ENTREPRISE *145*

Chapitre 3 : La construction d'une architecture de marchés du contrôle externe..... *151*

Introduction **153**

I. Le développement durable comme contrôle externe : une proposition de formalisation ... **155**
A) Comment étudier un modèle de pilotage aux concepteurs multiples ? 155
B) Le développement durable comme contrôle externe : une approche stylisée 162
C) Les ambiguïtés du développement durable comme contrôle externe : une démarche au service des actionnaires ou de la société ? 170

II) Etudier les dispositifs du contrôle externe : de l'étude de marchés isolés à l'analyse d'une architecture marchande **179**
A) L'émergence des marchés de l'ISR et de l'évaluation extra financière 179
B) Comment rendre compte de l'émergence de ces nouveaux marchés ? Portée et limites des perspectives actuelles 181
C) Vers une étude de l'architecture des marchés du développement durable 189

Conclusion **195**

Chapitre 4 : L'institutionnalisation du reporting extra-financier. Le cas de la Global Reporting Initiative..... *197*

Introduction **201**

I – Etudier les processus d'institutionnalisation : discussion des cadres d'analyse néo institutionnalistes **201**
A) Les cadres d'analyse néo-institutionnalistes 202
B) L'entrepreneuriat institutionnel comme activité distribuée, apprenante et médiatisée : construction d'un cadre d'analyse 212

II – Le reporting environnemental et social en tant que champ institutionnel émergent et contesté **227**
A) Comptabilité et audit environnemental et social : quelques points de repère historiques 227
B) La diffusion contemporaine des pratiques de RES 228
C) … Mais des perspectives incertaines… 230
D) La conceptualisation théorique de la comptabilité et du reporting environnemental et social 232
E) Reporting environnemental et social et processus d'institutionnalisation génératifs 234

III - La Global Reporting Initiative (GRI) : objet et design de recherche **237**
A) Présentation de la GRI 237
B) La pertinence de la GRI comme objet d'étude 239
C) Design de recherche 241

IV – Le processus d'institutionnalisation de la GRI **245**
A) La phase entrepreneuriale (début des années 1990-2000) : la main visible des entrepreneurs institutionnels 246
B) 2000 - … : La phase managériale ou la mécanisation progressive d'un processus d'institutionnalisation 259

V. Analyse et enseignements du processus d'institutionnalisation de la GRI **289**
A) Premier niveau d'enseignement : entrepreneuriat institutionnel, pilotage des processus d'institutionnalisation et apprentissages collectifs 289
B) Deuxième niveau d'enseignement : le statut incomplet du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe 307

Conclusion : la nécessité de compléter la perspective du contrôle externe par l'analyse des pratiques internes des entreprises **312**

PARTIE 3 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE - ENJEUX ET FONDEMENTS D'UNE APPROCHE EN TERME DE CONCEPTION INNOVANTE. *313*

Chapitre 5 : Du « développement durable » au « développement rentable ». Analyse d'un processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable 319

Introduction 321

I – Le processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable . 323
A) Eléments méthodologiques 324
B) EnergyCo : un terreau a priori favorable à une démarche de développement durable 327
C) L'approche initiale de la direction générale 329
D) L'approche de la Direction du Développement Durable 332
E) Du « développement durable » au « développement rentable » : le processus de marginalisation de la démarche au sein de l'entreprise 336

II – Analyse et enseignements du cas 346
A) Portée de l'analyse et généralité des enseignements du cas 346
B) Les limites d'un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants 348
C) Les limites d'une position de marginal sécant sans connaissances propres 349
D) Les limites d'une approche transversale du progrès incrémental comme cadre général d'opérationnalisation du développement durable 350
E) Le travail sur les représentations internes et la conception du sens de la démarche 353

Conclusion : vers une approche renouvelée du pilotage du développement durable 355

Chapitre 6 : Le développement durable comme processus de transformation de la valeur : pratiques innovantes, formalisation et perspectives de recherche 357

Introduction 359

I - Développement durable et conception innovante 361
A) Le capitalisme de l'innovation intensive producteur de déstabilisations sociales 361
B) L'endogénéisation des déstabilisations sociales dans l'innovation intensive 362

II – Formalisation d'une approche rénovée du pilotage du développement durable 364
A) Le développement durable comme processus de transformation de la valeur 365
B) L'articulation entre figures libres et figures imposées comme fondement d'une approche stratégique du développement durable 366
C) Quels dispositifs de pilotage des figures libres / figures imposées ? 372

III - Le pilotage des figures libres : analyse des cas de Toyota et Danone 379
A) Le développement de la Toyota Prius : gestion par lignées et valorisation des explorations 379
B) Danone ou la capacité d'explorer de nouveaux concepts produits et business 384
C) Enseignements managériaux et perspectives de recherche en matière de pilotage du développement durable 390

Conclusion 395

Conclusion Générale 397

Introduction générale : la « managérialisation » du développement durable

Longtemps considérées comme des questions relevant respectivement de l'éthique individuelle et des politiques publiques, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et le développement durable (DD)[1] se présentent désormais comme de nouveaux objets d'expertise et d'intervention managériale. Plusieurs travaux ont ainsi souligné un mouvement que l'on peut qualifier de « managérialisation » du développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Aggeri et al., 2005; Vogel, 2005). Depuis la fin des années 90 se développent ainsi une série de nouveaux acteurs et de marchés proposant des cadres de gestion du développement durable ou de la responsabilité sociale des entreprises. Les concepts de RSE et de développement durable se constituent ainsi en de nouveaux « espaces d'action » (Aggeri et al., 2005), c'est-à-dire en un ensemble de discours, d'acteurs, de pratiques et de connaissances spécifiques. Sous l'impulsion de nouveaux prescripteurs (Hatchuel, 1995), le **développement durable se présente désormais comme un objet d'intervention managérial systématique**, distinct des cadres traditionnels de gestion de l'environnement, des ressources humaines, ou de l'éthique des managers.

La portée du mouvement actuel : des interprétations contrastées

Ce mouvement de managérialisation suscite des réactions contrastées dans les milieux académiques et de praticiens. De manière schématique, il est possible de distinguer ceux qui interprètent ce mouvement comme le signal d'un changement radical de paradigme pour la gestion des organisations publiques et privées (Gladwinn, Kennelly et Krause, 1995; Elkington, 1998b; Post, Preston et Sauter-Sachs, 2003), d'autres observateurs, qui, à l'inverse, y voient une forme de mystification (Norman et MacDonald, 2004; Doane, 2005), une manifestation d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003), une mode managériale (Midler, 1986; Abrahamson, 1991) ou au mieux un mouvement qui, tiré par la volonté d'intégrer les dimensions environnementales, économiques et sociales de l'entreprise, est de portée limitée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Vogel, 2005). Ainsi, de nombreuses incertitudes et de nombreux débats subsistent quant à la pérennité de ces dynamiques émergentes, leur portée réelle et les modalités de leur pilotage. L'idée même d'un engagement sociétal de la part des entreprises continue à alimenter des débats contradictoires (Bowen, 1953; Levitt, 1958; Friedman, 1962; Sundaram et Inkpen, 2004).

Difficultés d'interprétation et crise de qualification des phénomènes

Ces débats contradictoires peuvent être interprétés comme les révélateurs d'une difficulté plus fondamentale à qualifier les phénomènes en cause, et à penser l'action dans le champ du développement durable ou de la RSE. Ces difficultés, si elles divisent les praticiens, peuvent aussi s'avérer problématiques dans des milieux académiques, qui peinent à s'accorder sur une définition commune des concepts, sur la caractérisation de pratiques « responsables », ou sur la mesure et l'évaluation des performances des démarches d'entreprise en matière de RSE et de développement durable.

---

[1] Dans le cadre de cette introduction générale, nous tendrons à utiliser les concepts de RSE et de développement durable de manière relativement indifférenciée. Dans l'univers managérial, les notions sont en effet considérées comme synonymes, la RSE étant souvent mobilisée comme traduction managériale du concept plus global de développement durable. Nous distinguerons le sens et l'histoire de ces notions dans le premier chapitre de cette thèse.

Plutôt que de s'engager dans des débats normatifs concernant le bien fondé de telles pratiques, ces difficultés nous semblent appeler une analyse plus systématique des transformations en cours. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous chercherons ainsi à analyser les rationalisations gestionnaires contemporaines dans le champ du développement durable et de la RSE. Pour avancer dans cette perspective, une étape préalable consiste à considérer les concepts de RSE et de développement durable à l'aune de l'histoire des mouvements de transformation des entreprises. Dès lors, comment caractériser le développement durable et la RSE si on considère ces concepts sous l'angle des grandes vagues de rationalisation historiques des entreprises ?

Le développement durable : un processus de rationalisation par les valeurs

Encadré 0.1 : Vagues de rationalisation et techniques managériales – quelques éléments sur les cadres d'Hatchuel et Weil (1992)

Hatchuel et Weil (1992) proposent d'analyser la dynamique du changement organisationnel sous l'angle des *vagues de rationalisation* qui traversent la vie des entreprises. En s'interrogeant sur la structure de ces vagues de transformation, ils soulignent que ces mouvements reposent des *mythes rationnels*[2] (Hatchuel, 1997), c'est-à-dire des sur projets qui réunissent, de manière apparemment paradoxale, les propriétés mobilisatrices du mythe (susceptible de mettre en branle l'action) mais aussi une promesse de rationalité accrue et un souci d'adéquation au réel.
Ils soulignent aussi que ces projets de rationalisation s'appuient sur des outils et des dispositifs concrets, qu'ils qualifient de « techniques managériales ». Ces techniques managériales incarnent des vagues de transformations telles que le taylorisme, la Gestion de Production Assistée par Ordinateur, la recherche opérationnelle ou les systèmes experts.
Pour Hatchuel et Weil, ces techniques peuvent être décrites à travers trois dimensions : un substrat technique, une philosophie gestionnaire, et une vision simplifiée des relations organisationnelles. *Le substrat technique* qui renvoie à des techniques et abstractions ou des outils sur lesquels reposent une technique managériale : plan d'expérience et chronométrage pour le taylorime, algorithmes informatiques, bases de connaissances et d'inférence dans le cas des systèmes experts, etc. D'un point de vue managérial, celui-ci serait cependant sans effets s'il ne s'inscrivait pas dans une philosophie gestionnaire qui renvoie aux objectifs poursuivis, ou plus précisément à « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992 : 121). Enfin, toute technique managériale repose sur une *vision simplifiée des relations organisationnelles* c'est-à-dire des hypothèses –souvent implicites- concernant les acteurs mis en jeu dans le processus de transformation et la nature de leurs relations.
Cette lecture à trois niveaux vise à dépasser une vision strictement matérielle et instrumentale des techniques managériales. Elle permet de resituer, au-delà de leur dimension strictement matérielle, le projet normatif d'une technique managériale de même que les hypothèses concernant l'organisation et son fonctionnement sur lesquelles repose la démarche.

Dans leur analyse des processus de transformation des entreprises, Hatchuel et Weil (1992) centrent l'analyse sur la diffusion de techniques managériales, qu'ils décrivent à travers leur *substrat technique*, leur *philosophie gestionnaire* et leur *vision simplifiée des relations organisationnelles* (cf. encadré 0.1). L'analyse de ces techniques managériales se focalise, de

[2] La notion de mythe rationnel a aussi été popularisée dans le champ néo institutionnaliste par Meyer et Rowan (1977), mais avec un sens différent : pour ces auteurs, un mythe rationnel renvoie à un ensemble de pratiques institutionnalisées (au sens où toutes les organisations d'un champ institutionnel tendent à s'y soumettre) qui ne sont pas adoptées selon une logique d'efficacité purement fonctionnelle, mais plutôt suivant une logique rituelle, afin d'affirmer l'appartenance de l'organisation à un champ donné et ainsi de conférer à l'organisation une légitimité nécessaire pour accéder aux ressources de son environnement institutionnel.

manière privilégiée, sur des situations où le changement provient d'une révolution technique. Dans ces situations, la philosophe gestionnaire se constituant de manière progressive pour donner corps à une vague de rationalisation de plus grande ampleur. De fait, de grands mouvements de transformation des entreprises correspondent à ce processus. A titre d'exemple, la vague du taylorisme se constitue initialement (au cours de la période 1888-1895) autour d'expertises et de techniques –machines outils, techniques de coupe des métaux, reconception du travail, chronométrage, dispositifs de rémunération-, avant de donner lieu à une théorisation de ces pratiques puis à l'élaboration d'une doctrine plus systématique à travers l'ouvrage « *Principes de l'Organisation Scientifique* » (1911) (Hatchuel, 1994b). De manière analogue, la diffusion, au cours des années 1990, de systèmes de gestion des savoirs experts trouve sa source dans une série d'évolutions techniques et conceptuelles dans le domaine informatique, autour des notions de moteurs d'inférence, de bases de connaissances et de bases de faits (Hatchuel et Weil, 1992).

Par comparaison aux processus de rationalisation fondés sur des techniques, le développement durable et la RSE relèvent d'un autre type de vagues de rationalisation. Plutôt que de trouver leur source dans des évolutions techniques et instrumentales, les concepts de développement durable et RSE interrogent les principes d'action publics et privés, autour de l'équité inter et intra générationnelle ou la reconnaissance de responsabilités autres que juridiques et économiques de la part de l'entreprise.

Malgré leurs différences, les concepts de RSE et de développement durable fonctionnent tous deux sur le registre de l'interrogation et de l'injonction plutôt que sur celui de la prescription. Comme le soulignent Gladwin, Kennelly et Krause (1995), la notion de développement durable s'apparente à une « *hypernorme émergente* », agrégeant de multiples valeurs afin d'encadrer l'action managériale, mais dont les modalités d'opérationnalisation et de mesure restent balbutiantes**.** Il s'agit d'intégrer des principes d'équité intra- et inter-générationnelle, d'élargir l'évaluation de la performance aux dimensions sociales et environnementales de l'activité, d'assumer une responsabilité à l'égard de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, etc. **Ces concepts désignent des crises et proposent une orientation normative globale, mais ne prescrivent pas de solutions précises aux problèmes qu'ils soulèvent.** En effet, une fois énoncés des principes d'action généraux, ces concepts laissent ouverte la question de leur opérationnalisation. RSE et développement durable constituent donc **des concepts qui n'induisent pas d'énoncés de gestion à priori**.

Centrés autour d'une philosophie managériale transversale, le développement durable et la RSE semblent obéir à une logique que l'on peut qualifier de rationalisation par les valeurs, c'est-à-dire à un mouvement de transformation fondé sur une doctrine ou une philosophie managériale générale, mais dont le contenu technique, les figures d'acteurs et les schémas organisationnels restent à spécifier.

De tels mouvements de transformation soulèvent plusieurs difficultés. Dans la mesure où ces concepts sont de portée transversale et ne sont pas associés à des figures d'acteurs ou à des expertises particulières, leurs champs d'application semblent indéterminés et potentiellement infinis. En terme d'analyse, ce point constitue une difficulté importante dans la mesure où il complexifie le travail d'identification d'objets de recherche et les niveaux auxquels l'analyse doit être conduite.

Un processus de rationalisation ouvert, génératif et multi-niveaux

Quatre points apparaissent particulièrement importants afin de mieux caractériser les concepts de RSE et de développement durable en tant que vague de rationalisation et de préciser les enjeux de leur étude.

Premièrement, la philosophie managériale associée aux concepts de développement durable et de RSE n'est pas stable et est retravaillée en fonction des contextes dans lesquels elle est mobilisée. La philosophie managériale associée aux concepts de RSE et de développement durable apparaît malléable, poreuse et polysémique, de portée large et transversale :
- Si le rapport Bruntland fournit une définition canonique du développement durable, décrit comme « un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Bruntland, 1987), les travaux se livrant à un recensement soulignent l'aspect protéiforme et la diversité d'acceptions de la notion (Godard, 1994; Gladwin, Kennelly et Krause, 1995; Aggeri, 2004a). Par ailleurs, en élargissant les problématiques plus traditionnelles d'éco-développement pour y adjoindre des dimensions sociales (lutte contre la pauvreté, équité sociale, etc), la portée du concept de développement durable apparaît extrêmement large.
- Dans le champ des entreprises, la réflexion sur le développement durable a été l'occasion de réactiver et réactualiser des débats plus anciens sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Le concept de RSE cristallise un ensemble hétérogène d'approches qui viennent interroger l'inscription de l'entreprise dans la société. De manière générale, on peut considérer que la RSE renvoie à la reconnaissance, par les entreprises, d'un rôle social allant au-delà de leurs responsabilités strictement économiques et à l'idée qu'elles doivent tenir compte de l'impact social de leurs activités et décisions (Bowen, 1953). le concept de RSE apparaît tout aussi ambigu et polysémique que le concept de développement durable. A l'image du développement durable, de nombreux analystes ont mis en évidence le caractère flou et culturellement situé du concept de RSE et de sa signification, profondément altéré par le contexte socioculturel dans lequel il est mobilisé (Jonker, Wagner et Schmidpeter, 2004; Matten et Moon, 2004; Habish et al., 2005; Pasquero, 2005; Gond, 2006b; Igalens, Déjean et El Akremi, 2007).

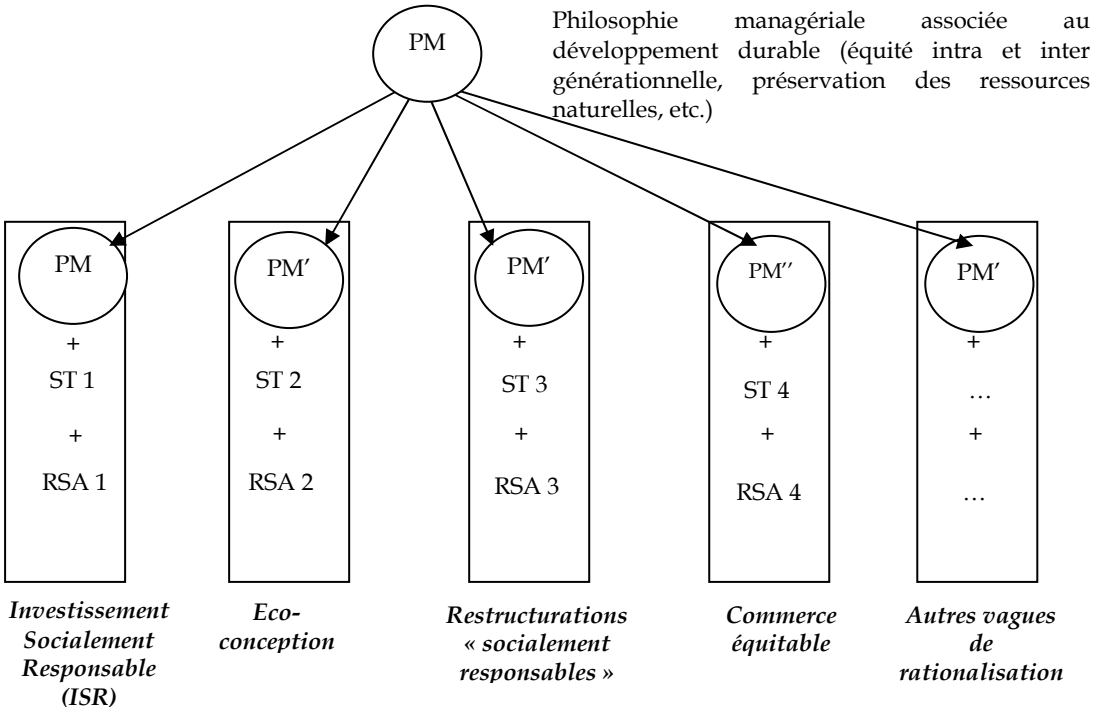
Deuxièmement, les traductions managériales concrètes des concepts de RSE et de développement durable sont multiples et potentiellement infinies.

Au sein d'une entreprise, **les champs d'application de tels concepts apparaissent non bornés**, traversant l'ensemble des secteurs d'activité ou des fonctions de l'entreprise**.** De même, une très large palette de pratiques et de projets semble pouvoir être rattachéé aux concepts de développement durable et de RSE : l'Investissement Socialement Responsable, le commerce équitable, les pratiques d'éco conception, les marchés du bas de la pyramide, etc (cf. schéma 0.1). Ainsi, **les concepts de RSE et de développement durable, en tant que philosophies managériales génériques (PM), peuvent en être mobilisées et déployées sur une multitude de projets de rationalisation plus précis.** En complétant ces philosophies par un contenu technique et des schémas organisationnels plus précis, ces projets incarnent et traduisent les concepts de RSE et de DD en réalités managériales.

Toutefois, incarner la notion de développement durable dans une technique managériale particulière ne suffit pas à fermer l'ensemble des pratiques dites responsables ou durables. Une technique qui permettrait de « donner corps » à la notion de développement durable ne se présenterait donc pas comme l'aboutissement d'un processus de conception, mais plutôt comme une solution locale et temporaire, dans un ensemble de

déclinaisons plus vaste et appelé à s'étendre. **Ainsi, les concepts de RSE et de DD semblent regrouper un ensemble de vagues de rationalisations non fini et en extension permanente** (cf. schéma 0.1)**.**

Schéma 0.1 : le Développement Durable (DD) et la RSE : un ensemble expansif de vagues de rationalisation



Légende :
PM = philosophie managériale
ST = substrat technique
RSA = Représentation simplifiée des acteurs
Chaque vague de rationalisation est une combinaison de PM, ST, RSA

En cohérence avec les éléments qui précèdent, une troisième spécificité des notions de RSE et de développement durable renvoie au fait que ces notions reconnaissent et appellent à un travail de conception[3]. Ainsi, l'adjonction du qualificatif « durable » ou « socialement responsable » à un champ de pratique existants (la construction, le commerce, l'investissement, le transport) permet de signifier des contradictions et d'engager un travail de reconception. Développement durable et RSE apparaissent ainsi comme **des concepts génératifs[4]**, c'est-à-dire des notions fonctionnant comme des générateurs de concepts innovants, appelant à une activité de conception. Par rapport aux vagues de rationalisation

[3] On peut noter que cette propriété a souvent été reconnue comme un facteur ayant contribué à légitimer le concept de développement durable. Contrairement au concept d'éco-développement, le développement durable ne remet pas en cause de manière aussi brutale l'idée de croissance que le Club de Rome -dont une des propositions phares était un appel à l'équilibre et la « croissance zéro » (Randers et Meadows, 1972) -. Le concept de développement durable appelle plutôt à penser et à inventer de nouvelles formes de développement économique et social, rendant cette notion plus acceptable dans les univers économiques et industriels (Aggeri, 2004a).
[4] Nous remercions Benoît Weil qui est à l'origine de cette formule.

traditionnelles, il semble donc important **d'étudier les processus de conception qui permettent de passer d'une doctrine managériale floue et générique à des modèles gestionnaires concrets.**

Quatrièmement, ces dynamiques mettent en jeu une grande diversité d'acteurs et se déploient à différents niveaux, aussi bien institutionnels qu'organisationnels. En particulier, le concept de développement durable constitue une interrogation transversale aux acteurs publics et privés. Ainsi, les concepts de développement durable et de RSE ne se limitent pas uniquement aux frontières de l'entreprise et à la révision de ses expertises internes. Au contraire, **développement durable et RSE interrogent les modalités de construction des cadres de l'action collective** (Aggeri et al., 2005). Dans un contexte de crise des formes de régulation traditionnelles, ces notions se déploient en effet à la frontière entre action publique et action privée. Elles posent la question de l'émergence des nouvelles formes d'action publique (accords volontaires, partenariats publics privés, démocratie technique, etc.) dans lesquelles les cadres sont conçus de manière distribuée entre entreprises, acteurs publics et représentants de la société civile. **L'action des entreprises en matière de développement durable comporte donc une dimension organisationnelle mais aussi institutionnelle, dans une situation où les acteurs privés contribuent à concevoir les systèmes de légitimité et les règles dans lesquels leur action se déploie**. L'un des traits particuliers des notions de RSE et de développement durable est donc qu'elles posent, de manière systématique, la question de **la manière dont l'entreprise conçoit ses environnements institutionnels**.

A ce stade, il apparaît possible de qualifier de manière plus précise la nature et le fonctionnement de ces notions, si on les considère sous l'angle des vagues de rationalisation qui façonnent la vie des entreprises :
- développement durable et RSE se distinguent d'autres processus de transformation en ce qu'ils n'induisent pas de substrat technique figé ou de représentation claire de l'organisation et de son inscription dans son environnement. Au contraire, ils renvoient à un processus de rationalisation par les valeurs, dont l'élément central est constitué par une philosophie managériale.
- pour autant, le développement durable ne se réduit pas à une vague de rationalisation inaboutie, qui pourrait être achevée par une dimension technique lui fesant défaut. Le concept chapeaute plutôt un ensemble ouvert et en expansion permanente de vagues de rationalisations.
- une propriété centrale de ces concepts semble tenir à leur dimension multiniveau, à leur capacité à se propager dans différents champs et être réappropriés par des acteurs hétérogènes, aussi bien publics que privés.

Plus précisément, **développement durable et RSE constituent des concepts regroupant un ensemble en expansion permanente de vagues de rationalisation, à la frontière entre action publique et privée.**

Ces premiers éléments de cadrage permettent de préciser la nature des concepts de développement durable et de RSE en tant qu'objets de recherche. De par leurs spécificités, l'étude de telles notions pose des difficultés spécifiques. D'un point de vue méthodologique, l'une des particularités est que les foyers de rationalisation qui y sont associés apparaissent difficiles à spécifier a priori : en effet, **la liste des acteurs, des expertises et des règles constituent un résultat plutôt qu'un point de départ de l'analyse**. Par ailleurs, l'aspect multi niveau de ces rationalisations (règles collectives et institutionnelles / action des entreprises) constitue une autre source de difficulté. Répondre à ces difficultés peut passer par une restriction en terme de niveaux d'analyse (analyse de dynamiques institutionnelles ou

internes à une entreprise), sectorielle, ou à une focalisation sur une vague de rationalisation précise (l'ISR, l'éco-conception, etc.). Si cette posture a l'avantage de simplifier la démarche en terme d'objets de recherche et de cadres d'analyse, elle risque de ne pas permettre d'appréhender la spécificité et la richesse de telles dynamiques de rationalisation. Une seconde perspective consiste alors à fonder l'étude de ces dynamiques à partir de différents foyers de rationalisation en cours de structuration, et de chercher à appréhender les interdépendances entre les différents niveaux d'analyse. Cette approche, plus ouverte et exploratoire, nécessite d'identifier de nouveaux concepts analytiques, capables d'interroger des cadres théoriques variés et d'appréhender des objets de recherche hétérogènes. C'est l'un des objectifs poursuivis à travers notre approche de la notion de *modèle de pilotage*, que nous expliciterons ci-après. Avant de présenter plus en détail cette notion, il apparaît nécessaire de préciser notre approche de l'objet et de la nature d'un questionnement gestionnaire.

Objet et nature d'un questionnement gestionnaire

Avant de présenter les questions de recherche et la structure de cette thèse, il est nécessaire de préciser notre approche de la recherche en gestion. Dans le cadre de cette thèse, nous adopterons la perspective ouverte par Armand Hatchuel (2001), qui définit l'objet central de la gestion comme **l'étude du pilotage des rationalisations de l'action collective**. Cette définition s'écarte notamment de deux approches traditionnelles. La première tendrait à approcher la gestion à travers un ensemble de disciplines, de techniques ou de métiers fonctionnels de l'entreprise (ressources humaines, marketing, systèmes d'information, finances, etc.). Une des limites de cette approche tient au fait qu'elle s'expose à un risque de naturalisation des acteurs, c'est-à-dire qu'elle tend à tenir leur existence pour acquise et à ne pas s'interroger sur leurs conditions d'existence, de remise en cause et de transformation. Une telle définition semble délicate pour des concepts tels que ceux de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise, que l'on n'arrive pas à rattacher a priori à une expertise fonctionnelle préalable (RH ? Environnement ? Nouvelle fonction ?) ou à une figure d'acteur clairement définie. Approcher la gestion comme l'étude du pilotage des rationalisations de l'action collective nous semble plus adapté, la question devenant la transformation, la genèse ou la stabilisation de nouvelles expertises et de nouveaux acteurs.

Une seconde approche traditionnelle de la gestion consiste à se focaliser sur une figure d'acteur particulière (le dirigeant, le décideur, le noyau stratégique), présumée dominante, dont-il s'agit d'étudier l'activité. Le risque est alors de réduire la complexité de l'action collective à un principe ou un acteur totalisateur : l'activité de décision, la figure du dirigeant ou du noyau stratégique suffiraient à décrire la complexité de l'action collective (nous verrons qu'il s'agit là d'un biais que l'on retrouve dans de nombreuses recherches en matière de RSE ou de développement durable – cf. première partie). Une telle approche comporte elle aussi des limites si l'on considère que le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise mettent en jeu une multiplicité d'acteurs et de foyers de production d'expertises (sociétés de conseil, ONG, directions d'entreprise, régulateurs et force politique, etc.) qu'il s'agit d'étudier.

Par contraste, définir notre objet de recherche comme l'étude du pilotage des rationalisations de l'action collective nous semble approprié à plusieurs titres. D'abord parce qu'elle ne restreint pas la discipline gestionnaire au pilotage des entreprises : son objet étant défini de manière plus large (le pilotage de l'action collective), la portée de la gestion renvoie potentiellement à l'ensemble des collectifs humains organisés (associations, entreprises, Etat, coopérations, etc.). Dès lors, la gestion renvoie aussi bien à l'action publique qu'à l'action privée. Cette approche semble particulièrement appropriée pour étudier des concepts tels que le développement durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, dont une des

caractéristiques est précisément qu'ils se développent sur des crises simultanées de l'action publique et privée (cf. partie 1, chap.1).

Une dernière question concerne la spécificité de la gestion, ainsi définie, par rapport à des disciplines plus institutionnalisées des sciences humaines telles que la sociologie ou l'économie. Sans prétendre apporter des réponses définitives en quelques lignes à une question d'une telle ampleur[5], notre réponse se limitera ici à soulever deux points. Le premier est que nous mobiliserons, au sein de cette thèse, différents cadres théoriques issus de l'économie ou de la sociologie (en particulier les cadres du néo-institutionnalisme sociologique) en tant que grilles d'analyse de l'action collective, que nous chercherons à discuter et éventuellement à enrichir par l'analyse de crises de l'action collective. Il semble aussi nécessaire d'ajouter que la spécificité de la gestion par rapport aux autres sciences humaines tient au fait qu'elle pose comme centrales les questions du *pilotage et de l'instrumentation* de l'action. A ce titre, la gestion ne se limite pas à un projet compréhensif ou critique, comme peuvent le faire certaines approches dans le domaine sociologique. Elle ne se limite pas non plus, comme tend à le faire l'économie, à une modélisation prédictive des comportements des agents économiques s'appuyant sur une modélisation de leurs intérêts. La spécificité de son projet nous semble plutôt résider dans sa capacité à produire des connaissances actionnables, c'est-à-dire des connaissances permettant de restaurer des capacités d'action dans des situations de crise de l'action collective (nous aborderons ces enjeux de manière plus approfondie au sein du chapitre 2 de cette thèse, où nous discuterons de manière plus détaillée de la notion d'actionnabilité des connaissances gestionnaires).

Problématique et objet de la recherche : étudier l'élaboration de modèles de pilotage du développement durable

A ce stade, nous avons qualifié les concept de développement durable et de RSE, de même que leur nature en tant que vague de rationalisation. Par ailleurs, nous avons spécifié notre approche de la gestion en tant que projet scientifique. Il est maintenant possible de présenter plus en détail quelques classes de questions gestionnaires associées aux rationalisations contemporaines en matière de RSE et de développement durable :

- Comment les questions de la responsabilité sociale des entreprises ou du développement durable ont-elles été abordées dans le champ de la gestion des organisations ? Quelles sont les portées et les limites de ces démarches, à la fois du point de vue des praticiens et des chercheurs qui se sont intéressés à ces questions ? Comment les travaux académiques en matière de RSE ou de développement durable sont-ils articulés aux pratiques d'entreprise ?
- Si l'on considère le développement durable et la RSE comme des concepts génératifs, appelant un travail de conception afin d'aller au-delà d'un projet normatif pour donner corps à des modèles gestionnaires plus opératoires, comment rendre compte de ce travail de conception ? Comment, par qui, et avec quels instruments ces modèles gestionnaires sont-ils conçus ?
- Si le développement durable et la RSE constituent des objets de nature nouvelle, comment penser le pilotage de ces nouveaux objets de gestion ? Comment nourrir une dynamique au niveau des entreprises ou des organisations publiques, à l'heure où de nombreuses organisations initient des politiques ou créent des cellules chargées du pilotage interne du développement durable ou de la RSE ?

[5] Nous renvoyons à la lecture de la contribution d'Armand Hatchuel (2000) dans l'ouvrage *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert. Nous aborderons plus en détail ces questions dans le chapitre 2 de la thèse

Afin de répondre à ces différentes questions, nous proposons d'étudier l'élaboration de modèles de pilotage du développement durable. La notion de *modèle de pilotage*, que nous définissons dans le second chapitre cette thèse, constitue en un formalisme visant à modéliser une action gestionnaire systématique. Si nous mobiliserons ce concept pour analyser les dynamiques managériales en matière de développement durable, la notion est de portée plus large et peut être mobilisée pour l'analyse d'autres pratiques gestionnaires. Plus spécifiquement, nous définissons la notion de *modèle de pilotage* comme une combinaison de trois éléments :

1) Un **modèle de performance**, constitué d'un ensemble de principes normatifs qui structurent l'action managériale
2) Des **objets d'action**, c'est-à-dire un ensemble d'objets sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance. Dans le domaine du développement durable, l'ensemble des objets apparaît extrêmement ouvert et peut concerner le social, l'environnement, les fournisseurs, les clients, etc.
3) Des **dispositifs**, que nous définirons, dans un sens proche de Moisdon (1997) comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées.

La notion de modèle de pilotage présente différents intérêts en terme d'analyse que nous détaillerons au sein du chapitre 2. En particulier, **cette notion permet de conduire une analyse à différents niveaux de granularité, en appréhendant à la fois les dynamiques d'action collective à un niveau institutionnel et internes à une organisation**.

Deux précautions doivent être mentionnées concernant notre usage de ce formalisme. Premièrement, un modèle de pilotage n'a pas besoin d'avoir une forme aboutie pour être étudié. Ainsi, la notion de modèle de pilotage peut être mobilisée pour analyser des situations émergentes et des modèles en cours d'élaboration, dans lesquels modèles de performance, objets d'action et dispositifs restent incomplets spécifiés. La notion de modèle de pilotage apparaît ainsi comme un **concept heuristique**, pouvant s'appliquer à des situations émergentes afin de révéler les enjeux gestionnaires, les difficultés rencontrées et les pratiques innovantes. Toutefois, la spécification et la mise en cohérence des trois dimensions du modèle de pilotage constituent comme une cible de l'action. Ainsi, dans sa forme aboutie, un modèle de pilotage constitue un corps de connaissances et de pratiques qui peut être enseigné, transmis et mis en œuvre de manière systématique.

Deuxièmement, Si la notion de modèle de pilotage peut sembler centrée sur la question de l'efficience, elle ne s'inscrit pas pour autant dans une perspective fonctionnaliste de l'action collective. Ainsi, ce n'est pas la qualité intrinsèque d'un modèle de pilotage qui détermine sa capacité à se diffuser dans un champ organisationnel. Sa capacité à être énoncée et à apparaître acceptable aux acteurs de ce champ apparaît tout aussi fondamentale.

La notion de modèle de pilotage nous semble constituer une clé d'entrée pertinente pour interroger les processus de managérialisation du développement durable. **Au sein de cette thèse, nous chercherons donc à aborder la question de l'émergence de modèles de pilotage du développement durable et de la RSE.**

Synopsis de la thèse

Le plan de la thèse est représenté sur le schéma 0.2.

Schéma 0.2 : Présentation du synopsis de la thèse

INTRODUCTION GENERALE : LA MANAGERIALISATION DE LA RSE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

PARTIE 1 : LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLEMATIQUE GESTIONNAIRE : LES MODELES DE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Chapitre 1 : Une généalogie des approches gestionnaires de la RSE et du développement durable

- Histoire du concept de RSE et des pratiques associées
- Analyse détaillée des différentes écoles dédiées à l'étude de la RSE/DD

Chapitre 2 : Les modèles de pilotage du développement durable comme objet d'étude

- Analyse transversale des cadres théoriques de la RSE
- La notion de modèle de pilotage : définition et portée

PARTIE 2 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE COMME CONTROLE EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Chapitre 3 : La construction d'une architecture de marchés du contrôle externe

- définition formelle du développement durable comme contrôle externe
- l'élaboration d'une architecture de marchés : enjeux théoriques et pratiques

Chapitre 4 : L'institutionnalisation du reporting extra financier. Le cas de la Global Reporting Initiative

- discussion des théories néo institutionnelles & proposition de grille d'analyse des processus d'institutionnalisation
- histoire de la GRI et analyse

PARTIE 3 : LE PILOTAGE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE - ENJEUX ET FONDEMENTS D'UNE APPROCHE EN TERME DE CONCEPTION INNOVANTE

Chapitre 5 : Du « développement durable » au « développement rentable ». Analyse d'un processus d'enlisement organisationnel

- analyse d'un processus de marginalisation d'une démarche de développement durable

Chapitre 6 : Le développement durable comme processus de transformation de la valeur : pratiques innovantes, formalisation et perspectives de recherche

- présentation des cadres de la conception innovante
- analyse de pratiques exploratoires
- formalisation d'un modèle de pilotage renouvellé

CONCLUSION GENERALE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La **première partie** est dédiée à **l'élaboration d'une perspective gestionnaire**, permettant d'interroger les rationalisations contemporaines en matière de RSE et de développement durable.

Le **premier chapitre** est consacré à une **généalogie des approches gestionnaires du développement durable et de la RSE**, où nous interrogeons l'émergence de pratiques mais aussi les théories managériales élaborées pour leur étude. Nous réévaluerons à cette occasion différents travaux qui, en offrant des pistes riches pour l'étude des dynamiques contemporaines en matière de RSE et de développement durable, nous permettent de mieux définir notre approche de recherche.

A partir de cette analyse détaillée, le chapitre 2 est consacré à une discussion plus systématique de la portée et des limites des perspectives théoriques de la RSE. Soulignant la fragmentation des travaux du champ *Business & Society* et les débats concernant l'identité de ce champ de recherche, **nous proposons la notion de *modèle de pilotage* qui nous semble mieux ancrée dans un projet de recherche gestionnaire**. Après avoir défini la notion de modèle de pilotage de manière formelle, nous discutons de sa pertinence et de sa portée pour l'analyse des rationalisations contemporaines en matière de RSE et de développement durable.

Ce cadre est ensuite mobilisé comme fil conducteur des deuxième et troisième parties de la thèse.

La **deuxième partie** de la thèse aborde un premier modèle de pilotage ou le développement durable et la RSE sont appréhendés sous l'angle du **contrôle externe de l'entreprise**. A ce stade, le niveau d'analyse se situe, de manière privilégiée, à un niveau institutionnel et externe à l'entreprise. Ce modèle de pilotage s'appuie sur un projet de transposition des logiques financières aux dimensions environnementales et sociales de l'activité des entreprises. Le développement durable s'y exprime à travers l'action des parties prenantes externes qui font naître de nouvelles contraintes concurrentielles dont les entreprises doivent tenir compte afin de subsister et de prospérer. Dans ce modèle, ce sont les marchés qui régulent la relation entre l'entreprise et son environnement. C'est par eux que sont diffusées de nouvelles informations sur les pratiques d'entreprises et que s'expriment les attentes sociales que les organisations doivent intégrer dans leurs activités.

Le **chapitre 3** permet de **caractériser ce modèle de pilotage**, et souligne le rôle central des **différents marchés du contrôle externe** (marchés de l'investissement, du rating, de l'audit, du reporting, etc.), composant le volet « dispositifs » de ce modèle de pilotage. Nous montrons qu'un enjeu central, mais peu étudié jusqu'à aujourd'hui, concerne les interdépendances entre ces différents marchés. Nous mettons alors en évidence le besoin d'une infrastructure instrumentale, c'est-à-dire d'un instrument de coordination transverse entre ces marchés. Enfin, nous montrons que la démarche de standardisation du reporting extra-financier initiée par la Global Reporting Initiative joue précisément ce rôle d'infrastructure instrumentale.

Les enjeux de la standardisation du reporting extra financier étant posés, **le chapitre 4** est consacré à **l'étude du processus d'institutionnalisation de la Global Reporting Initiative (GRI)**. Interrogeant l'émergence et la structuration de nouvelles pratiques d'entreprise en matière de reporting environnemental et social, nous rediscutons les cadres d'analyse néo institutionnalistes en sociologie, et proposons un cadre d'analyse enrichi, plus approprié à l'étude des processus d'institutionnalisation que nous qualifions de « génératifs ». Dans la suite du chapitre, nous appliquons ce cadre pour interroger le pilotage d'un tel processus dans le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). Au-delà de ses apports conceptuels pour l'étude de processus d'institutionnalisation, notre analyse souligne les incomplétudes et inaboutissements d'une perspective du pilotage du développement durable comme contrôle externe de l'entreprise.

La **troisième partie** de la thèse cherche donc à compléter cette perspective en interrogeant les **modalités internes du pilotage managérial du développement durable**. Nous montrons que pour susciter des dynamiques d'action collective nouvelles, les acteurs doivent s'appuyer sur des modèles de pilotage spécifiques, complémentaires mais dont les fondements diffèrent d'une approche en terme de contrôle externe. Si des acteurs dédiés (les directions du développement durable) ont été créés ces dernières années avec comme mission de gérer de telles dynamiques, leurs modèles d'action restent instables et émergents. Nous chercherons donc, à partir d'études de cas, à nous interroger sur les propriétés et les caractéristiques des modèles d'action susceptibles de soutenir l'action et de générer de nouveaux apprentissages au sein des entreprises.

Dans le **chapitre 5**, nous détaillons un **processus de marginalisation d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise**. A partir de l'analyse de ce processus, nous montrerons qu'il y a un enjeu à mieux penser la complexité du pilotage interne d'une démarche de développement durable et de développer une approche plus sélective, ciblée, différenciée et opérationnelle du développement durable.

En analysant différents cas d'innovations, le chapitre 6 vise à formaliser une approche renouvelée du pilotage managérial du développement durable. En particulier, nous montrerons que des travaux récents dans le champ de la gestion de l'innovation (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006) peuvent offrir les fondements d'une approche renouvelée du pilotage du développement durable et de l'action managériale dans ce domaine. L'horizon du management du développement durable apparaît alors comme le pilotage d'un processus de transformation de valeurs sociales en valeurs économiques et stratégiques pour l'entreprise. Un tel processus repose sur des expertises et dispositifs nouveaux, dont nous chercherons à poser les bases dans le dernier chapitre de cette thèse.

Ce travail de thèse ne prétend nullement répondre de manière définitive à la question du pilotage managérial des dynamiques de développement durable ou de RSE. En analysant différents foyers de rationalisation, notre démarche vise à poser des bases d'une analyse gestionnaire des dynamiques de développement durable. Les différents terrains de recherche abordés dans le cadre de ce travail ont été identifiés de manière émergente. Ce travail d'identification s'appuie et prolonge la démarche initiée dans le cadre d'un projet de recherche mis en place en 2003 avec différents collègues (Franck Aggeri, Christophe Abrassart et Eric Pezet) du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris. Ce projet de recherche, qui a donné lieu à la publication de l'ouvrage *Organiser le développement durable* (Aggeri et al., 2005), s'inscrivait dans une démarche compréhensive et visait à analyser le travail de concrétisation engagé par différentes grandes entreprises pionnières en matière de développement durable. Cette première étape du travail de thèse a permis d'identifier, en interaction avec les entreprises concernées, différentes approches et foyers de rationalisation du développement durable et de la RSE : la démarche initiée par la GRI, l'émergence de pratiques de rating environnemental et social des entreprises, différentes expériences innovantes et approches du déploiement organisationnel au sein des grandes entreprises, etc. Toutefois, et conformément au caractère génératif du concept de développement durable, notre approche pourrait aussi être déployée sur d'autres terrains de recherche avec d'autres acteurs (par exemple, le commerce équitable, la structuration de filières bio, etc.).

Différentes approches méthodologiques seront mobilisées au sein des différents chapitres de la thèse. Ces approches sont essentiellement centrées autour de démarches qualitatives et/ou intervenantes. Pour plus de clarté et de précision, nous discuterons des choix méthodologiques opérés dans les chapitres correspondants.

Partie 1 : La construction d'une problématique gestionnaire : les modèles de pilotage du développement durable

Introduction de la première partie

La première partie de cette thèse vise à positionner notre approche par rapport aux cadres d'analyse traditionnels des relations entre entreprises et société dans le champ de la gestion. Elle s'appuie sur une histoire des pratiques, des concepts et des cadres théoriques mobilisés pour leur étude, puis propose une perspective gestionnaire renouvelée pour l'étude de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et du management du développement durable.

Le chapitre 1 fournit une histoire des pratiques, des concepts et une analyse des principaux cadres gestionnaires élaborés pour l'étude de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et du développement durable. Suivant une approche historique, nous cherchons à mettre à jour la généalogie des concepts théoriques en resituant leur contexte d'émergence, de développement et de diffusion. Nous réévaluerons par la même occasion différents travaux (notamment ceux d'Howard R. Bowen ou le courant Corporate Social Responsiveness) qui offrent des pistes utiles pour l'étude des dynamiques contemporaines en matière de RSE et de développement durable.

A partir de cette analyse détaillée, le chapitre 2 est consacré à une discussion systématique de la portée et des limites des perspectives existantes pour l'étude de la RSE. Nous nous interrogeons, à cette occasion, sur la fragmentation des travaux du champ *Business & Society* et les questions concernant le cœur théorique, le statut gestionnaire et l'identité de ce champ de recherche. Cherchant à clarifier le statut et la nature d'un projet de recherche en gestion, nous inscrivons notre démarche dans une perspective centrée sur le pilotage et les rationalisations de l'action collective. En cohérence avec cette approche, nous définirons notre objet de recherche comme ***l'émergence de modèles de pilotage du développement durable et de la RSE***. Après avoir défini la notion de modèle de pilotage de manière formelle, nous discuterons de sa pertinence et de sa portée pour l'analyse des rationalisations contemporaines en matière de RSE et de développement durable.

Ce cadre d'analyse sera ensuite mobilisé dans la seconde et troisième partie de la thèse.

Chapitre 1 : Une généalogie des approches gestionnaires de la RSE et du développement durable

Résumé :

Ce chapitre fournit une histoire de la RSE, des pratiques associées et des principaux cadres gestionnaires élaborés pour son étude dans le champ du management. Suivant une approche historique, nous cherchons à mettre à jour la généalogie des concepts et des pratiques en resituant leur contexte d'émergence, de développement et de diffusion dans le champ des affaires. L'analyse approfondie des principaux courants théoriques -plus particulièrement les travaux Howard R. Bowen, le courant Corporate Social Responsiveness et les approches stakeholders- permet de réévaluer les différents cadres théoriques élaborés pour l'étude de la RSE et du développement durable dans le champ du management. L'analyse historique des pratiques et des théories gestionnaires de la RSE suggère différentes pistes de réorientations, dans la perspective d'une approche gestionnaire renouvelée.

Introduction : 19

I. L'émergence de l'idée de « Responsabilité Sociale » aux Etats-Unis 23

II. 1950-1970 : premières formalisations des rapports entre entreprise et société 26
A) Les années 50 : la formulation des termes du débat par des chercheurs 26
B) Les premières formulations de la RSE 30

III. 1965 – 1980 : un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société 33
A) Contexte sociopolitique et approches de la RSE 33
1) Une crise généralisée des institutions américaines 33
2) La multiplication des pratiques d'entreprise associées à la RSE 35
3) La RSE et l'idée de contrat entre entreprise et société 36
B) Naissance d'un courant « Corporate Social Responsiveness » 37
1) De la responsabilité à la réponse : le développement d'une approche managériale de la RSE 37
2) Contenu et résultats du programme de recherche. 39
3) La RSE comme objet managérial 40
a) Le développement d'une approche stratégique des enjeux sociaux. 40
b) La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel. 43
C) Portée et limites du courant Responsiveness : 46
1) Prolongements 46
2) Le destin des travaux Corporate Social Responsiveness : entre réappropriation et disparition. 47

IV. 1980-2000 : concepts oecuméniques et tentatives de synthèse théorique 50
A) La Performance Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Performance) 51
- Logique et limites des études sur la relation entre performance sociale et financière de l'entreprise 51
B) Les approches stakeholders : de la théorie au modèle managérial 57
1) Genèse, développement et portée des approches stakeholders en tant que théorie 58
Préambule : les approches stakeholders, quelle nouveauté ? 58
a) La genèse de la notion de stakeholder dans le sillon des approches managériales des années 70 59
- Les premiers développements conceptuels 61
b) La portée théorique du concept de stakeholder 63
b.1) une théorie relationnelle de la firme 63
b.2) Pouvoir et légitimité : deux concepts au centre de l'analyse 65
- pouvoir et contrôle externe de l'organisation 65
- la notion de légitimité 66

b.3) La dimension normative des approches *stakeholders* 67
b.4) Quatre propositions qui réunissent l'ensemble des approches stakeholders (à partir de (Aggeri et Acquier, 2005): 69
c) Les limites des approches stakeholder 70
c.1. Une approche réductrice du comportement des acteurs, de l'environnement, et de l'organisation 71
c.2. Equilibres précaires, quiproquos et rafistolages d'une « théorie » morcelée. 74
c.3. Les stakeholders en tant qu'objet de gestion : au-delà de l'évidence, une portée à relativiser 76
2) De la stakeholder theory au stakeholder management : la diffusion du concept dans l'univers managérial 78
a) La diffusion contemporaine du modèle stakeholder 78
a.1. Aperçu des pratiques de stakeholder management 78
a.2. Le décalage entre les pratiques et les théories des stakeholders 80
a.3. L'incapacité de la théorie des stakeholders à expliquer la diffusion des pratiques 81
b) De la théorie au modèle managérial : la main visible des transcripteurs 82
3) Conclusion – synthèse : quelle place accorder aux approches stakeholder ? 87

V. 1995-2005 : réémergence de pratiques et inflation des approches théoriques 89
A) Contexte socio-politique et émergence du développement durable 89
1) Intensification de la mondialisation dans un contexte de crise généralisée de la régulation 89
2) L'effondrement des systèmes de légitimité et l'hybridation des formes d'action publiques et privées 90
3) La résurgence d'un espace d'action collectif autour des concepts de Responsabilité Sociale de l'Entreprise de Développement Durable 92
B) L'inflation et la fragmentation des courants théoriques 96
1) La recherche en management de l'environnement 97
2) Le retour d'un questionnement « régulationniste » 102

Conclusion 104

Introduction :

Les débats concernant la capacité de la biosphère à soutenir le développement économique et humain ne sont pas nouveaux (Malthus, 1798; Randers et Meadows, 1972). La notion de développement durable, si elle se constitue dans la continuité de ces interrogations, est apparue plus récemment : il faut attendre 1987 pour disposer d'une définition canonique du concept, proposée dans le rapport Bruntland comme « un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Bruntland, 1987). Jusqu'à une période plus récente encore, le concept a été principalement mobilisé dans le champ des politiques publiques ou l'économie du développement (pour une histoire du concept dans le champ politique et économique, cf. Godard, 1994 ; Sachs, 1998 ; Aggeri, 2004).

L'appropriation massive de la notion de développement durable par les entreprises constitue ainsi un phénomène nouveau, remontant à la fin des années 90 (Aggeri et al., 2005). Par ailleurs, la notion de développement durable n'a pas le même sens dans le débat politique et dans l'entreprise. Plutôt qu'une simple transposition, l'importation du concept de développement durable dans le champ managérial a été l'occasion de réactualiser et de généraliser le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE / Corporate Social Responsibility –CSR- en anglais). Au-delà des débats sur la préservation des ressources et l'équité inter- et intra-générationnelle, la RSE renvoie à l'acceptabilité des activités de l'entreprise et à l'intégration de l'entreprise à la société.

Sous l'impulsion d'entreprises, de consultants, de chercheurs, de groupes d'échange et d'acteurs publics, le concept de RSE a connu une diffusion particulièrement spectaculaire depuis la fin des années 90 (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004 ; Vogel, 2005) et est souvent présenté comme le corollaire gestionnaire du concept de développement durable (Férone et al., 2001). La Commission Européenne, à travers son livre vert en 2001, consacre le concept de RSE et le définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p.7). Par ailleurs, elle articule explicitement les notions de RSE et de développement durable[6].

Le concept de RSE s'inscrit dans une longue histoire de pratiques et de théories, qu'il est nécessaire de mieux appréhender afin de comprendre les enjeux contemporains de sa diffusion et de son étude. Ce chapitre vise donc à développer une histoire de la notion de RSE, des pratiques associées, et des cadres théoriques élaborés pour étudier ce construit. Il vise à appréhender la manière dont la Responsabilité Sociale de l'Entreprise puis le développement durable ont été problématisés et étudiés dans le champ managérial. Ce chapitre poursuit deux objectifs : premièrement, il s'agit d'effectuer une histoire des pratiques associées à la RSE et de l'évolution des problématisations de ces notions dans le champ des affaires ; deuxièmement, nous poursuivons un objectif de réévaluation théorique, en revenant sur des travaux aujourd'hui considérés comme secondaires, ou en analysant avec un recul critique la portée et les limites de cadres aujourd'hui considérés comme centraux pour l'étude du management de la RSE et du développement durable. Ce faisant, nous chercherons à mieux appréhender les liens entre théories et pratiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

[6] Le concept de développement durable est mentionné à 26 reprises dans le document de 35 pages

Au sein de ce chapitre, nous ne chercherons pas à nous livrer à une histoire de la notion de responsabilité ou à fournir une histoire exhaustive de la notion d'éthique, mais à comprendre **comment s'est progressivement construit un champ de pratiques et de réflexion autonome autour de la gestion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et du développement durable**. Dans notre histoire de la notion de RSE, nous accorderons une place particulière aux développements nord-américains. Cela ne signifie pas que les relations entre entreprises et société n'aient pas constitué un objet de questionnement ou de crise dans d'autres contextes, ou bien que des pratiques assimilables à des démarches de RSE ne se soient pas développées ailleurs. Ainsi, différents travaux analysent les pratiques contemporaines de RSE comme un renouveau du paternalisme d'entreprise, développées dans un contexte de défaillances étatiques ou pour fidéliser une main d'œuvre qualifiée (Ballet et De Bry, 2001; Lefebvre, 2003). A un autre niveau, les débats français relatifs à la loi sur le bilan social, au milieu des années 70, faisaient écho à des réflexions internationales sur la comptabilité sociétale et la nécessité d'enrichir des indicateurs de communication externe des entreprises.

Si la problématique de la relation entre entreprise et société dépasse le contexte des Etats-Unis, plusieurs éléments justifient cependant d'accorder une place particulière aux développements nord américains. Premièrement, c'est dans le contexte culturel et institutionnel américain que la notion de RSE, aujourd'hui diffusée internationalement, est apparue et a pris corps (Pasquero, 1995, 2005). Plus profondément, le concept de RSE s'y est structuré, plus qu'ailleurs, en un champ de débats, de réflexions et de pratiques d'entreprises. Pour reprendre l'analyse de Dirk Matten et de Jeremy Moon (2004), **la RSE se constitue aux Etats-Unis autour un corpus de pratiques « explicites » de la part d'entreprises** : celles-ci mettent en œuvre des démarches structurées et volontaires afin de contribuer à la résolution de problèmes sociaux. Par opposition, la RSE en Europe relevait traditionnellement d'une approche plus implicite, découlant d'un cadre institutionnel reposant l'action coercitive de l'Etat[7]. Cette approche « explicite » de la RSE met en jeu l'élaboration précoce de « doctrines de la Responsabilité Sociale » (Bowen, 1953) et la structuration de discours au sein des milieux d'affaire (Heald, 1961).

En parallèle, la RSE s'est aussi constituée, aux Etats-Unis, en un champ académique à part entière, qui va s'institutionnaliser et se structurer progressivement à partir des années 1960. Une série de travaux gestionnaires vont ainsi se développer au sein d'un champ académique centré sur l'interface entre l'entreprise et la société (*Business & Society*), donnant lieu au développement d'un large corpus de travaux, dont nous chercherons à discuter la portée et les limites. Il semble donc que les Etats-Unis aient plus systématiquement envisagé la notion de RSE comme un champ de pratiques à piloter et à étudier, à la fois au sein de l'entreprise et du point de vue de l'action publique.

Nous inscrivons ici notre démarche dans une approche généalogique[8], qui vise à resituer les développements théoriques en analysant leurs filiations et en les replaçant dans

[7] Les prises de positions récentes de la Commission Européenne en matière de RSE suggèrent un alignement de l'Europe sur une approche explicite de la RSE, reposant essentiellement sur une approche volontaire de la RSE (cf. European_Commission, 2006). Une des limites du cadre de Matten et Moon, reposant sur une dichotomie implicite VS explicite de la RSE, est qu'il tend à opposer action volontaire (qualifiée d'explicite) et règles institutionnelles et coercitive (qui renvoie à l'approche implicite de la RSE). Dans le cadre de ce travail de thèse, nous chercherons, au contraire, à mieux appréhender la manière dont l'action volontaire des entreprises peut contribuer à l'élaboration de règles d'action collectives plus générales.

[8] Cette approche a été proposée et théorisée par Michel Foucault. Pour une transposition de cette démarche dans le domaine de la gestion, le lecteur pourra se référer à l'ouvrage "Gouvernement,

les débats théoriques, institutionnels et pratiques dans lesquels ils ont été conçus et ont été diffusés. Une revue de littérature traditionnelle tendrait à identifier, à un moment donné, différentes écoles de pensées en concurrence en matière de RSE (Garriga et Melé, 2004), en analysant leur portée explicative à l'aune de leurs postures ontologiques et épistémologiques respectives (Burrell et Morgan, 1979). La démarche généalogique vise, à l'inverse, à comprendre la manière dont différents cadres théoriques sont historiquement situés. En s'intéressant à la formation et la diffusion des concepts, l'approche généalogique cherche à souligner l'historicité des manières de penser et de problématiser de nouveaux objets de recherche. Ce faisant, elle suggère une vision des théories plus encastrées dans la société et tend à remettre en question l'idée d'une dichotomie claire entre théories et pratiques, qui prévaut souvent dans la littérature académique en matière de RSE (Acquier et Gond, 2006). L'intérêt d'une approche généalogique est double. Premièrement, elle offre une occasion de distanciation et de recul critique que ne permet pas une approche naturalisée[9] ou ahistorique des concepts. Deuxièmement, en s'intéressant aux conditions d'émergence et à la diffusion des concepts de RSE, de performance sociétale et de *stakeholders*, l'approche vise aussi à s'interroger sur la pertinence et la transposabilité de cadres théoriques développés dans des contextes institutionnels et managériaux différents de ceux dans lesquels ils ont été historiquement formés.

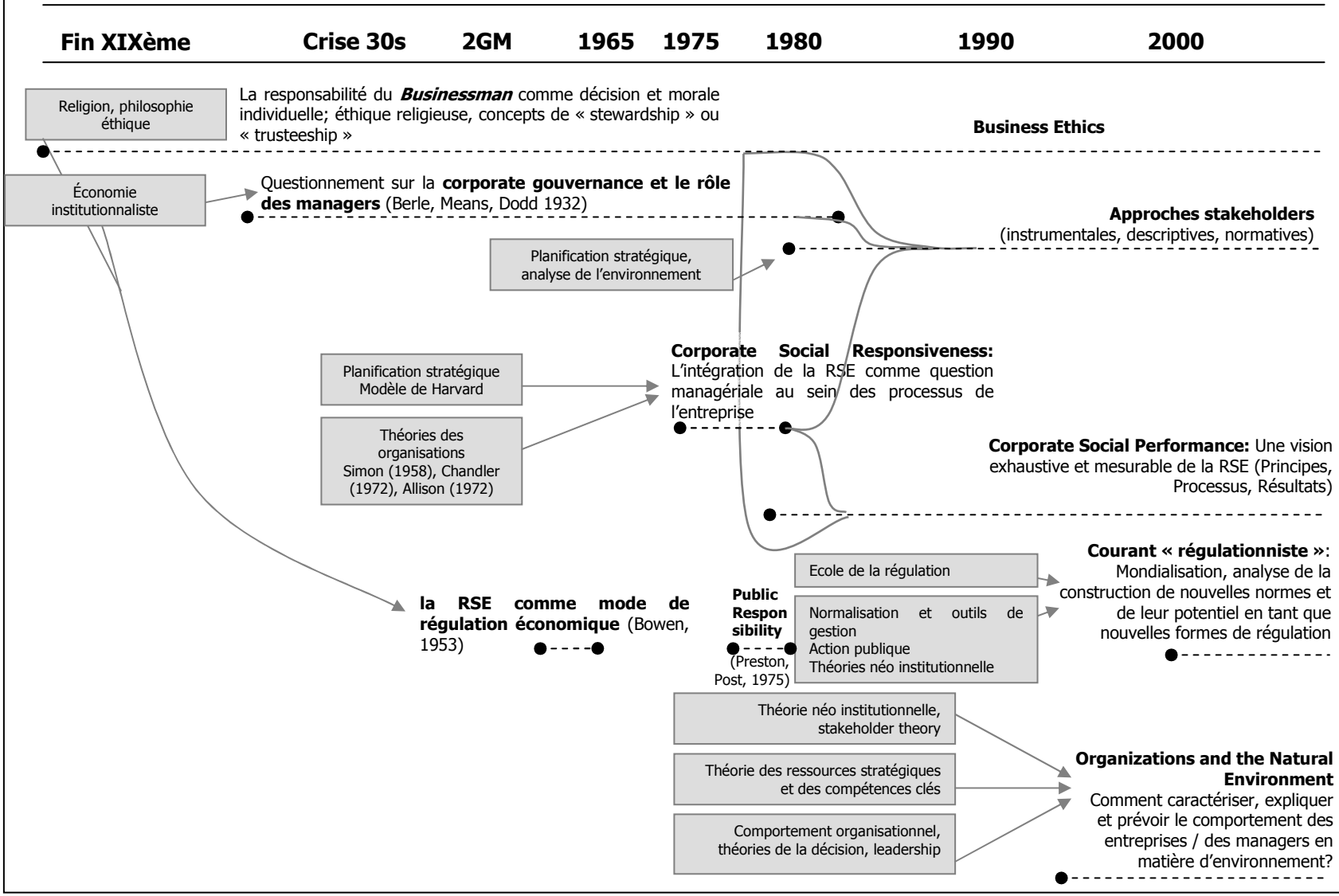
Nous structurerons ce chapitre autour d'un découpage chronologique en cinq temps. Nous reviendrons tout d'abord sur l'émergence de l'idée de Responsabilité Sociale aux Etats-Unis (I.) et sur les premiers efforts d'analyse des rapports entre entreprise et société (II.). Nous aborderons ensuite les développements pratiques et académiques de la période 1965-1980 (III.), marquées par un mouvement intense d'engagement des entreprises et de « managérialisation » de la RSE, et se traduisant par une série de travaux articulés à la théorie des organisations et à la stratégie des entreprises. Dans un contexte de remise en question des pratiques d'entreprise, la période 1980-2000 (IV.) est marquée par des efforts de synthèse théorique et de renforcement académique autour des concepts de Performance Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Performance*) et de stakeholder. Dans une dernière partie (V.), nous détaillerons les transformations contemporaines, aussi bien d'un point de vue académique que pratique (1995-…).

Une représentation simplifiée des différentes courants d'analyse est fournie par le schéma 1.1.

organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault", A.Hatchuel, E.Pezet, K.Starkey et O.Lenay (Eds), Presses Universitaires de Laval (2005).

[9] La notion de « naturalisation » renvoie à la tendance d'un observateur à réifier son objet et à traiter un phénomène historique, contextuel et construit, comme un élément « naturel » et universel. Une approche généalogique et historique vise au contraire à « dénaturaliser » des notions apparemment naturelles, et à s'interroger sur les modalités de leur construction, de leur émergence et de leur problématisation.

Schéma 1.1 : Écoles managériales et stratégiques de la RSE, une tentative de synthèse



I. L'émergence de l'idée de « Responsabilité Sociale » aux Etats-Unis

L'analyse de travaux incluant une dimension historique (cf. en particulier Bowen 1953; Heald 1961, 1970; Epstein 2002, Pasquero 2005) s'avère particulièrement riche en enseignements pour éclairer sous un angle nouveau les discussions actuelles sur la RSE et le développement durable. Selon Heald, le terme de « responsabilité sociale » (RS) apparaît dans les milieux d'affaire américains au tournant du XIXème et du XXème siècle. Toutefois, il semble difficile d'identifier un point de rupture historique précis, marquant la naissance du concept de RS. Le concept vient plutôt cristalliser et formaliser, de manière progressive, une série de débats et de pratiques apparus plus précocement, et portant sur l'éthique des affaires, l'acceptabilité des activités commerciales, la position des nouvelles classes dirigeantes dans l'organisation de la société ou le lien entre industrialisation et progrès social (Saint-Simon, 1823, 1966).

Au cours du XIXème et durant la seconde révolution industrielle, ces débats se développent en parallèle des pratiques de philanthropie et de paternalisme d'entreprise, aussi bien aux Etats-Unis (Heald, 1970) qu'en Europe (Lefebvre, 2003; Jorda, 2007). Par ces pratiques, les patrons tendent à compenser les défaillances étatiques en s'engageant dans le logement, l'éducation, la santé ou les loisirs de leurs ouvriers et de leurs familles. Si elles sont largement influencées par les religions catholique ou protestante (Bowen, 1953; Acquier, Gond et Igalens, 2005), elles constituent aussi un moyen de fidéliser certains ouvriers de métier, dans des domaines où la main d'œuvre qualifiée apparaît rare (Lefebvre, 2003). Ces pratiques paternalistes consacrent l'image du patron de droit divin. Dans cette perspective, la responsabilité sociale ne s'exerce pas sur l'entreprise mais plutôt sur de la figure du patron ou du capitaine d'industrie. L'idée de Responsabilité Sociale s'adosse au concept religieux de *stewardship*, qui renvoie à l'idée de gestion en bon père de famille, c'est-à-dire à la nécessité, pour le propriétaire, d'agir en tenant compte de l'intérêt de la communauté. La notion de responsabilité sociale, posant la question de l'articulation entre l'entreprise et la société, émerge cependant sous la forme mal définie d'un « mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus » (Heald, 1961).

Pour de nombreux observateurs, la diffusion actuelle des pratiques de RSE peut se résumer à une réactualisation des pratiques de paternalisme, dans un contexte d'économie mondialisée (Ballet et De Bry, 2001). Ces dimensions permettent effectivement d'analyser une série de pratiques contemporaines d'entreprises en matière de RSE et de développement durable (Hommel, 2006; Labelle et Pasquero, 2006).

Toutefois, les transformations ultérieures du concept de Responsabilité Sociale permettent de compléter cette analyse en révélant d'autres enjeux sous jacents. En particulier, une évolution significative constitue *le passage progressif, au tournant du XIXème et du XXème siècles, d'une réflexion centrée sur les responsabilités du dirigeant à celles de l'entreprise et de ses managers*. Cette évolution accompagne la généralisation de la grande entreprise et les débats qui y sont associés, interrogeant les modalités de son contrôle social. L'émergence de la grande entreprise va ainsi de pair avec une interrogation sur sa responsabilité. A ce titre, la généralisation du modèle de la grande entreprise à actionnariat dispersé (Heald, 1970; Epstein, 2002) et la figure du dirigeant salarié non propriétaire va marquer un tournant des débats sur la RS. Ces transformations influencent à plusieurs titres l'émergence d'un débat

sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (et non de l'entrepreneur) qui devient de plus en plus explicite au début du XXème (les années 20 sont cruciales à cet égard) :

- L'émergence de la grande entreprise à actionnariat dispersé a deux conséquences. Premièrement, elle diminue le contrôle que les actionnaires exercent sur les dirigeants. Ainsi, au cours des années 20, « il existait des différences dans la manière dont les cadres dirigeants parlaient de leurs employeurs, mais déjà les actionnaires commençaient à être simplement considérés comme l'un parmi la variété d'intérêts et de participants dont le management doit reconnaître et réconcilier les revendications » (Heald 1961, p.130). Deuxièmement, du fait de sa taille et du nouvel « éloignement » de ses propriétaires, l'entreprise change de nature pour devenir une institution à part entière. Il devient plus difficile de la considérer comme le simple instrument des actionnaires. Elle apparaît de plus en plus comme redevable vis-à-vis d'un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble » (Heald 1961)[10].

- Deuxièmement, la figure du dirigeant se transforme radicalement à mesure qu'aux dirigeants familiaux se substituent des juristes et ingénieurs formés dans les nouvelles *Business Schools* américaines[11]. Les programmes de formation, incluant des enseignements dans les domaines de l'économie et de la gestion, mais aussi des disciplines plus larges, développent une sensibilité des dirigeants aux relations entre leurs décisions et le fonctionnement plus général de la société. D'autre part, la nouvelle figure du dirigeant pose la question de l'identité du rôle de manager, que beaucoup décrivent alors comme une profession (Malott, 1924; Donham, 1927; Calkins, 1946; Abrams, 1951), posant ainsi comme centrale la question de la déontologie des dirigeants.

A partir des années 20, on voit apparaître un réel débat autour de la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, avec de nombreux dirigeants s'exprimant publiquement sur ces questions. Si « aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie », les discours de l'époque étaient très marqués par les concepts de « *public service* » et de « *trusteeship », stipulant l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société* (Heald 1961 ; 1971). Alors que le concept de stewardship était centré sur la figure du dirigeant, la notion de trusteeship s'apparente à une vision multi-partenariale de l'entreprise, dans laquelle le dirigeant apparaît comme le mandataire d'une pluralité d'acteurs. De telles approches, qui préfigurent les développements ultérieurs de la théorie des stakeholders, posent la question de la mission de l'entreprise et de ses managers. Ces débats sont certes controversés, mais sont portés par des grands dirigeants eux mêmes (dont Henry Ford, Sloan, des dirigeants de la General Electric Company, etc.). Ils donneront lieu à des controverses juridiques sur la nature de l'entreprise, sa gouvernance, et la responsabilité des managers (Berle, 1932; Dodd, 1932). Il s'agit notamment de statuer sur le degré d'autonomie et les modalités du contrôle de l'action managériale. Ainsi, différents procès opposent actionnaires et dirigeants concernant la légalité de décisions managériales prises sur la base de motifs autres que l'enrichissement des actionnaires de l'entreprise (cf. les controverses entre Ford motor company et Dodge en 1919 puis en 1953 légalisant les activités de philantropie).

---

[10] Comme le souligne Owen D.Young, alors cadre dirigeant de General Electric, en 1933 : « Le fait que [j'exerce en tant que] mandataire d'une institution ou bien en tant qu'avocat de l'investisseur représente une grande différence dans mon attitude à l'égard de ma fonction de cadre dirigeant. Si je suis le mandataire d'une institution, qui sont les ayant-droit ? Vis-à-vis de qui suis-je redevable de mon obligation ? » (p.131)

[11] Aux Etats-Unis, la première *business school* fut fondée à l'Université de Pennsylvanie en 1881. Deux autres furent créées en 1898 à Chicago et à l'université de Berkeley. En 1910, il y avait 14 écoles et en 1925, ce nombre se montait à 183.

De nouvelles pratiques d'entreprise vont se développer au cours de cette période, suivant une logique d'« essais erreurs » (Heald 1961), débouchant sur le développement de négociations sociales, la mise en place de démarches de communication et de relations publiques, l'amélioration des conditions de travail et des conditions salariales, mais surtout autour du développement d'actions philanthropiques.

Du point de vue des entreprises américaines, **le recours à des pratiques socialement responsables apparaît comme un élément essentiel de légitimation de l'entreprise auprès du grand public**. La « grande entreprise » constitue en effet un objet nouveau dont les modalités de contrôle restent largement à définir, et dont la légitimité au sein de la société américaine est loin d'être acquise. A titre d'exemple, le concept de hiérarchie, s'il répond en partie à la demande de règles et de sécurité formulée par certains salariés (Zunz, 1991), est difficile à légitimer dans la société américaine (Miller et O'Leary, 1989), dans la mesure où il entre en contradiction profonde avec les idéaux de liberté d'initiative et de liberté individuelle caractéristiques de la culture américaine à cette période. Miller et O'Leary (1989) montrent ainsi que les premières théories du management (Taylor, Follett, Mayo et Barnard) contribuent à rendre « socialement acceptables » ces nouvelles organisations en légitimant le principe de la hiérarchie – le plus souvent au nom d'un principe de coopération, d'efficience, de rationalité et de rejet de l'archaïsme et de l'arbitraire caractéristique des formes d'organisation plus traditionnelles.

Enfin, il est nécessaire de souligner que le développement de discours et de pratiques de Responsabilité Sociale aux Etats-Unis ne suit pas une logique progressive et continue. Au contraire, les discours des dirigeants d'entreprises peuvent disparaître brutalement lors de périodes de crise de légitimité des entreprises. Ainsi, Heald rapporte que les discours en matière de RSE, après s'être fortement développés au cours des années 20, s'éclipsent durant la crise des années 30 pour ne resurgir qu'après la seconde guerre mondiale. Ces périodes induisant de profondes requalification des modes d'expression de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Plutôt que de passer par des pratiques volontaires, celle-ci s'exprime alors par un interventionnisme étatique accru (cf. les lois antitrust à travers le Sherman Act de 1890 et le Clayton Antitrust Act de 1914, où le New Deal durant les années 30).

Ce premier éclairage théorique apparaît utile afin de mieux appréhender les différentes significations du recours au concept de RSE :
- Au sein du public, il apparaît que la RSE est indissociable de l'émergence de la grande entreprise et, et qu'elle renvoie à un questionnement sur les missions et les modalités de contrôle de ces nouvelles institutions. Plus généralement, la RSE constitue une interrogation sur les modes de régulation d'un capitalisme désormais basé sur de grands empires industriels, remettant en cause les postulats de la concurrence pure et parfaite.
- Du point de vue des entreprises, la RSE renvoie à une série de pratiques sortant de leur périmètre d'action traditionnel, tendant à se substituer à un Etat défaillant. L'engagement des entreprises en matière de RS peut s'apparenter à un engagement moral et éthique du dirigeant (nous avons souligné l'influence de l'éthique religieuse) mais peut aussi servir les intérêts de l'entreprise, par exemple en fidélisant la main d'œuvre de l'entreprise. Par ailleurs, un autre objectif essentiel concerne la légitimité, l'autonomie et les principes commandant l'action managériale, dans un contexte où le nouveau pouvoir des managers dans l'économie américaine suscite de nombreuses interrogations et critiques (Burnham, 1947).

Des discours et pratiques relatifs à la responsabilité sociale se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires. S'ils préfigurent la nature des débats qui vont se

développer par la suite, ce n'est que dans les années 50 que des efforts significatifs de formalisation et de systématisation vont voir le jour à la frontière entre théologie, économie et gestion, ouvrant progressivement la voie à un nouveau champ académique nommé *Business and Society*.

II. 1950-1970 : premières formalisations des rapports entre entreprise et société

Les concepts et pratiques de RSE se construisent de manière émergente et progressive, en parallèle des pratiques d'entreprise et des discours de leurs dirigeants. A partir des années 50, une série de travaux, menés par des académiques ou des praticiens, vont chercher à analyser et à théoriser ces dynamiques de manière plus systématique. A ce titre, Morell Heald (1970) parle de l'élaboration, après 1945, d'une véritable « théorie de la responsabilité sociale ». Se situant dans le champ de l'éthique religieuse, de l'économie, de la gestion, ou dans les milieux d'affaire, ces travaux posent la question de l'articulation entre entreprise et société. Dans un contexte de critique sociale montante de l'entreprise (mouvement qui va s'accentuer à partir du début des années 60), les débats, majoritairement formulés à un niveau politique et externe à l'entreprise, se focalisent sur la question des modes d'intégration de l'entreprise dans la société américaine, interrogeant les devoirs des entreprises envers la société et la nécessité d'encadrement par les pouvoirs publics des initiatives privées[12].

A) Les années 50 : la formulation des termes du débat par des chercheurs

Après une période de retrait, les débats relatifs à la Responsabilité Sociale ressurgissent après la seconde guerre mondiale avec une nouvelle intensité dans le monde des affaires, certains dirigeants publiant des ouvrages largement diffusés (cf. notamment Randall, 1952 ou Eells, 1956). Dans ce contexte d'inflation des discours où « les discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais même à la mode » (Bowen 1953 : 44), quelques économistes et gestionnaires (en particulier Peter Drucker mais surtout Howard R.Bowen) tentent de poser la question de la responsabilité sociale des dirigeants de manière plus systématique. Ces débats et travaux prennent place dans un contexte où l'interventionnisme étatique et la légitimité de l'intervention publique sont relativement faibles[13] et où l'entreprise continue à jouir d'une image favorable au sein du grand public (Roper, 1949) :

[12] L'intensité de ce débat est à mettre en parallèle avec l'évolution de l'image de la grande entreprise dans la population américaine. Ainsi Bowen et Ladd rapportent que la grande dépression et la stagnation économique des années 30 n'avaient pas profondément affecté la confiance des américains dans l'entreprise : ainsi, en 1939, au cœur de la période de stagnation économique, 56% des américains considéraient que les intérêts des employeurs et employés étaient globalement convergents, 25% répondant qu'ils étaient opposés. Ces proportions sont inversées en 1994. cf. Bowen et Ladd (1995). 'Opinion Pulse.' *The American Entreprise* January/February.

[13] Pour une comparaison statistique et une explication culturelle de la place du secteur public dans l'économie américaine, on pourra se reporter aux travaux de McCraw, qui tente d'expliquer la réticence culturelle des américains à recourir à l'interventionnisme public McCraw, T. K. (1984). 'Business & Government: the Origins of the Adversary Relationship.' *California Management Review* XXVI (2).

> « En 1953, Charles Erwin Wilson, alors president de General Motors Corp., pouvait annoncer "depuis des années je suis convaincu que ce qui est bon pour notre pays l'est aussi pour General Motors, et vice-versa" (déposition au Sénat, 1953) sans que trop de monde fronce les sourcils. » (trad.) (Wood et Cochran, 1992)

Pour de nombreux auteurs, l'ouvrage théorique fondateur sur la question est celui de Howard R.Bowen : *Social Responsibilities of the businessman*[14] (Bowen, 1953). Bowen était un économiste de mouvance keynésienne. Si de nombreux auteurs lui accordent aujourd'hui le statut de père fondateur de la RSE et du champ académique *Business and Society* aux Etats-Unis, l'ouvrage semble être entré dans la postérité tardivement. Ainsi, durant les années 50, l'ouvrage n'est pas présenté comme un ouvrage majeur, et ne semble pas avoir eu un retentissement particulièrement important lors de sa sortie. Deuxièmement, le livre, commandité par une organisation religieuse, le "département de l'église et de la vie économique"[15], n'a jamais été réédité, ce qui le rend très difficilement accessible aujourd'hui encore. Ensuite, la lecture de l'ouvrage montre que Bowen n'établit pas une programmatique de recherche et ne cherche pas à ouvrir un champ de recherche autonome sur la question de la Responsabilité Sociale. Enfin, l'examen de ses autres publications indique que l'ouvrage et la question de la Responsabilité Sociale n'occupent pas une place centrale dans ses travaux scientifiques.

Si l'impact réel du livre de Bowen dans le champ *Business and Society* semble à relativiser (cf. Acquier et Gond, 2007), l'ouvrage n'en est pas moins digne d'intérêt et remarquable à plusieurs égards. *Social Responsibilities of the Businessman* fournit tout d'abord un témoignage historique très documenté, recense les discours des dirigeants sur la Responsabilité Sociale et analyse des facteurs d'émergence de la RSE[16]. Ainsi, l'ouvrage recèle de déclarations des dirigeants sur la responsabilité sociale, entendues comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société. Ces discours continuent à être structurés autour des notions de *stewardship,* de *trusteeship et de prise en compte des « groupes intéressés »*. De même, l'éthique religieuse apparaît comme un point de référence et d'évaluation incontournable de ces discours [17][18].

---

[14] Pour une analyse plus détaillée de l'ouvrage de Bowen, de ses propositions et de ses répercussions dans le champ de la RSE, voir Acquier, A. et J.-P. Gond (2007). 'Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953).' *Finance, Contrôle, Stratégie* 10/1.

[15] Un comité d'étude du conseil fédéral des églises du Christ en Amérique, une organisation fédérant des corps d'église de confession protestante et orthodoxe.

[16] Il est intéressant de noter qu'au sein des deux chapitres de l'ouvrage recensant les facteurs d'émergence de la Responsabilité Sociale dans le milieu des affaires, il n'est à aucun moment fait référence à l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

[17] Parmi les 18 chapitres de l'ouvrage, deux sont dédiés à l'application d'une éthique religieuse à la sphère économique' : « Protestant Views of the Social Responsibilities of Businessmen » (chap.5) et « Proposals : The Industry Council Plan » (chap.14, analysant des propositions d'organisation économique formulées par des penseurs catholiques).

[18] L'observation des rapports étroits entre les entreprises américaines et l'éthique réligieuse rejoint les analyses de Max Weber sur l'esprit du capitalisme. Toutefois la thèse de Weber diverge de celle de Bowen sur deux points : c'est l'éthique protestante qui, selon Weber, a constitué, aux débuts du capitalisme, un terreau favorable à l'expansion de l'esprit d'entreprise et à l'accumulation des richesses dans les pays anglo-saxons. Cet esprit des pionniers aurait ensuite été supplanté au cours du XIXème siècle par une éthique progressiste à laquelle est associée l'idéal-type de la bureaucratie (Weber, 1964).

A quelles questions Bowen cherche-t-il à répondre dans ce livre ? Le plus souvent, on ne le cite que pour reprendre, de manière assez rituelle, les quelques lignes de la sixième page de l'ouvrage, où Bowen définit la Responsabilité Sociale comme « [renvoyant] aux obligations des hommes d'affaire de mener les politiques, de prendre les décisions, ou de conduire les actions qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour notre société » (p.6). L'examen montre que l'ouvrage a, en fait, une portée plus importante que ces considérations générales. Les questions auxquelles Bowen tente de répondre sont les suivantes : dans un contexte d'émergence des discours relatifs à la Responsabilité Sociale et d'une « doctrine de la responsabilité sociale » (voir définition ci-dessous), que peut-on attendre de ces notions ? Comment expliquer l'émergence des débats sur ces thèmes ? A quels enjeux ces concepts renvoient-ils, et sous quelles conditions ces notions peuvent-elles constituer une réponse aux enjeux auxquels les entreprises et les Etats-Unis sont confrontés à cette époque-là ?

L'ouvrage montre que les réflexions relatives à la Responsabilité Sociale s'inscrivent, durant les années 50, dans le cadre de transformations assez profondes des modes de fonctionnement de l'économie américaine, et d'interrogations sur le modèle économique en place. Ainsi, Bowen souligne que les dernières décennies ont été marquées par une remise en cause progressive du laissez faire comme fondement des fonctionnements économiques. Du fait de l'accroissement de la législation, de la concentration du pouvoir au sein de grandes entreprises mais aussi de l'émergence d'autres « groupes organisés » (syndicats, associations, etc…), l'économie américaine est mieux décrite sous la forme d'une « *mixed economy* » (p.21), c'est-à-dire une économie à mi-chemin entre le socialisme et le libéralisme. S'ils n'usent pas de leur pouvoir de manière responsable, les dirigeants risquent ainsi de voir s'accroître le contrôle social qui s'exerce sur eux, sous la forme de nouvelles régulations restreignant leur liberté d'action. Ainsi, la responsabilité sociale des dirigeants (le comportement responsable du dirigeant peut ici se résumer à *user de son pouvoir de manière responsable*) doit permettre d'améliorer l'alignement entre les objectifs de l'économie et ceux de la société, tout en évitant d'accroître l'encadrement strict des hommes d'affaires par de nouvelles réglementations, préservant ainsi leur liberté d'action. Selon Bowen, la doctrine de la responsabilité sociale se présente donc comme une troisième voie, entre une économie fondée sur une doctrine du laissez faire et une économie planifiée[19].

Mais comment opérationnaliser ce nouveau modèle ? Comment faire en sorte que les dirigeants intègrent l'intérêt social dans leurs décisions quotidiennes ? La « doctrine de la responsabilité sociale » propose que l'initiative volontaire de la part des hommes d'affaires constitue une réponse à ces questions. Selon Bowen, « **La doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte *volontaire* d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire peut ou pourrait contribuer à résoudre des problèmes économiques et à atteindre de manière plus globale les objectifs économiques que nous poursuivons** » (p.6). Pour l'auteur, l'idée est intéressante, et il est indispensable que cette doctrine soit largement acceptée si l'on veut que s'améliore l'articulation entre les comportements individuels et les résultats sociétaux. Cependant, cette doctrine ne saurait suffire, à elle seule, à développer la Responsabilité Sociale. Si elle constitue une pierre de l'édifice, elle n'a pas de sens (et ne peut réellement exister) sans la construction de *nouvelles institutions* permettant de nouvelles formes de coopération entre acteurs (pour définir l'intérêt social), sans le *renforcement des pressions du marché et celles*

[19] La problématisation de la Responsabilité Sociale de L'entreprise est fortement influencée, en arrière plan, par les débats politiques de l'époque. La menace communiste, de même que le contexte de la guerre froide, jouent ici d'un poids déterminant sur les réflexions développées par Bowen.

exercées par la société sur les entreprises, et sans la *découverte de nouveaux savoirs* permettant de mieux appréhender les mécanismes par lesquels s'articulent l'action individuelle d'une entreprise et l'économie dans son ensemble. Ces savoirs doivent déboucher dans de nouvelles techniques, de nouveaux outils de management et des dispositifs législatifs. Mais Bowen met également en évidence l'importance du soubassement éthique de toute décision pour asseoir leur légitimité. Bowen conclut son ouvrage par des propositions de transformations au niveau politique, au niveau des formations en management, et au sein des entreprises (il est le premier à proposer le concept d'audit social), soulignant, au passage, l'ampleur des difficultés que représente l'opérationnalisation du concept de responsabilité sociale.

Si la posture d'Howard R. Bowen est celle d'un économiste s'interrogeant sur la capacité des pratiques de RSE à contribuer à la régulation de l'économie américaine, d'autres travaux se développent dans le champ du management. Ainsi, Peter Drucker évoque les responsabilités des managers dans la conclusion de son ouvrage *The Practice of Management*, intitulée : *The responsibilities of Management* (Drucker, 1954). En une quinzaine de pages, il se positionne par rapport aux débats de l'époque en soulignant l'inséparabilité des dimensions sociales et économiques de l'entreprise et en quoi les grandes entreprises, qui détiennent un pouvoir inégalé du fait de leur concentration inédite et de leur longévité, doivent mécaniquement assumer de nouvelles responsabilités. Il dresse, à cet égard, un véritable agenda de l'entreprise responsable, vis-à-vis de son personnel (motiver les employés en leur donnant le "sens et le sentiment de leur mission", proposer une carrière à tous), vis-à-vis d'elle même (anticiper les enjeux sociaux, participer à la définition des lois la concernant) et plus largement vis-à-vis de la société (respecter les termes du contrat implicite avec la société, ne pas opérer à des licenciements brutaux dans des collectivités très dépendantes de l'entreprise). La démarche de Drucker consiste donc à fois à mettre en évidence la nécessité, pour les dirigeants, de tenir compte de l'environnement dans leurs pratiques, et de poser la question des principes qui doivent motiver les décisions de l'entreprise. Sur ce dernier point, Drucker, en ligne avec (Clark, 1916, 1939) ou Bowen (Bowen, 1953, 1955), rejette l'utilitarisme prôné par les économistes libéraux (Smith, Mandeville) comme principe de l'action managériale. Que cette proposition soit vraie ou fausse, aucune société ne peut être fondée sur l'idée selon laquelle l'agrégation des comportements égoïstes mène mécaniquement au bien public :

> « [La responsabilité de l'entreprise] ne peut continuer à être fondée sur l'hypothèse que l'intérêt privé du propriétaire vise au bien public, ou que l'intérêt privé et le bien public peuvent vivre séparés sans avoir rien à voir l'un avec l'autre. Au contraire, cette garantie de durée de l'entreprise exige du directeur qu'il assume des responsabilités en vue du bien public, qu'il subordonne ses actions à des règles morales de conduite, et qu'il limite son intérêt et son autorité, toutes les fois que leur pratique menace d'empiéter sur le bien public et sur la liberté de l'individu" (trad. p.394). Drucker propose ainsi de rejeter l'idée selon laquelle « ce qui est bon pour l'entreprise X est naturellement bon pour les Etats-Unis ». Le véritable enjeu pour la stratégie consiste à mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise avec ceux de la société. »

Ces deux approches sont intéressantes dans la mesure où elles portent en germe la nature du débat qui va se développer dans les années 60 et comportent de nombreux points communs avec les recherches qui vont se développer ultérieurement, donnant naissance au champ *Business and Society* : *l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société*, la *question*

du pouvoir des grandes entreprises, le *fondement normatif de la responsabilité de l'entreprise* introduisant l'éthique comme une des variables du débat, la question de la *déontologie des managers et de leurs principes d'action* envers différents « groupes intéressés » (Abrams, 1951).

B) Les premières formulations de la RSE

Au cours de cette première période, les premiers travaux du champ *Business & Society* tendent à reproduire l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société, et à formuler la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sur le registre de la contrainte morale ou réglementaire (cf. encadré 1.1) : la RSE renvoie souvent à un ensemble d'obligations incombant aux entreprises, allant au-delà de leurs obligations strictement financières et légales.

Encadré 1.1 : Quelques définitions de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au cours des années 60 et 70

Au cours des années 60 et 70, on peut distinguer deux grandes approches de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) :

1. la RSE désigne la sphère extra-économique de l'entreprise, et désigne les principes moraux qui sous-tendent l'action managériale. Cette approche est essentiellement qualitative et renvoie à des démarches volontaires :
- Pour Davis, la RSE renvoie « aux décisions et aux actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise » (Davis, 1960).
- Selon Eells and Walton, la RSE renvoie aux « problèmes qui apparaissent lorsque l'entreprise projette son ombre sur la scène sociale, et les principes éthiques qui devraient gouverner les relations entre l'entreprise et la société. » (Eels et Walton, 1961).
- « La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique » (Backman, 1975).

2. La RSE renvoie à un ensemble d'obligations des entreprises envers la société. Cette approche nous semble la plus répandue. Elle peut renvoyer à des démarches volontaires mais l'ensemble des obligations des entreprises envers la société peuvent se matérialiser de manière plus contraignante, à travers les lois.

- "L'idée de la responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société" (Mc Guire, 1963).
- "L'idée fondamentale de la *Corporate Social Responsibility* est que les entreprises ont une obligation d'oeuvrer pour accroître le bien-être de la société" (Frederick, 1978).
- « La notion de Corporate Social Responsibility défend que l'entreprise a des obligations envers d'autres groupes que ses actionnaires, et au-delà de celles prescrites par la loi ou définis par les accords syndicaux » (Jones, 1980).
- un peu plus tard, Bauer et Ackerman critiqueront littérature centrée sur la RSE en considérant qu'elle "présuppose une obligation et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que le résultat. " (Ackerman et Bauer, 1976).

Dans cette première phase, les travaux sont construits sur un certain nombre de postulats communs :

- la reconnaissance de l'existence d'interdépendances entre l'entreprise et la société,

- une interrogation relative à l'accroissement du pouvoir de l'entreprise (voir notamment (Davis, 1960, 1973)), posant la question des nouvelles responsabilités accompagnant ces nouveaux pouvoirs,
- l'idée selon laquelle l'existence de l'entreprise est soumise à la volonté de la société. Il existerait ainsi un « contrat social » entre l'entreprise et la société. Davis exprime bien cette idée lorsqu'il avance que « la société accorde de la légitimité et du pouvoir aux entreprises. A long terme, ceux qui n'utilisent pas ce pouvoir d'une manière jugée responsable par la société auront tendance à le perdre » (Davis, 1973). Ce contrat est de nature plus ou moins explicite. Il peut être incarné par les règles de droit auxquelles sont soumises les entreprises ou plus souvent de manière plus implicite, renvoyant aux « attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » (Carroll, 1979). On trouve chez l'ensemble des auteurs l'idée que la société, à travers l'action étatique et la loi, peuvent prendre des mesures correctives pour encadrer l'action des entreprises et que pour garantir leur acceptabilité, les entreprises doivent donc arriver à cerner les termes de ce contrat et agir en conséquence.
- L'idée selon laquelle l'entreprise et ses managers peuvent être considérés comme des agents moraux (Wartick et Cochran, 1985), ce qui donne une dimension éthique au débat, aussi bien au niveau individuel qu'à celui de l'entreprise.

Au-delà de ces postulats de départ, l'ensemble des chercheurs partagent une posture largement normative, et ne mobilisent pas les pratiques d'entreprise. Le débat se situe à un niveau politique et idéologique : il s'agit principalement de discuter de la nature des objectifs de l'entreprise (l'existence d'une responsabilité à l'égard d'autres acteurs que les actionnaires) et de la hiérarchisation de ces objectifs (en cas de conflits d'intérêts, la responsabilité sociale doit elle prévaloir sur les devoirs des managers à l'égard des actionnaires).

Ces points communs ne doivent cependant pas occulter le flou et le manque de cohérence des réponses à propos de ce que recouvre précisément le champ de la RSE :

- **Quelle est le périmètre et la nature de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ?** A quel niveau doit-on analyser cette responsabilité : celui de l'entreprise, du secteur ou de l'individu ? Peut-on effectuer une liste atemporelle des responsabilités sociales de l'entreprise ou doit-on préférer un principe plus large de la RSE (cf Carroll, 1979), permettant une approche contingente et évolutive ? La RSE doit-elle inclure les responsabilités économiques de l'entreprise ou renvoie-t-elle à une sphère extra-économique ? Quel est le périmètre du contrat entre l'entreprise et la société ? Celui-ci est-il relatif aux responsabilités de l'entreprise dans le cours de ses activités économiques ou est-il relatif aux activités philanthropiques (mécénat) de l'entreprise ? La RSE renvoie-t-elle à des obligations légales ou des initiatives volontaires (Vogel, 1986) ?
- **Quels sont les vecteurs de transformation des pratiques d'entreprises ?** Les initiatives des entreprises, la re-fondation morale des décisions managériales, l'action des groupes de pression, ou la législation ?
- **Le mode de relation entre l'Etat et les entreprises doit-il être fondé sur le régime de la coopération ou bien sur celui de la contrainte ?** Faut-il privilégier l'action réglementaire pour contraindre les entreprises à évoluer ou bien encourager les approches volontaires des entreprises ? De même jusqu'où les entreprises doivent-elles aller dans la résolution de problèmes sociaux ? Doivent-elles constituer un acteur structurant les politiques publiques et l'élaboration des lois ?

Ces difficultés à définir la nature et le périmètre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise s'expliquent en partie par une **deuxième limite de ces approches : la faiblesse de leurs fondements théoriques**. Pour reprendre l'analyse de Frederick, les premières approches de la RSE baignent dans un « brouillard normatif » (Frederick, 1986) : « Guidées par l'idée qu'il y avait besoin d'ajuster l'interface entre entreprise et société (d'où l'accent mis sur la responsabilité et le besoin de rendre des comptes), leurs travaux adoptait un ton normatif mais était très peu précis quant aux conflits de valeurs qui apparaissaient ». Ces démarches viennent donc interroger les fondements moraux de l'action managériale, mais elles restent « hésitantes » et « réticentes » à entrer dans une investigation normative systématique. Elles manquent, pour être satisfaisantes, d'un cadre théorique solide et d'une capacité à assumer ces enjeux normatifs.

L'absence d'analyse systématique des pratiques d'entreprises conduit, le plus souvent, à des travaux désincarnés, donnant lieu à une éclosion de « débats philosophiques stériles » (Frederick, 1986). Cette étape de prise de conscience s'est avérée être « extrêmement chronophage et controversée » (Wood, 1991a) entre les partisans et les opposants de la RSE. Si les tenants de la RSE ne contestent pas la mission de création de valeur de l'entreprise, accepter le principe d'une responsabilité sociale de l'entreprise revient à reconnaître l'existence d'autres acteurs et d'une mission au-delà de la sphère économique, dont l'entreprise doit tenir compte dans le cours de son activité. D'autre part, ces approches remettent en question l'idée utilitariste selon laquelle l'agrégation des comportements égoïstes conduit à la maximisation du bien-être collectif. C'est suffisant pour que Milton Friedman décrive la notion de Corporate Social Responsibility comme « profondément subversive », considérant qu'« il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de note société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires » (Friedman, 1962).

On peut synthétiser les critiques de Friedman et d'autres auteurs (Levitt, 1958; Sundaram et Inkpen, 2004) autour de trois objections centrales :

- La notion de RSE amène des acteurs autres que les actionnaires à s'approprier de manière illégitime des ressources de l'entreprise,
- En multipliant les objectifs poursuivis et en introduisant un idéal d'intérêt social opaque, la notion de RSE constitue un moyen détourné pour les managers d'accroître leur pouvoir discrétionnaire sans avoir à rendre de comptes,
- Il ne faut pas confondre le rôle de l'entreprise et celui de l'Etat : l'entreprise est inefficace dans la résolution de problèmes sociaux, et il est dangereux, pour la mission de l'entreprise mais aussi vis-à-vis des citoyens et des libertés individuelles, qu'elle s'immisce dans des questions sociales.

III. 1965 – 1980 : un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société

A) Contexte sociopolitique et approches de la RSE

1) Une crise généralisée des institutions américaines

Si l'ensemble des institutions américaines (entreprise mais aussi l'Etat) avait traversé, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, une période d'amélioration continue de leur image, le milieu des années 60 marque un retournement brutal et durable. La teneur de ce mouvement est bien décrite par Ackerman et Bauer (1976), qui montrent qu'au-delà des entreprises, c'est plus fondamentalement le fonctionnement de l'ensemble des institutions américaines qui se trouve remis en question. Ainsi, l'action politique est violemment prise à partie par les opposants à la guerre du Vietnam ou les revendications des minorités raciales pour les droits civiques. Malgré une période d'expansion économique, les inégalités s'accroissent, aboutissant à la multiplication d'émeutes urbaines dans des quartiers pauvres. Dans le domaine technologique, l'abandon du projet d'avion supersonique SST révèle un changement d'attitude par rapport à la technologie et le progrès technique. Ainsi, la volonté du gouvernement américain de développer, sur les fonds publics, un avion supersonique (le projet SST) surpassant les performances du Concorde franco-britannique, se heurtera à l'opposition farouche d'un mouvement écologiste émergeant, qui réussit à sensibiliser le public américain aux risques environnementaux (destruction de la couche d'ozone) et humains (santé publique et perturbations sonores) induits par cette nouvelle technologie (Horwitch, 1982). Ce mouvement, de nature nouvelle, préfigurera les logiques d'action des ONG ou d'autres groupes activistes qui se développeront ultérieurement[20]. Le projet, finalement abrogé par le congrès américain en 1971, constitue une première évolution de la relation du public aux progrès techniques, et va donner naissance à des pratiques d'« évaluations de technologies » (technology assessments) visant à anticiper et à évaluer les conséquences humaines des projets avant de prendre une décision. En parallèle, un axe de réflexion se développe autour des indicateurs sociaux (Bauer, 1966) susceptibles d'enrichir les indicateurs économiques traditionnels de création de richesse au niveau national, jugés trop pauvres et réducteurs pour informer les politiques et l'action publique de manière pertinente. Ces réflexions font notamment écho aux réflexions internationales du Club de Rome (Randers et Meadows, 1972) sur l'impact de la croissance démographique et économique sur l'épuisement des ressources naturelles.

Pour Ackerman et Bauer, cet ensemble d'éléments éparses renvoie à une transformation sociale profonde. Derrière ces signaux isolés se dessine un projet plus vaste d'humanisation de la société (« An agenda for a humanized society », p.5). « Ce mouvement, probablement de nature révolutionnaire, a pour objectif de rendre nos institutions plus sensibles et réactives[21] aux attentes des hommes. Sur le versant négatif, il s'agit d'une révolte contre une approche du « progrès » uniquement mesurée en termes économiques et techniques » (Ackerman et Bauer, 1976 : 3).

[20] Par exemple, Ackerman mentionne, dans les années, le blocage de projets de développement de centrales nucléaires, de class actions à l'encontre de diverses entreprises, etc.
[21] Notre traduction du terme « *responsive* »

Ce mouvement de remise en cause va toucher les entreprises de manière brutale, et va être à l'origine d'une requalification des approches en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. A l'occasion de la réédition d'une note de recherche, William Frederick revient sur ce contexte en soulignant la conflictualité des relations entre les entreprises et le reste du corps social :

> « Mon intuition est qu'il est très difficile, aujourd'hui, pour une personne n'ayant pas vécu le tumulte social des années 60 et du début des années 70, de saisir l'effet de tremblement de terre suscité par ces événements sur le milieu des affaires et la prise de conscience de ces enjeux dans les entreprises. L'entreprise se retrouvait violemment projetée dans un maelström social, dans lequel beaucoup remettaient en cause non seulement sa légitimité, mais aussi fondamentalement son droit à l'existence. » (Trad.) (Frederick, 1994)

Différents sondages d'opinion abondent dans ce sens. Par exemple selon Yankelovitch (cité par Ackerman 1975), les réponses positives à l'affirmation « Les milieux d'affaires équilibrent de manière satisfaisante la recherche de profit et les services au public » chutèrent de 70% en 1968 à 32% quatre ans plus tard (Yankelovitch, 1972) !

On observe une remise en cause violente des activités et des comportements de la grande entreprise à l'égard de son personnel, des riverains, de l'environnement et, plus généralement, de la société[22]. De plus en plus, l'entreprise est ainsi perçue comme un lieu de pouvoir illégitime. Ainsi, Donna Wood (reprenant (Eberstadt, 1977)) souligne que les premiers auteurs du champ *Business and Society* s'inquiétaient du fait qu'« aujourd'hui, l'entreprise a rarement bénéficié d'autant de pouvoir et de si peu de responsabilités » (Wood, 1991a). Ainsi, les entreprises se trouvent confrontées à de nouveaux mouvements contestataires, qui vont donneront lieu à une importante vague de régulation au cours des années 60 et dans la première moitié des années 70[23] :

- En publiant *Unsafe at Any Speed* en 1965, Ralph Nader met violemment en cause les pratiques des constructeurs automobiles (en particulier General Motors) et leur acharnement à éviter l'introduction de normes de sécurité dans leurs produits (ceintures de sécurité, etc.) (Nader, 1965). La parution en 1967 du « Nouvel Etat Industriel » de Galbraith, et la notion de filière inversée, témoigne aussi de la stigmatisation d'un pouvoir excessif de la grande entreprise vis-à-vis de son environnement et de ses clients (Galbraith, 1969). Au cours des années 70 sera créée une agence publique de protection des consommateurs, la *Consumer Product Commission* (CSPC).
- Au-delà de la montée des mouvements consuméristes, les années 60 sont marquées par l'émergence de préoccupations relatives à l'égalité des droits et aux discriminations. Ces débats s'inscrivent dans un contexte où la pauvreté urbaine et la ghettoïsation des villes constitue un des problèmes politiques les plus importants aux Etats-Unis au cours de cette période (Vogel, 1986). En réponse aux critiques de mouvements activistes pour la reconnaissance des minorités et leur intégration dans l'entreprise, de nombreuses entreprises américaines (dont Eastman Kodak, suite à une résolution d'actionnaires) sont amenées à embaucher un contingent de salariés de couleur. D'un point de vue institutionnel, la période est marquée par la création d'*Amnesty International* en 1961 et la mise en place

[22] C'est d'ailleurs à cette époque que se structurent différents travaux sur la gestion de crise.

[23] Ces critiques et ces mouvements ne sont pas spécifiques aux Etats-Unis mais ils suscitent là-bas un débat à la mesure de la place qu'occupe, à la différence de la France par exemple, l'entreprise dans la société américaine.

d'une commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois (*US Equal Employment Opportunity Commission*) en 1964.

- La question de la sécurité au travail fait aussi l'objet de réglementation, avec la création dans les années 70 de l'*Occupational Safety and Health Administration.*
- Enfin, on observe une attention nouvelle aux enjeux environnementaux. La publication de l'ouvrage *Silent Spring* par Rachel Carson (1962), qui met en cause les dégâts irrémédiables causés par l'usage des pesticides, fait voler en éclat l'idée selon laquelle l'environnement a une capacité d'absorption infinie (Carson, 1962). De nouvelles ONG sont créées, comme le WWF en 1961 ou Greenpeace en 1975. Engageant des procédures juridiques, ces associations environnementalistes bloqueront des projets de construction de centrales nucléaires ou d'exploitation de forêts. Ces préoccupations environnementales se traduiront sur le plan institutionnel par l'adoption du *Clean Air Act* en Californie en 1963, du *Wilderness Act* en 1964 et la mise en place d'une convention sur le commerce international des espèces en danger en 1963, et la création de l'Agence pour la Protection de l'Environnement (EPA) au début des années 70.
- Enfin, ces années sont marquées par la multiplication des class actions et l'apparition de formes d'activisme actionnarial et des propositions de résolutions d'actionnaires sur des questions de responsabilités sociales, qui exerceront une influence significative sur le retrait des entreprises américaines d'Afrique du Sud.

2) *La multiplication des pratiques d'entreprise associées à la RSE*

Dans ce contexte de pressions et d'accroissement des régulations, les entreprises vont progressivement s'engager à partir de la fin des années 60, suite aux émeutes urbaines. S'engageant dans un premier temps sur des questions de société souvent éloignées de leur cœur de métier (pauvreté, aide aux populations défavorisées, dégradation des centres villes), elles traiteront ces questions à travers le spectre des « community relations » ou de démarches de philanthropie. Dans un second temps, elles se concentreront sur des enjeux plus directement liés à leur cœur d'activité, telles que la gestion de l'impact environnemental de leurs produits ou l'égalité de traitement des salariés, la qualité de vie au travail, etc[24]. L'aspect particulièrement intéressant de cette période a trait à l'émergence de nouvelles figures d'acteurs dédiés à ces questions. Devant l'instabilité et la complexité nouvelle de l'environnement, la question de la RSE ne renvoie plus simplement à une question d'éthique et de choix du dirigeant. Il s'agit de repérer d'où peuvent venir ces forces et de comprendre comment l'entreprise peut y apporter un traitement systématique. Cette question managériale se traduit par la création de nouveaux acteurs (le « social issue specialist »), de nouveaux outils et de nouvelles règles au sein des entreprises.

Par ailleurs, les demandes accrues de transparence des activités sociales de l'entreprise donnent lieu au développement de pratiques d'**audits sociaux** dès le début des années 70 (Bauer et Fenn, 1972, 1973; Dierkes et Bauer, 1974). Ainsi, Ackerman et Bauer (1976) rapportent qu'en 1973, « une majorité des très grandes entreprises avaient « audité » leur performance sociale au cours des 12 derniers mois » (p.viii), alors même que ces démarches étaient inexistantes quelques années auparavant. Initialement pensées par analogie à l'audit financier, pour répondre et faire face à des pressions externes, les pratiques restent floues et hétérogènes quant à leurs objectifs, leurs méthodes et les modalités de leur

[24] Cf. Ackerman et Bauer, 1976, "In the short period from about 1968 to 1975, the nature of those demands and the nature of business' response to them have changed in important qualitative ways" (p.vii). Voir aussi p.10 pour une typologie des pratiques et de leur évolution.

mise en œuvre (la certification par un consultant externe afin de sécuriser une communication à vocation externe reste faible). Dans ce cadre, la notion d'audit est souvent utilisée pour désigner des pratiques d'évaluation interne aux entreprises visant à dresser un diagnostic ou à effectuer un état des lieux de leurs pratiques en matière de responsabilité sociale. Dans ce cadre, Bauer et Fenn (1972) proposent de penser ces démarches comme des germes de pilotage interne dans un premier temps, structurant les programmes d'action et favorisant l'apprentissage dans une phase émergente. Ce champ va s'étendre durant toute la décennie, autour des **démarches de *reporting* social**, avec un travail sur les méthodologies de *reporting* et une étude de l'impact de ces démarches sur les actions et processus de décision (Dierkes et Berthoin Antal, 1986). Ces démarches vont notamment dépasser les frontières américaines et toucher l'Europe, et notamment la France, avec la loi sur le bilan social de 1977 qui fait naître une obligation légale des entreprises à communiquer sur un ensemble d'indicateurs relatifs à leur gestion des ressources humaines (Igalens, 1997).

3) La RSE et l'idée de contrat entre entreprise et société

Pour les différents observateurs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ces dynamiques ont tendance à valider l'idée d'une « loi d'airain de la RSE » (iron law of CSR) ou de « contrat social » entre l'entreprise et la société. Davis exprime bien cette idée lorsqu'il avance que « la société accorde de la légitimité et du pouvoir aux entreprises. A long terme, ceux qui n'utilisent pas ce pouvoir d'une manière jugée responsable par la société auront tendance à le perdre » (Davis, 1973). Ce contrat est de nature plus ou moins explicite. Il peut être incarné par les règles de droit auxquelles sont soumises les entreprises ou plus souvent de manière plus implicite, renvoyant aux « attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » (Carroll, 1979). La société, à travers l'action étatique et la loi, peuvent prendre des mesures correctives pour encadrer l'action des entreprises. Afin de garantir leur acceptabilité, les entreprises doivent donc arriver à cerner les termes de ce contrat et agir en conséquence. Cette idée marquera aussi les praticiens : ainsi, un rapport du Committee for Economic Development[25] de 1971 sur les responsabilités sociales de l'entreprise (social responsibilities of business) témoigne du rôle de cette idée de contrat sur la manière de penser les responsabilités sociales de l'entreprise : « aujourd'hui il est clair que les termes du contrat entre la société et l'entreprise sont en train de changer de manière substantielle et importante. Aujourd'hui, plus que n'importe quand auparavant, on demande aux entreprises d'assumer des responsabilités plus larges à l'égard de la société et de se mettre au service de nouvelles valeurs. Les entreprises, en effet, se voient demander de contribuer à la qualité de vie des américains d'une autre manière qu'en se contentant de fournir des biens et des services. Dans la mesure où les entreprises existent pour servir la société, son futur dépendra de la qualité de la réponse des managers aux attentes évolutives du public » (CED, 1971).

[25] « Groupement privé de hauts dirigeants et d'universitaires, le *Committee for Economic Development* fut fondé en 1942 pour faciliter la transition de l'économie de guerre américaine vers une économie de temps de paix. Sous la direction conjointe de chefs de grandes entreprises et de présidents d'universités, il se consacre à produire des analyses de politiques publiques structurelles d'intérêt national, et est généralement très écouté. Ses travaux sont à l'origine de nombreuses initiatives d'envergure nationale et internationale, comme la formation du FMI et de la Banque mondiale ou le Plan Marshall. Se définissant comme "non partisan", c'est-à-dire indépendant des partis politiques ou intérêts particuliers, il continue à exercer une influence respectée sur le discours public américain en matière d'affaires publiques. C'est naturellement à lui que revenait de promouvoir l'importance de la RSE pour une saine économie. » (Pasquero, 2005).

Si l'idée de contrat entre l'entreprise et la société apparaît comme un trait commun à l'ensemble des approches, la manière d'interpréter ces remises en cause de l'activité des entreprises diffère au sein des chercheurs du champ Business & Society. Pour une première série de travaux s'inscrivant dans les cadres de l'éthique des affaires (plus proches du pôle « Society »), la cause est à rechercher dans l'absence de morale des dirigeants et la nécessité pour les managers de tenir compte de nouvelles obligations et d'intégrer la question de l'intérêt public dans leurs décisions.

Toutefois, un deuxième courant de recherche apparaît, réunissant d'autres auteurs plus proches du versant de l'entreprise (le pôle « Business »), et prenant le contre-pied des travaux à dominante éthique[26]. Pour ces chercheurs, « L'idée de responsabilité présuppose une obligation, et concentre l'attention sur les moteurs de l'action plutôt que sur le résultat. [Cependant] la motivation n'est pas suffisante. Répondre aux demandes sociales représente beaucoup plus que décider du cours d'une action. Répondre implique la tache gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire, et cette tache est loin d'être triviale » (Trad.) (Ackerman et Bauer, 1976), p.6). Ainsi proposent ils de passer du paradigme de la responsabilité à celui de la « responsiveness »[27] ou pour reprendre William Frederick, de CSR1 à CSR2 (Frederick, 1978). Selon eux, le mouvement en cours, du fait de son ampleur et son intensité, peut être considéré comme un changement fondamental, une véritable **rationalisation des relations entre entreprise et société**. Elle implique la transformation des entreprises pour développer une capacité à intégrer les demandes sociales. Cette situation nouvelle soulève des questions inédites et déstabilisantes pour les entreprises. Elle appelle des solutions créatives, de nouveaux acteurs (les social issue specialists) et de nouvelles expertises afin d'intégrer des demandes sociales. Ainsi, il s'agit d'étudier, d'un point de vue managérial ce processus de « rationalisation » de la gestion des affaires sociales, c'est à dire la manière dont les entreprises apprennent à piloter ces questions de manière raisonnée et systématique.

B) Naissance d'un courant « Corporate Social Responsiveness »

1) De la responsabilité à la réponse : le développement d'une approche managériale de la RSE

Si plusieurs travaux s'inscrivent dans un projet d'opérationnalisation des enjeux de la Responsabilité Sociale (voir notamment (Sethi, 1971; Farmer et Jogue, 1973) qui développent toute une série de cas pour sensibiliser les étudiants à la complexité des situations, à la turbulence de l'environnement institutionnel et aux difficultés de la prise de décision pour les dirigeants), le courant « Corporate Social Responsiveness » trouve son socle dans un projet de recherche développé au sein de la Harvard Business School en 1971, sous l'autorité

[26] « Je suis intimement convaincu que la meilleure manière d'interpréter les problèmes posés par la demande d'entreprises sensibles à leur environnement social est de les considérer comme des questions managériales plutôt qu'éthiques ou idéologiques. En conséquence, à la différence de nombreux observateurs de la relation entre l'entreprise et la société, je me suis positionné à l'intérieur de l'entreprise pour étudier sa réponse aux attentes sociétales » Ackerman, 1975, p.2

[27] La traduction de Responsivess est malaisée en Français. Le terme « Responsiveness » est souvent entendu par les auteurs de manière littérale, comme « capacité à répondre à des demandes sociales évolutives ». En fait, la combinaison des notions de réceptivité et de réactivité nous semble plus fidèle à l'esprit de ces travaux : ainsi, pour Ackerman « l'enjeu, du point de vue du management, consiste à favoriser des modes d'apprentissage organisationnel et d'adaptation qui permettront des réponses flexibles et créatives aux enjeux sociétaux au fur et à mesure qu'ils apparaîtront ». Ackerman, R. W. (1973). 'How companies respond to social demands.' *Harvard Business Review* 51/4: 88-98.

de Raymond A. Bauer[28], avec une équipe de 5 chercheurs affiliés (members of the faculty) et 8 doctorants et assistants de recherche (Ackerman, 1975). Fidèle à la tradition de la Harvard Business School, ce programme se développe, entre 1972 et 1974, autour de différentes études de cas et de nombreux interviews de cadres dirigeants dans plus de 40 grandes entreprises. Ainsi, l'étude détaillée des pratiques fournira un matériau empirique très riche (en particulier les deux cas, issus d'une recherche de type clinique, développés dans l'ouvrage d'Ackerman (1975)). Témoignage de cette proximité aux pratiques, Ackerman prendra, après la publication de son ouvrage, les fonctions de 'Vice-President-Finance and Administration' d'une entreprise divisionnalisée de taille moyenne dans le secteur de la papeterie (of a medium sized divisionalized company in the pulp and paper industry). S'éloignant volontairement de débats généraux sur la nature de l'entreprise et le besoin de refonder une théorie de l'entreprise, les auteurs prônent une démarche pragmatique[29] susceptible d'informer ces débats plus larges. Deux ouvrages de synthèse seront publiés à un an d'intervalle : *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976) et *The Social Challenge to Business* (Ackerman, 1975)[30].

Ces travaux, qui restent selon nous d'une richesse inégalée, sont les premiers à proposer une analyse détaillée des démarches et instruments mis en œuvre par les entreprises. Par ailleurs, ils font partie des rares approches à resituer la complexité de l'action du dirigeant, à ne pas traiter l'organisation comme une boite noire mais à s'intéresser à sa structure, ses outils, et à intégrer des éléments de théories des organisations pour la compréhension de ses dynamiques. Ainsi, pour ses représentants, c'est un dirigeant encastré dans une organisation complexe -incluant notamment les cadres intermédiaires- qu'il s'agit d'analyser. Au-delà du témoignage historique des pratiques d'entreprise en matière de RSE, les travaux restent une référence particulièrement pertinente, 30 ans après leur publication, pour l'analyse et la compréhension des dynamiques contemporaines en matière de

[28] Il est difficile, en quelques lignes, de resituer la richesse et la diversité tout en rendant compte de la cohérence du parcours de Raymond A. Bauer. Au cours de sa carrière, ce dernier a occupé diverses positions de haut niveau dans les univers académiques et praticiens. Après avoir mené une étude des aspects psychologiques et organisationnels du fonctionnement du système soviétique, il va s'intéresser aux outils de planification et aux politiques publiques. Il développera une série de travaux sur les « social indicators », avec comme projet d'enrichir les outils d'évaluation économiques traditionnels. Il poursuivra ces travaux à travers des fonctions de « senior consultant » au sein de l'équipe de recherche de la maison blanche sur les « National Goals » à la fin des années 60 et au début des années 70. Ces travaux sur les indicateurs de création de richesse auront ensuite une orientation plus interne à l'entreprise, notamment autour des questions d'audit social. Intéressé par les avancées en matière de sciences comportementales (Behavioral Sciences) et leur appropriation en gestion (en particulier dans le champ du marketing), il est parfois présenté comme un professeur de psychologie de la Harvard Business School. Dans ce cadre, il occupera différentes positions de président d'associations de communautés scientifiques, comme la Division of Consumer Psychology ou la Massachussets Association. Ses principaux travaux, dans le champ du marketing et de la publicité, portent notamment sur les attitudes à l'égard de la publicité, l'acceptabilité du marketing et le comportement du consommateur.

[29] Les questions de ce programme de recherche sont pragmatiques : « l'entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s'y prend-t-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s'agit de chercher, dans l'organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l'organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales » (Frederick, 1978).

[30] Le lecteur intéressé pourra aussi se référer à Murray, J. et A. Edwin (1976). 'The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation.' *Academy of Management Review* 1/3: 5-26. ; pour le cas du secteur bancaire.

développement durable. Avec un recul critique évident[31] et dans des termes qui restent pertinents aujourd'hui, les auteurs discutent du lien entre les « social initiatives » et la performance des entreprises, la portée et les limites des nouvelles pratiques d'entreprise, des expérimentations en cours, des démarches d'instrumentation ou des processus de pilotage (notamment les démarches d'audit social et leurs difficultés), etc. Toutefois, ces travaux ont eu une influence et un écho relativement faibles sur les travaux ultérieurs. Il s'agit donc de donner à voir leur contenu et de comprendre pourquoi leurs apports ont été relayés au second plan.

2) *Contenu et résultats du programme de recherche.*

Dans leur analyse, Ackerman et Bauer (1976) resituent l'émergence des débats sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le cadre plus global de la crise des institutions américaines et de l'« agenda for a humanized society », décrits plus haut. Ce mouvement, caractérisé par un questionnement voire un rejet des indicateurs traditionnels de mesure du progrès et de la richesse, heurte violemment les entreprises. Ainsi, pour les auteurs, « s'il est un signal clair qui ressort de la critique contemporaine de l'entreprise, c'est que son existence n'est plus garantie par la simple capacité à fournir et vendre des biens et des services en générant un profit » (p.14). Ce qui est en jeu est donc la capacité des entreprises à enrichir leur modes de pilotage, et à intégrer et à piloter de manière systématique la dimension sociale de leur activité. Or cet élargissement est particulièrement violent et perturbateur pour la plupart des grandes entreprises, au moment où se généralise les structures organisationnelles de type multi-divisionnelle (Chandler, 1972). Cette forme de structure, qui a accompagné le processus de diversification des grandes entreprises, s'appuie sur une direction générale légère, agrégeant et coordonnant différentes divisions indépendantes, gérées de manière autonome sur la base des résultats financiers. La coordination entre ces divisions autonomes et une direction générale légère est traditionnellement réalisée autour de la négociation des budgets et des objectifs des divisions. Ce mode de coordination, basé sur la standardisation des résultats (Mintzberg, 1982), permet de concilier un contrôle de la direction générale tout en préservant une indépendance et une autonomie de gestion forte au sein des différentes divisions.

Du fait de leur portée souvent transversale, les questions sociales et la RSE constituent un dilemme : en effet, elles tendent à remettre en cause ce schéma de fonctionnement décentralisé, nécessitant l'action du dirigeant ou de la direction générale[32]. En effet, c'est souvent l'entreprise dans son ensemble, et non une division particulière, qui

---

[31] « Le changement le plus amusant qu'il nous ait été donné d'observer concerne les débats en apesanteur sur la relation entre la responsabilité des entreprises et leur performance » (Ackerman & Bauer, 1976, p.17). Le problème, selon les deux auteurs, vient d'une tendance à simplifier artificiellement une question complexe en cherchant à mettre à jour un lien de causalité direct et univoque entre les politiques d'entreprises et leur performance.

[32] « Ironiquement, les forces de la structure divisionnalisée, qui ont permis à des entreprises diversifiées de gérer efficacement les conditions concurrentielles, constituent les sources de la difficulté lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes sociétales. Les dilemmes suscités par la concommitance des demandes sociales et de cette structure organisationnelle se comptent au nombre de trois :
(1) Les demandes sociales tendent à inverser les relations entre le siège et ses divisions.
(2) Les systèmes de contrôle financier sont inadaptés pour expliquer et évaluer les démarches sociétales de l'entreprise.
(3) Le processus d'évaluation et de récompense des managers ne tient pas compte de la performance dans les domaines sociaux » (Ackerman, 1975, p. 52).

est l'objet de revendications sociales. D'autre part, les outils de pilotage traditionnels des divisions, focalisés sur la performance opérationnelle à court terme, permettent rarement de traiter de manière systématique et hiérarchisée des questions sociales émergentes, dont la portée financière n'est pas évidente à court terme. Dès lors, c'est un processus top-down, en décalage avec les modes de fonctionnement traditionnels, qui semble nécessaire au traitement de telles questions.

Au-delà des controverses sociales qu'il s'agit d'apprendre à gérer, l'analyse se veut de portée plus large et fondamentale. Pour les auteurs, la question fondamentale concerne la capacité des firmes multidivisionnelles à piloter le changement dans l'entreprise et à renouveler ses modes d'action de manière régulière: « bien que nous nous soyons considérablement concentrés sur les enjeux sociétaux, nous pensons que le phénomène que nous avons étudiés concerne la capacité de l'entreprise moderne à ***apprendre à institutionnaliser la nouveauté***[33]. Il peut sembler étrange, étant donné l'age de l'entreprise en tant qu'institution, de considérer qu'un tel apprentissage est nécessaire, mais une majorité de grandes entreprises ont adopté [une nouvelle forme d'organisation multidivisionnelle] au cours de la dernière décennie. Elles ont une expérience limitée en matière d'institutionnalisation de politiques à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. […] Nous assistons au développement d'une organisation réactive, qui –si elle parvient à apprendre- devrait être de plus en plus capable de prendre en charge de nouvelles questions, qu'elles relèvent du champ des « affaires » (business) ou du « social ». On peut s'attendre à l'émergence d'un nouveau type de manager. Ils auront probablement différentes valeurs, comme nous l'avons suggéré. Mais, et c'est sans doute plus important, ils seront rompus et formés au changement organisationnel » (Ackerman & Bauer, 1976, p.13).

La question est donc de comprendre comment appliquer une démarche gestionnaire systématique, à des objets dynamiques et de nature nouvelle tels que les questions sociales auxquelles sont confrontées les entreprises.

3) La RSE comme objet managérial

En s'efforçant de synthétiser les différents travaux des auteurs, la gestion interne d'une démarche de RSE semble reposer sur deux éléments : 1) le développement d'une approche stratégique des questions sociales dans l'entreprise 2) La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel de longue haleine (en trois temps) pour « institutionnaliser » ces nouvelles questions dans l'organisation, ce qui nécessite de penser et de faire exister un nouveau rôle dans l'entreprise : celui du « *social issue specialist* ».

a) Le développement d'une approche stratégique des enjeux sociaux.

Pour les auteurs, les questions sociales ne sont pas fondamentalement différentes des autres questions traditionnelles de management. Ainsi, il apparaît abusif de séparer hermétiquement la dimension sociale du reste de l'activité de la firme: « non seulement n'importe quel projet engagé pour répondre à un enjeu social est susceptible d'inclure une dimension économique, mais l'exécution même d'un tel projet est susceptible de mobiliser la plupart des compétences et procédures attendues pour l'exécution des activités d'entreprise traditionnelles. Analyser l'environnement pour identifier les transformations des valeurs de consommation n'est pas fondamentalement différent de chercher à repérer des évolutions en terme de demandes sociales émergentes » (Ackerman & Bauer, op cit, p.12).

[33] « learning to institutionalize novelty »

Au niveau stratégique, compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des questions sociales auxquelles les entreprises sont confrontées, un des enjeux importants est de modéliser la dynamique de ces « social issues » et de mettre en place des outils de diagnostic afin de hiérarchiser et de fonder une approche sélective de ces enjeux (voir l'encadré 1.2 pour un exemple de démarche d'instrumentation mises en œuvre au sein des entreprises). Ces outils sont très marqués par les démarches de planification et le développement d'outils sophistiqués d'analyse de l'environnement concurrentiel d'aide à la décision qui se sont multipliés dans les directions stratégiques au cours des années 60.

Encadré 1.2 : Un instrument de diagnostic des social issues : l'exemple de General Electric dans les années 60-70.

Dans son ouvrage *The Social Challenge to Business*, Ackerman décrit plusieurs démarches d'entreprises en matière de gestion des questions sociétales. Ayant été confrontées à différentes controverses publiques (par exemple la question des droits des femmes au travail chez General Electric, ou SC.Johnson suite à des pressions sur le retrait de substances inflammables de leurs aérosols), ces entreprises se sont engagé, au cours des années 60, dans des démarches de gestion structurées, qui s'apparentent aux méthodologies contemporaines de gestion des risques. Ces démarches d'*Issues Management* peuvent être décrire comme un ensemble de « processus par lequel l'entreprise identifie, évalue, et répond aux questions sociales ou politiques qui peuvent avoir une influence significative » (Wartick et Rude, 1986).
A titre d'illustration, Ackerman rapporte que « depuis 1967, le comité des questions publiques (*Public Issues Committee*) du conseil d'administration de General Electric a travaillé à l'élaboration d'une méthodologie systématique de planification environnementale. Pour affiner l'analyse, le groupe d'étude rattaché à ce comité a compilé une liste de 97 menaces ou de demandes représentant un impact potentiel sur les différentes fonctions de l'entreprise. Elles allaient du démantèlement des larges entreprises diversifiées à la fourniture de centres de soins, en passant par les boycotts de consommateurs et les procès de class action. Une liste de 14 tendances sociales et de 15 parties prenantes ou groupes de pressions furent aussi réunis. En évaluant le degré de convergence entre les tendances sociales et l'intensité et la diffusion du soutien au sein des parties prenantes, le groupe d'étude a pu obtenir une indication générale de la probabilité de chaque demande de porter ses fruits. Les demandes apparaissant cohérentes avec les tendances sociales et fortement soutenues par des parties prenantes furent ensuite sujettes à une revue supplémentaire afin d'évaluer leur importance relative pour General Electric et pour différencier les questions relevant de la direction générale de celles à prendre en charge dans les quelques quarante *business-units* de l'entreprise » (Ackerman, 1975, p.16).

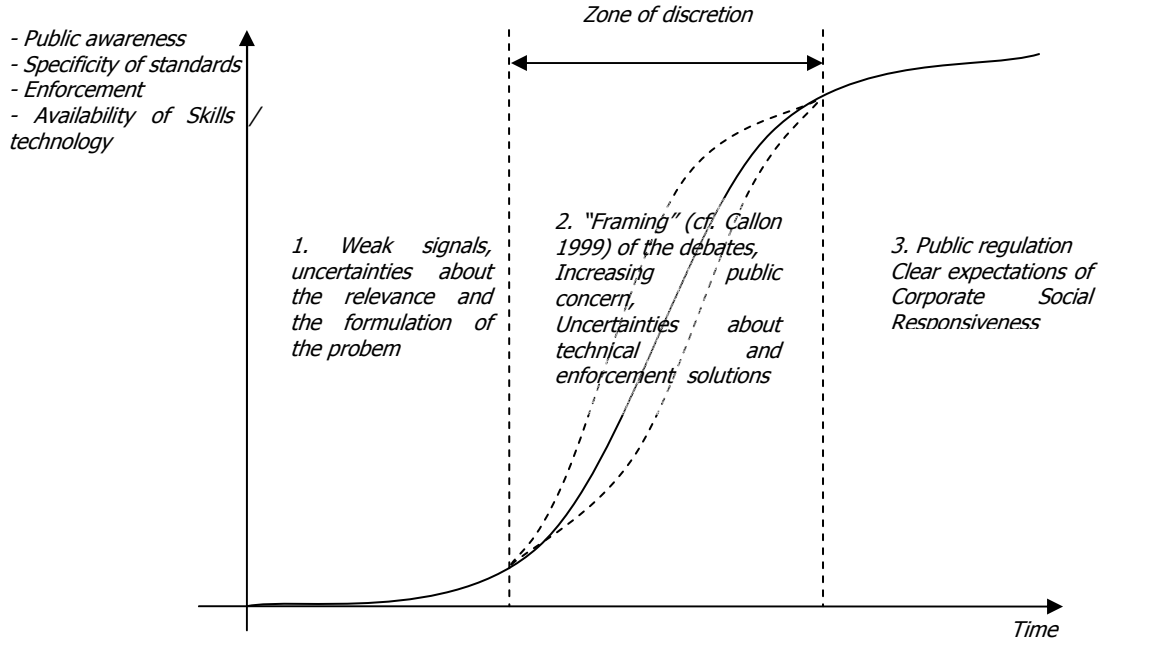
Ces quelques lignes constituent une bonne illustration des pratiques développées au sein des grandes entreprises au cours des années 60. L'influence des démarches de planification stratégique (Ansoff, 1965) y est manifeste : il s'agit de cartographier, d'anticiper et de contrôler, de la manière la plus exhaustive possible, les évolutions de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ces pratiques ne sont pas sans rappeler différents traits des systèmes de management des risques (Szpirglas, 2006) qui se sont diffusés ces dernières années. De tels systèmes sont souvent proposés, dans une version amendée, comme systèmes de management génériques des démarches de développement durable.

L'analyse de ces instrumentations gestionnaires est intéressantes. Leur logique correspond à un modèle classique d'aide à la décision, visant à améliorer la rationalité des décisions du cœur stratégique de l'entreprise. Développées dans des entreprises ayant été confrontées à des controverses importantes, elles véhiculent une représentation hostile de l'environnement, porteur de menaces multiples et hétérogènes qu'il s'agit de repérer et de tenir sous contrôle. Cette approche défensive de la gestion des stakeholders apparaît tout à fait cohérente avec les premiers travaux de Freeman (1984), qui seront analysés ultérieurement.
Relues à travers la typologie proposée par Moisdon (1997) qui distingue les outils de conformation et d'exploration, de telles démarches apparaissent ambivalentes : elles suscitent des apprentissages au niveau des directions générales, dans la mesure où elles contribuent à concentrer l'attention des

dirigeants sur de nouvelles dimensions et de nouveaux objets d'action pour l'entreprise. Réciproquement, elles sont fondées sur un idéal de criblage et de contrôle exhaustif de l'environnement de l'entreprise. Toutefois, par leur volonté de traiter sur un même pieds l'ensemble des menaces de l'entreprise, on peut se demander s'il est possible de traiter l'ensemble de ces questions au même niveau et dans quelle mesure il est possible d'envisager des modes de pilotage différenciés en fonction de la nature des questions.

Pour les auteurs, il est nécessaire de disposer de cadres d'analyse permettant aux entreprises de modéliser les enjeux auxquelles elles sont confrontées et le positionnement qu'elles peuvent adopter. Par analogie à la notion de cycle de vie des produits en marketing, ils proposent un modèle générique de développement des enjeux, le cycle de vie des social issues (cf. schéma 1.2). Le mérite de ce modèle est qu'il permet de rendre compte de la maturité de ces questions et des marges de manœuvre associées pour l'entreprise. Les auteurs distinguent ainsi trois phases successives. Au cours de la première étape, l'enjeu reste de l'ordre du signal faible. Les questions centrales ont trait à la formulation de la question, à sa pertinence, sa compréhension et la prise de conscience du public. Dans une seconde étape, le problème reste émergent et non résolu, mais les incertitudes se déplacent. Progressivement, l'enjeu est reconnu et la question centrale porte sur les modalités de son cadrage (Callon, 1998a) : quels sont les acteurs concernés, comment résoudre le problème, quelles sont les compétences nouvelles à développer et comment modifier le comportement des acteurs (par l'incitation ou la contrainte règlementaire) ? Dans une troisième phase, la situation est maîtrisée : le problème est caractérisé, les solutions identifiées, et l'impact économique (coût des mises aux normes, etc.) est mesurable pour l'entreprise. Par le biais de normes ou de nouvelles lois, des standards de comportement ont été établis, reflétant des attentes explicites des entreprises en matière de RSE. Tant que l'enjeu reste dans les deux premières phases, l'entreprise conserve des marges de manœuvre et peut adopter un comportement proactif ou défensif. Même si l'enjeu économique reste incertain, c'est précisément sur cette période que doit se concentrer l'action des entreprises et les orientations stratégiques. Dans cette étape, les dirigeants doivent diagnostiquer les évolutions de l'environnement pour agir de manière ciblée sur les questions à fort potentiel et fort enjeu, et forte résonance avec les compétences de l'entreprise.

Schéma 1.2 : Modélisation de la dynamique des « social issues » par la courbe de cycles de vie (adapté de Ackerman et Bauer, 1976)



Ce modèle peut être jugé trop simplifié et générique. Une des limites évidentes est qu'il ne se décline pas de manière uniforme, suivant la même logique temporelle, selon les enjeux. Toutefois il nous semble fournir une base intéressante car il constitue un modèle dynamique permettant de poser toute une série de questions sur les modalités de blocage, de transformation et de diffusion des différentes questions sociales. Par contre, la représentation graphique tend à suggérer implicitement que l'entreprise a un rôle limité dans la dynamique de cadrage des questions sociales. Suivant les auteurs, elle peut adapter une position de leader (« lead ») ou de suiveur (« lag »), ce qui a pour effet de retarder ou d'anticiper l'application de solutions socialement responsables dans l'entreprise. Dans cette perspective, les auteurs ne prennent pas en compte la capacité de l'entreprise à influencer de manière plus radicale la définition de solutions finales. L'entreprise semble agir suivant une logique de réponse alors qu'un usage plus dynamique d'un tel modèle tendrait à suggérer qu'en s'engageant dans la zone de discrétion qui est en fait une phase de cadrage, l'entreprise participe à la problématisation et à l'identification de solutions aux questions sociales (c'est dans ce sens que nous mobiliserons ce cadre dans le chapitre 6 de cette thèse).

b) La capacité à orchestrer un processus de changement organisationnel.

Cette phase de diagnostic et de positionnement stratégique n'est qu'un des éléments dans un processus plus large, permettant à l'entreprise de développer ses capacités de réponse aux évolutions sociales. Pour qu'une évolution soit possible, les auteurs soulignent le besoin de prendre en compte les enjeux organisationnels de telles démarches et de mener un processus de changement en trois temps (Ackerman, 1973). Sur ce point, l'analyse des processus de transformation et d'apprentissage de l'entreprise est d'une grande richesse, notamment grâce au recours aux théories des organisations. En effet, elle permet de comprendre les écarts entre le faire et le dire, les risques et la fragilité des initiatives de responsabilité sociale dans l'entreprise.

Ackerman met en évidence un processus en trois temps, s'étalant sur plusieurs années (5 à 10 ans sur les différents cas étudiés par l'auteur). La première étape correspond à une prise de conscience de la part du dirigeant qui formule une politique d'entreprise (Policy statements) sur la question. Dans cette phase d'engagement du dirigeant, la question est traitée comme un problème politique (Policy Problem). Même si elle est sincère, la formulation d'une politique ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation. Les dimensions techniques, économiques et sociales, ainsi que l'impact opérationnel du problème étant souvent mal cadrés, les acteurs des différentes divisions rechignent à s'engager, faute de compétences et de moyens à allouer à des questions incertaines. Déstabilisant les structures et les modes de fonctionnement de l'entreprise divisionnelle, l'engagement du dirigeant génère un attentisme voire une résistance forte au sein de l'organisation qui ne perçoit pas la pertinence de s'engager dans ce genre de démarches, y voyant une source de contraintes sans bénéfices directs.

La seconde phase (Learning) est donc centrée sur la caractérisation du problème (par exemple sur l'égalité au travail, une question de pollution industrielle ou de dangerosité des produits) et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. D'une approche politique, le problème devient technique. Cette étape se caractérise par la création d'un poste de spécialiste au sein de l'organisation qui, hors de la ligne hiérarchique, apporte à l'entreprise un bagage technique qui lui fait défaut. Si le spécialiste permet de caractériser les problèmes, d'identifier les interlocuteurs des modes d'action pertinents, son rôle reste souvent marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels, qui conservent une posture de frilosité. Dès lors, l'expert se trouve dans une position inconfortable, tiraillé entre les exigences des acteurs externes -qui reprochent à l'entreprise la lenteur des changements- et celles des acteurs internes -qui lui reprochent d'engager l'entreprise sans leur consentement-. Dans une position d'intermédiaire entre la direction, l'environnement de l'entreprise et les middle managers des différentes divisions, le « special issue specialist » doit donc être à même de développer des compétences politiques et de négociation pour asseoir son action dans l'entreprise.

Dans une troisième et dernière phase (organizational involvement and commitment), l'enjeu devient la généralisation de la démarche, son appropriation par les acteurs opérationnels, et l'institutionnalisation d'une démarche d'organizational responsiveness au sein de l'entreprise. L'adoption de la démarche passe souvent par un épisode de crise au sein de l'organisation (Ackerman évoque à ce sujet la fonction créative du traumatisme -creative function of trauma-), où le dirigeant doit envoyer des signaux clairs et s'engager personnellement sur des décisions difficiles pour témoigner son volontarisme. Dans cette troisième phase, le problème devient managérial. La question est la transformation des procédures, l'allocation de fonds au sein des différentes divisions de l'entreprise, et la transformation des systèmes d'évaluation et de progression de carrière. On assiste alors à une reconfiguration du rôle du « special issue specialist », qui doit accepter de perdre son rôle opérationnel moteur pour passer à un rôle plus secondaire de soutien aux différentes divisions. A ce stade, il peut soit disparaître, soit être amené à accompagner la prise en charge dynamique de nouvelles questions sociales et environnementales au sein de l'entreprise.

Au-delà de cette vision en trois étapes dont le côté mécaniste et simplificateur est discutable[34], un aspect très intéressant du travail d'Ackerman est qu'il développe **une théorie des acteurs, de l'organisation multi divisionnelle et du rôle structurant des routines**. Si cette théorie n'est pas présentée de manière systématique et se dessine en

[34] Nous discuterons de cette question plus en détail au sein du chapitre 5 de cette thèse, consacré à l'étude d'une démarche d'entreprise en matière de développement durable.

filigrane à la lecture de l'ouvrage, on peut en retracer les principales caractéristiques de la manière suivante[35] :

- Le dirigeant à une capacité limitée à décréter et à structurer les comportements au sein de l'organisation. Les discours et la promulgation d'une politique, quelle que soit sa pertinence et la conviction du dirigeant, ne peuvent suffire à produire le changement. L'action du dirigeant est mieux comprise si on le considère comme inscrit dans une organisation qui structure sa vision des problèmes et qui est difficile à faire évoluer. Entre une orientation stratégique et son implémentation peuvent s'écouler plusieurs années. Ce résultat, relativement classique en sociologie des organisations (Selznick, 1949) et dans la littérature sur la résistance au changement, va cependant à l'encontre des hypothèses qui fondent les approches stratégiques classiques (école de Harvard) ou les approches éthiques de la RSE. Ces perspectives tendent en effet à réduire l'action de l'entreprise au volontarisme de son dirigeant.
- L'organisation, par sa structure et ses dispositifs de coordination, crée des équilibres locaux et des inerties qui sont difficiles à remettre en question. La rationalité est locale, contextuelle et limitée (Simon, 1947). Les acteurs de l'organisation sont structurés par des systèmes de rôles, des routines et des procédures qu'ils tendent à appliquer tant qu'ils ne produisent pas de dysfonctionnements trop manifestes. Le changement peut se produire, mais de manière occasionnelle et souvent incrémentale, souvent dans le cadre des routines existantes (March et Simon, 1958). Une remise en cause radicale est plus difficile, elle nécessité le plus souvent une mise en crise et une approche top-down. C'est le cas pour l'intégration des questions de RSE au sein de l'entreprise, trop éloignées des logiques traditionnelles de l'entreprise pour être intégrées de manière incrémentale.
- Les outils, procédures et règles existantes jouent un rôle structurant sur les comportements des acteurs et leurs décisions (Moisdon, 1997 ; Berry, 1983). Ils sont rarement remis en cause (ils tendent à subsister tant qu'ils ne sont pas trop explicitement défaillants) et créent des biais cognitifs au sein de l'organisation. Tout écart aux procédures opératoires standard étant jugé illégitime ou anormal, l'organisation a tendance à appliquer des cadres anciens sur des problèmes nouveaux et risque de ne pas détecter des signaux faibles, traiter les dimensions nouvelles de manière appropriée, ou s'enfermer dans des modes de fonctionnement inefficaces (Allison, 1972; Vaughan, 1990). De tels éléments constituent des éléments explicatifs importants de la difficulté à développer et à déployer une politique en matière de RSE.
- les middle managers jouent un rôle central dans ce processus. Ils sont structurés par les dispositifs d'évaluation en place, et leurs comportements tendent à perdurer tant que les structures d'intéressement ne sont pas modifiées, et que le dirigeant ne prend pas des décisions symboliques et autoritaires pour soutenir le projet au sein de l'organisation.
- enfin, la transformation des organisations implique d'intégrer de nouvelles expertises et de nouvelles figures d'acteurs[36]. Si leur intégration met en jeu un processus d'apprentissage organisationnel (Post et Mellis, 1978), ce processus constitue aussi une remise en question les structures organisationnelles en place. Ainsi, l'introduction d'une démarche de RSE et d'acteurs dédiés est-elle synonyme de centralisation dans des organisations multidivisionnelles, posant la question des modalités d'interaction avec les acteurs des différentes divisions de l'entreprise.

---

[35] Les références suivantes ne sont pas toutes issues de l'ouvrage d'Ackerman. Nous avons parfois rajouté des travaux qui ont développé de manière systématique certains aspects abordés par l'auteur.

[36] Toute une partie de l'ouvrage d'Ackerman et Bauer, que nous ne développons pas ici en détail pour cause de place, est dédiée aux modalités d'intégration du « social issue specialist » au sein de l'organisation et de la formalisation de son rôle et de son rattachement organisationnel (directement au PDG ou au sein des directions fonctionnelles de l'entreprise).

C) Portée et limites du courant Responsiveness :

1) Prolongements

Au-delà des travaux sur l'audit et le reporting social ou les travaux d'Ackerman et Bauer sur la définition et la mise en œuvre de démarches au niveau d'une organisation, le courant Responsiveness donnera naissance à d'autres travaux visant à explorer les **relations entre les attitudes et valeurs des dirigeants et la capacité de réaction de l'entreprise** vis-à-vis des demandes évolutives de la société (Sturdivant et Ginter, 1977; Sturdivant, 1979). Suivant une approche assez qualitative de la notion de CSR et s'intéressant aux styles de réaction de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, Prakash Sethi propose une typologie des entreprises en fonction de leurs modes de réponse aux controverses, distinguant trois situations possibles : le respect minimal des obligations juridiques, la prise en compte des responsabilités sociales (légales et non légales), et la « *Social Responsiveness* » qui renvoie à une étape supérieure où l'entreprise développe des capacités d'anticipation, de réaction et d'ouverture de ses processus à son environnement (Sethi, 1975, 1979). Cette description de la maturation des questions de RSE dans l'entreprise en distinguant différents comportements types et différentes étapes (souvent successives) trouvera des échos dans de nombreux travaux dans le champ de la RSE et de l'environnement (Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Clarkson, 1995; Winn et Angell, 2000; Thornton, Kagan et Gunningham, 2003; Zadek, 2004).

Dans son ensemble, la vague Corporate Social Responsiveness aura un impact contrasté sur le champ de recherche de la RSE. Témoin de son influence, la requalification par certains (Wartick et Cochran, 1985; Vogel, 1986; Wartick et Rude, 1986; Wood, 1991b) du champ « Entreprise et Société » en « Questions Sociales dans l'Entreprise » (*Social Issues in Management*), témoignant d'une évolution de perspective, plus proche de l'entreprise (c'est aussi cette appellation qui sera mise en avant pour introduire les problématiques « Business and Society » au sein de l'Academy of Management[37]). L'orientation managériale et l'influence des processus sera reprise par la littérature en matière de Performance Sociale de l'Entreprise (PSE). Ainsi, de manière concomitante à ce processus de mesure et de quantification, c'est en 1972 qu'apparaissent les premières études visant à étudier la relation entre performance financière et performance sociétale de l'entreprise (pour une présentation détaillée de ces études, cf. Margolis and Walsh, 2003 ainsi que Gond, 2006). De même, c'est dans le prolongement du courant de la Corporate Social Responsiveness que naîtront les premiers travaux sur le concept de stakeholder.

Toutefois, rétrospectivement, cette influence apparaît en demi teinte. Les approches développées par ce courant de recherche semblent finalement avoir eu un impact relativement limité sur les travaux ultérieurs du champ *Business & Society*. Les différents travaux sur l'histoire de la RSE y font référence comme une étape d'instrumentation désormais dépassée, révolue, voire regrettable (Frederick, 1978, 1986; Carroll, 1999; Pasquero, 2005). Certains traits distinctifs de ces travaux disparaîtront dans un mouvement de réintégration du courant CSR2 au sein des approches *stakeholders* ou de la *Corporate Social Performance* (voir section suivante). Il s'agit alors de comprendre les raisons et les modalités de ce processus de réappropriation / disparition.

[37] Fondée en 1936, l'Academy of Management est la principale association professionnelle dans le domaine de la recherche en management sur le plan mondial.

2) *Le destin des travaux Corporate Social Responsiveness : entre réappropriation et disparition.*

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour expliquer ce mouvement de réintégration et de disparition partiel des questions managériales soulevées par les auteurs. Un premier élément d'explication réside peut-être à l'approche pragmatique des auteurs, que certains observateurs ont pu associer à une ambition conceptuelle et théorique limitée. D'autres soulignent les faiblesses de ces approches, notamment l'évacuation des dimensions normatives au sein du courant de la Corporate Social Responsiveness (Preston et Post, 1980). Ainsi, certains auteurs ont-ils pointé du doigt la tendance à l'instrumentalisation de la RSE par les entreprises : « cette concentration sur l'efficacité de la réponse sociale a poussé la pensée CSR2 dans des directions qui n'avaient peut-être jamais été désirées par ses fondateurs. Quand les grandes entreprises déploient entièrement cet aveuglant attirail de nouveaux gadgets sociaux, elles sont effectivement efficaces dans le détournement, la neutralisation ou la mise en échec des forces sociales qui permettraient de changer les entreprises dans des directions jugées désirables par la société » (Frederick, 1986). Deuxièmement, en excluant de facto les questions morales de l'analyse, ces approches ne résolvent pas les faiblesses normatives des premières théories de la RSE. Ainsi, une entreprise peut être qualifiée de « *Responsive* » (en gérant efficacement son environnement institutionnel et social) tout en agissant de manière irresponsable. Dès lors, la notion de *Responsiveness* ne peut remplacer celle de *Responsibility*, ces deux concepts renvoyant à des questions de nature différentes qui seront ensuite réintégrées autour du concept de Corporate Social Performance (Carroll, 1979).

Une seconde ligne d'interprétation, plus profonde à nos yeux, a trait aux transformations du contexte sociopolitique et économique américain à partir de la seconde moitié des années 70 et dans les années 80, qui vont mener à la remise en cause des pratiques d'entreprise en matière de RSE et heurter de plein fouet un programme de recherche basé sur l'analyse de ces pratiques. Déjà, l'entrée dans la crise de 1974 ouvre une phase de requalification des pratiques d'entreprise en matière de RSE. Les ouvrages *Corporate Social Responsiveness* et *The Social Challenge to Business* font d'ailleurs état de ces remises en question et de l'existence de signaux contradictoires[38] : dès 1975 disparaissent certains départements de RSE, toutefois les budgets globalement alloués aux questions de RSE restent généralement stables malgré la crise, et les pratiques des entreprises deviennent plus articulées à leur

[38] Au moment de la parution des ouvrages, l'essor des démarches de RSE au sein des entreprises est déjà remis en question dans certaines entreprises : « au début de 1975, l'économie n'était pas florissante. Certains –peu nombreux- départements des affaires sociales avaient été démantelés, et certaines personnes avaient perdu leur poste. Au minimum, certains budgets octroyés au questions communautaires et urbaines avaient été supprimés » (Ackerman et Bauer, 1976, p.vii.). En même temps, les auteurs tempèrent cette vision pessimiste en soulignant que « les activités des départements de RSE sont, en général, plus proches des compétences et des intérêts des entreprises qu'ils ne l'étaient à la fin des années 60. Une majorité d'entreprises sondées en 1973 ont exprimées une transformation de leurs activités afin de prendre en compte les problèmes urbains. Plusieurs signes tangibles indiquent des efforts croissants des entreprises pour s'approvisionner et développer les entreprises au sein des minorités. Les institutions financières développent, de manière croissante, des services pour les populations désavantagées, et incluent de manière croissante des considérations environnementales dans leurs politiques de crédit. De bonnes relations avec les communautés locales sont considérées comme importantes, à la fois d'un point de vue social et économique. Les préoccupations concernant la qualité de vie au travail se développent -au moins dans les discours-. En 1973, la majorité des très grandes entreprises avait « audité » leur performance sociétale au cours des 12 derniers mois ». (p.viii)

stratégie (Ackerman et Bauer, 1976). Durant la même période, à mesure que se développaient de nouvelles lois contraignant l'action des entreprises, les démarches d'*Issues Management* avaient pris une orientation plus politique, repositionnées autour de la définition de la stratégie politique de la firme, suivant une logique de lobbying où les entreprises cherchaient à participer à l'élaboration de leur environnement institutionnel (Buchholz, 1982; Vogel, 1986). Après cette première phase de rationalisation, les pratiques en matière de RSE seront démantelées dans les années 80, du fait de la transformation de l'environnement compétitif et politique aux Etats-Unis. Ainsi, on assiste à partir des années 80 à un déplacement des enjeux pour les entreprises : l'environnement institutionnel des entreprises se stabilise suite à l'élection de Ronald Reagan qui ouvre une vague de conservatisme et marque une transformation des relations entre Etat et entreprises[39]. On note ainsi un affaiblissement du pouvoir et un démantèlement partiel des agences fédérales de régulation, créées au cours des années 60 et 70 (Frederick, 1983). Par ailleurs, les chocs pétroliers de 1974, 1979 et la récession du début des années 80, l'internationalisation de la concurrence et l'émergence du Japon constituent autant d'enjeux qui éloignent les milieux d'affaire des préoccupations sociétales. Après une phase d'essor, on observe alors une perte de vitesse des pratiques d'*Issues Management*[40] (Vogel, 1986) mais aussi de *reporting social* (Dierkes et Berthoin Antal, 1986) à partir du milieu des années 80. Ce revirement est manifeste dans les déclarations officielles des associations de représentation des entreprises comme le *Committee for Economic Development* (CED). La déclaration du CED de 1979, visant à limiter et contraindre les capacités de régulation gouvernementales dans l'économie de marché, est ainsi largement antinomique avec celle de 1971, encourageant le volontarisme en matière social et de nouveaux types de partenariats entre public et privé (Frederick, 1981)[41]. Finalement, l'« agenda for a humanized society », qu'Ackerman et Bauer considéraient comme un

---

[39] « Il y a vingt ans [dans les années 60], il était possible d'avancer de manière convaincante qu'arriver à gérer les attentes évolutives du public en matière de performance sociétale des entreprises était l'enjeu le plus pressant auquel le management nord-américain était confronté. Il y a dix ans, on pouvait penser la même chose de l'importance de la régulation gouvernementale. Aucun de ces deux points ne reste vrai aujourd'hui. Les environnements sociaux et politiques sont désormais plus stables que n'importe quand au cours des deux dernières décennies. […] Grâce, en partie, à la dérégulation économique et l'accroissement de la compétition étrangère, c'est désormais l'environnement économique des entreprises qui constitue la zone d'incertitude majeure pour les managers de la plupart des entreprises. » (Vogel 1986, notre traduction)
« A l'opposé des années 70, où les départements de *corporate public affairs* avaient pour premier objectif de défendre les firmes des défis des groupes d'intérêts non économiques, les relations gouvernementales sont progressivement devenues un moyen par lequel les firmes renforcent leur position concurrentielle, aussi bien au niveau national qu'international. » Vogel, D. (1986). 'The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal.' *California Management Review* XXVIII/2.

[40] « L'indice le plus évident de cette évolution est la récente diminution [au milieu des années 80] des ressources des entreprises allouées aux questions publiques [*public affairs*]. De nombreuses entreprises ont procédé à des réductions majeures, simultanément dans la taille de leurs bureaux à Washington, et dans les services des directions générales en charge de l'environnement externe. » Ibid.

[41] Le CED (*Comittee for Economic Development*) est une des associations de représentation les grandes entreprises, qui comptait 200 cadres dirigeants de multinationales américaines en 1980. Financée par les entreprises, le but de l'organisation est de représenter la position des entreprises sur des sujets de politique publique ayant souvent une dimension économique. Le texte de 1971, baptisé "*Social Responsibilities of Business Corporations*" appelait les entreprises à un volontarisme en matière sociale dans 10 domaines (croissance et efficacité, éducation, emploi et formation, droits civils et égalité des chances, renouvellement et développement urbain, efforts anti-pollution, conservation, culture, aide médicale et action gouvernementales) afin de répondre aux évolutions des attentes de la société vis à vis de l'entreprise. Il invitait à de nouvelles formes de partenariat public/privé et appelait de nouvelles formes d'encadrement public des initiatives privées.

mouvement social profond et de grande ampleur, n'aura finalement constitué qu'un épisode éphémère.

Au niveau académique, Pasquero (2005) souligne l'influence des changements de paradigme au sein de la recherche en stratégie des entreprises, passant d'un modèle de management général en prise avec les pratiques, à un projet de développement scientifique dérivé des modèles idéologiques et méthodologiques de la micro-économie, évacuant les considérations morales et excluant ainsi la grande majorité des travaux Business & Society. Ces évolutions expliquent aussi la réorientation des recherches en matière de RSE vers des perspectives externes à l'entreprise (délaissant les études de cas au profit de modélisations plus générales de l'entreprise) et cherchant à mettre à jour des lois prédictives du comportement des entreprises. Ce double mouvement (disparition des programmes de RSE au sein des entreprises et réorientation de la recherche en stratégie) pourrait expliquer l'émergence des approches stakeholders (avec leur volonté de proposer un modèle stratégique général) et les travaux sur la « Corporate Social *Performance* » qui vont éclore dans les années 1980.

Si ces travaux ont ainsi été relégués au second plan, plusieurs éléments nous semblent plaider en faveur d'une reconsidération. Tout d'abord, du fait de l'attention accordée par les auteurs à l'analyse des pratiques concrètes, des instruments et à leur capacité à rendre compte de la complexité des organisations. Ensuite parce que les auteurs considèrent la RSE comme un objet d'expertise managérial, distinct des différentes fonctions traditionnelles de l'entreprise. Plus fondamentalement, ces travaux fournissent une approche dynamique de la responsabilité sociale dans l'entreprise, pointent l'importance des apprentissages nécessaires à la transformation des entreprises, et proposent des cadres permettant de penser l'évolution et la maturation progressive des questions sociales au sein de la société. Par ailleurs, l'analyse fine des enjeux organisationnels de la définition et la diffusion de programmes de RSE apporte de nombreux éléments d'analyse et de compréhension : il devient plus facile d'analyser, de comprendre et de gérer les écarts, souvent difficilement évitables à court terme, entre le « dire » et le « faire », ou de mieux saisir la fragilité et la complexité de l'action des nouveaux acteurs en charge de ces démarches au sein des organisations. Enfin, du point de vue de l'action publique, une compréhension des approches managériales sur ces questions permet de mieux comprendre la portée potentielle de tels phénomènes et des dynamiques volontaires au sein des entreprises. Si un travail de mise à jour et de prolongements apparaît nécessaire, les questions et l'approche de ces auteurs nous semblent particulièrement riches. Nous chercherons ainsi à capitaliser sur ces démarches et à discuter leur contenu dans la suite de cette thèse.

IV. 1980-2000 : concepts oecuméniques et tentatives de synthèse théorique

D'un point de vue sociopolitique et économique, le début des années 1980 est marqué par la libéralisation des économies aux Etats-Unis (élection de Ronald Reagan en 1980) et en Grande Bretagne (Margaret Thatcher en 1979), sous fond d'internationalisation, de difficultés économiques et de l'émergence d'un Japon menaçant les industries occidentales. Dans ce contexte, on assiste à un resserrement de la notion de performance réduite à une vision actionnariale à court terme, à une remise en question des pratiques de RSE (cf. partie précédente) et à une montée du capitalisme actionnarial comme modèle dominant d'organisation des économies (Albert, 1991). Si cette phase est marquée par la conversion des entreprises à la qualité totale, la diffusion de la qualité sera conditionnée par l'idée, peu acceptée au départ, que la qualité n'est pas une source de coût mais de compétitivité pour les entreprises[42]. Dans ce contexte, la RSE ne subsiste au sein des entreprises que si elle constitue un élément structurant de leur activité, voire de leur identité. Il s'agit souvent d'entreprises - Ben & Jerries, The Body Shop, etc. – que l'on peut qualifier d'organisations « missionnaires », c'est-à-dire d'organisations qui, à l'image des ONG, sont cimentées par des valeurs communes et dont les fonctionnements individuels sont largement structurés par l'identification à la mission de l'organisation (Mintzberg, 1982). La RSE subsiste aussi sous la forme de crises médiatiques, impliquant des groupes activistes (ONG) et mettant en cause l'irresponsabilité des dirigeants des grandes firmes multinationales et les abus et dérives écologiques et sociales du capitalisme libéral : Nestlé et les laits infantiles en Afrique à la fin des années 1970, Union Carbide Bhopal en 1984 (Shrivastava, 1987), Shell et la plateforme du Brent Spar en 1995, etc. Au sein des grandes entreprises, c'est une approche plus individuelle de l'éthique *du manager* qui succèdera, dans les années 80, à l'idée de responsabilité sociale *de l'entreprise* qui avait gagné dans la décennie précédente.

Cette période de repli des pratiques d'entreprises se traduit, dans le champ académique, par des efforts de consolidation des positions acquises, le souci de développer une vision synthétique des dynamiques de recherche et d'affirmer le domaine *Business and Society* comme un champ ou une discipline désormais légitime et autonome (Cheit, 1991). Le champ se posant la question de son identité vis-à-vis des autres disciplines du management (Post, 1991), d'importants travaux, au cours de cette période constituent des tentatives de réorientations et de réunification d'approches qui semblaient de plus en plus éloignées. Simultanément, il s'agit de ré-ancrer le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les cadres de la stratégie, au moment où les pratiques d'entreprises sont mises à mal par des évolutions sociopolitiques et économiques défavorables.

Dans un tel contexte, les textes et les ouvrages les plus importants sur la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Performance*, CSP) constituent des

[42] Nous discuterons du lien entre les démarches qualité et le management de la RSE dans la troisième partie de cette thèse. L'analogie entre le mouvement qualité et la diffusion contemporaine de la RSE est intéressante, notamment car l'idée d'un lien avec la performance est problématique dans les deux cas. Tout comme les tenants de la RSE, les têtes de ponts du mouvement qualité ont du convaincre les praticiens de l'existence d'un « business case ». Par ailleurs, les instruments de la qualité (systèmes de management et de progrès continu) ont largement été recyclés pour instrumenter la RSE. Pour une première approche du lien entre qualité et RSE, cf. Waddock, S. et C. Bodwell (2004). 'Managing Responsibility: what can be learned from the quality movement?' *California Management Review* 47/1: 25-37.

efforts explicites de synthèse conceptuelle et de réconciliation d'approches jusqu'alors considérées comme disjointes au sein du champ de recherche (A). Sur ces bases, nous reviendrons sur les travaux étudiant le lien entre performance sociétale et financière de l'entreprise.

La notion de *stakeholder* va constituer un deuxième candidat au statut de concept fédérateur (B). Du fait de sa dimension managériale mais aussi de sa portée conceptuelle et théorique, le concept de *stakeholder* va constituer la deuxième avancée théorique marquante de la période. Au cours de cette période, on observe une importante dissociation entre les dynamiques théoriques et les pratiques d'entreprise. Ainsi, les concepts de *stakeholder* et de *Corporate Social Performance*, qui vont venir renforcer la dimension théorique du champ, vont se développer dans un contexte institutionnel peu favorable aux pratiques d'entreprises.

A) La Performance Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Performance)

En consultant les articles les plus significatifs sur la notion de *Corporate Social Performance* (Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991a; Swanson, 1995; Carroll, 1999; Swanson, 1999), il est étonnant de constater que ces travaux ne sont pas consacrés à interroger la notion de « performance », à sa transposition au champ de la Responsabilité Sociale ou à la définition de nouveaux critères de performance intégrant des dimensions sociales et environnementales. La contribution de ces auteurs est d'une autre nature, et se comprend plutôt comme **un effort de fédération et de mise en cohérence d'approches hétérogènes**. Ainsi, Carroll (1979) définit la Performance Sociale de l'Entreprise comme renvoyant à un ensemble de trois dimensions : les principes de Responsabilité Sociale adoptés par l'entreprise (il renvoie ainsi aux premiers débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise), les modes de réponses et processus de déploiement (on retrouve ici la deuxième vague de recherches autour de la notion de *Responsiveness*), et l'ensemble des « enjeux sociaux » (*Social Issues*) auxquels l'entreprise est confrontée. La logique des autres travaux est relativement proche, présentant la performance sociale de l'entreprise comme un ensemble de principes, de processus et de résultats (Wood, 1991a; Swanson, 1995), dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique.

D'un point de vue managérial, **ces travaux cherchent à désigner ce que pourrait ou devrait être une démarche de déploiement exhaustive.** Finalement, le terme *Corporate Social Performance* renvoie à l'ensemble du champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, et témoigne de l'absence de consensus autour de la notion de RSE. Si ces différentes tentatives ne permettent pas de lever l'ensemble des ambiguïtés conceptuelles du champ de la RSE (Clarkson, 1995), ces efforts ont au moins deux mérites. Premièrement, ils amènent à réintégrer les enjeux économiques au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises, ce qui donne à la notion de CSP une dimension plus stratégique. Deuxièmement, dans le sillon des travaux de Preston et Post, ces développements amènent à mieux associer la RSE aux activités des entreprises.

- Logique et limites des études sur la relation entre performance sociale et financière de l'entreprise

Alors que de nouvelles pratiques « socialement responsables », des démarches d'activisme actionnarial, ainsi que des outils de pilotage et de quantification (telles que l'audit social) émergent dans les entreprises au cours de la vague CSR2, les premières recherches posant la question des performances financières des entreprises dites

« socialement responsables » émergent au début des années 70. En 1972, Moskovitz ouvre le bal, suivant une approche pragmatique (Moskotitz, 1972): il propose, sur la base de son expérience personnelle et empirique, une série d'entreprises qu'il juge responsables (plus tard il proposera aussi un portefeuille de valeurs irresponsables). Ce faisant, il cherche à répondre à un besoin d'information de la part d'investisseurs individuels ou institutionnels, intéressés par l'approche de l'investissement socialement responsable mais en manque d'information car incapables d'identifier « les » entreprises responsables. Dans le premier numéro de Business and Society Review de 1973, il mettra en avant le fait que ses « Social Responsibility Stocks Outperform the Market », avant de titrer en 1974 : « Social Responsibility Portfolio Collapses ».

Sur cette première expérience, de nombreuses études quantitatives ont été menées dans le but d'établir un lien statistique (et en trame de fond des lois générales) entre la responsabilité sociale et la performance financière de l'entreprise. S'il n'est pas utile d'en effectuer ici une revue détaillée (le lecteur intéressé pourra se référer à différents travaux de synthèse (Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003; Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2006b)), on peut retenir 1) que ce courant de recherche est toujours vivace et continue à alimenter de nombreux travaux et 2) que les différents efforts de raffinement méthodologique et statistique ne sont pas parvenus à établir de lien évident et à clore les controverses autour du lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise (voir encadré n°2).

Encadré 1.3 : Performances financière et sociétale : de la corrélation au lien de causalité ?

Tout d'abord, il est intéressant d'observer que les grands termes de la controverse performance financière - performance sociale n'ont pas beaucoup évolué depuis les années 70[43]. En 1976, Ackerman et Bauer font état des débats contradictoires entre 1) les tenants d'une RSE synonyme de gestion saine et stratégique qui contribue à la rentabilité à long terme de l'entreprise (corrélation positive ou la RSE est la cause de la rentabilité), 2) ceux qui considèrent que la RSE est une spoliation illégitime des ressources de l'entreprise par les managers ou les parties prenantes (corrélation négative où la RSE est la cause d'une perte de rentabilité) et 3) ceux qui considèrent la RSE comme une activité philanthropique somptuaire, à la portée des riches uniquement, mais déconnectée du cœur de métier de l'entreprise (corrélation positive où la RSE est le résultat de la performance / richesse de l'entreprise). Ces positions, comme le montrent différentes synthèses (Gond, 2001; Vogel, 2005), ont la vie dure. Ainsi la controverse se poursuit entre trois écoles que nous proposons de nommer 1) les tenants de l'**intégration** et la **convergence** entre RSE et performance financière (Waddock et Graves, 1997a), 2) les tenants de **l'arbitrage** qui considèrent les ressources de l'entreprise comme données, et la RSE comme une question d'arbitrage sur les ressources de l'entreprise dans un jeu à somme nulle (Friedman, 1962; Sundaram et Inkpen, 2004), et 3) et les tenants du **« slack organisationnel »** (Cyert et March, 1963) qui analysent la RSE comme une activité informelle et discrétionnaire des managers, permise en temps de croissance mais remise en question en période de difficultés économiques.

Les travaux sur le lien performance financière / sociétale reposent, pour la plupart, sur l'idée d'une contribution positive des démarches RSE à la rentabilité de l'entreprise (position 1). Or l'analyse des méthodologies de construction des indices boursiers d'entreprises responsables (par exemple le Dow Jones Sustainability Index) peut amener à renverser l'analyse. En effet, ceux-ci sont fréquemment construits en sélectionnant des entreprises qui sur-performent initialement par rapport au marché, pour ensuite extraire un sous-groupe d'entreprises jugées « durables » ou « responsables ». Dès lors, il n'est pas surprenant que l'on parvienne à mettre en évidence une corrélation entre performance sociale et financière. Néanmoins, on peut se demander s'il existe un lien de causalité et dans quel sens joue la relation : s'il y a corrélation entre les deux variables, est-ce parce que l'éthique est profitable et que la responsabilité sociale contribue à la rentabilité financière ou au contraire, parce que la

[43] tout comme les débats pour ou contre l'engagement des entreprises dans des démarches de responsabilité sociale, dont on trouve les termes des débats actuels dans l'ouvrage de Bowen (1953)

Responsabilité Sociale est un luxe réservé aux riches, les pratiques de RSE étant conditionnées à l'existence d'un « slack organisationnel » (Cyert et March, 1963) , lui-même dépendant de la bonne santé financière de l'entreprise ?

Par ailleurs, la vision selon laquelle la RSE participerait à la performance financière de l'entreprise repose sur l'idée que la RSE occupe un rôle prépondérant dans la formation de la performance des entreprises. Cette vision renvoie à une représentation de la RSE qui irriguerait l'ensemble des pratiques et la formulation des stratégies de l'entreprise. Cette idée, correspond éventuellement à certaines entreprises dont la dimension éthique et sociale constitue un élément fondateur (cf. les exemples souvent cités de Body Shop, Benn & Jerry's, etc.). Mais elle est en décalage significatif avec les pratiques de la plupart des grandes entreprises récemment engagées dans des démarches de RSE ou de développement durable et aux modalités de leur évaluation par les analystes extra financiers. Lorsqu'elles créent une direction du développement durable, lorsqu'elles communiquent sur leur Responsabilité Sociale ou lorsqu'elles sont évaluées par des agences de rating, les entreprises mettent plus souvent en avant une approche sélective et ciblée, des pratiques localisées et innovantes (les « best practices ») et des processus de progrès continu. Compte tenu de la jeunesse, de l'incertitude et du côté souvent exploratoire des pratiques mises en avant, il est peu probable que ces pratiques, parmi l'ensemble des critères qui contribuent à la formation de la performance d'une entreprise, aient un poids financier mesurable et déterminant à court terme. Par ailleurs, même dans les rares cas où il existe un « business case » préalable, celui-ci est souvent localisé sur certains produits et des segments spécifiques de consommateurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Vogel, 2005), et il est peu probable que les effets sur la rentabilité restent structurants, mesurables et isolables à l'échelle d'un groupe. Enfin, l'importance de la RSE sur la stratégie de l'entreprise diffère d'un secteur à l'autre. Dès lors le lien performance financière / performance sociétale n'est sans doute pas mesurable sur une même base pour l'ensemble des entreprises. L'intégration du développement durable à l'ensemble de leurs domaines d'activité et des processus stratégiques de l'entreprise reste une appréciation souvent qualitative dont l'évaluation externe apparaît comme un exercice délicat et difficile (cf. chap 3.).

Comment expliquer ces difficultés récurrentes ? Certains auteurs pointent l'absence de cadre théorique que ne sauraient compenser le recueil des données et la maîtrise des méthodes statistiques (Ullman, 1985). D'autres mettent en évidence l'absence d'accord sur la définition de la RSE (Griffin et Mahon, 1997), ainsi que l'absence de méthodologie partagée dans le recueil et le traitement des données, ce qui rend évidemment leur comparabilité problématique (Cochran et Wood, 1985; Margolis et Walsh, 2003)[44]. Cette difficulté des milieux académiques est corroborée, au niveau pratique, par l'existence d'une grande diversité de méthodes d'évaluation des performances sociales et environnementales des entreprises au sein des différentes agences de notation extra financières. Malgré cette hétérogénéité, l'immense majorité des travaux académiques utilisent de manière non réflexive les données fournies par les agences de rating. En intégrant ces mesures (en particulier celles de KLD, cf. (Wood, 2000)), les auteurs tendent à présenter ces données comme une représentation objective du niveau de performance environnementale et sociale des entreprises, et n'interrogent ni la méthodologie, le mode de construction des données, et le rôle indirect des chercheurs dans la légitimation desdites méthodologies d'évaluation (Acquier et Gond, 2006b; Gond, 2006a).

[44] il existe aujourd'hui des tentatives visant à construire un cadre commun de communication extra financière, la plus visible étant la Global Reporting Initiative (GRI), qui poursuit l'objectif d'unifier les indicateurs de *reporting* et les méthodes de mesure, mais aussi à résoudre un problème de disponibilité des données. Cependant, ce travail est loin d'être achevé et adopté par l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de la RSE (entreprises, analystes extra financiers, autres parties prenantes…), et laisse entière la question de l'accès à des informations quantitatives pour fonder les mesures de la performance sociale (pour plus de précisions, cf. chapitre 4 sur l'histoire de la GRI).

Plus fondamentalement, on peut s'interroger sur la pertinence intrinsèque d'un projet cherchant à approcher la RSE à travers les outils de l'analyse financière[45]. En premier lieu, il peut sembler difficile de mettre à jour des lois reliant deux construits de nature aussi différentes que la performance financière -construit conventionnel très formalisé et standardisé visant à évaluer les résultats financiers- et la performance sociale -concept flou mettant tantôt l'accent sur des principes, des « processus » et/ou des « résultats », la mesure et la quantification de chaque élément donnant lieu à des interprétations opposées et posant des problèmes méthodologiques épineux-.

Par ailleurs, on pourrait s'attendre à ce que les travaux portant sur la notion de CSP et sa relation avec la performance financière soient articulés à des chantiers théoriques visant, en sciences sociales et plus particulièrement en économie, à construire de nouveaux indicateurs de richesse (pour un aperçu de certains de ces travaux, cf. (Cobb et Daly, 1989; Cobb et Cobb, 1994; Méda, 2001; Gadrey et Jany-Catrice, 2005)). Si cette préoccupation a pu jouer un rôle important sur la littérature en matière d'audit social, réunissant des auteurs qui avaient préalablement participé à des projets sur les indicateurs sociaux de développement et de richesse (Bauer, 1966), cette question disparaît totalement dans les travaux sur le lien entre performance sociétale et financière. Plutôt que de discuter la validité d'une représentation financière de la performance et de chercher à redéfinir et à enrichir sa mesure, ces démarches visent plutôt à montrer qu'il n'y a aucune contradiction entre les démarches de RSE et la performance financière actionnariale standard. Comme l'indiquent Margolis et Walsh, « en analysant les impacts financiers de la performance sociale de l'entreprise, la recherche organisationnelle tend à valider la vision contractuelle de la firme en économie et à accepter ses hypothèses » (Margolis et Walsh, 2003). Ainsi, de nombreux travaux tendent ainsi à naturaliser (de manière inconsciente ?) la notion de performance financière, ne prenant pas en compte le fait que la notion de performance peut être analysée comme un construit social, dont la mesure et les critères évoluent en incluant progressivement de nouvelles externalités (Callon, 1999).

Enfin, la focalisation de ces études sur le lien entre performance sociétale et financière participe à une rhétorique où la RSE contribue à la rentabilité financière de l'entreprise. Cela amène à définir la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme renvoyant à des pratiques quantifiables, évaluables, et susceptibles a priori de créer de la valeur pour l'actionnaire. Cette définition nous semble en décalage avec la majorité des pratiques d'entreprises mentionnées dans la littérature ou avec celles que nous avons pu observer. Si l'on prend le cas, au cours des années 70 et 80, de la polémique ayant mis en cause les multinationales américaines dans leur soutien implicite de l'apartheid en Afrique du Sud, et ayant mené au retrait des capitaux américains investis dans le pays, on voit que cette définition ne rend pas compte des conflits de valeurs auxquelles les entreprises sont confrontées dans de tels arbitrages. Dans ce cas, la décision de retirer des capitaux du pays satisfait une demande sociale mais entre en conflit avec une logique de valorisation actionnariale (Meznar, Nigh et Kwock, 1994). Selon Margolis et Walsh, l'antinomie et les contradictions sont des éléments centraux dans la réflexion en matière de RSE, la

[45] Cette idée était déjà en germe chez Ackerman et Bauer (1976) qui affirmaient, au sujet de ces premières études sur les liens entre performance financière et performance sociale : « Nous pensons que toute cette histoire illustre les effets d'une pensée simpliste sur un sujet complexe » (p.18). Le cadre de la théorie des ressources (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991), développé dans le champ de la stratégie et récemment appliqué à l'étude du lien entre performance financière et pratiques environnementales et sociales (cf. Russo & Fouts, 1997 ; Aragon Correa & Sharma, 2003 ; Branco & Rodrigues, 2006), semble susceptible d'offrir des perspectives plus prometteuses pour revisiter le lien entre RSE, stratégie et performance de l'entreprise (nous discuterons ces éléments dans le chapitre 6 de la thèse).

Responsabilité Sociale de l'Entreprise obligeant les managers à établir des compromis, atteindre un « équilibre praticable » entre les valeurs conflictuelles des différentes parties prenantes de l'entreprise (Margolis et Walsh, 2003). Plus fondamentalement, il ressort de notre propre analyse (Aggeri et al., 2004) qu'au sein des entreprises, les pratiques relevant du développement durable ne résultent pas d'un calcul économique ex-ante. Les entreprises ne s'engagent donc pas dans ces démarches en fonction d'une analyse coûts-avantages, notamment parce qu'il est généralement impossible d'effectuer d'une évaluation précise a priori du bénéfice financier de telles démarches. Ces engagements sont ainsi mieux expliqués par les sollicitations adressées à l'entreprise par ses parties prenantes, l'histoire de l'entreprise, sa stratégie, sa culture et les orientations de ses dirigeants (sur l'influence des valeurs dans les processus de décisions cf. notamment (Brunsson, 1982; Telcock, 2000)).

Finalement, une limite importante des travaux sur le concept de performance sociétale de l'entreprise tient à leur côté trop « firmo-centré ». C'est, en effet, la firme qui constitue le niveau premier de l'analyse. La notion de performance financière, de même que les trois piliers traditionnels de la performance sociétale (principes, processus et résultats) sont formulés du point de vue de la firme, sans interrogation sur l'articulation entre l'action privée et l'intérêt général. D'où la proposition de Margolis et Walsh (2003) de changer de point de vue et d'évaluer les résultats (outcomes) des démarches de responsabilité sociale sur la base de l'intérêt général.

Du point de vue de l'analyse, cette focalisation sur l'entreprise apparaît gênante dans la mesure où elle tend à « naturaliser » l'idée d'un lien entre performance sociétale et financière. Ainsi, elle traite ce lien comme s'il était naturel, atemporel, le rôle des chercheurs ou des praticiens étant de le mettre à jour. Cette vision d'un lien existant indépendamment des instruments d'évaluation, des acteurs, de leurs objectifs et de leur histoire est difficilement acceptable. Au contraire, l'idée d'une convergence entre RSE et performance financière est indissociable de la vague de diffusion contemporaine du développement durable et de l'apparition de nouveaux acteurs. Ainsi, le lien performance financière / performance sociétale joue un rôle essentiel dans la construction de nouveaux marchés, et constitue un vecteur de légitimation de nouvelles pratiques et d'acteurs émergents : les analystes environnementaux et sociaux, les consultants, les gestionnaires de fonds « éthiques », les directions du développement durable. Dans cette perspective, Dejean, Gond et Leca décrivent comment le développement d'outils de mesure et de quantification de la Performance Sociétale par l'agence de notation sociale française ARESE a pu constituer un vecteur de légitimation de l'industrie de la notation environnementale et sociale (Déjean, Gond et Leca, 2004). De même, Gond (Gond, 2006a) suggère de s'intéresser au processus de « performation[46] » (Callon, 1998b) de l'idée d'une relation entre performance financière et

[46] L'idée de performation est utilisée pour certains types d'énoncés linguistiques qui ont la propriété de se réaliser par leur simple énonciation. Par exemple, « je déclare la réunion ouverte » est un énoncé performatif. Pour reprendre la terminologie de K.Weick, (1995) on pourrait dire que ces discours ont une capacité à créer ou à « énacter » la réalité. L'idée de performation a été utilisée par analogie par Callon (1999) pour décrire la manière dont l'économie, en tant que discipline scientifique, met en place un ensemble de dispositifs visant à structurer le fonctionnement réel de l'économie et à cadrer les comportements individuels dans le sens de l'homo-oeconomicus. En utilisant l'idée de performation, il montre comment l'objectif de l'économie n'est pas de décrire mais plutôt de produire des comportements conformes aux préceptes de la théorie économique. Pour un apperçu de cette littérature et de sa portée en gestion, voir Callon, M. (1998b). 'Introduction: The embeddedness of economic markets in economics'. *The Laws of the Markets*. M. Callon. Oxford, Backwell Publishers: 1-57. ; MacKenzie, D. et Y. Millo (2003). 'Constructing a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange.' *American Journal of Sociology* 109/1 (July 2003): 107-145.; Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). 'Building a Constructivist Perspective in Business and Society:

sociétale : il propose de s'intéresser à la manière dont les acteurs (par exemple les analystes extra financiers) façonnent la RSE et sa mesure pour valider l'idée d'une corrélation positive entre ces deux construits, enrôler les académiques dans les travaux de mesure, et, ainsi, favoriser la diffusion de cette idée, l'adoption des pratiques de RSE, et la validation du lien performance financière / sociétale. Dans cette perspective, la relation entre performance sociétale et financière n'a rien de naturel, il faut s'intéresser à la manière dont certains acteurs interviennent pour que cette relation se réalise. En évacuant de l'analyse les intérêts des acteurs construisant les nouveaux marchés, la manière dont les outils de gestion sont construits, structurent les comportements et proposent une vision implicite de la RSE, les acteurs académiques courent le risque de se retrouver prisonniers des représentations, systèmes de croyance et intérêts des praticiens.

insights from the Anthropology of Markets'. *Proceedings of the International Association for Business and Society (IABS)*, Sonoma Valley, California, USA.; Ferraro, F., J. Pfeffer et R. I. Sutton (2005). 'Economics Langage and assumptions: how theories can become self-fulfilling.' *Academy of Management Review* 30/1: 8-24.; Ghoshal, S. (2005). 'Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.' *Academy of Management Learning and Education* 4/1: 75-91.

B) Les approches stakeholders : de la théorie au modèle managérial

Le concept oecuménique de *stakeholder* (fréquemment traduit par partie prenante ou partie intéressée) va constituer une deuxième occasion de synthèse théorique majeure. Ce concept est doublement intéressant. Premièrement, au sein des milieux académiques, la « théorie » des stakeholders semble avoir gagné ses galons de noblesse et faire désormais partie des cadres stratégiques *mainstream*, comme en témoignent des publications mobilisant la théorie des parties prenantes dans les revues académiques internationales les plus sélectives en management stratégique[47]. De plus, le concept de stakeholder apparaît aujourd'hui comme *le* candidat pour mener à bien une unification voire une refondation théorique du champ Business and Society (Freeman, 1994, 1999; Andriof et al., 2002b; Andriof et al., 2003). Deuxièmement, le concept de stakeholder se distingue par son appropriation massive et inédite dans le champ managérial. Ainsi, le management des parties prenantes apparaît comme *le* moyen privilégié de déclinaison du développement durable ou de la RSE au sein de l'entreprise (voir encadré n°3). Au-delà des entreprises, le concept de stakeholder semble aussi se diffuser dans l'ensemble de la société à travers la montée en puissance d'une multiplicité de groupes concernés, mais aussi la recherche de nouveaux modèles d'action publique (autour de l'idée de démarches plus participatives de conception des normes ou de décision publique (Reinicke, 1998; Callon, Lascoumes et Barthes, 2001; Beck, 2003b)).

Encadré 1.4 : L'appropriation du concept de stakeholder dans les discours managériaux en matière de RSE ou de développement durable :

Dans les univers des praticiens, la notion de stakeholder semble indissociable de celle de développement durable et de RSE. Dans son livre vert pour la promotion d'un cadre européen pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Commission Européenne définit la RSE, qui participe de sa stratégie de développement durable, comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs stakeholders» (p 8).

Cette association du concept de stakeholder aux démarches de RSE et de développement durable est aussi de mise dans de nombreux discours d'entreprise. Pour ne prendre que quelques exemples tirés de rapports annuels de développement durable d'entreprise :

"Stakeholders are people and organisations who are affected by or who can affect a company's business. […] These groups all take a close interest in our […] operations and can shape the way our business develops. It is essential that we have good two-way relationships based on dialogue and trust and understand our stakeholders' views as we define our policies and make decisions. These different groups do not always have the same opinions, so we are also committed to sharing the issues and dilemmas we face in reconciling different demands. We are committed to informed debate with our stakeholders on the impacts of aviation, based on evidence underpinned by robust research." (BAA Social Responsibility website, 2006)
"We believe that long-term relationships founded on trust and mutual advantage are vital to our business success. Engagement and dialogue with our constituencies help to enforce those relationships" (BP Sustainability website, 2006)
"Firmly rooted in our overall strategy, Accor's commitment to social and environmental responsibility represents an advantage for our stakeholder groups, which include customers, employees, suppliers and shareholders." (JM.Espalioux, Accor Annual Report, 2004)

[47] Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, etc.

En se développant à la fois dans les sphères académiques et pratiques, le concept de stakeholder occupe donc une place centrale dans la conceptualisation et la mise en œuvre du développement durable au sein des entreprises. Toutefois, le lien entre les développements théoriques et la diffusion de pratiques de stakeholder management n'est que rarement étudié. Comme nous le verrons, cette faible articulation génère des risques d'incompréhension, de contradictions et de quiproquos. Il apparaît donc nécessaire d'approfondir la manière dont la notion est conceptualisée, d'où elle vient mais aussi comment elle est retravaillée et retraduite pour être diffusée dans le champ managérial. Il semble aussi important de bien appréhender les hypothèses fondamentales des approches stakeholder pour identifier leur portée et limites. Il s'agit donc d'expliquer à la fois la construction d'une théorie et les modalités de sa diffusion dans la sphère pratique. Intéressant car une telle approche du lien entre théories et pratiques, peu interrogé dans le champ de la RSE, nous permettra de dessiner les contours d'une approche gestionnaire renouvelée.

Nous organiserons l'analyse en deux temps. Dans une première étape, nous resituerons l'émergence du concept, ses fondements empiriques et théoriques, ses développements théoriques et les difficultés qu'il soulève en tant que théorie managériale. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur les modalités de sa diffusion dans les univers managériaux.

1) Genèse, développement et portée des approches stakeholders en tant que théorie

Préambule : les approches stakeholders, quelle nouveauté ?

Au-delà du jeu de mot avec la notion de stockholder (actionnaire) (Freeman, 1984; Carroll, 1991), l'idée centrale qui sous-tend les approches *stakeholders* est que *l'entreprise doit tenir compte et équilibrer les attentes de différentes parties prenantes et non exclusivement celles des actionnaires.* Aux Etats-Unis, cette idée n'est pas nouvelle, on en trouve des traces chez les praticiens dès les années 20, où plusieurs dirigeants proposent une lecture du management comme une activité d'équilibrage des intérêts de différents groupes composant la Société. Par exemple, Owen D.Young, dirigeant chez *General Electric*, explicite dès les années 30 quatre parties prenantes essentielles de l'entreprise (actionnaires, employés, consommateurs et société civile) (Heald, 1970; Preston, 1990). Des déclarations similaires sont rapportées chez Johnson et Johnson en 1947 et Sears en 1950 (Preston, 1990). De même, Abrams définit, en 1951, la profession de manager comme consistant à « conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement intéressés » (Abrams, 1951), p.29). Dans son ouvrage séminal *Social Responsibilities of the Businessman*, Bowen (1953) propose qu'« une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. […] Le cercle suivant comprend les concurrents […]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. » (p.136).

Enfin, Holmes (1976) met en évidence l'existence précoce d'une « perspective managériale de la responsabilité de l'entreprise », trouvant ses sources dans les années 30 et

décrite par Sutton (1956), reposant sur l'idée fondamentale que « les managers des grandes entreprises sont responsables de l'équilibrage des revendications et des droits de nombreux groupes hétérogènes – au sein desquels les employés, les fournisseurs et les communautés locales – plutôt que de l'accroissement de la richesse des actionnaires ». Ces approches se cristallisent autour du concept de *trusteeship* qui stipule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts d'une multitude de parties constituantes (Heald, 1970).

L'idée selon laquelle l'entreprise doit tenir compte et équilibrer les attentes de différentes parties prenantes peut ainsi apparaître comme une idée intuitive, de bon sens, et une approche universelle du management. On pourrait aller plus loin et questionner, à l'image du débat qui a traversé la théorie des ressources en stratégie (Priem et Butler, 2001), les risques de tautologies et l'utilité d'une théorie des stakeholders qui délivre un message trop large pour orienter concrètement l'activité et la stratégie des entreprises. Néanmoins, la théorie des parties prenantes recèle d'un certain nombre de partis-pris (Dietrich et Cazal, 2005) qu'il s'agit de mettre à jour et de discuter car ils soulèvent des questions épineuses.

Dès lors, quel est le contenu de cette théorie et quels sont ses fondements ? Peut-on parler de « théorie » des parties prenantes ? En quoi la notion de *stakeholder* est-elle originale ? Quel(s) type(s) d'avancée(s) fournit-elle ? Quels travaux se sont développés à partir de cette notion ?

Dans les faits, c'est un corpus hétérogène de recherches qui s'est développé autour de la notion de *stakeholder* : par exemple, on observe une grande diversité de définitions du terme (Mitchell, Agle et Wood, 1997) ou de ce qui constitue un enjeu (*stake*) suffisamment important pour donner naissance à un *stakeholder* légitime vis-à-vis de l'entreprise. Cela rend la traduction de la notion malaisée. De même, il n'y a pas, aujourd'hui, de consensus entre les principaux représentants de ce champ de recherche en ce qui concerne l'utilité, les fondements et la forme que pourrait avoir une théorie « unifiée » des parties prenantes. Aussi parlerons nous d'**approches stakeholders** plutôt que de théorie. De multiples débats contradictoires venant interroger l'identité même de ce courant de recherche, il est difficile d'effectuer une présentation qui soit à la fois cohérente et synthétique de l'ensemble de ces approches. Nous allons cependant fournir une vue d'ensemble de ce courant (et de ses incohérences) a) en resituant **l'apparition de la notion de *stakeholder* dans la littérature gestionnaire des années 70**, puis b) en tentant de mettre en évidence un certain nombre de fondements communs aux différents travaux et de **caractériser les approches *stakeholder* de manière plus systématique**. Enfin c), nous préciserons les débats et les limites actuelles de ces théories.

a) La genèse de la notion de stakeholder dans le sillon des approches managériales des années 70

> « Les managers de l'entreprise contemporaine sont pris dans le feu de l'action. A travers le monde, leur capacité à gérer les affaires de l'entreprise se trouve remise en question. L'émergence d'une multitude de régulations étatiques, de critiques à l'égard de l'entreprise, d'attaques médiatiques, et, plus que tout, l'intense compétition de l'Asie et de l'Europe ont projeté le manager moderne dans une cocotte minute prête à exploser. Il ou elle doit faire face à un accroissement des demandes externes à l'égard de l'entreprise et une diminution de la flexibilité interne dont dispose l'entreprise pour répondre. Les critères de performance ne sont plus clairs et la notion de « gestion efficace » est de plus en plus en train de devenir un oxymoron ».
>
> Freeman, 1984 (p.v.)

L'ouverture de l'ouvrage séminal *Strategic Management, a stakeholder approach* a le mérite d'exprimer avec beaucoup de clarté les objectifs poursuivis par Freeman. Il s'agit de redonner de la cohérence à un environnement hétérogène, menaçant et imprévisible, afin de desserrer les contraintes et les injonctions contradictoires qui tendent à paralyser l'activité des managers et des entreprises. Ce postulat de départ, qui souligne la multiplication des pressions externes, la difficulté à contrôler l'environnement et à agir, sont assez similaires aux travaux du courant « Responsiveness ». Clairement, c'est dans le sillon des approches managériales de la *Corporate Social Responsiveness* que le terme de *stakeholder* va se développer, à partir de la fin des années 70 et du début des années 80 (Charan et Freeman, 1979; Sturdivant, 1979; Management Review, 1980). Ces premiers travaux font écho à un « projet *stakeholder* », mis en place en 1977 à la Wharton School, au sein du Centre de Recherche Appliqué (Applied Research Center). « L'objectif de ce projet était de réunir de nombreux courants de pensée[48] et de développer une théorie du management qui permette aux cadres dirigeants de *formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents* » (Freeman et Reed, 1983). L'originalité de ces approches est d'inclure au cœur de l'analyse les « groupes adverses » et « toutes les forces externes et les pressions, qu'elles soient amicales ou non ». Dans ce cadre, **l'environnement est perçu comme menaçant pour l'entreprise, et la notion de *stakeholder* est définie de manière défensive**. A ce titre, Sturdivant emprunte à Emshoff et Freeman une définition du *stakeholder* comme « n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de l'organisation » (Emshoff et Freeman, 1978)[49]. L'entreprise devenant un objet de lobbying (Vogel, 1978), les problématisations initiales de la notion de *stakeholder* sont largement marquées par les possibilités d'influence de ces acteurs et les relations de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers.

Deux autres éléments témoignent de l'influence des approches Responsiveness sur les premiers travaux de ce courant de recherche. Premièrement, les premières démarches stakeholders délaissent la recherche de principes normatifs de responsabilité de l'entreprise et adoptent une démarche pragmatique, en justifiant les pratiques de *stakeholder management* sur la base de leur efficacité. Deuxièmement, pour ces auteurs, la gestion des stakeholders (comme la gestion des social issues pour les représentants du courant *responsiveness*) procède par adaptation et extension des cadres et outils traditionnels de management (Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984). Ainsi ces travaux proposent :

- de segmenter les *stakeholders* de l'entreprise en adoptant une logique marketing. Les variables de cette segmentation sont les logiques d'action, les ressources et les objectifs des *stakeholders* (Sturdivant, 1979; Management Review, 1980), ou l'importance, le potentiel de coopération et la menace concurrentielle de chaque *stakeholder* (Freeman Reed 1983).

---

[48] Selon Freeman (1984) les démarches de stakeholder management trouvent notamment leurs racines dans les travaux de Igor Ansoff et de Robert Stewart au département planification de Lockheed et à l'ouvrage *Corporate Strategy* de Ansoff (1965).

[49] Freeman (1984) accorde la paternité de la notion de *stakeholder* à une note interne du Stanford Research Institute (SRI – organisme de recherche et de conseil) en 1963. Les stakeholders renvoient à « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ». On retrouve ainsi cette perspective défensive : la définition des *stakeholders* est initialement construite sur les notions de pouvoir et de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des *stakeholders* (ces derniers ayant le pouvoir de remettre en cause l'existence de l'organisation), plutôt que sur une évaluation des impacts générés par l'activité de l'organisation et du périmètre de la « responsabilité » de l'entreprise vis-à-vis des *stakeholders*.

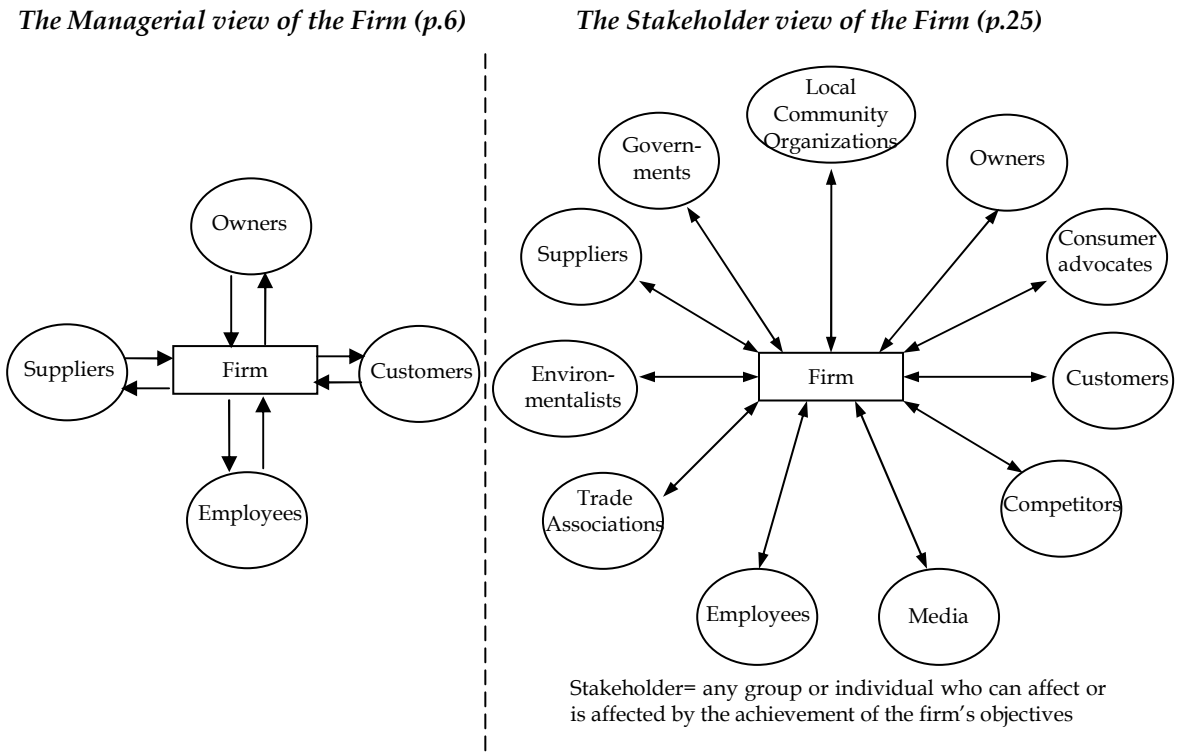
- d'appliquer des outils développés dans le domaine de la négociation et des sciences politiques (analyse des coalitions, gestion des conflits, etc.) pour gérer les relations entre l'entreprise et ses *stakeholders*. On voit ainsi apparaître un certain nombre de formations continues dédiées à la « gestion des *stakeholders* », qui se présentent comme un apprentissage à la négociation avec ces nouveaux acteurs (Management Review 1980).
- de structurer une démarche stratégique systématique et proactive, fondée sur des principes et une « philosophie de décision » claire à l'égard des stakeholders plutôt que de réagir aux sollicitations de manière ad-hoc et au coup par coup.
- d'allouer des ressources organisationnelles en fonction du niveau de turbulence de l'environnement et du degré d'importance des revendications de chaque *stakeholder*.

- Les premiers développements conceptuels

L'ouvrage *stakeholder management, a strategic approach* de Edward Freeman va marquer une première étape de construction conceptuelle en ancrant la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique (Freeman, 1984). L'environnement institutionnel et les conditions de réalisation des affaires s'étant transformés, il devient nécessaire, selon lui, de modifier une théorie de l'entreprise devenue anachronique : « de la même manière que la séparation des fonctions de propriétaire / manager / employé a nécessité de repenser les concepts de contrôle et de propriété privée comme l'ont analysé Berle et Means (1932), l'émergence de nombreux groupes de *stakeholders* et de nouveaux enjeux stratégiques nécessitent de repenser notre représentation de la firme ».

Freeman va proposer le concept de *stakeholder* comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie (l'entreprise est au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons). Les *stakeholders* sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (cf. schéma 1.3). Après la première définition du SRI où la notion de stakeholder est proposée pour affiner les démarches de diagnostic de l'environnement de la firme, le concept apparaît à l'intersection, selon Freeman, de quatre courants théoriques distincts : la planification stratégique (Ansoff, 1965), la théorie des systèmes (Russel, 1970), la responsabilité sociale de l'entreprise (où l'usage du terme stakeholder est considéré comme beaucoup plus diffus), et la théorie des organisations (avec le développement de théories visant à rendre compte du rôle de l'environnement sur l'organisation, en particulier la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)). Si il cherche à réunir ces différentes approches dans son ouvrage *Stakeholder Management, a Strategic Approach*, on peut souligner que les deux branches influençant le plus fortement l'ouvrage sont la planification stratégique et la théorie de la dépendance en ressources.

Schéma 1.3 : De la représentation managériale à la représentation stakeholder de l'entreprise (à partir de Freeman, 1984)



Dans son ouvrage, l'auteur suit une approche très influencée par les cadres de la planification stratégique. L'ensemble de l'ouvrage consiste en une description détaillée des différentes étapes d'un processus de gestion stratégique des parties prenantes : diagnostic, formulation d'une stratégie, déclinaison sous forme de programmes, allocation d'un budget et mise en place d'un système de contrôle afin de prendre des mensures correctives. **Suivant une approche résolument pratique, Freeman développe une approche très utilitariste et instrumentale de la gestion des stakeholders** : ainsi, la prise en compte des demandes des stakeholders n'est pertinente que si elle est associée aux objectifs de la firme. La gestion des stakeholders n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et ses managers. De même, la question de la remise en cause des structures de gouvernance actionnariale et de leur démocratisation n'est évoqué que dans le dernier paragraphe de l'ouvrage, sous la rubrique *Future Research*, déconnectée du reste de l'argumentation. Ainsi, selon plusieurs observateurs, « la théorie des stakeholders s'est développée le long d'un chemin que beaucoup ont pu percevoir comme divergent du courant traditionnel *Business & Society* » (Andriof et al., 2002b : 13). L'intégration d'une dimension éthique à l'ouvrage se fera essentiellement « par ajout » (« ethics being added », p.13) dans un deuxième temps, au cours des années 90 (Andriof et al., 2002a).

L'ouvrage de Freeman va fournir un socle de développement à une multitude de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*. Cependant, l'approche de l'ouvrage est avant tout managériale et pratique, et ne propose pas un corpus théorique autonome ou abouti. Ainsi, « le travail de Freeman, même s'il reconnaît formellement l'importance de composantes de l'entreprise autres que les actionnaires, laisse flou le statut du concept de *stakeholder* en tant que théorie » (Jones, 1995). Dès lors, il existe une grande hétérogénéité des

travaux qui vont se développer sur la notion de *stakeholder* : « quiconque analyse d'un œil critique cette littérature large et évolutive observera que les concepts de *stakeholder, de modèle stakeholder, de stakeholder management et de stakeholder theory* sont expliqués et utilisés par des auteurs variés de manière très différente, et sont soutenus (ou critiqués) sur la base de justifications et d'arguments divers et souvent contradictoires » (Donaldson et Preston, 1995).

Toutefois, la lecture des principaux ouvrages et articles montre qu'il existe plusieurs fondements communs à l'ensemble des approches stakeholders. **Nous proposons de caractériser les approches *stakeholder* autour des trois points suivants :**

- La notion de *stakeholder* repose sur une représentation relationnelle (voire contractuelle) de la firme,
- Les concepts de pouvoir et de légitimité sont au cœur de ces approches,
- Les approches *stakeholder* se distinguent par leur prise en compte des aspects normatifs dans l'analyse.

b) La portée théorique du concept de stakeholder

b.1) une théorie relationnelle de la firme

La première caractéristique commune des approches *stakeholder* est qu'elles reposent sur une **représentation relationnelle de la firme**. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou pas), dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders* dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. L'idée de relation est constitutive du concept de stakeholder[50] (Andriof et al., 2002a; Phillips, 2003). Dans un certain nombre de travaux, l'existence d'une relation implique une forme d'un « contrat » entre les *stakeholders* et l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). Ce contrat peut, lui aussi, être explicite ou implicite, volontaire ou pas : la notion de contrat est ici proche de celle proposée par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1972) ou les théories contractuelles de la firme (Williamson, 1995)[51].

[50] Ainsi, pour Phillips, « les gens ne peuvent pas être considérés comme des stakeholders sous prétexte qu'ils ont des problèmes. La théorie des parties prenantes n'a pas pour vocation de constituer une théorie morale générale. Elle se cantonne à décrire les obligations résultant d'une *relation particulière à l'organisation*. Les acteurs en dehors de ces relations spéciales doivent chercher ailleurs pour satisfaire leurs attentes » (Pillips, 2003, p. 142, traduit et souligné par nos soins).
De même, le concept de stakeholder en tant qu'il est *en relation* avec l'entreprise est devenu un élément cœur de la pensée contemporaine en matière de stakeholder. Nous pourrions meme advancer que le concept de Relation constitue le troisième R que Frederick (1987, 1994) cherchait à travers son acronyme CSR3 » (p.9). Sutherland Rahman, S., S. Waddock, J. Andriof et B. Husted (2003). 'Introduction'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

[51] « Nous distinguons le "contrat" des échanges uniques (non-récurrents), et proposons qu'il représente des situations de transactions multiples qui requièrent des mécanismes de gouvernance » (Freeman, R. E. et W. M. Evan (1990). 'Corporate Governance: A stakeholder interpretation.' *Journal of Behavioral Economics* 19/4). S'ils acceptent cette perspective relationnelle, Donaldson et Preston (1995) doutent de la possibilité de décrire la totalité des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* à travers la perspective du contrat : « Par exemple, de nombreuses relations entre les "communautés" et l'entreprise sont si vagues qu'elles ne peuvent être appréhendées dans le cadre de la conception la

La nature des « contrats » qui relient les managers aux autres *stakeholders* est donc extrêmement variable d'un *stakeholder* à l'autre, et peut renvoyer à « une relation de propriété, des droits, ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (Clarkson, 1995). Cette définition pose un certain nombre de questions difficiles : comment arbitrer entre ces revendications multiples ? Doit-on hiérarchiser, ou distinguer différents statuts de stakeholders (et ainsi différents modes de gestion) en fonction de la nature (juridique - droit du travail / commercial - / non juridique) du contrat qui les lie à l'entreprise ? Sur cette question, la plupart des approches adopte **une hypothèse d'équivalence a priori de l'ensemble des parties prenantes** (l'actionnaire est à analyser sur la même base que les syndicats qui sont à analyser sur la même base que les communautés locales, les fournisseurs, les clients ou les salariés)[52], le manager devant hiérarchiser leurs demandes sur une base contingente. C'est en ce sens que les approches stakeholders s'opposent aux approches actionnariales de la gouvernance d'entreprise (qui postulent la prédominance des intérêts des actionnaires). Mais dès lors, comment justifier et rendre compte de l'hétérogénéité des statuts juridiques des stakeholders ? Sur quelle base doit-on considérer qu'un *stakeholder* n'a pas seulement une revendication ou un intérêt mais aussi un droit de propriété ou de vote sur l'entreprise ? Si l'on postule une équivalence a priori, sur quelle base le manager doit-il arbitrer entre les demandes contradictoires des parties prenantes ?

Ces questions délicates ont ouvert des débats sur la nécessité de distinguer différentes catégories de stakeholders ou de préciser la définition initiale de Freeman, très large, pour exclure du statut de stakeholder certains acteurs comme les concurrents (cf. encadré 1.6). Néanmoins, fondamentalement, **la théorie des *stakeholder* n'a pas pour ambition de répondre à ces questions : c'est aux managers de le faire, de manière contingente[53]. Dans ces perspectives relationnelles ou contractuelles, *la fonction principale du management est de tenir compte et d'équilibrer ces demandes contradictoires* permettant à l'entreprise de se maintenir en tant que système.**

Dès lors, les approches *stakeholders* reportent sur **les managers la responsabilité des décisions concernant les stakeholders.** Les approches stakeholders ne fournissent pas d'orientations opérationnelles concrètes pour accompagner les décisions des managers (Walsh, 2005). Ces approches soulignent que les managers ont une responsabilité à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et les renvoient devant leur responsabilité individuelle[54].

---

plus large de "contrat" ». Ils proposent d'identifier les *stakeholders* « à travers les nuisances et les bénéfices réels et potentiels dont ils sont l'objet ou anticipent d'être l'objet, résultant des actions ou inactions de la firme ». Ils proposent ainsi, sans utiliser le terme, d'identifier les *stakeholders* légitimes à travers les externalités générées par l'organisation.

[52] Cette hypothèse, au moins implicite, se manifeste à travers la représentation graphique des relations entre les managers et leur environnement (cf. schéma 1 sur la représentation stakeholder de la firme) (Freeman, 1984). De même, Donaldson et Preston (1995) avancent, dans un article particulièrement cité, que le cœur de la théorie des stakeholders repose sur un cœur normatif qui consiste à ne pas donner d'ascendance, a priori, à une partie prenante sur une autre.

[53] Ainsi, pour Phillips (2003 : 166), même s'il est possible et souhaitable de distinguer différents types de stakeholders, il est très difficile de donner des recommandations en matière de décision, tant cette question est complexe et relève de l'art du management.

[54] Finalement, « utiliser la théorie des stakeholders comme cadre de gestion des organisations nous amène à conserver la question de la moralité du management à une première place dans nos têtes

Ce faisant, ces approches se délestent d'une des difficultés majeures des autres approches de la Responsabilité Sociale des Entreprises : la définition et la hiérarchisation précise des responsabilités de l'entreprise. La *stakeholder theory* apporte certes des orientations normatives aux managers (voir infra), mais elles sont relativement limitées et c'est *in fine* sur les dirigeants que repose la responsabilité d'équilibrer et de hiérarchiser des demandes des différentes parties prenantes (Hill et Jones, 1992; Donaldson et Preston, 1995; Phillips, Freeman et Wicks, 2003).

Cette perspective relationnelle et ses prolongements autour d'une vision contractuelle de la firme vont permettre aux approches *stakeholder* de prendre part à deux débats théoriques. Le premier est relatif à la **gouvernance d'entreprise**. Les approches *stakeholder* contribuent doublement aux débats sur la gouvernance en venant simultanément interroger les missions des dirigeants et les structures de gouvernance appropriées (ou les dispositifs permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de leurs mandataires) :

- Concernant la question de la mission des dirigeants, l'ensemble des approches *stakeholder* défend une « orientation managériale vers les *stakeholder* », sans forcément suggérer de modification explicite des structures de gouvernance. (cf. crossroads, in. Organization Science 2004 : (Freeman, Wicks et Parmar, 2004; Sundaram et Inkpen, 2004)).
- Concernant les **structures de gouvernance**, certains travaux, repartant de la perspective contractuelle de la firme, visent à mieux analyser les termes de ces contrats et la nature des droits des différents *stakeholders* sur l'entreprise. Ainsi, Evan et Freeman (1990) défendent l'idée selon laquelle l'octroi des droits de votes aux actionnaires n'est pas justifiable avec les concepts de Williamson. D'autres auteurs avancent qu'il n'existe pas de fondements moraux qui justifient l'existence d'une relation fiduciaire entre les managers et les actionnaires (Boatright, 1994). S'il existe une relation fiduciaire, ce n'est pas entre les actionnaires et les managers, mais entre les managers et l'entreprise elle-même (Phillips et al., 2003).

Une deuxième avancée théorique est proposée par Hill et Jones, qui élaborent une **relecture de la théorie de l'agence à travers le concept de *stakeholder*** (Hill et Jones, 1992). Repartant eux aussi d'une approche contractuelle de la firme (entre les managers et les différents stakeholders), ils vont modifier des hypothèses du modèle standard afin de le rendre plus réaliste, et proposent une version *stakeholder* de la théorie de l'agence, fournissant un cadre d'explication et d'analyse des grandes évolutions institutionnelles (apparition du salariat, constitution des syndicats, nouvelles réglementations, etc).

b.2) Pouvoir et légitimité : deux concepts au centre de l'analyse

Un deuxième point commun à l'ensemble des travaux relatifs aux parties prenantes est qu'ils font intervenir les concepts de pouvoir et de légitimité comme variables centrales de l'analyse.

- pouvoir et contrôle externe de l'organisation

Concernant la notion de pouvoir, on peut mettre en évidence une influence directe des cadres théoriques proposés par la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) sur des travaux importants des approches *stakeholder*. Selon la théorie de la

alors que nous cherchons a améliorer de manière continue nos méthodes de création de valeur ». Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, Berrett-Koehler.

dépendance en ressources (qui est une théorie du contrôle externe des organisations), « puisque les entreprises ne sont ni totalement déterminées ni totalement indépendantes, elles doivent compter sur l'environnement pour leur fournir un support. Pour continuer à fournir ce dont l'organisation a besoin, les groupes externes ou organisations peuvent exiger, en retour, un certain nombre d'actions de la part de l'organisation. C'est l'existence d'une dépendance de l'organisation à son environnement qui rend la contrainte et le contrôle externe à la fois possible et presque inévitable. Les organisations ne pourraient survivre si elles ne répondaient pas aux demandes de leur environnement. » Néanmoins, ces demandes entrent souvent en conflit les unes avec les autres et les organisations ne peuvent répondre à toutes les sollicitations de leur environnement externe. « L'enjeu intéressant est alors de comprendre dans quelle mesure les organisations peuvent et ont intérêt à répondre aux demandes variées de leur environnement, et les conditions permettant à une unité sociale donnée d'obtenir le respect de ses exigences » (p.12).

Dans cette perspective, c'est l'existence de ressources stratégiques et leur répartition inégale entre les « groupes d'intérêts et coalitions » qui génère des asymétries de pouvoir et des situations de dépendance dans les relations d'échange. Cette vision de l'organisation et de ses relations avec l'environnement caractérise très bien les premières définitions de la notion de *stakeholder*[55] et une partie des approches ultérieures (notamment les approches contractuelles, voir en particulier Hill et Jones (1992)). Par exemple, selon Clarkson (1995), les *stakeholders* dits « primaires » sont ceux dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise : « Il y a un fort degré d'interdépendance entre l'entreprise et ses *stakeholders* primaires. Si un groupe de *stakeholders* primaires, tels que les consommateurs ou les fournisseurs, vient à être insatisfait et à se retirer intégralement ou partiellement du *système de l'entreprise*, celle-ci en sera sérieusement affectée, voire inapte à continuer à exister » (Clarkson, 1995). De même, si l'on tronque la définition de Freeman pour retenir « tout groupe ou individu qui peut influencer […] l'atteinte des objectifs de l'organisation », on peut dire que « la principale admonition de la théorie est de porter une attention aux intérêts et au bien-être ceux qui peuvent contribuer ou faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De ce point de vue, la théorie des parties prenantes est similaire, dans une large mesure, à d'autres modèles de management stratégique comme la théorie de la dépendance en ressources » (Phillips et al., 2003).

L'utilisation de cette perspective de dépendance en ressources ouvre un certain nombre de débouchés théoriques : ainsi, Frooman montre comment ce cadre théorique permet de mieux analyser les stratégies d'influence que les *stakeholders* (en fonction de leur relation de pouvoir avec l'organisation) sont susceptibles d'utiliser dans des situations de conflits, afin d'infléchir les décisions de l'entreprise (Frooman, 1999). Cela amène à dépasser l'analyse des relations individuelles entre l'entreprise et chacun des *stakeholders* pour mener une analyse plus complète, tenant compte des relations et stratégies d'alliances possibles entre *stakeholders* et de la structure du réseau liant les parties prenantes à l'entreprise (Rowley, 1997).

- la notion de légitimité

[55] cf. la définition proposée par le SRI « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (1963), mais aussi la définition « étroite » de la notion de stakeholder par Freeman et Reed (1983) « n'importe quel groupe ou individu identifiable vis à vis duquel l'organisation est dépendante pour sa survie ».

Si les problématisations en terme de pouvoir constituent une dimension importante des relations entre les entreprises et leurs *stakeholders*, elle permet avant tout d'analyser des situations conflictuelles et ne suffit pas à cerner l'ensemble des dimensions et des objectifs des démarches d'entreprises. La notion de légitimité permet de compléter ces approches de deux manières :

Premièrement, certains auteurs relisent les initiatives des entreprises comme des tentatives de gestion de la légitimité organisationnelle. Suchman (1995) définit la légitimité, non pas à l'aune des critères objectifs (la science, le droit) du système rationnel-légal (Laufer, 1993) mais comme un processus social. La légitimité est, dans cette perspective, « 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 ». Dans cette perspective, plusieurs travaux renouent avec l'idée de contrat entre entreprise et société (Davis, 1960) et expriment l'idée qu'à travers la gestion de ses parties prenantes, l'entreprise cherche à préserver sa « licence to operate » (Post et al., 2003)

La question de la légitimité intervient à un deuxième niveau : l'entreprise doit s'efforcer d'évaluer le bien fondé et la validité des demandes de ses différents stakeholders. Si l'on analyse les propositions, largement acceptées, de Donaldson et Preston (1995), selon lesquelles les *stakeholders* sont des « personnes ou des groupes avec des intérêts *légitimes* » sur l'entreprise, et stipulant que l'entreprise doit prendre en compte (sans les hiérarchiser à priori) l'ensemble des demandes des *stakeholders* légitimes, on voit qu'une des responsabilités morales au centre du management, est d'*évaluer la légitimité des demandes des différents stakeholders*[56]. Cette approche fait ainsi entrer les considérations éthiques et morales dans l'analyse.

b.3) La dimension normative des approches *stakeholders*

De nombreux auteurs du champ s'accordent sur l'idée que les approches *stakeholder* se distinguent par leur dimension normative. On peut dire qu'il existe un consensus autour de la proposition de Donaldson et Preston qui proposent la définition suivante du cœur normatif de la théorie des stakeholders (1995) :

> « [La] base fondamentale [de la théorie des *stakeholders*] est normative, et implique l'acceptation des idées suivantes :
>
> a) Les *stakeholders* sont des personnes ou groupes ayant un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et substantifs de l'activité de l'entreprise. Les *stakeholders* sont identifiés en fonction de *leur* intérêt dans l'entreprise, que l'entreprise ait ou non un quelconque intérêt fonctionnel *pour ces acteurs*.
> b) Les intérêts de tous les *stakeholders* ont une *valeur intrinsèque*. Cela signifie que chaque groupe de *stakeholders* mérite considération en lui-même et non simplement du fait de sa capacité à poursuivre les intérêts d'un autre groupe, comme les actionnaires. » (Donaldson et Preston, 1995)

Il est important de noter que la *stakeholder theory* n'est pas une doctrine morale de portée générale (Phillips et al., 2003), permettant d'embrasser l'ensemble des questions

[56] Dans les faits, les entreprises ne hiérarchisent pas les stakeholders uniquement à partir du seul critère de leur légitimité. Ainsi, Mitchell, Agle et Wood (1997) montrent que trois facteurs interviennent dans la prise en compte des stakeholders par l'entreprise : la légitimité, le pouvoir et l'urgence. Les auteurs montrent que l'attention des dirigeants est d'autant plus grande que les stakeholder cumulent d'attributs.

d'ordre éthique qui se posent aux managers. Son cœur normatif est au contraire assez restreint, se limitant à une injonction de prise en compte de l'ensemble des *stakeholders* concernés par l'activité de l'entreprise.

Si les auteurs s'accordent sur l'importance de cette dimension normative, il existe des désaccords sur la place de cette dimension au sein de la théorie. Ainsi, Donaldson et Preston proposent une typologie de la théorie des parties prenantes en trois branches : les approches descriptives, instrumentales et normatives (voir encadré). Pour les auteurs, il est nécessaire de bien distinguer ces différents types d'approches, dans la mesure où « le mélange d'objectifs et de bases théoriques, même s'il est compréhensible, a mené à un mode de pensée moins rigoureux que ce que nécessite le concept de *stakeholder* » (Donaldson et Preston, 1995).

Encadré 1.5 : la typologie proposée par Donadson et Preston (1995)

Dans leur article *The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications*, Donaldson et Preston proposent de distinguer les branches descriptives, instrumentales et normatives de la théorie des stakeholders:

- les approches descriptives (ou analytiques) visent à comprendre dans quelle mesure les managers répondent à différents *stakeholders* et agissent en fonction de leur intérêt. Il s'agit alors de modéliser la firme dans son interaction avec ses différents stakeholders. On peut ranger dans cette catégorie les travaux visant à comprendre comment les différents attributs des *stakeholders* peuvent influencer leur prise en compte par les dirigeants (cf. notamment (Mitchell et al., 1997; Mitchell, Agle et Sonnenfield, 1999) qui retiennent comme variables l'urgence de la demande, le pouvoir et la légitimité des *stakeholders*), où les travaux montrant comment la configuration du réseau de *stakeholders* et l'importance relative de chaque groupe évolue en fonction du cycle de vie de l'organisation (Jawahar et Mclaughlin, 2001), les travaux de Frooman (1999) sur les stratégies d'influence des *stakeholders*, l'analyse du réseau entreprise/*stakeholders* et son influence sur les stratégies de réponse (Rowley, 1997), la compréhension des processus de mobilisation des stakeholders (Rowley et Moldoveanu, 2003), ou les travaux d'Oliver (1991) sur les stratégies de réaction de l'entreprise vis-à-vis des pressions institutionnelles, etc.
- la branche instrumentale étudie les conséquences organisationnelles (souvent en terme de performance financière, de croissance ou de stabilité) résultant de la mise en place de pratiques de gestion des stakeholders dans l'entreprise (Clarkson, 1995; Waddock et Graves, 1997b; 1997a).
- enfin, les approches normatives visent à « identifier les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des entreprises » (c'est-à-dire la prise en compte des demandes et de l'intérêt intrinsèque de l'ensemble des *stakeholders* légitimes) et à proposer une justification du cœur normatif de la théorie. Pour Donaldson et Preston, la théorie moderne des droits de propriété peut servir de justification des principes moraux de la *stakeholder theory*. Pour une revue des justifications normatives de la *stakeholder* theory, cf. (Phillips, 2003; Phillips et al., 2003).

A travers cette typologie, il apparaît que les approches stakeholders sont ambivalentes et potentiellement contradictoires : utilisées comme mode de description des relations entre l'entreprise et son environnement social (cf. les approches dites « descriptives »), les approches stakeholders peuvent être totalement cohérentes avec des lectures fondées sur la prédominance de l'actionnaire. C'est d'ailleurs l'usage qu'en fait Jensen lorsqu'il considère que l'utilisation de la théorie des parties prenantes peut constituer un outil permettant une « maximisation éclairée de la valeur actionnariale » (Jensen, 2002). Cependant, une telle approche serait en contradiction avec les approches normatives, constituées autour d'une prescription morale qui consiste à ne pas donner a priori l'ascendant à un stakeholder sur un autre.

Alors que Donaldson et Preston proposent que la branche normative soit à la fois distincte et en surplomb des autres approches, Freeman considère que cette logique tend à alimenter la « thèse de la séparation », c'est à dire l'idée selon laquelle on pourrait dissocier

les dimensions managériales et morales de toute action gestionnaire, que l'on peut considérer de manière autonome les sphères économiques et éthiques de la vie des affaires. Il souligne au contraire que toute théorie du management comporte une dimension morale, même si celle-ci reste bien souvent implicite (Freeman, 1994). Dans ce cadre, « la *stakeholder theory* se distingue [des approches traditionnelles en stratégie] en ce qu'elle aborde explicitement les questions morales et les valeurs comme un aspect central des organisations » (Phillips et al., 2003). Abandonnant la thèse de la séparation, les approches *stakeholder* deviennent alors un « genre narratif » (Freeman, 1999), une manière de réintégrer dans l'analyse les dimensions morales et managériales de l'action gestionnaire. Dans ce cadre, il n'y a plus une mais plusieurs « théories » *stakeholders* possibles, avec des cœurs normatifs divergents. Ainsi, on pourrait considérer les approches actionnariales de la firme comme une approche *stakeholder*, à condition de réintégrer de manière explicite leurs fondements moraux et de discuter leurs conséquences. Selon Freeman, une telle réintégration des aspects normatifs et descriptifs donnerait une dimension plus pragmatique et opérable aux démarches éthiques, jusqu'alors centrées sur la recherche d'un socle éthique autonome et déconnecté des pratiques réelles des entreprises.

b.4) Quatre propositions qui réunissent l'ensemble des approches stakeholders (à partir de (Aggeri et Acquier, 2005):

A partir de ce premier cadrage, nous avons recensé (Acquier et Aggeri, 2005) quatre propositions minimales qui nous semblent partagées et acceptables par l'ensemble des travaux de ce courant de recherche. Ces quatre propositions sont les suivantes :

P1 : l'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard. Cette proposition est le point de départ de tous les travaux sur les stakeholders. Elle exprime la représentation relationnelle et contractuelle de la firme sur laquelle se fondent les travaux. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite, implicite, volontaire ou pas) et en négociation, dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders*, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

P2 : tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Même si les critères de hiérarchisation ne font l'objet d'aucun consensus, la plupart des auteurs acceptent l'idée que tous les stakeholders n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que celle-ci, ne pouvant répondre à toutes les exigences formulées à son égard, doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.

P3 : la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de stakeholders influents et légitimes. Cette proposition renvoie bien à l'importance des concepts de légitimité et de pouvoir dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. On retrouve ici l'idée selon laquelle la responsabilité de l'entreprise s'exerce de manière contingente en fonction de chaque demande et de chaque stakeholder.

P4 : la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. Dans la perspective relationnelle précédemment évoquée, manager les stakeholders consiste à identifier les stakeholders légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis à déployer des démarches managériales aux différents niveaux de l'organisation.

c) Les limites des approches stakeholder

Jusqu'ici, nous nous sommes engagés dans un effort de clarification et de systématisation du contenu des approches stakeholders, en soulignant les convergences et les postulats partagés entre les différentes approches. Partant de cet état des lieux, il apparaît maintenant possible de développer une critique plus systématique de la portée théorique des approches stakeholders pour l'étude des dynamiques d'entreprise en matière de RSE. A ce titre, il nous semble nécessaire de relativiser la portée des approches stakeholders pour l'étude des rationalisations contemporaines en matière de RSE ou de développement durable. Nous structurerons notre analyse autour de trois points (cf. tableau 1.1) : nous montrerons tout d'abord que les approches stakeholders reposent sur des hypothèses réductrices en terme de comportement des acteurs et de l'organisation ; nous reviendrons ensuite sur le morcellement, les incohérences ou les contradictions internes à la théorie des stakeholders ; enfin nous relativiserons la portée et l'utilité managériale des approches stakeholder management.

Tableau 1.1 : Les limites des approches stakeholders

Classes de problèmes	Caractéristiques des approches stakeholders	Limites associées
1. Hypothèses sous jacentes	**Comportement des acteurs :** -Focalisation sur les dirigeants et le partage de la valeur -Modèle décision rationnelle	-Incapacité à interroger les mécanismes de création de valeur et de richesse -Absence de prise en compte du rôle des représentations et des croyances collectives dans la gestion des stakeholders
	Modélisation de l'environnement : -approche désencastrée du social (Granovetter, 1984)	-disparition des dimensions institutionnelles et des cadres de l'action collective
	Théorie de l'organisation : - théorie de l'agence étendue (entreprise = nœud de contrats)	-disparition de l'organisation en tant que phénomène collectif spécifique (jeux de pouvoir, solidarités) et créatif
2. Cohérence des approches stakeholders	**Cloisonnement des approches descriptives, instrumentales, et normatives**	-Socles de justification différents -Passage abusif d'un mode de justification à l'autre
	Multiplication des typologies de stakeholders	-Absence de bases communes permettant de différencier / hiérarchiser les parties prenantes de l'entreprise
3. Portée managériale des approches stakeholders	**Focalisation sur des acteurs existants avec des intérêts bien identifiés**	-Difficulté à rendre compte des pratiques exploratoires
	Effets pervers d'un raisonnement et d'une action focalisée sur des groupes d'acteurs	-Non opératoire dans des situations où les « stakes » et les « holders » sont entremêlés

c.1. Une approche réductrice du comportement des acteurs, de l'environnement, et de l'organisation

Une limite importante des approches stakeholder concerne leur conceptualisation de l'activité des dirigeants de l'entreprise, de l'environnement et de l'organisation. En terme de comportements d'acteurs, ces approches tendent à véhiculer un modèle du décideur rationnel et désencastré de son environnement externe. De même, ces approches reposent sur une vision simplificatrice de l'environnement de l'entreprise. Enfin, leur conceptualisation de l'organisation tend à reproduire les postulats de la théorie de l'agence, faisant disparaître de nombreuses dimensions du fonctionnement organisationnel. A ce titre, il semble que les approches stakeholder n'aient pas capitalisé sur les avancées réalisées par le courant *Corporate Social Responsiveness* qui avait permis d'introduire dans les théories de la RSE une approche plus réaliste du rôle des dirigeants et du fonctionnement organisationnel.

Premièrement, les approches stakeholders apparaissent ancrées dans le paradigme de la décision : la représentation stakeholder définit la firme par ses dirigeants, et leur mission comme l'équilibrage d'intérêts contradictoires de différentes parties prenantes. L'activité centrale des dirigeants, dans cette perspective, consiste à évaluer et à arbitrer entre les revendications contradictoires des parties prenantes, en évaluant la légitimité et la nécessité de satisfaire ces différentes requêtes. **L'objet premier de l'analyse constitue donc l'activité de décision des dirigeants, les modalités de contrôle de l'entreprise et de répartition de la richesse entre ses différents ayant droits**. Ces choix ont des conséquences importantes pour l'analyse : en réduisant l'activité des dirigeants à une mission de décision et d'arbitrage, **les perspectives stakeholders s'intéressent beaucoup plus aux processus de captation de valeur qu'aux modalités de création de nouvelles richesses**. Ainsi, les théories des parties prenantes ne semblent pas permettre d'analyser la structuration de nouveaux business models, les processus d'élaboration de solutions innovantes, la reconception des produits, etc. Par ailleurs, de par leur focalisation sur la décision, les approches stakeholder véhiculent une représentation de l'activité managériale entendue comme une activité de choix dans une liste de solutions identifiables et possibles. Une telle représentation apparaît restrictive dans la mesure où elle masque l'ensemble des activités, des apprentissages et des innovations qui rendent possible une activité de décision. En focalisant l'attention sur les dirigeants et sur l'activité de décision, les approches stakeholders tendent donc à restreindre le spectre et la variété de l'action au sein d'une organisation.

Par ailleurs, les approches stakeholder tendent à véhiculer une approche rationnelle de la décision, évacuant l'importance des représentations sociales sur les choix des dirigeants. Dans les modèles stakeholders, l'entreprise interagit avec des parties prenantes mais n'apparaît pas réellement influencée par un quelconque phénomène social dans ce choix : le dirigeant apparaît libre de répondre aux sollicitations de son environnement. De la pertinence de ces choix dépend sa survie de l'entreprise. Il s'agit donc d'adapter, de manière contingente et rationnelle la réponse de l'entreprise aux contraintes de son environnement. Une limite de cette approche est que, sans rendre compte de l'encastrement de l'entreprise dans son milieu (l'entreprise est présentée comme un isolat indépendant des autres acteurs de son environnement), **l'analyse évacue l'influence des croyances collectives et des représentations** sur les comportements, qui jouent pourtant un rôle essentiel à la compréhension du comportement et des décisions au sein des organisations. A titre d'exemple, le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) tend à considérer les trois variables de leur modèle (pouvoir, légitimité et urgence) comme des attributs objectifs des différentes parties prenantes. Le modèle suggère que plus les parties prenantes sont dotées de ces attributs, plus leurs revendications seront prises en compte par le management de l'entreprise. A l'heure où la logique actionnariale apparaît incontestée et où le pouvoir de l'entreprise sur ses parties prenantes continue à s'accroître, la multiplication récente des pratiques stakeholders semble difficile à analyser dans un tel cadre. Dans la section suivante, nous proposerons que cette diffusion n'est pas le résultat d'un rééquilibrage « objectif » des forces entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Nous considérons plutôt qu'elle résulte de la diffusion de nouvelles croyances collectives. En particulier, ces nouvelles représentations concernent le lien entre les pratiques de stakeholder management, la gestion des risques, et la rentabilité de l'entreprise (voir section suivante). A une approche stakeholder classique, analysant les décisions des dirigeants sur la base d'un diagnostic individuel rationnel, il semble ainsi préférable d'adopter une vision fondée sur les représentations et les croyances collectives. Une telle posture invite à explorer de nouvelles questions empiriques et théoriques, telles que les stratégies employées par les parties prenantes pour construire ou manipuler les perceptions ou croyances des dirigeants afin de faire valoir leurs projets.

Une deuxième série de limites des approches stakeholder concerne leur théorisation de l'environnement de l'entreprise. A ce titre, les approches stakeholder semblent reposer sur une **vision désencastrée du social** (Granovetter, 1985) **et de l'environnement de l'entreprise** : dans ces perspectives, la relation entre les managers et leurs parties prenantes semble indépendante de toute dimension sociale, culturelle, ou institutionnelle. **Ce faisant, les approches stakeholders tendent à inscrire l'action de l'entreprise en dehors de tout cadre plus collectif**. Par exemple, elle rend difficilement compte du fait que les relations entre parties prenantes sont régies par différents régimes juridiques (droit commercial, du travail, etc.). Par ailleurs, l'idée de « relation libre » qui sous tend les approches stakeholders est en décalage avec l'idée que le contrat de travail, pour prendre l'exemple du droit français, est fondé sur l'idée d'une relation de subordination du salarié à l'entreprise et l'employeur (Gaudu, 2001). Conscients des difficultés posées par une approche trop uniforme et statique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, une multitude de travaux se sont développés afin de distinguer différents groupes de stakeholders (Clarkson, 1995; Phillips, 2003) en proposant des réponses hétérogènes (cf. encadré 1.6.). De manière similaire, les approches stakeholders ne rendent pas compte de l'influence des normes et des standards sur les comportements individuels et collectifs. Que l'entreprise soit mise au centre de l'analyse (Freeman, 1984) ou resituée, comme le suggèrent les travaux récents (Rowley, 1997; Payne et Calton, 2002), comme l'un parmi un ensemble d'acteurs dans un système plus complexe de relations, les représentations stakeholders donnent l'impression d'un terrain de jeu libre de contraintes, où tous les stakeholders sont équivalents a priori et où l'entreprise doit effectuer un diagnostic approprié.

Troisièmement, les approches stakeholders reposent sur une théorie de l'organisation réductrice, dérivée de la théorie de l'agence. La théorie des stakeholders est souvent définie par opposition à la « stockholder theory » et est présentée comme repoussoir des théories économiques de la firme. Ainsi, les auteurs évoquent-ils avec emphase « la tension récurrente entre la théorie économique traditionnelle et la vision stakeholder de la firme » (Andriof et al., 2002a), p.14. Hors, il apparaît que la théorie des parties prenantes reprend à son compte de nombreux postulats des ces approches : l'idée de relation et de contrat, le statut du décideur désencastré et rationnel, la disparition de l'entreprise en tant qu'organisation complexe, remplacée par un système de contrats réduisant l'opportunisme des individus. Dès lors, plutôt qu'un repoussoir aux théories économiques de la firme, les approches stakeholders semblent plutôt constituer une théorie de l'agence étendue. En effet, dans ces perspectives, la firme est résumée à son management exécutif, les autres salariés se situant en dehors de l'organisation, comme l'un parmi l'ensemble des parties prenantes (cf. schéma 1.3)**. Exactement comme la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), les approches stakeholders dissolvent l'organisation dans un nœud de contrats et de relations entre les dirigeants et leurs parties prenantes**. Les hypothèses et cadres fondant les approches stakeholders apparaissent ainsi totalement compatibles avec les approches économiques, et ont de grandes similarités avec la théorie de l'agence. **Finalement, la théorie des stakeholders et la gouvernance stockholder fonctionnent comme une photo et son négatif. Elle procède par inversion des tons mais la structure et les fondements théoriques restent inchangés.**

De nombreux travaux, dans le champ du management et de la théorie des organisations, ont formulé des critiques à l'encontre de la théorie de l'agence et des théories économiques de la firme (voir en particulier les bonnes synthèses fournies par (Ghoshal et Moran, 1996)). En particulier, ils mettent en cause la disparition de l'organisation en tant que phénomène collectif spécifique, pour y substituer une vision de l'entreprise réduite à un nœud de contrats dont le principe d'efficacité est de contrebalancer l'opportunisme des acteurs. Selon les tenants de la théorie de l'agence, la survie de la firme dépend de la capacité

des top managers à concevoir une architecture de contrats plus efficiente que celle du marché. Dans ces perspectives, différents pans de l'activité de l'entreprise disparaisse, l'activité managériale étant réduite à la décision et la conception d'une architecture de contrats. Les critiques de cette perspective soulignent l'incapacité de ces cadres à penser la dimension créative de l'action et l'innovation. De même, ils soulignent la disparition des mécanismes organisationnels, tels que la constitution de collectifs humains au sein de l'organisation, les mécanismes de confiance mais aussi de pouvoir au sein de l'organisation, et l'impossibilité de penser la différence de la nature de l'action entre l'organisation et le marché. Ces constats nous semblent largement transposables aux approches stakeholders, réduisant l'activité managériale à une activité d'arbitrage des dirigeants, et ajoutant aux approches traditionnelles une prise en considérations des dimensions éthiques du manager.

A l'issue de cette première analyse, il apparaît que les approches stakeholders, du fait de leur théorisation de l'activité des dirigeants, de leur environnement et de l'organisation, présentent différentes limites et restrictions. Dès lors, les approches stakeholders ne sauraient constituer une théorie du management de portée générale. Au-delà de ces difficultés théoriques, on peut aussi s'interroger sur l'unité des approches stakeholders en tant que théorie. C'est l'objet de la section suivante.

c.2. Equilibres précaires, quiproquos et rafistolages d'une « théorie » morcelée.

Une des difficultés majeures du courant de recherche stakeholders réside dans son morcellement et l'absence de cohérence entre des points de vues et démarches de nature différente. Comme le souligne James Walsh, « le champ stakeholder est rempli de controverses et de débats contradictoires. Les perspectives très différentes […] reflètent l'existence d'opinions variées dans ce champ. Le monde des stakeholders est plein d'incompréhensions, de contestations et de travaux inaboutis de toutes sortes » (Walsh, 2005)(p.435). Ces limites peuvent être expliquées en revenant à la typologie de Donaldson et Preston (1995), et en observant que les trois branches usuelles de la théorie des stakeholders adoptent trois modes de justification différents (cf. tableau 1.2) :

Tableau 1.2 : La théorie des stakeholders : des « branches » et des modes de justifications différents

Type d'approche	Type de questionnement	Mode de justification et de validation
Descriptive (ou analytique)	Comment, d'un point de vue opérationnel, les entreprises gèrent-elles leurs *stakeholders* ?	Validité empirique : offre une représentation correcte des pratiques d'entreprise
Instrumentale	Quelles sont les conséquences opérationnelles et financières de telle ou telle forme de *stakeholder* management ?	Efficacité : la gestion des *stakeholders* permet d'atteindre des objectifs organisationnels
Normative	Comment fonder les pratiques de *stakeholder* management ?	Justice ou éthique : la prise en compte des intérêts intrinsèques de l'ensemble des *stakeholders* légitimes est un devoir moral.

Cette hétérogénéité pose deux types de problèmes :

- La réunion de trois perspectives différentes accroît les risques de malentendus et de quiproquos. Certains auteurs oscillent d'ailleurs, de manière abusive, entre ces différents modes de justification. Ainsi, Phillips Freeman et Wicks, qui adoptent une posture normative, tendent à valider leur propre version de la théorie des *stakeholders* en s'appuyant sur des arguments dérivés des approches instrumentales : « si le management

des *stakeholders* est une méthode supérieure de gestion pour la plupart des organisations (comme le suggèrent même des critiques comme Jensen et Sternberg), toute intervention légale est inefficace et superflue » (Phillips et al., 2003) : 490-491). Une telle affirmation peut apparaître fallacieuse dans la mesure où le type de management des *stakeholders* proposée par Sternberg et Jensen est instrumentale (gérer les stakeholders pour accroître la valeur actionnariale) alors que celle de Phillips, Freeman et Wicks est normative (prendre en compte l'ensemble des intérêts intrinsèques des *stakeholders* légitimes).

- Les efforts d'unification (Jones et Wicks, 1999) ne sont pas acceptés par l'ensemble des auteurs[57], et sont marqués par des contradictions internes (Donaldson, 1999; Gioia, 1999; Trevino et Weaver, 1999). Par exemple, les résultats de Agle, Mitchell et Wood (1997) montrent que la prise en compte des *stakeholders* par l'entreprise dépend des variables de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Les parties prenantes ont d'autant plus de chance de recueillir une attention de la part des dirigeants qu'elles cumulent ces trois attributs. Cela signifie qu'un *stakeholder* légitime mais sans pouvoir et dont la demande n'est pas urgente aura peu de chance d'être pris en compte. Ainsi, les résultats des approches descriptives mettent-elles en évidence des contradictions entre les pratiques réelles et le cœur normatif de la théorie (Trevino et Weaver, 1999).

Du fait de ces contradictions internes, il est difficile de considérer que ces différents courants s'agrègent en une théorie unifiée des parties prenantes. Le management des *stakeholders* est mieux décrit comme une « tradition de recherche, incorporant des théories multiples et variées qui se concentrent sur le même domaine de phénomènes observés ou postulés, ou à des ensembles reliés de questions ou de problèmes » (Trevino et Weaver, 1999) (p.224).

Plus fondamentalement, le côté œcuménique de la théorie des parties prenantes pose problème, notamment du fait de la définition extensive de parties prenantes proposée par Freeman (1984), de la difficulté à penser différents types de relations entre la firme et ses parties prenantes et à établir des principes de hiérarchisation partagés. On observe alors une tendance au rafistolage, chaque auteur établissant des principes de hiérarchisation ad hoc, en fonction de son projet théorique (cf. encadré 1.6).

Encadré 1.6 : typologies et démarches de hiérarchisation des parties prenantes :

Conscients des difficultés posées par une approche trop uniforme et statique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, différents travaux se sont développés afin de distinguer différents

[57] Par ailleurs, on peut s'interroger sur la nécessité d'unifier la théorie des stakeholders, pour y préférer une réorientation des différentes branches de recherche pour mieux les articuler les unes aux autres. Ainsi :
- Une meilleure compréhension des pratiques des entreprises peut servir de base à des démarches normatives, visant à définir ce qui est acceptable d'un point de vue politique.
- Les approches « instrumentales », visant à évaluer les conséquences (souvent financières) des pratiques de management des stakeholders pourraient être enrichies en passant d'une perspective centrée sur l'intérêt de l'entreprise à une perspective externe à l'entreprise, suivant un point de vue plus systémique et social (Margolis & Walsh, 2003). Il s'agit alors d'évaluer de manière systématique l'impact des pratiques de RSE sur leurs bénéficiaires présumés : quelle est l'efficacité, du point de l'action publique, des stratégies de RSE ou de développement durable ? Quelles nouvelles formes de partenariats public/privé se mettent en place ? Quel type de régulation est susceptible de favoriser l'innovation et l'efficacité dans ces nouveaux domaines d'intervention des entreprises ? Une telle réorientation des approches instrumentales serait utile au pilotage politique et public des initiatives des entreprises.

groupes de stakeholders ou de resserrer la définition jugée trop large (Post et al., 2003) de Freeman (est stakeholder tout individu ou groupe susceptible d'influencer ou d'être influencé par l'entreprise) : « si chacun est le stakeholder de son prochain, la théorie apporte peu de valeur » (Phillips, 2003, p. 121).

Une acception trop large du concept de stakeholder risque en effet d'en limiter l'utilité et l'actionnabilité. Déjà, Freeman (1984) soulignait l'importance de restreindre l'attention et les efforts de l'entreprise aux stakeholders importants et aux questions stratégiques, en « délaissant les stakeholders trop petits et insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux » (p.124). De même, Clarkson (1995), effectuant une distinction entre les stakeholders primaires (dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise, comme les clients et les salariés, les fournisseurs et les actionnaires) et les stakeholders secondaires (dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise, comme les médias et « un large ensemble de groupes d'intérêts » p.107), et souligne que l'entreprise doit prioritairement se concentrer sur ses relations avec les stakeholders dits primaires. On peut remarquer que les concurrents sont absents de cette typologie.

Néanmoins, tout effort de restriction soulève des problèmes éthiques délicats. Selon Phillips (2003 : 82), « la théorie des stakeholders, telle qu'elle est actuellement, discutée, ne dispose d'aucun moyens pour déterminer qui est ou n'est pas un stakeholder d'un point de vue moral. […] Ni le chercheur, ni le manager ne disposent d'une méthode permettant de déterminer envers quels stakeholders les managers ont des devoirs » (p.152). Ainsi, comment considérer que l'entreprise a le même type d'obligations morales envers tous ses stakeholders ? Une organisation doit-elle traiter avec égard des parties prenantes adverses (en particulier les concurrents) sur la base qu'elles représentent une menace pour l'entreprise ? Comme le souligne Phillips, « la simple capacité d'influence sur l'organisation ne crée pas plus d'obligation sur l'organisation et ses managers que la capacité d'une brute à me battre ne créerait d'obligation morale entre nous » (p.153).

Sur cette base, Post, Preston et Sachs (2003) proposent d'exclure du statut de stakeholder les concurrents de l'entreprise pour proposer une définition restreinte aux acteurs qui contribuent (et non simplement qui influencent) directement à la création de richesse au sein de l'entreprise : « les stakeholders d'une entreprise sont les individus et les parties qui contribuent, volontairement ou non, à son activité et sa capacité à créer de la valeur, et qui constituent, dès lors, ses bénéficiaires ou ses victimes potentiels » (p. 19).

Phillips, considère quant à lui qu'il est nécessaire de distinguer deux types de stakeholders de nature différente : les « stakeholders normatifs » vis-à-vis desquels l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, etc.) et les « stakeholders dérivatifs » dont les demandes ne doivent être prises en compte que dans la mesure où ils ont des effets potentiels sur l'entreprise ou bien ses stakeholders normatifs (les concurrents, les médias, les activistes).

Ces différents exemples montrent que les démarches de hiérarchisation sont différentes en fonction du projet de chaque auteur (et de la branche descriptive, instrumentale et normative à laquelle la démarche s'apparente), et témoignent d'une logique de « rafistolage » et d'absence de cohérence entre ces approches.

c.3. Les stakeholders en tant qu'objet de gestion : au-delà de l'évidence, une portée à relativiser

Une dernière série de limites concerne la portée managériale du concept de stakeholder et des cadres usuels de stakeholder management (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997). A ce titre, **décrire l'environnement de l'entreprise à travers une approche stakeholder amène les managers à se focaliser sur des groupes d'acteurs existants et structurés, avec des intérêts clairs**. Cela ne pose pas de problème lorsque l'environnement

est stable, composé de règles établies et d'acteurs structurés. Toutefois, ce mode de représentation nous paraît peu adapté à des situations émergentes, mal cadrées et évolutives, où l'identité des stakeholders et les intérêts des acteurs sont en construction. Ainsi, il est difficile de rendre compte de l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le sida en Afrique à l'aide de la théorie des parties prenantes (cf. partie 2). Si, au début des années 2000, le sida est apparu comme un enjeu opérationnel explicite suite au rachat de cimenteries africaines, celui-ci était mal cadré et la plupart des entreprises rechignaient à s'engager sur une question qui apparaissait comme mal cadrée et risquée. En se rapprochant de l'ONG Care en 2002, l'entreprise ne répond pas à une demande mais cherche à qualifier et affiner sa vision du problème, et d'identifier des voies de résolution. Cette démarche, qui aboutira à un partenariat tripartite entre Lafarge, Care et Onu-sida, est intéressante car elle montre qu'au début du processus, pas plus Onu-sida que Care n'est un stakeholder pour Lafarge. **L'enjeu, dans une situation émergente, n'est pas le management des stakeholders mais plutôt est l'exploration conjointe des « stakes » et des « holders » (Aggeri et Acquier, 2005).**

Un autre cas permet de prolonger la discussion et d'illustrer la portée relative du concept de stakeholder en tant qu'objet de gestion. Freeman (1984) proposant la théorie des stakeholders comme une réponse au défi de la gestion dans des situations turbulentes (cf. le titre du chapitre 1 : « Managing in turbulent times »), on peut s'attendre à ce que les modes de représentation stakeholders de l'entreprise soient particulièrement pertinents pour la gestion de crise. L'analyse d'un processus de gestion de crise d'une entreprise de transport public tend à remettre en cause cette idée (cf. encadré 1.7). Notre analyse montre en que les « stakeholders », en tant que groupes d'acteurs, ne constituent pas un levier d'action pertinent : gérer des stakeholders de manière individualisée et bilatérale tend à mettre en danger la cohérence de la gestion de crise et le positionnement de l'entreprise. Les objets de gestion pertinents ne sont pas les stakeholders mais les 'issues', qu'il s'agit de traiter de manière cohérente (Acquier, Gand et Szpirglas, 2006).

Encadré 1.7 : Les limites de la gestion des stakeholders : analyse d'une gestion de crise

Dans l'analyse d'un processus de gestion de crise (Acquier, Gand & Szpirglas, 2006b), nous discutons de la portée opérationnelle des approches stakeholders. La crise, impliquant une entreprise publique de transport collectif, est déclenchée par l'effondrement du chantier d'une nouvelle ligne de métro, entraînant en réaction l'effondrement de l'ensemble d'une cours d'école sur une profondeur d'une dizaine de mètres, dans un milieu urbain particulièrement dense. Suite au choc suscité par l'événement, l'entreprise met en place une démarche de gestion de crise qui va s'avérer fructueuse (les crises médiatique, locale et technique étant contenues et rapidement résolues). L'analyse de cet événement montre que les approches stakeholders apparaissent pertinentes dans une première phase de diagnostic, dans la mesure où elles facilitent le travail de diagnostic et aident à déterminer un positionnement d'entreprise. Toutefois, l'utilisation de grilles stakeholders peut s'avérer largement contre-productive pour la gestion opérationnelle de la crise.
En effet, il apparaît dangereux de gérer les stakeholders de manière individuelle et compartimentée, telle que le suggère une approche stakeholder. Plusieurs parties étant concernées par un même enjeu (par exemple la mise en sécurité du site), et chaque partie prenante étant concernée par une multitude de problèmes, le stakeholder ne constitue pas un « objet de gestion » pertinent pour l'entreprise. En effet, toute mesure visant à privilégier un stakeholder peut affecter d'autres parties prenantes, générant des risques d'incohérences et de dissonance dans le traitement de la crise. Dès lors, la résolution de la crise ne passe pas par une gestion efficace des stakeholders mais plutôt par un pilotage fin des « issues » qui permettent de décliner de manière opérationnelle le positionnement décidé par l'entreprise.

Ce risque de confusion entre les enjeux (stakes ou issues) et des acteurs associés (stakeholders) a aussi été abordé, de manière plus théorique par différents travaux

soulignant que certains enjeux peuvent se retrouver orphelins de porteurs (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2005), ou évoquant la possibilité et la nécessité de considérer la nature, indépendamment des représentants environnementalistes, comme un stakeholder en tant que tel (Starik, 1995; Driscoll et Starik, 2004). Ces différents éléments semblent contribuer à relativiser la portée managériale de la théorie des parties prenantes. Une affirmation telle que « le succès des entreprises repose sur la gestion efficace de leurs parties prenantes » peut ainsi apparaître comme une fausse évidence, dans la mesure où, dans de nombreuses situations, les stakeholders n'apparaissent pas comme des objets de raisonnement ou d'action pertinents pour des managers.

Au terme de l'analyse, il apparaît nécessaire de relativiser la portée théorique des approches stakeholder pour l'étude des rationalisations entre entreprise et société. Malgré les limites théoriques évoquées plus haut, une caractéristique remarquable du concept de stakeholder tient à sa diffusion massive dans les univers managériaux. Ces dernières années se sont ainsi caractérisées par une diffusion massive de pratiques de management des parties prenantes au sein des grandes entreprises (Aggeri et al., 2005), qui semblent se constituer en véritable modèle managérial. Si la portée théorique du concept de stakeholder apparaît relative, la diffusion du concept de stakeholder au sein de pratiques apparaît très intéressante par rapport à notre démarche de recherche. Comment analyser et interpréter cette diffusion ? Dans quelle mesure les pratiques apparaissent-elles articulées aux théories des parties prenantes ? Avec quels cadres théoriques analyser la diffusion de tels modèles dans les univers managériaux ? Nous chercherons à répondre à ces questions au sein de la section suivante, qui nous amènera à préciser certains éléments de l'approche que nous suivrons dans la suite de cette thèse.

2) De la stakeholder theory au stakeholder management : la diffusion du concept dans l'univers managérial

Cette seconde partie est consacrée à la diffusion du concept de stakeholder dans l'univers managérial, et s'interroge sur les modalités de construction et de diffusion de nouvelles pratiques autour de ce concept. Nous aborderons tout d'abord la diffusion du modèle stakeholder (a) en offrant un rapide aperçu des pratiques de stakeholder management (a1), pour ensuite souligner les écarts avec les développements académiques sur ce concept (a2). Ces écarts nous amènerons à souligner le rôle de différents prescripteurs, qui, à la frontière entre les sphères académiques et pratiques, ont joué un rôle essentiel dans la diffusion des pratiques contemporaines.

a) La diffusion contemporaine du modèle stakeholder

a.1. Aperçu des pratiques de stakeholder management

Le concept de stakeholder s'est massivement diffusé dans les discours et les pratiques managériales ces dernières années. Le concept s'incarne dans deux grandes séries de pratiques. La première dépasse le cadre strict de l'entreprise et renvoie à de nouvelles approches de l'action publique. Dans un contexte mondialisé, les modes de régulation traditionnels, dans lesquels l'Etat, garant de l'intérêt collectif, apparaissait comme le foyer de production privilégié des règles, sont de plus en plus fréquemment inapplicables faute d'instances étatiques internationales. Dans ce contexte, les démarches multi parties prenantes, dans lesquelles les différents stakeholders sont représentés au sein des organes de gouvernance, se présentent comme un cadre alternatif en matière d'action publique

(Reinicke, 1998; Reinicke et Deng, 2000). Ce mode de production des normes ne se présente pas simplement comme un processus élargi de négociation et de lobbying. Par la volonté de co-décision, il revendique une approche plus souple, consensuelle, apprenante et coopérative de l'action publique. Ces approches se développent dans un contexte de transformation des logiques traditionnelles du débat public et à l'émergence de controverses nouvelles, incertaines, plus ouvertes et mal cadrées (Callon et al., 2001; Payne et Calton, 2002; Joly, Marris et Bertrand, 2004). Le champ de la RSE et du développement durable a constitué un foyer privilégié de telles approches. En particulier des démarches telles que celle initiée par la Global Reporting Initiative[58] sont fondées sur la capacité à tenir compte et à intégrer démocratiquement des stakeholders hétérogènes autour d'un même enjeu. Ces initiatives sont intéressantes car elles portent en germe de nouvelles formes d'expertises démocratiques ou de concertation qui sont susceptibles, à terme, de renouveler les modes de construction des normes. Ainsi, l'International Standards Organization (ISO), dans son projet d'élaboration d'un standard en matière de RSE, a-t-il sollicité de manière formelle la Global Reporting Initiative pour capitaliser sur son expérience en matière de pilotage de processus multi stakeholders. La formalisation d'une « expertise démocratique » et d'une capacité à piloter un processus multi stakeholders constitue un ingrédient essentiel de la légitimité de la Global Reporting Initiative[59]. Cette « légitimité processuelle » a ainsi permis à la GRI de se constituer en organisation permanente alors qu'elle n'avait aucune expérience préalable en matière de standardisation. Elle apparaissait ainsi bien moins légitime qu'un organisme tel que l'ISO ou d'autres organismes nationaux pour piloter un tel processus. Ainsi, au-delà de ses promesses fonctionnelles (en terme de capacité d'apprentissage et de consensus), on perçoit ainsi la dimension symbolique du recours à une démarche multi stakeholder en matière d'action publique.

Les entreprises se sont engagées dans des pratiques de stakeholder management en suivant une voie différente. Plutôt qu'une démarche d'intégration formelle des stakeholders aux processus de gouvernance et de décision, ces pratiques se sont développées sous le concept d'*engagement* entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les objectifs poursuivis sont de susciter de nouveaux échanges d'information entre les entreprises et les parties prenantes. Ces échanges, s'ils visent à accroître la transparence des activités de l'entreprise, ne se limitent pas pour autant à une logique de contrôle externe. Pour les entreprises, de nombreuses démarches de stakeholder engagement constituent des vecteurs d'apprentissages tout autant que l'introduction de contre-pouvoirs au sein de l'organisation.

Au niveau des directions générales, les « stakeholder councils », structurés afin d'échanger avec les dirigeants des grandes entreprises, ne constituent pas des organes de décision mais d'échange. Ils ont pour vocation d'attirer l'attention des dirigeants sur les thématiques environnementales et sociales les plus significatives.

A des niveaux plus opérationnels, les entreprises ont multiplié les démarches de concertation locales, en particulier dans des activités dont l'intégration locale est sensible. L'étude de la cimenterie du groupe Lafarge à Frangey, en Bourgogne, constitue une bonne illustration de ces pratiques et des objectifs poursuivis (Aggeri et al., 2005). La gestion des

[58] La GRI anime une démarche de normalisation des pratiques de reporting environnemental et social. L'histoire de la GRI et les modalités de construction de ces normes sont étudiées en détail au sein du chapitre 4 de cette thèse.

[59] Comme le souligne Judy Henderson, présidente du conseil d'administration de la Global Reporting Initiative (2006), « l'approche de la GRI, fondée sur une démarche multi parties prenantes, est devenue un modèle que d'autres reprennent pour résoudre les problèmes internationaux les plus complexes. C'est son processus démocratique, transversal, collaboratif et transparent qui donne aux standards de la GRI leur valeur et leur crédibilité ».

stakeholders locaux y suit une procédure standardisée, permettant d'améliorer l'ancrage de la cimenterie dans le tissu local et de prévenir différents risques associés à l'inscription locale des activités de la cimenterie. A nouveau, les instances d'échange et de discussion avec les parties prenantes n'ont pas de rôle décisionnaire. Si elles se traduisent par un droit de regard accru des parties prenantes sur les activités de l'entreprise, elles servent, en retour, à offrir aux responsables locaux une meilleure représentation de leur contexte d'action, à anticiper les risques et à prévenir des conflits locaux.

Enfin, la gestion des parties prenantes renvoie à des démarches plus radicalement exploratoires, mises en place pour faire face à des problématiques environnementales et sociales inédites pour les organisations. Le cas de la gestion de la problématique du Sida en Afrique, après le rachat par Lafarge de Blue Circle, constitue un bon exemple d'une démarche multi stakeholders orientée version l'exploration conjointe d'une problématique nouvelle (Aggeri et Acquier, 2005; Aggeri et al., 2005). Comme nous l'avons évoqué plus haut, la collaboration tripartite entre l'ONG Care, Lafarge et Onu Sida ne vise pas à répondre à une demande exprimée par un des acteurs ou à la nécessité d'organiser de nouvelles formes de transparence sur les activités de l'entreprise. Elle suit plutôt une logique de partenariat permettant de caractériser conjointement le problème et d'explorer des pistes de solutions possibles.

A travers ces différents exemples, il apparaît ainsi qu'une des dimensions particulièrement significative des démarches multi stakeholders renvoie aux apprentissages issus de ces nouveaux types de collaborations.

a.2. Le décalage entre les pratiques et les théories des stakeholders

Il serait erroné de considérer que la diffusion de pratiques de stakeholder management constitue une validation de la théorie des stakeholders, telle que nous l'avons présentée plus haut. S'il est possible d'identifier plusieurs axes de convergence[60], les pratiques de stakeholder management apparaissent en décalage significatif avec les hypothèses et les fondements des approches stakeholders en tant que théories. Ces écarts sont recensés dans le tableau 1.3.

Sans détailler l'ensemble des variables du tableau, il apparaît qu'alors que les approches stakeholders en tant que théories sont centrées sur le contrôle externe de l'entreprise, l'éthique et les modalités de captation de la valeur produite par l'entreprise, les pratiques de stakeholder management sont beaucoup plus ciblées, et apparaissent centrées sur l'exploration. De même, alors que les théories des stakeholders visent souvent à rediscuter la place de l'actionnaire dans les choix des dirigeants, cette dimension apparaît plus secondaire dans les pratiques de stakeholder management. Enfin, alors que l'objet de la théorie des stakeholder se concentre sur l'entreprise et ses dirigeants, les pratiques de stakeholder management dépassent les frontières de l'entreprise pour se constituer en modèle l'action publique (concernant la production des normes).

[60] à titre d'exemple, les logiques de reporting s'inscrivent bien dans l'idée que les parties prenantes ont un droit à l'information et que l'entreprise doit rendre des comptes

Tableau 1.3 : Les écarts de la notion de stakeholder en tant que théorie et en tant que pratiques

	Stakeholder en tant que théorie	Stakeholder en tant que pratiques
Relation entre entreprise et parties prenantes	Fondée sur les conflits d'intérêts, approche défensive	Intérêts partagés, approches proactives des entreprises et des stakeholders
Approche de la gouvernance	Remise en question de la prédominance de l'actionnaire sur la conduite de la firme Débats autour de la prise en compte des parties prenantes et l'appropriation des ressources / richesses de l'entreprise Réflexion centrée sur l'entreprise	Pas de remise en cause de la place de l'actionnaire « Stakeholder councils » comme organes de surveillance et d'échange avec la direction Réflexion centrée sur l'action publique et privée
Place des dimensions éthiques dans l'analyse	Centrale	Secondaire (plutôt centrée sur un idéal de représentativité)
La notion de stakeholder est associée …	Au contrôle externe de l'organisation A la justification éthique de l'action managériale	A l'engagement, la transparence et la légitimation de l'entreprise A l'échange d'expertises A de nouvelles formes de représentation de l'intérêt public
Objectifs de l'instrumentation	Diagnostic de l'environnement & aide à la décision Paradigme de la réponse	Aide à l'exploration, instrument d'apprentissage, anticipation des risques
Relation à la création de valeur	Jeu à somme nulle & appropriation des richesses	"Doing well by doing good": il est possible de satisfaire les actionnaires tout en tenant compte des autres parties prenantes

a.3. L'incapacité de la théorie des stakeholders à expliquer la diffusion des pratiques

Un signe supplémentaire de ce décalage entre théorie des stakeholders et pratiques de stakeholder management réside dans l'incapacité à expliquer la diffusion des pratiques de stakeholder management à travers la théorie des stakeholders.

On peut chercher à expliquer la diffusion de pratiques de stakeholder management à travers les cadres de la théorie des stakeholders. Suivant les préceptes de la théorie des parties prenantes, la prise en compte de nouveaux stakeholders par le management peut s'expliquer de deux manières. La première, qui renvoie aux postures éthiques des managers, considèrerait que les managers sont devenus plus éthiques et appliquent plus massivement l'injonction de Donaldson et Preston (1995) (tenir compte de l'ensemble des stakeholders sans les hiérarchiser a priori). A priori, peu d'éléments permettent de supporter cette hypothèses qui n'est d'ailleurs pas avancée pour expliquer les nouvelles démarches d'entreprise. La seconde ligne d'argumentation, plus en ligne avec l'approche utilitariste de Freeman (1984), affirmerait qu'il y a eu un ré-équilibrage des forces entre les entreprises et leurs parties prenantes, nécessitant une adaptation du comportement des entreprises.

Si cette croyance s'est largement diffusée, plusieurs travaux tendent à la remettre en cause. Ainsi, Capron et Quairel (2004), Vogel (2005), ou Doane (Doane, 2005) relativisent la portée du mouvement actuel, en montrant que les « marchés de la vertu » restent, pour l'heure, plus des niches que des segments significatifs. De même, ils soulignent le caractère ciblé des pressions des ONG activistes sur quelques grandes entreprises dont la marque apparaît particulièrement exposée (Argenti, 2004). Enfin, ils relativisent le rôle des investisseurs et analystes financiers qui reste, pour l'heure, relativement marginal. A y regarder de près, on peut douter de l'hypothèse, si largement partagée, des pressions externes (Aggeri et al., 2005) auxquelles l'ensemble des entreprises seraient contraintes de répondre et les considérer plutôt comme une accumulation de signaux faibles. Dans le même ordre d'idée, il peut apparaître surprenant de voir fleurir les discours sur les stakeholders et la RSE dans un contexte de pression des actionnaires toujours plus accrues. Alors que la domination des actionnaires n'est absolument pas remise en question, les entreprises multiplient les gages d'ouverture et les pratiques en matière de stakeholder management. **On peut donc souligner un paradoxe intéressant : la théorie des parties prenantes n'explique pas sa propre diffusion !**

Ces différents éléments nous semblent alimenter l'idée d'un décrochage entre la notion de stakeholder en tant que théorie et la manière dont ce concept s'est opérationnalisé et diffusé. **Il existe ainsi un véritable risque de quiproquo à considérer les pratiques de stakeholder management à l'aune de la théorie des stakeholders.** Le lien entre théories et pratiques n'apparaît pas équivoque, les pratiques n'apparaissant pas comme une simple traduction / opérationnalisation des prescriptions de la théorie. Il semble plutôt qu'un travail important de re-conception ait accompagné la diffusion des logiques de stakeholder management.

Comment rendre compte de ce travail ? Ne relève-t-il pas de la génération spontanée, dans un contexte de transformation de l'environnement des entreprises ? C'est cette dernière question que nous allons aborder, en s'interrogeant sur le processus de transcription des théories à la pratique. Dans ce processus, quelques acteurs ont joué un rôle central, en re-conceptualisant différents éléments la théorie pour donner corps à un modèle managérial.

b) De la théorie au modèle managérial : la main visible des transcripteurs

A ce stade, nous avons mis en évidence des écarts significatifs entre les démarches de stakeholder management et les approches théoriques développées autour du même concept. Afin de comprendre ces écarts, il semble nécessaire de mieux analyser la manière dont les approches stakeholders ont été redéfinies pour être diffusées. A ce titre, des consultants ont joué un rôle central, opérant la connexion entre les concepts théoriques développés aux Etats-Unis (RSE, stakeholder, *responsiveness*, performance sociale et environnementale) et la notion de développement durable, tout en inventant de nouvelles notions (*triple bottom line*, 3P, *stakeholder engagement*) et de nouveaux outils permettant à la fois de vulgariser, de légitimer et d'opérationnaliser ce concept dans l'univers managérial. Ces acteurs peuvent être qualifiés de « transcripteurs » (Lascoumes, 1994, 1996), c'est-à-dire d'acteurs capables d'agréger et de retravailler des informations éparses afin de donner corps à de nouvelles doctrines et à un champ de pratiques.

En ce qui concerne les pratiques de stakeholder management, un consultant britannique, Simon Zadek, ainsi que l'*International Institute of Social and Ethical AccountAbility AccountAbility* qu'il préside (plus connue sous le nom d'*AccountAbility*), apparaissent comme des acteurs centraux de ce processus. Leur action permet d'illustrer l'intensité du travail nécessaire à la structuration et la diffusion d'un modèle managérial autour de la notion de

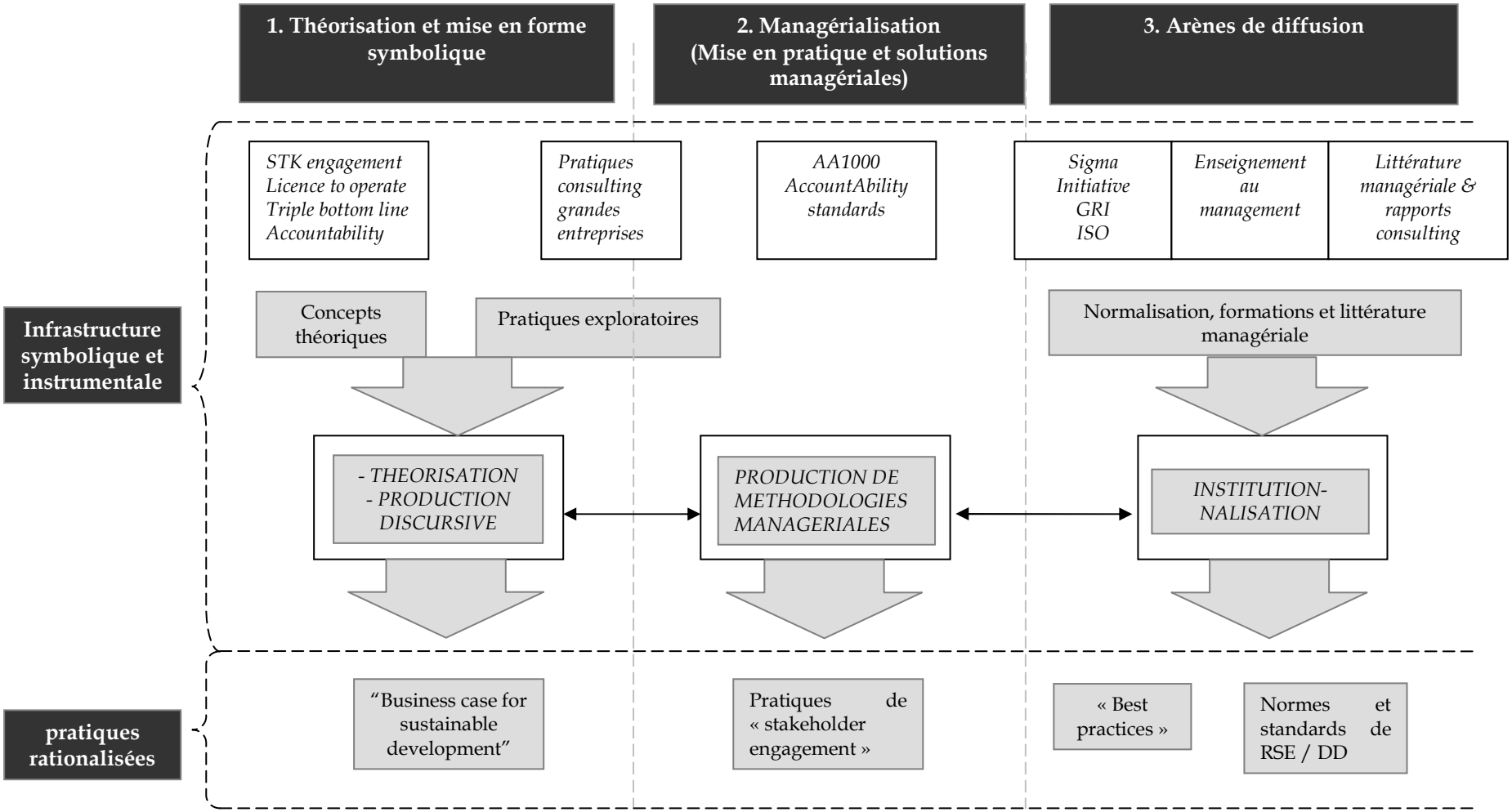
stakeholder. En amont des pratiques observables (que l'on peut qualifier de « rationnalisées »), ces acteurs ont mené un intense travail afin de redéfinir les concepts, mettre en valeur et légitimer de nouvelles pratiques, et diffuser ces nouvelles approches dans le champ managérial. La diffusion de nouvelles pratiques de stakeholder management semble donc avoir nécessité un travail intense de conception d'une *infrastructure symbolique* (passant par la construction de discours légitimant de telles pratiques) *et instrumentale* (permettant de simplifier le travail d'opérationnalisation de ces démarches). L'action de S.Zadek et d'Accountability est représentée sur le schéma 1.4. Ce schéma représente, en amont des pratiques observables, l'intensité du travail de cadrage effectué par Simon Zadek et *AccoutAbility*. Leur action peut être décrite à travers trois dimensions : un travail de théorisation et de mise en forme symbolique qui passe par la construction de discours, un travail de managérialisation et d'instrumentation, et une action au niveau institutionnel.

Simon Zadek est un consultant d'un type particulier : titulaire d'un doctorat, il entretient des liens étroits à la fois avec la communauté académique - il est professeur associé à l'université d'Harvard -, avec les entreprises - il conseille de nombreuses entreprises en pointe sur le développement durable comme *the Body Shop* depuis 1994 ou *Novo Nordisk* depuis 1997 - et avec des communautés professionnelles - il est membre de la commission sociale et environnementale de l'association des experts comptables britanniques (l'ACCA). A travers ce triple ancrage et la publication de différents ouvrages et articles destinés au grand public[61], il a joué un rôle de passeur entre ces différentes communautés.

La première dimension de son activité tient à la mise en forme d'un discours et d'un projet managérial autour du développement durable ou de la gestion des parties prenantes. Cette étape passe par la proposition d'un ou de plusieurs concepts gestionnaires qui pointent de nouveaux objets d'action pour les entreprises (stakeholder engagement, licence to operate, triple bottom line, accountability, total responsibility management, etc.). L'aspect « managérial » de ces concepts est affirmé par l'analogie à des objets ou des démarches de gestion déjà éprouvées dans d'autres domaines (ces notions font explicitement référence aux démarches de comptabilité, de finance, de qualité, etc.). Ces nouveaux concepts, sont ensuite légitimés par un discours universalisant qui entre en résonance avec des crises (crises de gouvernance des entreprises –cf. Enron-, risques planétaires –environnementaux et sociaux- associés à un des modèles de développement non soutenables) et met en scène et dramatise les risques encourus par les entreprises (boycotts, menaces de conflits avec les autorités locales ou les ONG, perte de sens et d'affiliation des salariés, perte de confiance des investisseurs institutionnels, perte d'opportunités commerciales, etc.) et le système capitaliste dans son ensemble (perte de légitimité des entreprises). Il s'agit alors, en s'appuyant sur des expériences innovantes, de montrer en quoi des démarches de gestion des stakeholders ou le pilotage de la triple bottom line sont autant des portes de sortie que des sources de rentabilité ou de diminution des risques pour les entreprises. Ce travail, qui s'assimile à une activité de théorisation dans les approches néo-institutionnalistes (Dacin, Goodstein et Scott, 2002; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002; Hwang et Powell, 2005)) permet de justifier et de légitimer les pratiques d'entreprise en matière de stakeholder management : il y a, pour reprendre la terminologie des consultants, un « business case » de la gestion des parties prenantes et de l'engagement des entreprises en matière de développement durable.

[61] En particulier : "*the civil corporation. The new economy of corporate citizenship*", Zadek S., Earthscan, 2001, "*Building Corporate Accountability*", (S.Zadek, R.Evans, P.Bruzan (Ed.), Earthcan, London, 1997. "*The Path to Corporate Responsibility*", Zadek S., Harvard Business Review, Décembre 2004.

Schéma 1.4 : Le travail de cadrage de S.Zadek et de l'organisme Accountability sur les pratiques de stakeholder management



En parallèle à ce travail de mise en forme et de légitimation, **une seconde dimension de l'activité des prescripteurs consiste à mettre en pratique, à élaborer différents instruments, méthodologies et solutions managériales**. En plus de discours et de concepts, il apparaît nécessaire de développer un panel de méthodologies et de solutions « clés en main ». Cette étape implique toute une phase d'apprentissage et d'expérimentation souvent peu étudiée. En la matière S.Zadek et AccountAbility ont mené un effort de systématisation des démarches exploratoires dans des référentiels de management plus universels. A ce titre, le référentiel AA1000 est intéressant dans la mesure où il traduit, au sein d'un système de management, les logiques de « stakeholders **engagement** » développées par Zadek dans différents ouvrages (cf. en particulier Zadek (2001)). Ainsi, la philosophie de stakeholder engagement s'incarne-t-elle dans différentes pratiques collaboratives avec les parties prenantes.

Enfin, **l'institutionnalisation** constitue la troisième dimension de l'activité des prescripteurs. Cette dimension renvoie à une série d'actions visant à « encastrer » les outils, les valeurs et idées des acteurs, au-delà de démarches ciblées, dans des normes internationales ou dans des formations. Comme le montrent DiMaggio et Powell, lorsqu'un champ organisationnel s'institutionnalise, on observe une homogénéité croissante des comportements des acteurs, l'émergence de valeurs, croyances et de représentations de plus en plus partagées, des structures organisationnelles et des pratiques de plus en plus homogènes (DiMaggio et Powell, 1983). Selon eux, ces mécanismes d' « isomorphisme » sont de trois types : mimétique, normatif et coercitif.

- L'isomorphisme mimétique (1) correspond à une tendance des organisations, dans une situation d'incertitude, à reproduire les solutions efficaces identifiées par leurs pairs. Dans le champ du développement durable ou de la gestion des stakeholders, ce mécanisme correspond aux forums d'échange et de coordination entre entreprises (CSR Europe, Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development, etc.), ou aux études de consultants, visant à identifier et partager, via la rédaction de rapports, les « bonnes pratiques » en matière de stakeholder management (cf. les études de AccountAbility et Utopies sur cette question).
- L'isomorphisme normatif (2) est associé aux processus de professionnalisation. Le fait de partager une même formation amène les acteurs à partager les mêmes valeurs, à être sensibilisés aux mêmes questions et à reproduire les mêmes schémas de fonctionnement. Ici l'intégration de la théorie des stakeholders dans des programmes de formation en management, leur présentation comme cadre légitime en stratégie et les références à ce terme dans différentes revues professionnelles contribue indéniablement à légitimer ces pratiques aux yeux des managers. A ce titre, le statut de Simon Zadek, professeur associé à l'université d'Harvard et ayant publié à de nombreuses reprises dans des revues managériales largement visibles (Harvard Business Review, California Management Review), est intéressant.
- Enfin, l'isomorphisme coercitif (3) renvoie à l'influence des normes techniques, juridiques et professionnelles qui structurent les comportements des entreprises. A ce titre, l'association entre la RSE et la notion de stakeholder semble officialisée par le livre vert de juillet 2001 de l'Union Européenne (EuropeanCommission, 2001). Au-delà des travaux de la commission européenne, on peut recenser différentes initiatives de normalisation dans le domaine du développement durable. Zadek a joué un rôle actif dans ce processus de normalisation, *en développant la norme AA1000 puis en l'encapsulant dans différentes démarches de normalisation*, notamment au sein de la Global Reporting Initiative (qui mentionne le référentiel), de la Sigma Initiative ou de la démarche de l'ISO dans lesquelles Zadek et AccountAbility sont activement impliqués.

Pour des raisons de commodité, nous avons développé le rôle de Simon Zadek dans le processus de construction des pratiques de stakeholder management. Ainsi, une analyse plus fine permettrait de mettre en évidence l'existence d'une pluralité d'acteurs ayant participé à ce travail de cadrage[62], et de souligner l'importance des apprentissages collectifs et du travail de coordination entre ces différents acteurs (Acquier et Aggeri, 2006b). De même, il semble difficile, aujourd'hui, de prédire le succès des initiatives menées par Simon Zadek et AccountAbility.

Si l'analyse mériterait d'être approfondie et étendue à d'autres acteurs, il apparaît que **des acteurs tels que Simon Zadek jouent un rôle fondamental et bien souvent négligé dans la manière de penser le management de la responsabilité sociale et du développement durable.** En particulier, l'analyse qui précède invite à questionner la vision traditionnelle des relations entre théories et pratiques, suivant laquelle les praticiens ne seraient que des acteurs mettant en œuvre les prescriptions des académiques. Ainsi, en accompagnant, formalisant et structurant les pratiques pionnières des entreprises, ces acteurs ont joué un rôle fondamental dans l'émergence de pratiques d'engagement avec les stakeholders, et ont aussi été à l'origine de nouveaux développements théoriques au sein des approches stakeholders en tant que théories.

Ainsi, lorsque quelques années plus tard, les académiques commencent à relater et à formaliser ces nouvelles pratiques, ils proposent que la notion d'engagement marque une nouvelle étape de la théorie des parties prenantes (c'est le cœur de l'ouvrage collectif *Unfolding Stakeholder Thinking : Theory, Responsibility and* ***Engagement***, 2002). Constatant la multiplication d'expériences de collaboration et d'engagement entre les entreprises et leurs stakeholders, les auteurs soulignent un déplacement de logique, soulignant que la *gestion des stakeholders* (véhiculant l'idée que l'entreprise, au centre de l'analyse peut gérer directement ses parties prenantes) est dépassée, et qu'il s'agit désormais de gérer les *relations* de l'entreprise avec ses stakeholders. Ce mouvement implique de dépasser une représentation centrée sur l'entreprise et son point de vue pour intégrer cette dernière dans un système[63] de relations complexes entre différentes parties prenantes (Rowley, 1997). Par ailleurs, ce mouvement implique, selon les auteurs, d'aller au-delà d'une approche réactive et défensive des relations entre la firme et ses parties prenantes (Andriof et al., 2002a).

Si ces propositions de réorientation théoriques apparaissent pertinentes, il est surprenant de voir combien les auteurs ont tendance à reproduire, avec peu de réflexivité, les discours dominants des consultants sur le développement durable. Ainsi, ils véhiculent, sans jamais l'interroger, l'idée d'un "business case" d'une gestion des stakeholders, à travers des affirmations telles que : « dans nos sociétés contemporaines, les entreprises à succès sont celles qui reconnaissent qu'elles ont des responsabilités à l'égard d'un large panel de parties prenantes, qui vont au-delà de la simple conformité avec la loi ou les responsabilités fiduciaires découlant de la nécessité de 'maximiser les retours aux actionnaires'. Si, de par le passé, l'attention était concentrée sur la création de valeur pour l'actionnaire, désormais elle est portée sur l'*engagement* avec les stakeholders pour créer de la valeur à long terme. […]

[62] nous développerons ce point plus en détail dans le chapitre 3, où nous développerons plus en détail le rôle de John Elkington (SustainAbility), de Paul Hawken, et d'autres acteurs ayant contribué à cadrer le champ du management de la RSE et du développement durable

[63] Comme nous l'avons évoqué, la théorie des systèmes était déjà revendiquée comme un pilier fondateur de la théorie des stakeholders lors des premiers travaux (cf. Freeman, 1984 qui pourtant évacue très largement cette perspective dans le reste de son ouvrage). Elle semble toutefois avoir plus souvent été invoquée que réellement convoquée dans les différentes approches stakeholders.

Pour survivre et être profitable une entreprise doit s'engager avec une large panel de stakeholders dont la vision sur le succès de l'entreprise peut très largement varier entre les acteurs » (Andriof et al., 2002b, p.9)[64].

A aucun moment, les auteurs ne font état de l'intervention, dans l'émergence de ces nouvelles formes de relations entre entreprises et parties prenantes, de l'influence des consultants. Leur main reste invisible dans une histoire naturalisée où le développement de nouvelles pratiques de gestion des stakeholders est présenté comme une condition de survie des entreprises modernes. **On perçoit ainsi les risques d'aveuglement et les limites associées à l'absence de prise en compte, par les chercheurs, de l'intervention d'acteurs qui contribuent à façonner les concepts et les pratiques en matière de RSE et de développement durable.** Pour reprendre le schéma 1.4, les univers académiques se limiteraient alors à intégrer ex-post de « pratiques rationalisées », ignorant l'origine des nouvelles doctrines et l'ensemble du travail de cadrage du champ managérial du développement durable.

3) Conclusion – synthèse : quelle place accorder aux approches stakeholder ?

Du fait de sa position centrale dans les développements académiques et pratiques, nous avons accordé une large place au concept de stakeholder au sein de cette généalogie des concepts théoriques associés à la RSE et au développement durable. Abordant tout d'abord le concept du point de vue de son histoire académique, nous avons souligné les différentes limites des approches théoriques de ce concept. Nous nous sommes ensuite interrogés sur la diffusion du concept de stakeholder dans l'univers managérial, en soulignant les écarts significatifs entre les pratiques observables et les approches académiques.

En soulignant le décrochage progressif entre théories et pratiques, notre analyse a laissé entrevoir deux écueils possibles face à ce décrochage : le premier écueil consiste à accepter une telle déconnexion, sous prétexte que le rôle des chercheurs n'est pas de suivre les fluctuations temporaires des dernières modes managériales, mais de rester focalisée sur des cadres plus généraux, universels et invariants de modélisation des relations entre l'entreprise et son environnement. Au delà des limites théoriques déjà identifiées des approches stakeholders, une telle posture risque de ne pas restituer des mouvements de rationalisation et de requalification des relations entreprises / société. Par ailleurs, cette posture risque de favoriser des quiproquos entre théoriciens et praticiens autour d'un même concept et d'alimenter les critiques qui mettent en cause la faible pertinence de la recherche en management pour les praticiens, de même que l'idée d'univers parallèles (Waddock, 2004) entre théories et pratiques de la RSE.

---

[64] De même : « Pour de nombreux observateurs, le monde dans lequel évoluent les entreprises d'aujourd'hui est devenu considérablement plus complexe, chaotique, et dynamique qu'auparavant. Les changements technologiques ont créé des capacités de communication instantanées à l'échelle mondiale, et rendent beaucoup plus visibles et transparentes les comportements des entreprises. […] A mesure que les frontières se sont érodées et que la connectivité du monde s'est accrue, les exigences de transparence et du rendre compte se sont multipliées. Les entreprises se sont retrouvées sur la ligne de mire d'un mouvement intense d'anti mondialisation, alimenté par l'activisme sur des questions telles que le travail et les droits humains, la transparence, les initiatives visant à prévenir la corruption, la protection environnementale et le développement durable » (p.20) Andriof, J. et S. Waddock (2002). 'Unfolding Stakeholder Engagement'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

A l'opposé, un autre écueil consiste à transformer toute nouvelle vague de pratiques en théorie générale (nous avons souligné cette tendance à travers les démarches de stakeholder engagement). Dans une telle posture les chercheurs risquent de reproduire avec peu de valeur ajoutée, de manière peu pertinente et réflexive, les représentations en vigueur dans les champs praticiens.

Par rapport à ces deux écueils, l'analyse critique des approches stakeholders menée dans cette section nous semble offrir une troisième voie plus prometteuse. Elle consiste à s'interroger sur les approches stakeholders en tant que représentation des interactions entre entreprise et société, et s'intéresse à la manière dont ces approches s'incarnent et se diffusent dans des modèles managériaux. Dans cette perspective, l'enjeu central n'est pas d'élaborer, de valider ou d'invalider une modélisation universalisante des relations entre l'entreprise et la société. La question centrale est l'action, et la manière dont des représentations et des modèles donnent lieu à de nouvelles formes d'action entre les firmes et leur environnement social.

Au terme de l'analyse, il apparaît possible de décrire plus précisément les fondements d'une approche gestionnaire renouvelée pour l'étude de la RSE et du développement durable :

- plutôt que de construire des théories universalisantes, il s'agit de s'interroger sur les rationalisations contemporaines du pilotage de l'interface entreprise / société. Dans ce contexte, les pratiques innovantes et les explorations occupent une place privilégiée dans la mesure où elles sont susceptibles de révéler des crises et de renouveler les approches traditionnelles.
- l'intérêt premier des doctrines et théories de la RSE ne réside pas dans leur capacité à décrire et à expliquer de manière universelle et stable les relations entre entreprises et société. Il réside plutôt dans leur capacité à structurer les représentations, l'action, et à donner corps à des modèles managériaux. Dans cette perspective, il s'agit d'analyser les contributions théoriques, mais aussi des acteurs qui, par leur pratiques, contribuent à façonner et à inventer des solutions gestionnaires. Dans ce contexte, nous avons souligné importance la place centrale d'acteurs transcodant ces théories, concevant et diffusant des modèles managériaux du développement durable.
- finalement, plutôt qu'une refondation de la théorie des stakeholder, notre approche invite plutôt à mieux appréhender la place des approches stakeholders dans les rationalisations en cours, afin d'en appréhender leurs origines, leur portée, et leur capacité à requalifier l'action collective.

V. 1995-2005 : réémergence de pratiques et inflation des approches théoriques

La dernière période historique de notre travail généalogique se caractérise par une résurgence des pratiques d'entreprises, mais aussi de nouveaux développements académiques. Dans un contexte de mondialisation et de crise généralisée de l'action publique et privée, les pratiques managériales de RSE et de développement durable se développent notamment par le biais de différents marchés. Dans les univers académiques, la prise en charge de nouvelles questions de recherche se fait au prix d'une multiplication des approches théoriques et des concepts, contribuant à accroître la fragmentation théorique du champ de la RSE et à alimenter un débat sur son identité et sur la spécificité d'une interrogation gestionnaire.

A) Contexte socio-politique et émergence du développement durable

Les concepts de développement durable et de RSE se diffusent dans un contexte où l'on observe simultanément une poursuite de l'internationalisation et une crise généralisée de l'action publique et privée (1), qui a été interprété, plus profondément, comme le symptôme d'un effondrement des systèmes de légitimité sur lesquels reposent nos sociétés contemporaines (2). Dans ce contexte, la RSE et le développement durable se reconstituent en un espace d'action collectif, dans lequel s'élaborent de nouveaux concepts, de nouvelles doctrines gestionnaires et de nouvelles normes de l'action collective (3).

1) Intensification de la mondialisation dans un contexte de crise généralisée de la régulation

La diffusion de pratiques contemporaines en matière de développement durable et de responsabilité sociale s'inscrit dans un contexte d'intensification de la mondialisation et de libéralisation des économies. En particulier, ces dernières années ont été marquées, en Europe, par la généralisation d'un capitalisme financier et des approches actionnariales de la gouvernance de l'entreprise (Albert, 1991). Ces évolutions se sont notamment traduites par la structurations de directions des relations aux investisseurs au sein des grandes entreprises, ou par l'adoption, en Europe, des normes comptables de l'IASB (International Accounting Standard Board) en ligne avec une vision actuarielle de l'entreprise (Capron, 2005). Dans un tel contexte de renforcement du pouvoir de l'actionnaire, la dynamique de diffusion contemporaine des pratiques de RSE et de développement durable peuvent donner lieu à une lecture politique et critique : ces démarches sont alors perçues comme un moyen idéologique permettant d'asseoir la domination de la grande entreprise dans un contexte de crise de légitimité, et visant à justifier le retrait de l'Etat (Banerjee, 2003; Doane, 2005). De fait, la diffusion des concepts semble suivre une logique significativement différente de celle qui avait prévalu aux Etats-Unis au cours des années 60-70 (durant la vague *Corporate Social Responsiveness*) où l'émergence des pratiques de RSE répondait à de nouveaux champs d'action gouvernementaux et à un rééquilibrage des pouvoirs entre entreprises et société civile (plus conforme aux cadres d'analyse de la théorie des stakeholders).

L'émergence des problématiques de RSE et de développement durable s'inscrivent aussi dans un contexte de crise des cadres de régulation nationaux et internationaux. A

l'échelle nationale, les mécanismes de globalisation ont largement mis en défaut la capacité des Etats à produire des règles de manière autonome. A l'échelle internationale, de nombreuses institutions (ONU, FMI, Banque Mondiale, Commission Européenne, G8, OMC) sont aujourd'hui confrontées à de vives critiques concernant leur légitimité et leur capacité à faire émerger un nouvel ordre régulatoire international. De même, les difficultés à s'accorder sur un cadre politique commun concernant des enjeux environnementaux transnationaux tels que le réchauffement climatique et la limitation des gaz à effet de serre (cf. les difficultés de définition et d'application du protocole de Kyoto) témoigne des difficultés des pouvoirs politiques traditionnels à intervenir sur les enjeux de développement durable. Il semble ainsi que l'on soit entré dans une période paradoxale où **la poursuite et l'intensification du mouvement de globalisation** (Djelic et Quack, 2003a) **s'accompagne d'une crise généralisée de la régulation**. Dans ce contexte, on assiste à une multiplication d'initiatives privées et volontaires se présentant comme une base plus souple de régulation.

Mais le contexte est aussi marqué par une série de transformations sociales qui viennent re-problématiser la nature des relations entreprises - société. En particulier, les évolutions scientifiques et techniques viennent poser dans des termes nouveaux la question de la régulation des entreprises et la responsabilité des managers. Il semble ainsi que le pouvoir de l'homme et les menaces qu'il fait peser sur son environnement social et biologique s'accroissent sans que de nouveaux principes et formes de contrôle et de maîtrise se diffusent. Ainsi, ces deux dernières décennies ont été marquées par l'émergence et la généralisation de « risques majeurs » (Lagadec, 1981, 1990), c'est-à-dire de risques de faible probabilité mais de gravité très élevée, dont les répercussions sociales, techniques et économiques dépassent largement les frontières de l'entreprise. De par leur nature, des accidents industriels tels que Three Miles Island, Bhopal ou Tchernobyl, font naître de nouvelles attitudes face au risque et appellent à repenser leur gestion (Godard et al., 2002; Beck, 2003a). Enfin, les avancées scientifiques (dans le domaine de la génétique) viennent poser dans des termes nouveaux le rapport entre l'homme et la nature et posent des questions inédites de régulation de l'action collective (cf. les débats sur les risques associés à l'introduction dans la constitution française d'un principe de précaution).

La diffusion contemporaine des concepts de RSE et de développement durable semble donc associée à la problématique de la légitimation de la grande entreprise, mais elle apparaît aussi indissociable d'une crise généralisée de la régulation de l'action publique et privée.

2) L'effondrement des systèmes de légitimité et l'hybridation des formes d'action publiques et privées

Comment comprendre ces évolutions ? Suivant Romain Laufer, on peut considérer que **la multiplication de ces dilemmes soulève des questions très profondes sur la régulation de nos sociétés car elle touche aux sources de légitimité des actions dans nos sociétés contemporaines**. Ainsi, ces contestations et contradictions peuvent être interprétées comme autant de signes de la fragilisation et de l'effondrement des systèmes de légitimité traditionnels (Laufer, 1993, 1996, 2001). Suivant une approche weberienne, Laufer montre que les « systèmes de légitimité » occupent une place centrale dans la régulation de nos sociétés. On peut définir un système de légitimité comme un système de règles permettant

de résoudre les conflits de manière légitime[65]. Dans nos sociétés contemporaines, construites autour du modèle rationnel-légal (Weber, 1922 - 1995), la résolution des conflits est basée sur la règle de droit. Comme le souligne Max Weber, le droit est accepté car il est fondé sur la rationalité et l'idée d'un ordre naturel, que l'on peut découvrir par les sciences. D'un point de vue philosophique, ce système de légitimité est fondé sur l'idée d'une séparation entre les sphères naturelle et humaine (entre nature et culture) qui trouve sa source dans le positivisme d'Auguste Comte. Dans ce schéma, la nature est l'origine du pouvoir et la culture son lieu d'application, par l'intermédiaire de la science et du droit. Or l'idée d'une possible séparation entre nature et culture, fondamentale dans ce système, est progressivement remise en question à partir de 1945 puis de 1960. Le développement des technosciences (informatique, physique nucléaire, génétique) montrent que par le biais de la science, l'homme est désormais en capacité de transformer l'ordre naturel. Comme le souligne Laufer « il est désormais impossible en droit (c'est à dire du point de vue des normes qui définissent les paradigmes épistémologiques du système rationnel légal) de prévoir les conséquences des actions humaines quelles qu'elles soient » (p.79). A mesure que le fondement conceptuel du système de légitimité rationnel-légal s'effondre, les controverses et les débats difficiles à trancher par la science et le droit se multiplient : ainsi, les débats sur les OGM renvoient à des questions éthiques que ni le droit (cf. la notion de « désobéissance civile »), ni la science ne peuvent trancher.

A mesure que le système de légitimité entre en crise, c'est l'ensemble des actions sociales qui est susceptible d'être l'objet de contestations. Le management, en tant qu'activité sociale, n'est pas épargné. Dès lors la légitimation et l'acceptabilité symbolique de l'activité de l'entreprise devient un aspect central de la gestion (Laufer, 1996). L'entreprise entre dans le régime de la « gestion de l'impossible », où elle doit simultanément agir et (re)construire les cadres de légitimité de son action : « De telles situations ne peuvent être résolues que symboliquement, c'est à dire par la production de normes scientifiques (comme dans les conférences consensus), juridiques (de régulation), par la mise en place de comités d'éthique et de comités de sages, par la définition de normes de comportement ou de sécurité, etc. On peut appeler gestion de l'impossible la part de l'activité du dirigeant qui vise à participer à l'élaboration du système normatif dont son action a besoin. Alors que jusque là […], l'activité du dirigeant consistait à agir dans le cadre d'un système de normes définissant ce que l'on pourrait appeler les règles du jeu économique, l'activité de l'entreprise se déroule désormais à un double niveau: il lui faut participer à l'élaboration des règles du jeu économique - d'où l'importance du lobbying (au niveau national ou européen) et des campagnes de communication visant à convaincre l'opinion publique ou les décideurs politiques du caractère bénéfique de telle ou telle situation - avant de pouvoir développer son action dans le cadre des règles ainsi définies » (Laufer, 1996, p.30)[66].

---

[65] Un système de légitimité peut être décrit comme un « système de symboles partagés très simple », permettant de résoudre la grande majorité des conflits de manière très rapide : « l'interaction devra être du genre : Pourquoi ?… Parce que ! » (Laufer, 2001, p.53). Ce système n'a pas à être vrai mais pour que l'action sociale et la vie en société soit possible, il est nécessaire qu'il soit partagé. Ce système de légitimité ne renvoie pas au vrai mais plutôt à l'obligatoire, à ce qui doit-être : Laufer s'intéresse donc à la « « vérité de l'obligatoire », aux énoncés performatifs, c'est à dire à ce qui est du seul fait d'être déclaré comme tel. L'écart entre le devoir-être et l'être laisse un espace où la pratique et la technique peuvent se développer librement tant que ses développements ne viennent pas interférer trop souvent et/ou trop violemment avec le système juridique lui-même. » (p.51).

[66] L'affaire du démantèlement de la plateforme pétrolière du Brent Spar en mer du Nord et de la controverse entre Shell et Greenpeace, constitue un excellent exemple de cet enjeu. Alors que la solution envisagée par Shell s'est avérée, rétrospectivement, être la meilleure solution du point de vue écologique, c'est son incapacité à agir sur les représentations des politiques et de l'opinion qui a contraint l'entreprise à plier devant l'action de Greenpeace.

Dès lors, le management n'hérite plus d'un cadre qui le dépasse, défini par la force publique, dans lequel il doit composer. Au contraire, il doit contribuer à produire un système de règles acceptable par les différentes parties prenantes. En l'absence d'un système de légitimité stable et partagé, ces systèmes de règles sont évolutifs, lacunaires et en renouvellement permanent[67]. Mais le plus significatif, pour notre propos, est que l'on voit s'effondrer la frontière entre action publique (traditionnellement garant de l'intérêt public et de l'établissement de règles du jeu partagées) et action privée (recherche du profit et de l'efficacité). Ainsi, la remise en question du système de légitimité rationnel légal génère une transformation radicale des relations entre l'entreprise, son dirigeant et la société dans son ensemble. Ces hybridations sont manifestes dans le champ de la RSE ou du développement durable, comme en témoignent le recours des entreprises américaines au le concept de « corporate citizenship » pour caractériser cette intégration des intérêts publics au sein de l'action managériale classique (Scholte, 2001; Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004; Matten et Crane, 2005b; Moon, Crane et Matten, 2005b).

Ces développements sont importants pour notre propos car ils permettent de comprendre que les notions de développement durable, de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, que les pratiques et concepts associés se diffusent **dans ce contexte de crise de « gouvernementalité » de l'action, de remise en question des frontières entre action publique et privée, qui entrent simultanément en crise.** Dès lors, la manière dont une pluralité d'acteurs privés et publics contribuent à *recréer collectivement des systèmes de normes et les cadres du jeu* dans lesquels ils évoluent nous semble constituer une dimension importante des démarches en cours autour du développement durable. Il est donc important d'analyser ces actions au niveau de l'entreprise, mais aussi d'appréhender leur portée plus générale en matière de construction de normes et de systèmes de règles encadrant l'action collective.

3) La résurgence d'un espace d'action collectif autour des concepts de Responsabilité Sociale de l'Entreprise de Développement Durable

La diffusion contemporaine des concepts de RSE et de développement durable se caractérise par plusieurs spécificités. **Le premier point concerne la diffusion internationale de ces concepts.** Même si la vague de diffusion précédente du concept de RSE, au cours des années 70, s'était propagée jusqu'en Grande Bretagne et si les certaines thématique avaient connu une diffusion internationale (cf. la comptabilité sociétale et les débats français lors de l'élaboration de la loi sur le bilan social), la période contemporaine apparaît marquée par une mondialisation des concepts de développement durable et de RSE, diffusés à l'échelle planétaire (Gond, 2006). Avec ce mouvement d'internationalisation, le principal foyer de développement semble s'être déplacé des Etats-Unis vers l'Europe (Vogel 2005).

Le deuxième trait notable de cette résurgence est que les **concepts de RSE et de développement durable se constituent en un champ autonome de pratiques, d'acteurs, d'expertises managériales et de normes**. A ce titre, le principal vecteur de diffusion des

[67] Selon Laufer (2001), « Cela nous donne le principe de description des modèles dominants d'organisation et de management correspondant à cette période : ils ne sont pas fixes mais se succèdent au fur et à mesure qu'il devient plus difficile de considérer que les garanties du positivisme permettent de fonder la légitimité des actions et que devient plus important le recours à l'opinion et à la rhétorique pour produire autour des modèles de management le consensus que les normes symboliques du droit et de la science ne garantissent plus a priori. » (p.74-75).

démarches de RSE ne semble plus résider dans les pressions d'activistes ou d'acteurs publics, ni dans une approche militante de quelques dirigeants éthiques. Ainsi, Vogel (2005) souligne que la vague de diffusion contemporaine se fonde sur différents « marchés de la vertu », véhiculant l'idée d'un alignement entre l'intérêt public et la logique marchande. Désormais, une multitude d'entreprises du secteur du conseil, de l'audit, de la communication et de l'évaluation vendent une assistance aux entreprises (afin de développer des politiques et des programmes d'action, de mener des diagnostics) ou à leurs parties prenantes externes (afin de certifier la réalité des engagements de l'entreprise et d'évaluer la performance environnementale et sociale). Comme le souligne *The Economist* (2005) dans un numéro spécial sur la RSE : « la Responsabilité Sociale de l'Entreprise constitue maintenant une industrie en tant que telle et une profession florissante » (pp.3-4). Le fait que la RSE et le développement durable se constituent en un espace d'action managérial, et que ces concept donnent naissance à de nouveaux acteurs et s'incarnent dans différentes méthodologies constitue une évolution significative. La RSE et le développement durable se constituent ainsi en objet d'intervention managériale systématique. Il devient ainsi possible de distinguer différentes doctrines et approches du management du développement durable et de la RSE. **Les acteurs proposant leurs services sur ces marchés contribuent à façonner le contenu des concepts de RSE, de développement durable, et les pratiques qui y sont associées**. Comme le rappelle un rapport d'un groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociale, « l'une des principales forces susceptible de façonner les développements futurs est la création d'une industrie de la RSE, regroupant des consultants et autres acteurs offrant des services aux entreprises, offrant des services de certification de conformité avec des systèmes de management et d'autres standards, et fournissant des conseils sur la manière de se conformer à ces standards. Cette industrie, avec deux autres industries (l'expertise comptable et l'investissement), sont devenues un catalyseur majeur de l'activité en matière de RSE, en finançant et en sponsorisant des conférences, des publications, des initiatives et des organisations dont l'objectif est de créer des marchés pour les rapports et leur vérification, pour les fonds d'investissement socialement responsables, et pour l'information d'entreprise en matière de RSE » (ISO Advisory Group on Social Responsibility, Working Report on Social Responsibility, 2004: 24).

Dans ce processus, l'influence de consultants britanniques apparaît déterminante. Ainsi, dès la moitié des années 1990 vont apparaître toute une série d'acteurs dédiés aux problématiques du développement durable et de son lien aux activités des grandes entreprises. A l'image de Simon Zadek concernant les approches en terme de parties prenantes, un multitude d'acteurs et d'organisations ont contribué à transcoder les concepts théoriques, à structurer de nouvelles approches managériales de la RSE et à les diffuser. A titre d'exemple, ces acteurs ont joué un rôle fondamental dans la diffusion de l'idée d'un « business case » du développement durable, c'est-à-dire d'un lien positif entre performance sociétale et financière de l'entreprise. Une autre influence déterminante concerne **les mécanismes qui ont permis d'associer entre les concepts de développement durable et de RSE**. En effet, la problématisation du concept de développement durable dans le champ managérial peut apparaître éloignée de son acception d'origine dans le débat politique (Aggeri et al., 2005). L'acception politique de la notion renvoie à la définition canonique proposée par Bruntland dans son rapport pour le Programme des Nations Unies pour l'Environnement intitulé « Notre futur à tous » (Bruntland, 1987). Le développement durable y est défini comme « un développement apte à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il élargit par ailleurs la vision d'éco développement, restreinte aux dimensions environnementales, en introduisant des dimensions sociales à l'analyse.

Même si elle hérite de cette approche centrée sur l'équité intra et inter générationnelle, l'acception managériale du développement durable est beaucoup plus

centrée sur l'intégration harmonieuse de l'entreprise à son environnement sociétal. Ainsi, dans le champ du management, l'importation du concept de développement durable va fournir l'occasion de remobiliser et de réactualiser les débats plus anciens sur la RSE. Le pont vers la RSE est notamment fourni par le concept de « triple bottom line » (Elkington, 1997), qui renvoie à la nécessité de prendre en compte et de réconcilier les dimensions économiques, environnementales et sociales de la performance. Cette perspective est moins centrée sur des préoccupations d'équilibres environnementaux et géo politiques planétaires qu'à l'acceptabilité sociétale de l'action des entreprises. Ainsi, l'action des consultants et des acteurs joue un rôle essentiel dans la problématisation managériale du concept de développement durable. **En particulier, elle permet de faire la jonction entre le concept de développement durable et toute une série de débats et de pratiques plus anciens dans le champ de la RSE** (Investissement Socialement Responsable, communication extra financière des entreprises, pratiques de stakeholder management, etc.).

Enfin, la RSE apparaît comme un nouvel **espace de normalisation et de régulation** : dans un contexte de crise des modes d'action publics traditionnels, les concepts de développement durable et de RSE réunissent un ensemble nouvelles approches de l'action publique (initiatives volontaires, démarches multi parties prenantes). On voit ainsi apparaître de nouvelles formes de régulation, ne s'appuyant plus sur l'intervention d'un Etat coercitif national, mais sur une approche internationale, plus distribuée et impliquant les acteurs qui sont l'objet de ces régulations. Ces normes, dont l'adoption est volontaire, sont de nature hétérogène : elles peuvent porter sur des *principes d'action* universels (cf. les 10 principes du Global Compact), sur des *processus de management* (normes de type ISO : cf. référentiel AA1000 ou les référentiels produits par la Global Reporting Initiative), ou sur des *résultats attendus en terme de performance* (cf.référentiels sectoriels qui fixent des objectifs clairs en matière de recyclage, de consommation d'eau, etc.). De même, elles peuvent être de *portée transversale et concerner l'ensemble des entreprises* (il s'agit alors de rationaliser toute ou partie de l'activité des dirigeants –Globlal Compact étant de portée globale, les standards comme la GRI étant plus spécifiques à certaines activités, comme le management des parties prenantes ou la communication extra financière) ou *sectorielle* (normes volontaires comme la « Sustainable Forest Initiative » dans le secteur de l'exploitation forestière, où la « Responsible Care Initiative » dans le secteur chimique). Enfin, *les modes de conception de ces standards peuvent être plus ou moins ouverts*, réunissant une plus ou moins grande variété de parties prenantes.

Un panorama des différents acteurs et normes structurant la RSE en tant que champ de pratiques est fourni dans le tableau 1.4. Ce tableau distingue trois grandes classes d'acteurs : les organismes de représentation des entreprises, les consultants et prescripteurs[68] du développement durable, et les codes de conduites et initiatives de standardisation dans ce domaine. S'il n'a pas pour ambition d'être exhaustif, il permet de repérer les différents foyers dans lesquels se conçoivent et se diffusent les concepts, pratiques et doctrines de pilotage de la RSE et du développement durable.

[68] Nous empruntons la notion de prescripteur à Armand Hatchuel, qui montre que, dans des situations où il s'agit de vendre et d'acheter de nouveaux biens ou services dont les caractéristiques sont complexes et dont les critères de performance ne sont pas stabilisés, l'échange marchand standard, produit de la rencontre entre un vendeur et un acheteur pour l'échange d'un bien ou d'un service parfaitement caractérisé, ne peut fonctionner. L'échange, dans ces circonstances, requiert l'intervention d'un prescripteur, qui « intervient auprès de l'acheteur pour lui recommander un comportement, une orientation, une analyse à conduire, des questions à évoquer » (Hatchuel, 1995).

Tableau 1.4 : RSE et développement durable, un espace d'action collectif et normé.

Organisme	Date création	Description
1. Organismes de représentation des entreprises		
World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)	1995	Fondé à la suite de la conférence de Rio, le "World Business Council for Sustainable Development" (WBCSD) est une coalition de 190 compagnies internationales dédiées aux enjeux de développement durable. Il constitue une plateforme d'échange, d'apprentissage et de représentations pour les industriels. Participe au développement de politiques en matière de développement durable, une de ses missions est de démontrer l'intérêt stratégique et économique des démarches de développement durable pour les entreprises. L'association est réservée aux entreprises et exclut les consultants, même si elle peut engager des collaborations
Business for Social Responsibility	1992	Basée à San Francisco et disposant de bureaux en Europe et en Chine, Business for Social Responsibility (BSR) vise à offrir des solutions et conseils aux entreprises afin de structurer leurs pratiques en matière de RSE et de développement durable. A travers ses travaux de recherche et de conseil, l'association cherche à promouvoir les pratiques responsables dans l'unvers des affaires.
Corporate Social Responsibility Europe	1995	CSR Europe se présente comme le principal réseau d'entreprises en matière de RSE, réunissant 60 multinationales de premier plan. L'association a été fondée par Jacques Delors, alors président de la Commission Européenne, et vise à aider les compagnies à intégrer la RSE à leurs pratiques quotidiennes.
Entreprises Pour l'Environnement	1992	EpE est une association d'une quarantaine de grandes entreprises qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante, dans le sens du Développement durable.
Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE)	2000	Association française, l'ORSE réunit une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles. L'association se présente comme un groupe d'apprentissage et d'échange de bonnes pratiques.
2. Consultants et « prescripteurs » du développement durable		
Vigéo (à la suite du rachat d'Arèse, en 1997)	2002	Activités de rating environnemental et social à destination des entreprises (sous la forme de notation sollicitée), investisseurs et des parties prenantes
Sustainable Asset Management SAM	1995	Agence suisse (basée à Zurich) de rating environnemental et social et de management d'actifs financiers gérés suivant une approche de développement durable
KLD	1988	Agence de rating américaine, KLD Research & Analytics, Inc. fournit des outils de management à des investisseurs institutionnels visant à intégrer des critères environnementaux et sociaux et de gouvernance à leurs investissements.
SustainAbility	1987	SustainAbility est une société anglaise de conseil en stratégie développement durbale. L'entreprise conseille ses clients sur les risques et opportunités associées aux démarches de développement durable. L'entreprise conduit régulièrement des rapports d'évaluation des pratiques de reporting des grandes entreprises.
Utopies	1993	Utopies est le premier cabinet de conseil français exclusivement dédié depuis sa création en 1993 à la promotion du développement durable, à travers des activités de recherche, d'information et de conseil aux entreprises.
AccountAbility	1995	AccountAbility se présente comme une organisation a but non lucratif visant à promouvoir des innovations permettant d'améliorer l'ancrage des entreprises au sein de leur environnement social.
3. Codes de conduites & initiatives de normalisation		
Global Reporting Initiative (GRI)	1997	La GRI est une organisation de standardisation créée afin de standardiser la communication extra financière des entreprises. La portée de ses standards est transversale et concerne l'ensemble des organisations désirant effectuer un reporting sur leur performance environnementale et sociale.
Global Compact	1999	A l'initiative de Kofi Annan, le pacte mondial demande aux entreprises du secteur privé d'adhérer à dix principes et de les traduire dans leur pratique. La portée du

		standard est transversale.
ISO	1947	Créé en 1947, l'International Standards Organization est l'institut international de référence en matière de standardisation. L'organisme conduit actuellement un processus de standardisation sur le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ISO 26 000).
Fair labor association (FLA)	1999	La "Fair Labor Association" est une organisation a but non lucratif qui vise à fédérer les efforts des acteurs industriels, non gouvernementaux et des universités afin de promouvoir le respect des standards internationaux en matière de travail. L'organisation conduit des évaluations afin de garantir que ses standards son bien respectés lorsque les entreprises s'en revendiquent. L'histoire de la FLA et sa difficulté à s'imposer dans le secteur est abordée par Chatterji et Levine (2006)
responsible care initiative,	1985	Responsible Care constitue un programme de l'industrie chimique qui vise à favoriser la sécurité, la performance environnementale et la santé au sein des industries chimiques. Les limites de la dimension purement volontaire de la démarche ont été soulignées par King et Lenox (King et Lenox, 2000).
Forest stewardship council	1995	Le Forest Stewardship Council se présente comme une organisation a but non lucratif qui vise à améliorer les pratiques d'exploitation des forêts et à valoriser les bonnes pratiques en la matière. L'approche de la FSC a été critiquée pour son aspect volontaire et peu contraignant pour ses membres (Chatterji et Levine, 2006).

B) L'inflation et la fragmentation des courants théoriques

En terme de cadres théoriques, cette dernière période se caractérise par une inflation significative des cadres théoriques. Comme l'indique le schéma 1.1, les approches, précédentes continuent à se développer, notamment les approches stakeholders et les études concernant le lien entre pratiques environnementales et sociales et performance financière des entreprises. Néanmoins, le champ semble poursuivre sa quête de concepts fédérateurs, susceptibles d'unifier un champ dont la fragmentation apparaît croissante. On assiste ainsi, en parallèle aux transformations des pratiques d'entreprises, à des appels récurrents aux réorientations théoriques et à la proposition de nouveaux paradigmes fédérateurs, tels que *Business in Society* (Waddock, 2006), *Social Entrepreneurship* (Alvord, Brown et Letts, 2004; Hemingway, 2005; Juliet et George, 2005; Peredo et McLean, 2006), *Strategic CSR* (Porter et Kramer, 2006), *Corporate citizenship* (Matten et Crane, 2005a; Moon, Crane et Matten, 2005a; Gardberg et Fombrun, 2006), *stakeholder democracy* (Crane et al., 2005; Matten et Crane, 2005c; O'Dwyer, 2005), etc. Cette multiplication apparemment illimitée des cadres théoriques s'apparente à ce que l'on pourrait qualifier de « syndrome du millefeuille » dans la dynamique de développement théorique durant cette dernière période.

Si une présentation détaillée de chacune de ces approches apparaîtrait fastidieuse[69], on peut s'interroger sur la logique poursuivie par les auteurs. A ce titre, ces nouveaux concepts et propositions de refondations visent, le plus fréquemment, à promouvoir de nouvelles perspectives disciplinaires pour l'étude de la RSE, dans un contexte de compétition pour l'espace symbolique. Dans leur logique, elles apparaissent souvent plus proches de tentatives d'OPA (c'est-à-dire d'une prise de pouvoir avec une grille disciplinaire bien particulière, par exemple les sciences politiques ou la stratégie des entreprises) que de réels efforts d'unification, reposant sur des cadres théoriques plus génériques et permettant une approche plus holistique de l'étude de la RSE.

Finalement, ces différents appels et propositions se traduisent par une inflation et une fragmentation accrue des approches théoriques de la RSE. De même, ces démarches,

[69] Nous détaillerons certains de ces travaux, notamment les travaux récents discutant le lien entre RSE et stratégie des entreprises dans la dernière partie de cette thèse.

construites autour d'un socle disciplinaire, ne font pas de l'émergence de nouvelles pratiques et doctrines gestionnaires le cœur de leur objet de recherche. On observe ainsi une difficulté croissante des cadres à analyser les rationalisations et l'émergence de nouvelles approches du management de la RSE et du développement durable.

D'un point de vue académique, deux courants semblent émerger plus clairement au cours de cette dernière période. Le premier est construit autour de l'étude des pratiques environnementales des entreprises (1). L'ombrelle « régulationniste » réunit un ensemble plus hétérogène de travaux abordant la question du potentiel de régulation des nouvelles dynamiques en matière de RSE (2).

1) La recherche en management de l'environnement

La prise en compte de l'environnement au sein des entreprises est relativement récente. En 1990, apparaissent les directions de l'environnement dans la plupart des grands groupes industriels et de services (Aggeri et al., 2005). La question de l'environnement change alors de statut, et dépasse le niveau des sites de production pour devenir un problème de direction générale. Au sein des milieux académiques gestionnaires, il faut attendre le milieu des années 90 pour que l'environnement se constitue en objet de recherche digne de considération pour la discipline du management stratégique. Si des revues spécialisées telles que *Business Strategy and the Environment* ou *Sustainable Development* ou le réseau international (européen tout d'abord) « Greening the Industry » apparaissent en 1991 et 1992, autour de la conférence de Rio, la prise en compte des problématiques environnementales reste quasiment inexistante au sein des approches standard de la stratégie : « des mots tels que biosphère, qualité environnementale, écosystème, ou développement durable [étaient] quasiment absents des revues gestionnaires de premier rang (ils apparaissaient dans moins de 0.003% des résumés d'articles fournis par la base de données ABI Inform de janvier 1990 à janvier 1994) »(Gladwinn et al., 1995), p.875). Par ailleurs, le champ Business & Society ne traite les questions environnementales que comme l'un des nombreux autres « social issues » et n'aborde pas les enjeux environnementaux de manière systématique. C'est sur la base de cette volonté d'analyser l'environnement comme un objet de recherche original, et sur un constat d'échec des tentatives de rapprochements avec les représentants de la division Social Issues in Management, que va se créer, en 1994, un nouveau groupe d'intérêt au sein de l'Academy of Management nommé Organizations and the Natural Environment.

L'histoire et les développements de ce courant peuvent être dressés plus rapidement que celle des diverses approches de la RSE. Le projet tel qu'il apparaît dans le numéro spécial de l'*Academy of Management Review* (1995) ambitionne, à travers le concept d'*organizational sustainability*, de refonder une épistémologie viciée du management car trop anthropocentrique (Purser, Park et Montuory, 1995), séparant artificiellement l'homme de la nature et la vérité de la moralité (Gladwin et al., 1995). Dans ces travaux, les auteurs soulignent à la fois la complexité de la notion de sustainability[70], la pluralité des

[70] Ces travaux soulignent la différence entre le concept de sustainability et l'environnement: pour le prendre que deux exemples de définition:
« La soutenabilité écologique est la capacité d'une ou plusieurs entités, individuelles ou collectives, à exister et se développer (dans une forme stable ou transformée) sur des échelles de temps longues, permettant à d'autres ensembles d'entités de se développer dans des systèmes associés. Un test de la soutenabilité d'une organisation renvoie au degré auquel ses activités peuvent être poursuivies

significations de ce terme, mais aussi la nécessité de prendre cette complexité au sérieux pour mener un travail de refondation paradigmatique : « comme l'a souligné Kuhn, les nouveaux paradigmes tendent à émerger de fondamentaux entièrement nouveaux et, dans un premier temps, sans un ensemble complet de règles et de standards (1962). Plutôt que de se lamenter ou de se retirer de cette situation embryonnaire, nous espérons que les chercheurs en management entreront de manière proactive dans ces débats paradigmatiques, dans la mesure où l'avancement de toutes les sciences nécessite des conflits entre différentes écoles de pensée » (Gladwinn & al., 1995 : 879). Pour passer d'une approche antropocentrique à une approche écocentrique (Purser et al., 1995) ou « sustaincentrique » (Gladwin et al., 1995), les différents travaux soulignent le besoin de mobiliser de nouveaux cadres d'analyse systémiques, multi-niveaux, qui permettent d'appréhender les dimensions sociales du développement durable (Devereaux Jennings et Zandenberg, 1995; Starik et Rands, 1995).

Ces efforts programmatiques resteront d'un impact limité : dix ans plus tard, différents travaux soulignent régulièrement la focalisation quasi-unique des travaux existants sur l'entreprise et la tendance à réduire le concept de sustainability à des questions environnementales standards, évacuant ainsi leur complexité et la question de l'intégration entre aspects économiques, écologiques et sociaux dans l'analyse (Starik, 2002; Sharma et Ruud, 2003). Ainsi, comme le souligne Sharma (2002), « l'étendue de la recherche en matière de développement durable au sein des entreprises est principalement théorique, extrêmement limitée et constitue un domaine extrêmement prometteur pour de futures recherches sur de nombreuses dimensions. […] Il faut reconnaître qu'au-delà du numéro spécial de l'Academy of Management Review sur les organisations écologiquement soutenables, très peu de choses ont été écrites sur la signification et l'opérationnalisation des organisations soutenables » (Sharma, 2002)p.13). De même, « les nombreuses théories sur les organisations orientées développement durable (see, e.g., Gladwin et al., 1995; Jennings and Zandbergen, 1995; Lafferty and Langhelle,1999; Starik and Rands, 1995) manquent encore de pertinence pour les organisations » (Sharma & Ruud, 2003: 211).

Historiquement, on observe une tendance à passer du ***concept*** de développement durable à ***l'objet de recherche*** environnement. Cette évolution est manifeste lorsque l'on compare le numéro spécial de l'Academy of Management Review de 1995 et celui de l'Academy of Mananagement Journal cinq ans plus tard (cf. tableau 1.5). L'approche programmatique et conceptuelle initiale y est supplantée par des travaux beaucoup plus conformes aux cadres standards de la stratégie. C'est l'environnement (et non pas le développement durable) qui constitue l'objet des recherches ultérieures, dont l'objectif est de **modéliser la « boite noire », c'est-à-dire le comportement et les décisions de l'entreprise en matière d'environnement**. On assiste ainsi à une réintégration des questions environnementales dans les cadres standards de la stratégie ou du comportement organisationnel. Les questions de base de ces approches sont les suivantes : pourquoi l'entreprise s'engage-t-elle dans des démarches environnementales ? Sous quelles formes s'engage-t-elle ? Ces démarches sont-elles rentables ? Comment légiférer et piloter ces questions du point de vue de l'action publique ?

---

indéfiniment sans transformer de manière négative les facteurs qui permettent l'existence et le développement d'autres groupes ou entités, incluant les autres organisations » (Starik & Rands, 1995: 909).

« Notre proper analyse de contenu suggère que le développement durable est un processus permettant d'atteindre le développement humain (élargissant l'ensemble des choix humains ; suivant l'approche de l'UNEP, 1994) suivant une approche inclusive, interconnectée, équitable, prudente et sure » (Gladwin & al., 1995 : 880)

Tableau 1.5 : Organizations and the Natural Environment : Les transformations d'un programme de recherche

	1995	2000 - …
Objets de recherche	**Sustainability**	**Environment**
Questions posée	***Exploration conceptuelle :*** construction d'un programme de recherche autour du concept d'*organizational sustainability*	***Recherche appliquée :*** modélisation du comportement et des décisions d'entreprise en matière d'environnement
Unité d'analyse	Systémique et épistémologique	L'entreprise, l'industrie, le secteur
Méthodes & grilles méthodologiques mobilisées	Questionnement de l'épistémologie du management, analyse des systèmes, écologie industrielle, etc. Néo-institutionnalisme	Organizational behavior (leadership, représentations) statistiques stakeholder theory Théorie des ressources
Principaux résultats	- Sustainability comme projet de transformation radical des sciences de gestion. Besoin de refondation d'une épistémologie viciée du management, de réintégrer la nature et l'humain, ainsi que la dimension morale de l'action managériale (Gladwin et al, 1995) - Besoin d'analyses systémiques multi-niveaux - l'existence de différents paradigmes de pensée. La nécessité de discuter les paradigmes et les hypothèses sous-jacentes à la gestion standard	- Typologie des firmes pro-actives / réactives / défensives - lien entre pratiques environnementales et performance financière - le rôle des « organizational champions - L'environnement comme ressources stratégique - Ethique et décisions environnementale (Flannery et May, 2000) - Modélisation des comportements des firmes en fonction de leur environnement industriel, de leur secteur d'activité, des dirigeants, etc.
Lien aux pratiques et aux techniques	Démarche conceptuelle, peu de prise en compte des pratiques qui restent à inventer.	Pratiques = ensemble fini permettant de distinguer les entreprises (telle pratique = signe d'entreprise innovante)
Références	Special issue Academy of Management Review (1995): (Devereaux Jennings et Zandenberg, 1995; Gladwin et al., 1995; Purser et al., 1995; Starik et Rands, 1995)	Special issue Academy of Management Journal (2000): (Bansal et Roth, 2000; Christmann, 2000; Egri et Herman, 2000; King et Lenox, 2000; Sharma, 2000; Starik et Marcus, 2000)

La logique de modélisation qui prévaut dans cette seconde série de travaux est synthétisée dans le schéma 1.5. Leurs traits caractéristiques sont les suivants :

Tout d'abord le comportement de la firme est positionné dans des typologies de stratégies environnementales distinguant des démarches pro-actives ou réactives, ou

distinguant les entreprises selon les motifs de leur engagement : rentabilité financière, légitimité de l'organisation, philanthropie (Bansal et Roth, 2000). La plupart des travaux classent les entreprises dans l'une ou l'autre de ces catégories en distinguant des pratiques jugées plus ou moins avancées : prévention ou contrôle de la pollution, traitement à la source ou « end of pipe » des pollutions, pratiques d'éco-efficience, d'éco-conception, création de nouveaux business models innovants (Russo et Fouts, 1997; Sharma et Henriques, 2005). Le comportement de l'entreprise peut aussi être mesuré par des performances environnementales constatées. Ainsi, les chercheurs -en particulier dans les études cherchant à établir un lien entre performance financière et pratiques environnementales- utilisent de manière massive des bases de données publiques telles que le TRI (Toxic Release Inventory) (Sharma, 2002), mesurant les pollutions et émissions des sites de production des entreprises.

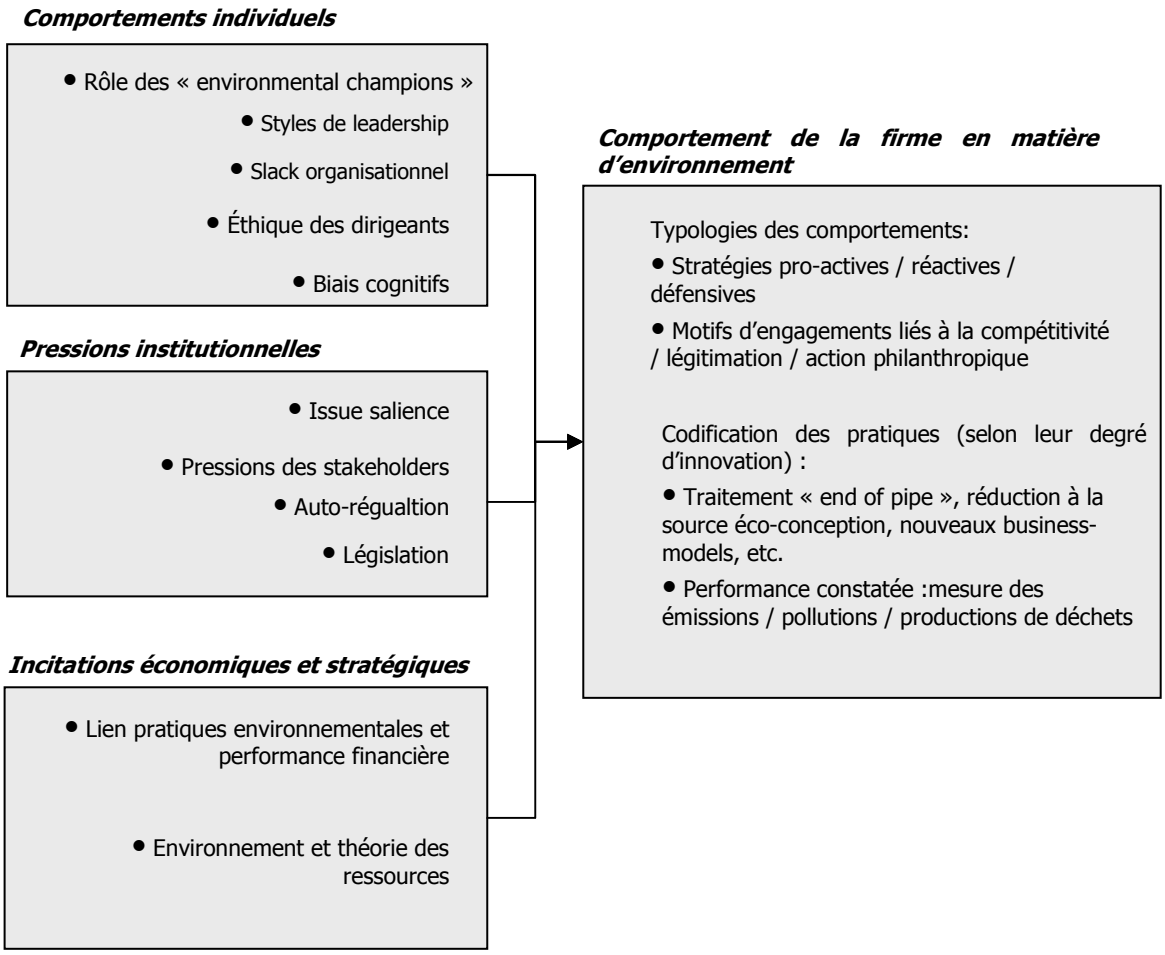
Ensuite, il s'agit d'identifier et de tester les différentes variables permettant de **dégager un modèle conceptuel prédictif du comportement des entreprises en matière d'environnement**. Dans cette perspective, le comportement de la firme est influencé par différentes variables modératrices, que l'on peut regrouper en trois grands items :

- *1) les traits de comportements individuels au sein de l'organisation.* Différents travaux étudient le lien entre différents styles de leadership et les démarches d'entreprises en matière d'environnement (Egri et Herman, 2000; Ramus et Steger, 2000) ou les différentes dimensions éthiques sous jacentes aux décisions environnementales (Flannery et May, 2000). D'autres travaux soulignent l'influence de l'organisation (sa culture, sa stratégie, et sa structure -notamment l'existence d'un slack organisationnel-) sur les représentations des managers et leurs décisions environnementales (Sharma, 2000), ouvrant la voie à des perspectives soulignant l'existence de biais cognitifs des managers en matière de pratiques environnementales (King et Lenox, 2002; Fryxell et Lo, 2003). Enfin, plusieurs auteurs soulignent le rôle des innovateurs locaux (les « environmental champions ») au sein des organisations (Andersson et Bateman, 2000).

- *2) l'influence des pressions institutionnelles :* cette dimension regroupe un ensemble de facteurs qui permettent d'analyser la manière dont l'organisation réagit aux sollicitations de son environnement. Plusieurs travaux mettent en évidence le rôle de l'« *issue salience* » (c'est-à-dire de la valeur accordée par une controverse environnementale au sein du public) (Bansal et Roth, 2000; Sharma, 2000), des pressions directes des parties prenantes sur l'entreprise (Delmas et Toffel, 2004) et des modes de régulation (plus ou moins coercitifs) adoptés par les acteurs publics. Sur ce dernier point, plusieurs études portent sur les capacités de secteurs à s'auto-réguler sans intervention ni sanction de la part d'organismes publics (King et Lenox, 2000; Lenox et Nash, 2003), ou soulignent la nécessité de mettre en place des normes juridiques moins coercitives et plus incitatives pour les entreprises, favorisant l'innovation et stimulant la compétition entre firmes autour des questions environnementales (Porter et Van der Linde, 1995).

- *3) La dernière série de facteurs concerne l'attrait économique et stratégique des démarches environnementales.* Sur ce point, les démarches de recherches sont tout à fait analogues aux recherches sur les liens entre performance sociétale et financière. Après qu'un certain nombre de travaux ait recherché des corrélation entre la performance environnementale (mesurée en terme d'émissions et de pollutions) et la performance financière des entreprises (Hart et Ahuja, 1996; Klassen et Mclaughlin, 1996; Dowell, Hart et Yeung, 2000), toute une série d'études se sont développées afin d'ouvrir la boite noire de la relation environnement – performance financière, en mobilisant notamment la théorie des ressources stratégiques et en resituant ces approches dans une perspective plus contingente (Hart, 1995; Russo et Fouts, 1997; Christmann, 2000; Aragon-Correa et Sharma, 2003).

Schéma 1.5 : ONE et la modélisation du comportement environnemental de la firme



En terme de méthodologie, ces travaux privilégient les grands échantillons afin de développer des modèles réplicables. L'ensemble de la démarche est finalement très cohérent avec un projet dérivé de l'économie, visant à modéliser et à prédire le comportement de l'entreprise afin d'orienter l'action publique.

Comme nous l'avons souligné, la capacité à appréhender les dynamiques organisationnelles et à mieux comprendre la « boite noire » constitue un enjeu central de la recherche en matière de RSE ou de développement durable. Néanmoins, telle qu'elle est produite dans les travaux du champ *Organizations and the Natural Environment*, cette démarche reste limitée et partielle. En effet, la modélisation de l'entreprise qui est proposée peut sembler incomplète et insuffisante pour instruire l'action managériale et produire des prescriptions utiles aux membres de l'organisation. Comme c'est souvent le cas en économie et en stratégie, l'entreprise y est réduite à la figure de son dirigeant ou d'un groupe de top managers, dont il s'agit d'analyser les logiques de décision. Cette posture, centrée sur le noyau dirigeant de l'entreprise, repose sur la croyance selon laquelle « l'intendance suivra », qui apparaît problématique à plusieurs titres. On peut en identifier trois limites :

- Une première série de limites tient l'aspect désincarné d'une telle perspective qui tend à évacuer des dimensions organisationnelles centrales. Ainsi, les travaux ne rendent pas compte de l'existence ou non d'une direction de l'environnement au sein de l'entreprise, des modalités de son action, de la transformation des objets

qu'elle doit gérer, de son influence sur les dirigeants mais aussi sur les autres acteurs au sein de l'entreprise.

- Dans le même ordre d'idées, elles ne permettent pas de comprendre comment émergent et se diffusent de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise. Lorsqu'elles tiennent compte des pratiques environnementales (cf. par exemple Sharma & Henriques (2005) pour l'industrie du bois), ces approches recensent un ensemble de pratiques de gestion environnementales considérées comme plus ou moins avancées, qui semble atemporel et accessible pour l'ensemble des entreprises. Les apprentissages croisés, nécessaires au développement et à l'appropriation de ces pratiques par l'entreprises n'est pas un objet de questionnement. Cette incapacité pose problème dans un domaine comme celui de l'environnement où les questions et pratiques apparaissent fortement évolutives (Hoffman, 1999).
- Cette incapacité à rendre compte des acteurs, des expertises et à expliquer la genèse et la diffusion de pratiques environnementales a une conséquence plus large : il est impossible de percevoir ou d'accompagner les transformations de la notion d'environnement, ses différentes formulations, et les différents dispositifs de gestion et pratiques qui l'accompagnent. Ainsi, à l'exception notable des travaux d'Andrew Hoffman[71] (1997, 1999), très peu de travaux rendrent compte des rationalisations historiques de la gestion de l'environnement (Aggeri, 1999; Boiral, 2007).

Plusieurs auteurs soulignent l'enjeu d'analyser les dynamiques émergentes autour du concept de développement durable et soulignent l'existence d'approches innovantes et de nouveaux business models autour de l'environnement ou de la RSE (Hart et Milstein, 1999; Prahalad et Hart, 2002; Sharma et Ruud, 2003). Un projet d'analyse systématique de ces démarches implique sans doute d'analyser de manière plus fine les pratiques et les fonctionnements organisationnels concrets, et de revisiter les cadres théoriques traditionnels pour substituer à des cadres essentiellement statiques des modèles mieux à même de rendre compte du travail d'innovation et de conception engagé par les acteurs.

2) *Le retour d'un questionnement « régulationniste »*

La résurgence d'un espace d'action collectif autour des enjeux de développement durable et de RSE s'est notamment traduit par une série d'innovations en matière de pilotage de l'action publique. On assiste ainsi à la multiplication d'initiatives volontaires sectorielles, de codes déontologiques ou de démarches de standardisation fondées sur des approches multi parties prenantes, visant à cadrer le comportement des entreprises. Dans ce contexte, différents travaux s'interrogent, dans une perspective proche des questions posées par Bowen (1953), sur **la signification et l'efficacité de ces dynamiques en terme de régulation du capitalisme**. Compte tenu de l'hétérogénéité des approches des auteurs, il nous semble préférable d'évoquer un « questionnement » plutôt qu'un « courant » de recherche en tant que tel. Le dénominateur commun de ces perspectives est qu'elles interprètent la résurgence

[71] En s'appuyant sur des grilles d'analyse néo-institutionnelles, Hoffman (1999) montre comment le champ de l'environnement se constitue et se transforme dans l'industrie chimique américaine entre 1960 et 1993. Il montre notamment comment l'entrée d'acteurs centraux (les ONG, les compagnies d'assurances) dans le champ de l'environnement vient re-problématiser la question de l'environnement et sa gestion.
Hoffman, A. J. (1999). 'Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry.' *Academy of Management Journal* 42/4: 351-371.

actuelle des discours et des pratiques comme la recherche de nouveaux modes de régulation d'une économie mondialisée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Gendron et al., 2004; Vogel, 2005). Pour certains auteurs, ce questionnement trouve directement sa source dans le prolongement des travaux de la théorie de la régulation (Boyer, 2004), qui soulignent la remise en cause du compromis fordiste depuis les années 1970. Dans le cadre de la mondialisation des économies, ces auteurs soulignent les déstabilisations induites par la remise en question de la puissance des états, la difficulté des organisations internationales à faire émerger des régulations internationales partagées, et une concentration des pouvoirs accrue au sein des entreprises.

L'hétérogénéité de ces démarches de normalisation complexifie le travail d'analyse. Néanmoins, les études convergent pour souligner les problèmes de lisibilité induits par la multiplication des normes de comportements, qui favorise la logique du moins disant et favorise des comportements opportunistes de la part d'entreprises créant des normes non contraignantes et inefficaces (Chatterji et Levine, 2006). Ainsi, en étudiant l'impact d'une initiative d'autorégulation dans le secteur de l'industrie chimique nommée *Responsible Care*, King et Lenox soulignent les limites de ces démarches purement volontaires (King et Lenox, 2000). Le programme *Responsible Care*, qui demande aux entreprises de mettre en place une charte et une série de processus de management, n'exige aucun niveau de performance, et ne prévoit aucun dispositif de vérification ou de sanctions à l'égard des contrevenants. Dès lors, elle suscite des comportements opportunistes (stratégies de passagers clandestins visant à récupérer l'image positive du label sans pour autant transformer leurs pratiques) qui tend à décrédibiliser l'initiative elle-même[72] et joue un rôle contre incitatif pour les acteurs réellement engagés. Ainsi, malgré des pressions institutionnelles importantes visant à améliorer les pratiques environnementales de l'industrie chimique, le programme *Responsible Care* n'a aucun impact visible sur les pratiques et la performance environnementale des entreprises. La plupart des auteurs considèrent donc avec scepticisme les initiatives d'auto-régulation sans sanctions et appellent les organisations internationales telles que l'Union Européenne à plus d'interventionnisme (sans pour le moment avoir eu un écho significatif).

Suivant une logique similaire, plusieurs auteurs ont discuté la portée de l'émergence de marchés dits « socialement responsables ». Corinne Gendron propose d'analyser ces marchés comme de « nouveaux mouvements socio-économiques » (Gendron, 2001), c'est-à-dire des mouvements émergents dont l'action ne passe pas par les relais politiques traditionnels mais s'inscrit directement dans le domaine économique pour en infléchir la logique (par exemple le commerce équitable, l'investissement socialement responsable). Les différents travaux étudiant les développements récents de ces marchés et leur portée réelle tendent à en relativiser la portée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Vogel, 2005).

Ces différents questions nous semblent intéressantes dans la mesure où elles aident à dépasser une focalisation quasi unique sur le comportement de l'entreprise pour poser la question de la création de nouveaux modes de régulation de l'action collective. La construction de nouveaux cadres de l'action apparaît en effet comme une dimension centrale de la logique de diffusion contemporaine des pratiques de développement durable. Toutefois, une des limites de ces travaux tient à leur caractère statique et descriptif : en effet, ces approches tendent à effectuer un diagnostic critique à un moment donné, mais semblent peu à même de fournir une perspective plus projective et dynamique, rendant compte des apprentissages et des adaptations générés par ces processus de normalisation.

[72] On retrouve ici un processus de sélection adverse classique. De tels processus ont été mis en évidence par Ackerlof à travers le cas des marchés automobile des véhicules d'occasion (cf. Akerlof, 1970).

Conclusion

Au terme de cette analyse généalogique, il est possible de mettre en avant plusieurs enseignements concernant les dynamiques analysées au sein de ce chapitre.

En ce qui concerne le développement de pratiques, nous avons évoqué la constitution d'un champ de pratiques discursives et non discursives autour des concepts de RSE (et aujourd'hui le développement durable) depuis la fin du XIXème siècle. A ce titre, notre analyse souligne la fragilité et l'aspect cyclique de ces développements[73], les concepts de RSE se diffusant et semblant s'institutionnaliser dans le monde des affaires, avant de disparaître pour plusieurs années, suivant une logique de *stop and go*. Un second point concerne la manière dont les notions de RSE ou de développement durable se transforment historiquement en fonction de leur contexte de diffusion. Si ces notions se situent à la frontière entre action publique et action privée, et posent de manière récurrente la question de l'articulation entre entreprises et société, la nature des problématisations, des doctrines, des instrumentations gestionnaires et des pratiques évolue de manière significative entre chaque période. Ainsi, les concepts de RSE et de développement durable apparaissent comme des concepts malléables, supportant de multiples problématisations, que les acteurs peuvent investir suivant différentes logiques. Appréhender la dynamique de tels concepts malléables implique de restituer leur processus de conception, le rôle d'acteurs qui en façonnent le contenu, la signification et les pratiques managériales associées. A ce titre, nous avons souligne le rôle central de consultants et d'autres acteurs qui ont agi comme de véritables prescripteurs du management du développement durable et de la RSE.

D'un point de vue académique, notre approche a permis de réévaluer différents cadres élaborés dans le champ *Business & Society*. En particulier, nous avons été amenés à souligner la richesse des travaux d'Howard R. Bowen et ceux rattachés au courant *Corporate Social Responsiveness*. Nous sommes aussi longuement revenu sur la genèse, la portée et les limites des approches stakeholders ainsi que les autres cadres mobilisés pour l'étude de la RSE. Parmi les difficultés contemporaines, le champ *Business &* Society se caractérise par une fragmentation croissante. A l'image d'autres disciplines gestionnaires (notamment la stratégie), le champ se développe en sous disciplines spécialisées sur l'étude d'une dimension de l'activité des entreprises. Cette recomposition passe par le développement de cadres universels de description des relations entreprises / société (par exemple la théorie des stakeholders), perdant de vue les transformations et les rationalisations contemporaines que permettrait une approche plus holistique des pratiques. De même, nous avons montré que cette dynamique de construction se traduit par une déconsidération du lien théories / pratiques dans le champ de la RSE.

En effectuant cette revue de la littérature, nous avons dévoilé une partie du projet théorique sous jacent : aller au-delà d'une « naturalisation » des concepts et les resituer dans une histoire des rationalisations, qui associe concepts théoriques et pratiques. Il est temps de proposer un cahier des charges plus complet de la démarche que nous suivrons dans la suite de cette thèse. Le chapitre 2 est ainsi consacré à l'élaboration d'un cadre théorique

[73] Nous avons plus particulièrement détaillé trois périodes de diffusion des concepts de RSE au sein de l'univers managérial : au cours des années 50, durant la période fin des années 60-70s, et la période contemporaine (1995-2006).

compréhensif et **actionnable** pour l'étude des rationalisations gestionnaires en matière de développement durable et de RSE.

Chapitre 2 : Les modèles de pilotage du développement durable comme objet de recherche

Résumé :

Les principaux travaux gestionnaires en matière de RSE et de développement durable ayant été présentés, ce chapitre est consacré à une discussion systématique de la portée et des limites des perspectives existantes, et propose la notion de modèle de pilotage comme objet de recherche. En revenant sur les débats relatifs à l'identité des sciences de gestion, nous proposons de définir notre objet comme l'*émergence de modèles de pilotage du développement durable et de la RSE*. Nous définissons ensuite la notion de modèle de pilotage, sa pertinence et sa portée pour l'analyse des dynamiques d'action en matière de RSE.

Introduction ***109***

I – Portée et limites des perspectives gestionnaires existantes pour l'étude des relations entreprises / société **109**
A) Une identité, une position et un cœur théorique incertains 110
B) Les effets de la dynamique de « disciplinarisation » du champ 112
1) La recherche de lois positives et le lien entre théories et pratiques 112
2) Les limites de la dynamique de disciplinarisation : les difficultés d'interprétation des transformations contemporaines 114
C) La polarité entreprise / société 116
D) Une difficulté de prise en compte des dynamiques d'apprentissage collectifs 120
Synthèse - transition : de l'identité du champ B&S à celle de la recherche en gestion 122

II – Les modèles de pilotage comme objet de recherche **124**
A) L'identité de la gestion en tant que projet scientifique 124
1) L'objet des sciences de gestion : de l'étude de l'entreprise à un projet scientifique plus général . 124
2) La nature des connaissances gestionnaires et la question de l'actionnabilité 125
a) L'actionnabilité comme simplification - transfert des savoirs académiques 126
b) L'actionnabilité comme recadrage des recherches académiques vers des questions utiles aux praticiens 127
c) L'actionnabilité comme processus de co-génération des connaissances entre praticiens et chercheurs 128
d) L'actionnabilité peut-elle être assimilée à la recherche collaborative ? 129
3) La position de la recherche en gestion au sein des sciences sociales 131
B) Les *modèles de pilotage* comme objet de recherche 132
1) La notion de modèle de pilotage : proposition de formalisation 132
a) Définition 132
b) Positionnement de la notion par rapport à des concepts voisins 135
c) La notion de modèle de pilotage : un usage sous forme de poupées russes 136
2) Portée de la notion de modèle de pilotage pour l'étude des dynamiques d'action collective du développement durable et de la RSE 138
a) La valeur heuristique de la notion de modèle de pilotage 139
b) Intérêts d'une approche générique et transversale pour l'étude du pilotage du développement durable 140
c) Une clé d'entrée dynamique sur les rationalisations entreprises / sociétés 142

Conclusion **143**

Introduction

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons esquissé une histoire et fourni une analyse détaillée des principaux cadres gestionnaires en matière de RSE et de développement durable. Ces éléments étant posés, ce chapitre poursuit deux grands objectifs. Le premier vise à élaborer une analyse plus systématique de ces différentes perspectives théoriques. Nous chercherons donc, dans une première partie, à revenir sur la dynamique de développement de ces travaux et sur leurs caractéristiques communes, afin d'en appréhender la portée mais aussi les limites. En particulier, nous verrons que, se situant à la frontière entre l'entreprise et la société, le champ *'Business and Society'* (B&S) occupe une position ambiguë et fragile, apparaissant en prise à différentes interrogations concernant son statut, son cœur théorique, de même que la nature de sa contribution à des débats académiques et pratiques dans le domaine de la gestion et des sciences humaines. De fait, le champ semble exacerber les interrogations et les difficultés identitaires qui traversent, en creux, l'ensemble de la recherche en gestion.

Mieux comprendre la spécificité et l'unité d'un projet de recherche gestionnaire apparaît alors comme un préalable nécessaire afin de positionner notre approche de recherche en matière de développement durable. C'est le deuxième objectif que nous poursuivons dans ce chapitre. La seconde partie du chapitre est donc organisée comme suit : dans la lignée de différents travaux (notamment Hatchuel 1997, 2000, 2001b ; Pettigrew, 2001 ; Starkey et Madan, 2001) abordant la question de l'identité du projet théorique gestionnaire au sein des sciences sociales, nous définissons l'objet de la gestion comme l'étude du pilotage des rationalisations de l'action collective. Nous précisons aussi notre définition du concept d'actionnabilité, qui est souvent mobilisé dans les débats relatifs aux spécificités des connaissances produites par la recherche en gestion.

Sur la base de ces différents éléments, nous définissons notre objet de recherche comme *l'étude des modèles de pilotage du développement durable*. Nous définissons formellement la notion de modèle de pilotage comme une combinaison de trois éléments : un modèle de performance, des objets d'action et un ensemble de dispositifs. Enfin nous discutons de sa portée pour l'étude des rationalisations contemporaines des relations entreprise / société.

I – Portée et limites des perspectives gestionnaires existantes pour l'étude des relations entreprises / société

Dans le chapitre 1, nous avons montré comment un champ académique gestionnaire spécifique s'est progressivement élaboré autour de l'étude des relations entre entreprise et société depuis les années 50 aux Etats-Unis. En particulier, nous avons décrit la dynamique d'institutionnalisation engagée à partir de la deuxième moitié des années 60, où les questions de recherche du champ *B&S* ont bénéficié d'une reconnaissance croissante au sein des business schools et de ses organes de représentation (notamment l'AACSB[74]). Ce mouvement s'est traduit par la structuration formelle des communautés de recherche (notamment la création de la section *Social Issues in Management* au sein de l'*Academy of Management* en

[74] Association to Advance Collegiate Schools of Business – organisme américain de standardisation des contenus des enseignements au management. La première recommandation de l'AASCB d'inclure des cours dans les formations d'enseignements à la gestion portant sur le thème des relations entre entreprise et société date de 1967.

1971), l'autonomisation de ses questions de recherche et la création de journaux académiques dédiés.

Ce mouvement de « disciplinarisation » du domaine *Business and Society* (B&S) a permis d'affirmer la position du champ au sein des écoles de management américaines. En même temps, cette « institutionnalisation difficilement gagnée » (Wood, 2000 : 364) reste fragile et n'a pas suffi à résoudre les problèmes d'identité plus profonds du champ *B&S* concernant son cœur théorique, sa spécificité et sa valeur ajoutée (A). Par ailleurs, elle n'a pas su prévenir un processus de décrochage entre théories et pratiques, souvent considéré comme un corollaire de ce mouvement d'académisation (B). Ces différentes difficultés nous amèneront à réinterroger plusieurs hypothèses communes qui ont accompagné le développement du champ, pour en discuter les limites et envisager des voies de dépassement. A ce titre, deux points nous semblent handicaper l'analyse : la dichotomie entreprise / société (C) et la faible capacité des cadres d'analyse les plus courants à rendre compte des dynamiques d'apprentissage collectif (D).

A) Une identité, une position et un cœur théorique incertains

> « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise a une signification, mais celle-ci est variable en fonction des acteurs qui la mobilisent » (Votaw, 1972: 25).

> Le champ de la RSE « est un champ éclectique avec des frontières lâches, de nombreuses appartenances, et différentes traditions et perspectives académiques ; plutôt large et multidisciplinaire que focalisé ; de portée large ; qui mobilise de nombreux cadres d'analyse » (Carroll, 1999 : 14)

> « Le champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ne constitue pas seulement un ensemble de théories, mais aussi une prolifération d'approches qui sont controversées, complexes et floues » (Garriga et Melé, 2004: 51)

> Le concept de développement durable « est fondamentalement chargé d'objectifs et d'ingrédients multiples, d'interdépendances complexes, et d'une dimension morale très importante. […] Certains observateurs anticipent que la notion de développement durable restera floue, peu cadrée, contestée et controversée d'un point de vue idéologique pour les années à venir » (Gladwinn & al, 1995 : 876)

En tant que champ académique, la communauté *B&S* semble avoir été confrontée de manière récurrente à des difficultés concernant son identité et sa cohérence. Aujourd'hui, différents constats convergent pour souligner la fragmentation du champ (Wood, 2000; Garriga et Melé, 2004; Waddock, 2004), la difficulté à en tracer le périmètre, et son incapacité à intégrer dans ses cadres théoriques et dans ses communautés des questions relatives aux enjeux environnementaux[75].

Une analyse historique de la dynamique de construction du champ montre que les débats sur la nature, les spécificités et la valeur du champ ne sont pas nouveaux. Selon Earl Cheit (1991 : 72), le domaine s'est construit, comme la plupart des disciplines émergentes, sur des « restes », que les sciences humaines et les autres disciplines de gestion ont initialement délaissées : management international, éthique, relations entre entreprises et gouvernements, affaires publiques, etc. Paradoxalement, l'accroissement de l'importance de certaines de ces

[75] Comme nous l'avons rappelé au sein du chapitre 1, c'est sur un constat d'incapacité à intégrer les questions environnementales au sein de la communauté Social Issues in Management qu'a été créée le groupe Organizations and the Natural Environment au sein de l'Academy of Management. Aujourd'hui, les questions relatives à l'environnement occupent une place relativement marginale dans l'ensemble des approches du courant *Business and Society*.

thématiques n'a pas nécessairement été favorable au champ *B&S* (Cheit, 1991; Post, 1991). En se diffusant auprès des praticiens, ces questions ont eu tendance à se banaliser et/ou à être expropriées par d'autres disciplines académiques mieux implantées au sein des Business Schools. Cette situation est bien décrite par Cheit (1999 : 77), qui souligne « l'extraordinaire ironie d'un champ, qui s'est construit et qui a connu une croissance rapide en prenant en charge les questions laissées de côté par les disciplines, et qui est désormais en décélération car les disciplines ont finalement réincorporé de nombreux éléments cœurs ». Ce constat est partagé par James Post, qui concède que « les chercheurs du champ B&S traversent peut-être une crise d'identité à mesure que leurs questions deviennent légitimes », tout en ajoutant qu'« il est sans doute également vrai que les chercheurs du champ ont été moins habiles pour consolider leur territoire que leurs comparses académiques à le coloniser » (1991 : 84-85).

Cette tendance à l'expropriation progressive des objets du domaine *B&S* pose la question de sa légitimité, de son identité et de son cœur théorique. A ce titre, Cheit rappelle que de nombreux observateurs critiques soulignent que « le champ n'est jamais parvenu à développer la crédibilité des autres disciplines avec une théorie centrale, et que ses fondateurs ont échoué à construire des questions de recherche, ou à former leurs étudiants à le faire, d'une manière qui aurait reçu la reconnaissance les grands journaux à comités de lecture » (1991 : 75). De fait, il remarque que les principales sources de développement théorique et d'innovation proviennent de l'extérieur du champ (économie, sociologie). La question est alors de savoir « s'il est possible de construire une légitimité sans base disciplinaire », et comment le champ peut s'autonomiser, développer un cœur théorique autonome et plus solide.

Un autre symptôme de ce déficit d'identité est visible à travers les débats concernant les modalités d'enseignement de la RSE. Malgré la longue histoire du champ *B&S*, les modalités d'intégration de questions relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'enseignement à la gestion continuent à poser débat : est-il nécessaire d'instaurer des enseignements dédiés ou d'introduire des dimensions relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise dans l'ensemble des enseignements existants ? L'enseignement à la RSE doit-il être pensé comme une ouverture dont l'objectif est une prise de conscience des étudiants, ou au contraire comme une dimension autonome de l'action gestionnaire ? Si les termes d'un tel débat, qui apparaît relativement nouveau en Europe, ont été posés de longue date (cf. Cheit, 1991), l'avancée des recherches académiques sur ces questions ne semble pas avoir beaucoup contribué à les trancher[76].

Au cours des années 90, le champ semble avoir cherché à répondre à ces enjeux en renforçant la dynamique de construction disciplinaire déjà engagée depuis la fin des années 60, basée sur la construction de communautés de recherche autour de questions spécifiques et sur des modèles autonomes. Cette volonté d'intégration, décrite dans le chapitre 1, se traduit notamment par une concentration accrue des travaux du champ *B&S* sur trois domaines : le management des parties prenantes, l'éthique managériale, et la recherche sur la performance sociétale de l'entreprise.

En terme d'institutionnalisation, les effets de cette « disciplinarisation » sont ambigus. En effet, ce mouvement n'a pas suffi à faire taire les critiques et les risques d'expropriation

[76] On peut aussi souligner les hésitations et les aller-retour des positions de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business – organisme américain de standardisation des contenus des enseignements au management), qui, après avoir plébiscité des enseignements dédiés à l'étude des relations entreprise / société à la fin des années 60, a adoptée une approche plus nuancée et mesurée, appelant les écoles à des références aux questions relatives à la Responsabilité Sociale dans leurs enseignements.

de concepts développés au sein du champ B&S. A titre d'exemple, une telle tendance s'est récemment illustrée par l'émergence de travaux issus du champ de la stratégie d'entreprise, et visant à réincorporer le concept de stakeholder dans les cadres de la théorie économique (Barney, 2006; Mahoney, 2006), considérée comme plus systématique et rigoureuse que les théories développées au sein du champ B&S. De même, ce processus ne semble pas avoir suffi à affirmer sans ambiguïté la stature académique des chercheurs du champ et leur position au sein des recherches en management. Dix ans après Earl Cheit, Donna Wood souligne la marginalité persistante des chercheurs du domaine B&S, qui, fidèles à leur histoire intellectuelle et sociale, continuent à se situer à la marge des universités et des business schools, sans disposer d'ancrages stables et définitifs. Ils apparaissent aussi à la jonction de multiples disciplines, « cherchant à combiner le meilleur de nombreuses approches et pris de confusion concernant les règles à utiliser, la manière de se critiquer les uns et les autres de manière constructive » (Wood, 2000 : 360). De même, Sandra Waddock (2004 : 8), lorsqu'elle évoque la légitimité des travaux sur la RSE, souligne que « le fossé entre les théories du champ *B&S* et les principales disciplines du management est évident et ne nécessite pas que l'on s'y attarde ».

Analyser la fragilité de cette position nécessite de revenir sur les choix théoriques et d'analyse propres au champ *B&S*. A ce titre, nous soulignerons trois grandes limites qui nous semblent constituer des difficultés potentielles. Premièrement, nous montrerons que le champ *B&S* n'échappe pas aux effets pervers souvent associés aux dynamiques d'académisation, en particulier concernant la perte de lien entre théories et pratiques (B). En s'interrogeant sur les hypothèses partagées fondant le mouvement de disciplinarisation du champ *B&S*, nous soulignerons ensuite deux points qui nous semblent poser problème : la dichotomie entre l'entreprise et la société (C), de même que la difficulté à restituer les dynamiques d'apprentissages collectifs (D).

B) Les effets de la dynamique de « disciplinarisation » du champ

Comme nous l'avons souligné, la réponse à ce déficit d'identité et de légitimité académique est largement passée par une disciplinarisation croissante du champ de recherche, concentrant les thématiques de recherche sur un nombre de thèmes plus restreint et s'alignant sur les standards d'évaluation des autres disciplines gestionnaires. Si ce processus a permis d'affirmer le développement de questions et de cadres de recherche plus autonomes (notamment dans le champ de la théorie des stakeholders), il semble aussi s'être accompagné d'un certain nombre d'effets pervers. Dans le champ *B&S*, il semble que ce mouvement ait notamment débouché sur un cloisonnement entre théories et pratiques, se traduisant par la recherche de lois positives et universelles, susceptibles de décrire ou de commander les comportements managériaux (1). Nous discuterons ensuite des effets d'une telle déconnexion, débouchant notamment sur une mise en cause de l'utilité managériale des connaissances produites (2).

1) La recherche de lois positives et le lien entre théories et pratiques

Dans une perspective de renforcement académique, l'approche dominante des travaux anglo-saxons en matière de RSE et de développement durable s'est largement orientée vers la recherche de lois naturelles et positives déterminant les comportements des acteurs et commandant la relation entre l'entreprise et la société (Pasquero, 1996). Dans cette perspective, le chercheur se tient à distance de son objet de recherche et cherche à mettre à

jour des « lois », morales ou économiques, qui devraient commander le comportement des acteurs en matière de RSE.

La littérature rattachée au courant des parties prenantes constitue une bonne illustration de cette tendance. Au sein de cette littérature, il est fréquent de trouver l'affirmation selon laquelle les perspectives *stakeholder* constituent une théorie managériale de la firme (Freeman, 1994; Post et al., 2003). La signification d'une telle proposition mérite d'être analysée pour chacune des trois branches normatives, instrumentales et descriptives identifiées par Donaldson et Preston (Donaldson et Preston, 1995).

Dans leurs versions normatives, les approches *stakeholders* s'efforcent de dégager des *implications* managériales. Fidèle à la tradition de l'éthique des affaires, les auteurs cherchent ici à identifier des lois morales (issues, par exemple de l'éthique kantienne ou rawlsienne) auxquelles les managers et les entreprises doivent se conformer dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Pour reprendre Donaldson et Preston, « la base fondamentale [de la théorie des parties prenantes] est normative », et consiste à affirmer que les entreprises doivent prendre en considération les revendications de leurs *stakeholders* dont les intérêts ont une valeur intrinsèque (Donaldson et Preston, 1995). Dans cette perspective, l'articulation entre théorie et pratiques est majoritairement pensée de manière descendante : *la réflexion éthique doit précéder et structurer l'action managériale* [77].

Les travaux du courant instrumental se focalisent sur l'étude du lien entre les pratiques de gestion des parties prenantes et la performance de l'entreprise – cette dernière étant entendue dans son sens financier (Clarkson, 1995). Une fois encore, ces approches cherchent à *mettre en lumière des lois générales*. Ainsi, le lien entre la performance sociétale et la performance financière de l'entreprise se constitue en Saint Graal des recherches du champ *B&S*. A quelques exceptions près (Rowley et Berman, 2000; Gond, 2001; Margolis et Walsh, 2003; Vogel, 2005; Gond, 2006b), la grande majorité de ces approches supposent le sens des concepts comme préexistant, le rôle du chercheur étant de dévoiler la nature des interactions entre ces construits en identifiant des stabilités statistiques.

La dernière branche descriptive cherche à rendre compte des pratiques effectivement mises en œuvre par les entreprises pour gérer leurs parties prenantes. Si le lien avec la performance de l'entreprise n'est plus au cœur de ces démarches, elles partagent avec le courant instrumental la volonté de découvrir des règles stables relatives à l'activité des managers, en se demandant par exemple comment les entreprises hiérarchisent les demandes émanant des différentes parties prenantes (Mitchell et al., 1997). Cette perspective traduit elle aussi une volonté de faire rentrer dans un cadre analytique neutre et stable les pratiques réelles des entreprises, afin d'isoler les lois guidant la prise en compte des parties prenantes.

A travers l'exemple des approches stakeholders, il apparaît que *la relation entre théories et pratiques dans le champ B&S est essentiellement appréhendé à travers une approche cloisonnée et descendante*. Dans les travaux du courant normatif, les principes doivent commander l'action managériale. Les autres courants adoptent une posture majoritairement positiviste, stipulant un cloisonnement strict entre théories et pratiques, et où le rôle des théoriciens, en retrait des pratiques, est de mettre en lumière les lois commandant l'action managériale. Dans cette seconde version, le lien entre théories et pratiques est lui aussi

[77] La « thèse de la séparation », qui a donné lieu à une controverse entre Goodpaster (1991) et Freeman (1994), constitue une « version forte » du cloisonnement entre théorie éthique et pratiques managériale. Cette approche, que Freeman (1994) décrit comme « dominante dans la littérature en matière d'éthique » , repose sur l'idée d'une séparation claire entre la sphère éthique et celle de l'activité économique (elle postule qu'il est possible d'identifier une décision économique qui n'a pas de dimension éthique).

envisagé de manière descendante : les connaissances produites par la recherche ont des « *implications managériales* ». Ainsi, après avoir mis à jour les lois positives qui commandent l'action managériale, la connaissance produite par les chercheurs peut permettre aux acteurs publics et privés de réorganiser le contexte d'action (réorganisations internes, incitations fiscales, nouvelles formes de contrôle, etc.) qui détermine les comportements des acteurs ou des organisations.

Si notre argumentation s'est appuyée sur le cas spécifique de la théorie des parties prenantes, elle pourrait aisément être transposée sur d'autres scènes académiques en matière de RSE et de développement durable. Ainsi, les travaux du champ *Organizations and the Natural Environment* (ONE) visent, eux aussi, à modéliser la plus ou moins grande responsabilité environnementale de l'entreprise, en fonction des pressions de son environnement institutionnel, des intérêts économiques, de sa culture ou de son leadership (cf. chapitre 1). L'objectif des chercheurs, comme dans les approches stakeholders, est de produire des connaissances indépendamment des acteurs, permettant de développer des modèles prédictifs et d'infléchir le comportement des entreprises.

2) *Les limites de la dynamique de disciplinarisation : les difficultés d'interprétation des transformations contemporaines*

Il apparaît donc que la posture dominante des travaux managériaux en matière de RSE et de développement durable repose sur **un postulat de cloisonnement entre les théories et les pratiques de la RSE** (Acquier et Gond, 2006a). Ce cloisonnement semble avoir débouché sur une difficulté croissante d'interprétation et d'action sur les transformations managériales contemporaines. A ce titre, Waddock (2004) utilise la métaphore des « univers parallèles » pour qualifier l'absence de relations entre la sphère managériale dédiée à la gestion de la RSE et la sphère académique théorisant ce concept.

Le malaise suscité par le développement de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques d'entreprise constitue un symptôme de la difficulté à penser le lien entre théories et pratiques. **Face aux développements managériaux dans le champ de la RSE, les chercheurs oscillent en effet entre une posture de critique et de désarroi**. L'analyse du concept managérial de *Triple Bottom Line* (3BL) effectuée par Norman et MacDonald nous semble assez représentative de la posture critique[78]. Après avoir extrait cinq idées centrales de « nombreuses affirmations très vagues autour de la notion de *Triple Bottom Line* », les auteurs affirment que « ce qui est sain dans la 3BL n'est pas nouveau et ce qui est nouveau n'est pas sain » (Norman et MacDonald, 2004). Les auteurs décrivent le concept comme une sorte de mystification : « pour résumer, ce genre de jargon est *fondamentalement trompeur* : le terme lui-même débouche ou constitue une promesse sur des éléments intenables » (p. 254). Les faiblesses / contradictions conceptuelles proviennent du fait qu' « il est impossible de développer une méthodologie saine pour parvenir à un résultat (*bottom line*) pertinent sur les aspects sociaux de l'activité d'une firme » (p. 251). Son déploiement dans la sphère des affaires est le résultat de consultants cherchant à vendre leurs services à des entreprises ou des managers « qui cherchent à flirter avec les ONG ennemies » (p. 255).

[78] La notion de Triple Bottom Line, dont la paternité est attribuée à des consultants britanniques (John Elkington ou Simon Zadek), constitue pour de nombreuses entreprises une traduction managériale du concept de développement durable. Elle renvoie à la nécessité d'envisager le résultat de l'entreprise non pas simplement sous son angle économique et financier traditionnel, mais aussi sous ses dimensions environnementales et sociales (cf. Elkington, 1994, 1997).

D'autres écrits sont assez représentatifs du désarroi suscité par le développement de nouvelles pratiques dans le champ de la RSE (Wood, 2000; Waddock, 2004). Par exemple, Wood (2000 : 360) souligne la difficulté à s'extraire des « douceurs de la marginalité » caractéristiques de la position des chercheurs du champ *B&S* et à adopter ne posture plus en prise avec les pratiques réelles des entreprises. Elle met aussi en garde les chercheurs du champ B&S contre le risque de se retrouver muets dans un univers qui leur échappe, à mesure que les pratiques se développent. De manière analogue, Sandra Waddock (2004) propose de réconcilier les « univers parallèles » que constituent théories et pratiques de la RSE. Elle plaide pour une réunification du champ, une lutte contre la fragmentation des démarches, et propose de décentrer la RSE du monde de l'entreprise, d'élargir le spectre d'analyse et appelle à une normalisation rapide du champ de la RSE. Ces différents appels à la réunification des approches théoriques et pratiques expriment très clairement l'idée selon laquelle la recherche en matière de RSE s'est développée de manière cloisonnée et déconnectée des pratiques managériales (cf. encadré 2.1). Elles pointent aussi la faible utilité pratique des connaissances produites par les recherches gestionnaires sur ces questions. Pour appréhender la dimension identitaire de telles remises en question, il suffit de rappeler l'orientation initiale, dont la raison d'être était fortement normative, des travaux du champ B&S, ambitionnant de changer les pratiques managériales et d'*améliorer l'interface entre les entreprises et la société*.

Encadré 2.1 : La mise en cause de la pertinence managériale des recherches en matière de RSE

Différentes figures majeures du champ *B&S* se sont exprimées ces dernières années pour alerter leur communauté de recherche sur la nécessité de repenser le lien entre recherche académique et pratiques managériales de leurs travaux.
Donna Wood est l'une des chercheuses majeures du champ B&S, ayant publié plus de 50 articles dans des revues académiques et onze ouvrages sur l'interface entre entreprises et société. Son article *Corporate Social Performance Revisited* (1991) fait figure de référence incontournable de la littérature et est l'un des plus cités dans le domaine de la performance sociétale de l'entreprise. Elle a co-fondé et présidé à plusieurs reprises l'*International Association for Business and Society*, ainsi que la *Society for Business Ethics* et la prestigieuse division *Social Issues in Management* de l'*Academy of Management* américaine.
Sandra Waddock a elle aussi été distinguée par de nombreuses reconnaissances académiques et a publié dans des revues telles que l'*Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, etc. Comme Donna Wood, elle a présidé la division *Social Issues in Management* de l'*Academy of Management*.

Selon Donna Wood (2000 : 359), « le monde a rapidement évolué vers la situation que les chercheurs du champ *B&S* n'entrevoyaient que pour un lointain futur. Les entreprises ont intégré et se sont appropriées les recommandations en matière de gestion environnementale, de management des stakeholders, de relations avec les communautés locales, de codes de conduite, d'affaires publiques. Toutefois, en tant que champ académique, nous n'apparaissons pas vraiment prêts pour la prochaine étape. »
Elle ajoute : « je ne crois pas qu'en tant que champ, notre discipline a accordé l'attention indispensable aux évolutions des pratiques d'entreprise et du capitalisme international ou vers ses propres concepts et idées. En cherchant à être de bons chercheurs, les acteurs de notre discipline se trouvent pris dans leurs propres concepts, cherchant la définition, l'opérationnalisation et les méthodologies parfaites. […] J'appelle simplement les chercheurs à favoriser et à se concentrer sur des questions importantes et à laisser disparaître les futilités. […] Au-delà des recommandations d'être sensible à la complexité de l'environnement, d'être réactif à l'égard des parties prenantes, d'être socialement responsable (quelle que soit la signification du terme), nous reste-t-il réellement autre chose à dire au monde des affaires ? » (p.365).

L'analyse de Sandra Waddock (2004), dans son article « Les univers Parallèles : les entreprises, les chercheurs, et les progrès de la citoyenneté d'entreprise » (Waddock, 2004), converge en de nombreux points avec celle proposée par Donna Wood :
« La recherche et la pratique constituent, à de nombreux égards, des univers parallèles. Par ailleurs, s'il nous fallait l'inscrire dans l'ensemble des théories et pratiques managériales, ce que nous appelons citoyenneté d'entreprise aurait une place totalement périphérique. […] Fondamentalement, cet article pose des questions « fondationnistes » aux chercheurs de notre champ. Quel est notre rôle dans la profusion du langage et des concepts ? Quel est notre rôle dans le renforcement du lien entre recherche académique et pratiques d'entreprise, c'est-à-dire, dans quelle mesure notre travail reflète-t-il et doit il refléter les pratiques d'entreprises observables ? Et comment tenir compte de l'évolution des disciplines qui ont évolué depuis les 25 dernières années et qui se concentrent fondamentalement sur les mêmes construits que notre champ ? »
Tout comme Donna Wood, elle souligne les enjeux posés par la démocratisation des questions du champ B&S : « De questions difficiles concernant la valeur sociale de la marque et du marketing apparaissent dans des livres tels que *'No Logo'* de Naomi Klein, concernant les pratiques des fast food et des distributeurs de viande dans *'Fast Food Nation'* d'Eric Schlosser, et la remise en question des représentations communes sur le rôle des entreprises dans la société dans des travaux de sociologues comme Carlie Derber dans *'People Before Profits and Corporate Nation*'. Ces questions apparaissent sur des sites internet d'activistes tels que SweatshopWatch, CorpWatch, AdBusters, et autres NoLogo. Ils apparaissent à travers l'émergence de nouvelles divisions à l'Academy of Management, de nouveaux centres dans lesquels s'élaborent des engagements entre entreprises et académiques et de nouveaux modes de pensée plus intégrateurs. Ils apparaissent de manière croissante dans d'autres disciplines (par exemple, le groupe d'étude sur les approches critiques du management, le groupe sur les genres et la diversité, les théories et sciences de la complexité, l'organisation et son environnement, les groupes sur la spiritualité et le management). De telles recherches, en se développant majoritairement en dehors du champ *B&S,* menacent de ralentir et d'éroder les cœurs de nos disciplines. »

L'institutionnalisation et la disciplinarisation croissante du champ *B&S* n'apparaît pas avoir permis de résoudre la question de l'identité du champ et d'élaborer un cœur théorique unique, robuste et évolutif. Par ailleurs, ces dynamiques semblent avoir alimenté un processus de décrochage croissant entre théories et pratiques de la RSE. Un risque, pour les chercheurs, est alors de se retrouver dans une position centrée sur des théories (approches stakeholders, éthique managériale) en décalage croissant avec les pratiques d'entreprise et les transformations du rapport entreprise / société, et avec une capacité limitée à produire des prescriptions jugées utiles et pertinentes.

Pour avancer sur le problème du décrochage entre théories et pratiques, il ne s'agit pas pour autant de remettre en question les ambitions académiques du champ. Il s'agit plutôt de revenir sur la *logique de construction* du projet académique du champ *B&S* et de rediscuter certains traits caractéristiques de l'ensemble des approches. Ici, nous voudrions attirer l'attention sur deux points qui nous semblent potentiellement limitants : l'hypothèse d'une dichotomie entre l'entreprise et la société qui traverse la plupart des travaux en matière de RSE (C), et la difficulté à rendre compte des processus d'apprentissages collectifs (D).

C) La polarité entreprise / société

Les travaux académiques gestionnaires en matière de RSE et de développement durable semblent s'être construits autour d'une ligne de démarcation claire entre les pôles *'business'* et *'society'*. Ainsi, la lecture généalogique des travaux développée au sein du chapitre 1 suggère des mouvements de balancier entre ces deux pôles. Ces derniers se manifestent par des requalifications périodiques du champ de recherche : *B&S*, *Social Issues*

in Management, *Business in Society*, *Corporate Citizenship*, etc. Ces requalifications périodiques ponctuent le passage d'un pôle d'attraction à l'autre, et marquent le renouvellement (au moins partiel) des communautés de recherche et l'importation de nouveaux cadres théoriques. Ces perspectives et ces cadres d'analyse tendent à se succéder et à s'accumuler sans pour autant donner lieu à des synthèses transversales.

Il est possible de représenter ces différentes approches suivant deux axes : le point de vue adopté par le chercheur (*Business* ou *Society*) et son unité d'analyse (le manager, l'entreprise, ou la société). Une telle formalisation, présentée sur le Tableau 2.1, permet de positionner la grande majorité des cadres détaillés au cours du chapitre 1.

Tableau 2.1 : Les différentes approches de la RSE, un essai de typologie

Point de vue **Unité d'analyse**	**Entreprise**	**Société**
Individu / Manager	Corporate Social Responsiveness, outils managériaux de déploiement de la RSE (reporting, etc.), rôle interne des « CSR champions » sur les démarches d'entreprise	Ethique des affaires (fondements moraux de l'action managériale)
Entreprise	Gestion des stakeholders, stratégies politiques des entreprises, lien performance sociétale / financière	Gouvernance des entreprises
Economie et société	Corporate citizenship, pratiques de stakeholder engagement	Nouveaux indicateurs de mesure de la richesse, école de la régulation & potentiel de régulation de la RSE, démocratie technique, etc.

Une première série de travaux est centrée sur la figure de l'entreprise (Business) et de ses managers (cf. colonne de gauche sur le tableau 2.1). Cette perspective interne à l'entreprise étudie la manière dont l'organisation interagit avec ses parties prenantes, et développe des stratégies légitimes et socialement acceptables. De même, il est possible de ranger dans cette catégorie les travaux relevant du courant *Corporate Social Responsiveness* étudiant, dans les années 70, les modalités de conception et d'opérationnalisation des stratégies sociétales des entreprises. Les cadres de gestion des parties prenantes, ou d'étude du lien performance financière / performance sociétale, s'inscrivent eux aussi dans une telle logique : il s'agit de s'interroger sur l'intérêt stratégique et financier de l'entreprise de s'engager dans des démarches de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ou de mettre à jour des lois prédictives du comportement des entreprises à l'égard de ses parties prenantes externes.

Historiquement, une telle posture a fait l'objet d'attaques récurrentes plus ou moins radicales (Frederick, 1986; Banerjee, 2003; Walsh, 2005), mettant en cause l'ambiguïté de son projet : s'agit-il réellement d'améliorer l'inscription de l'entreprise dans la société ou de lui apprendre à déjouer les contre-pouvoirs qui l'entourent et ainsi de faciliter l'atteinte de ses

objectifs, fussent-ils illégitimes ? De même, un aspect la critique de Margolis et Walsh (2003) de la littérature sur le lien entre performance financière/performance sociétale porte sur le tropisme d'entreprise de ces travaux. Ils appellent ainsi à questionner *l'impact et l'efficacité sociales* de telles pratiques plutôt que d'adopter inlassablement le point de vue de l'entreprise.

Soulignant les risques d'embrasser sans retenue l'intérêt managérial, *une deuxième posture vise donc à juger de ces initiatives à l'aune de la société* (Society – cf. colonne de droite sur le tableau 2.1). En contrepoint des approches managériales, il s'agit d'évaluer l'impact social des démarches d'entreprise, le potentiel d'autorégulation des entreprises et les modalités de régulation juridiques des entreprises pour garantir une forme de Responsabilité Sociale des Entreprises effective du point de vue de l'action publique. On peut aussi ranger dans cette catégorie les travaux du champ de la RSE centrés sur la gouvernance de l'entreprise, posant la question des modalités de contrôle social de l'entreprise. Enfin, à un niveau plus local, le champ de l'éthique d'entreprise cherche à asseoir l'action managériale sur des fondements moraux souvent universels, issus de la philosophie morale.

Cette seconde perspective n'est pas non plus exempte de critiques : en adoptant un point de vue externe et distancié de l'entreprise et des objectifs managériaux, on peut s'interroger sur l'identité et le statut de ces travaux. En effet, en décentrant l'analyse de l'entreprise, ne sort-on pas d'un projet gestionnaire pour entrer dans les domaines de la sociologie critique ou descriptive, de l'éthique ou de l'économie ? Quelle est la légitimité et la valeur ajoutée des gestionnaires, au-delà de leur position « carrefour » et d'observateurs de l'entreprise, à s'emparer d'enjeux relevant apparemment des politiques publiques, économiques, ou de la philosophie morale ?

D'un point de vue analytique, une des conséquences cette polarisation des travaux est qu'elle tend à reproduire une vision essentiellement statique et tenue pour acquise des figures et intérêts de l'entreprise et/ou de la société (cf. encadré 2.2). A ce titre, il est surprenant de constater l'absence de questionnement sur la nature de la firme (notamment les modalités de construction de sa responsabilité juridique et sociétale) au sein du champ *B&S*[79]. Cette tendance se retrouve aussi dans les travaux en matière d'éthique, qui reposent sur l'idée qu'il est possible d'identifier des règles normatives absolues et universelles, ou un intérêt social, indépendamment de l'action des entreprises. De manière analogue, les études concernant le lien entre responsabilité et performance financière tiennent pour acquis les objectifs de l'entreprise (résumés à la maximisation de la performance financière ou de la valeur actionnariale de la firme). De fait, la focalisation des travaux sur l'un des deux pôles limite leur capacité à penser de manière plus systématique les interdépendances et la transformation des régimes d'interaction entre entreprise et société. On peut se demander si ces lignes de démarcation, construites au fil du temps, restent pertinentes pour analyser les dynamiques contemporaines en matière de RSE et de développement durable. Celles-ci débordent en effet largement du cadre de l'entreprise et semblent se développer précisément dans des espaces dans lesquels les mécanismes traditionnels de l'action publique et de

[79] Les travaux récents revendiquant une approche fondée sur une *théorie de la firme* (cf. en particulier McWilliams et Siegel, 2001) ne fournissent pas une réponse à ce problème. A titre d'exemple, la démarche de McWilliams et Siegel est fondée sur une modélisation économique standard de la firme et de son environnement concurrentiel. Selon les auteurs (p.117), cette modélisation poursuit deux objectifs : premièrement, elle vise à modéliser la rentabilité financière des entreprises engagées dans des pratiques de RSE ; deuxièmement, elle vise à structurer les décisions d'investissement des entreprises en matière de RSE. On voit ainsi que les auteurs adoptent une posture centrée sur l'entreprise et qu'ils tendent à tenir pour acquis les attentes de la société (la RSE est le produit de la rencontre entre une offre et une demande de RSE).

l'action managériale sont simultanément mis en crise. A ce titre, les questions de RSE ne constituent pas un champ autonome mais sont le traceur d'une rediscussion permanente des frontières entre action publique et privée. Au final, l'un des effets de cette polarisation est de participer à une double naturalisation : du fait social d'un côté, et de l'entreprise et de ses intérêts de l'autre.

Encadré 2.2 : La polarité entreprise / société dans la littérature B&S

L'idée d'une dichotomie entre entreprise et société est cohérente avec d'autres analyses de la littérature. Elle est notamment cohérente avec la relecture proposée par Gond (Gond, 2006b), qui positionne les travaux académiques sur la Performance Sociétale des Entreprises à travers la grille d'analyse de Burrel et Morgan (Burrell et Morgan, 1979)[80]. Il met ainsi en évidence quatre perspectives différenciées sur l'étude de la performance sociétale des entreprises. Les approches fonctionnalistes (fondées sur l'hypothèse d'objectivité des phénomènes sociaux et orientées vers la régulation) tendent à analyser la RSE comme une fonction sociétale de l'entreprise, permettant à l'entreprise de s'ajuster et de s'aligner sur les attentes de la société. Ces perspectives s'incarnent dans des concepts tels que le « contrat entre l'entreprise et la société » (Bowen, 1953; Davis, 1960, 1973; Donaldson et Dunfee, 1994) –prolongé aujourd'hui par l'idée de licence to operate-, et les principaux cadres de synthèse en matière de Performance Sociétale de l'Entreprise (Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991a). Une seconde perspective qualifiée de sociopolitique est aussi largement développée, tant au niveau académique qu'au sein de la société. Cette approche est fondée sur les hypothèses d'objectivité de la réalité mais souligne la divergence d'intérêts, le conflit et la lutte entre les acteurs sociaux. Ces perspectives s'incarnent dans les cadres stakeholders (Freeman, 1984) mais aussi des approches critiques plus radicales de la RSE et du développement durable, présentant ces notions comme des moyens d'asseoir la domination de l'entreprise sur la société (Banerjee, 2003). Une troisième perspective, dite culturaliste, vise quant à elle à analyser la RSE comme un construit culturel. Dans cette approche, la RSE prend des formes et un sens spécifiques en fonction de la culture organisationnelle (Wood, 1991a; Swanson, 1995, 1999) et/ou du contexte culturel et institutionnel (Pasquero, 1995; Katz, Swanson et Nelson, 2001; Campbell, 2005; Pasquero, 2005). Suivant cette perspective, c'est l'environnement social qui détermine la nature de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et les comportements attendus des milieux d'affaires.

Il est remarquable de noter que ces trois perspectives, regroupant l'écrasante majorité des travaux développés dans le champ de la RSE, reproduisent l'idée d'un cloisonnement clair entre entreprise et société. Alors que la vision fonctionnaliste repose sur une approche adaptative, les perspectives sociopolitiques voient ce lien de manière conflictuelle, et les approches culturalistes reposent sur une perspective plus déterministe du comportement de l'entreprise.

Une quatrième perspective se constitue cependant autour d'un paradigme dérivé des travaux constructivistes dans le champ de la sociologie (Pasquero, 1996; Déjean et Gond, 2004; Acquier et Gond, 2005; Gond, 2006b). Comme le souligne Gond, cette perspective émergente n'existe qu'à l'état de « potentiel » aujourd'hui. L'enjeu théorique est de construire une perspective plus dynamique de l'interface entre l'entreprise et la société et de l'émergence de la RSE. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous inscrivons dans une telle perspective, mais discuterons notamment de la spécificité d'une approche gestionnaire sur de telles questions.

[80] Burrel et Morgan identifient et différencient quatre grands paradigmes sociologiques suivant leurs hypothèses onthologiques sur l'objectivité / la subjectivité des faits sociaux et leur orientation politique vers la régulation sociale / le changement radical

D) Une difficulté de prise en compte des dynamiques d'apprentissage collectifs

L'une des raisons de la faible valeur pratique des connaissances produites par les chercheurs nous semble liée aux postures épistémologiques et méthodologiques dominantes. Elles sont aussi liées à la nature des questions abordées par la littérature, essentiellement centrées sur le contrôle externe ou les devoirs des entreprises et des managers.

Relues dans le cadre d'analyse Savoir / Relation développé par Armand Hatchuel (Hatchuel, 2000), les théories développées constituent des *approches relationnelles* de la firme qui tendent à négliger les dynamiques de savoir et d'apprentissages collectifs. En effet, les approches visent avant tout à caractériser les responsabilités, devoirs et types de relations entre l'entreprise et ses *stakeholders*. La plupart de ces approches s'inscrit ainsi dans un paradigme du contrôle externe et de la contrainte (ou des devoirs de l'entreprise vis-à-vis de son environnement). Ces analyses s'opèrent majoritairement dans un cadre statique, à périmètre constant et à connaissances données (dans le cadre du «*business as usual*», pour reprendre la terminologie des consultants). Centrées sur la dimension relationnelle, elles ignorent une autre variable essentielle de l'action collective : les dynamiques de savoir et d'apprentissage (Hatchuel, 1994a, 2000). Or l'examen des pratiques d'entreprise en matière de responsabilité sociale et de développement durable montre que ces approches sont difficiles à interpréter dans le cadre de la théorie des parties prenantes (cf. aussi la partie du chapitre 1 consacrée à la théorie des parties prenantes), et que la dimension des apprentissages est essentielle pour analyser l'émergence des pratiques dans ce domaine. Ainsi, nous avons montré, dans l'ouvrage *Organiser le développement durable* (Aggeri et al., 2005) comment les actions labellisées « développement durable » viennent, dans les entreprises les plus innovantes, re-qualifier leurs périmètres d'activité. Elles accompagnent des activités de conception ou de reconception des pratiques, des dispositifs institutionnels (construction de marchés, nouvelles formes de réglementations), de nouvelles formes de partenariats entre entreprises et ONG, un travail de reconstruction de la valeur des produits et des services pour les clients. **Dans cette perspective dynamique, d'un point de vue institutionnel comme du point de vue des entreprises, la notion de développement durable n'est pas donnée. Elle est au contraire à concevoir.** Les cadres d'analyse existants ne s'intéressent pas à la genèse de nouvelles pratiques, à de nouvelles formes d'action, aux enjeux de leur pilotage et à leurs effets sur les entreprises et la société. Elles visent plutôt à développer des modèles permettant, dans un contexte donné, de prévoir ou de normer les comportements des acteurs de l'entreprise.

A ce titre, plutôt qu'une approche centrée sur le développement d'une théorie générique des interactions entre l'entreprise et les acteurs clés de son environnement, nous chercherons à nous orienter vers une perspective plus dynamique, centrée sur l'évolution et les rationalisations des relations entreprise / société. Une telle perspective ne revient pas à évacuer toute référence aux cadres théoriques et travaux de recherche du champ *B&S*. Pour prendre le cas de la théorie des parties prenantes, elle invite plutôt à dénaturaliser cette théorie pour l'endogénéiser dans l'analyse. Il s'agit alors de comprendre sa généalogie, ses postulats, comment elle s'incarne et se trouve retravaillée dans des outils managériaux, quels apprentissages elle génère au sein des entreprises et chez ses parties prenantes, et comment elle influence le pilotage concret des relations entre entreprise et société. L'approche proposée se veut donc moins universalisante, et propose une position plus contextuelle et relative de ces théories.

A ce stade, il est possible de synthétiser les différentes difficultés développées et de formuler les caractéristiques d'une approche gestionnaire rénovée (cf. tableau 2.2). Notre

premier point concernait la déconnexion entre les théories et pratiques et la question de l'actionnabilité des connaissances produites. Cette difficulté nous semble appeler des approches centrées sur les rationalisations contemporaines des rapports entreprises et société. Plutôt que de démarrer l'analyse de cadres théoriques exogènes (la gestion des parties prenantes, la performance sociétale de l'entreprise), nous chercherons donc à analyser les crises contemporaines de l'action collective associées à l'émergence et à l'introduction des concepts de RSE / développement durable dans l'univers managérial, et chercherons à nous interroger sur les modalités de leur pilotage[81]. La deuxième limite identifiée concernait la dichotomie entreprise / société, débouchant sur une risque de naturalisation de ces deux construits, et à une difficulté à dépasser une perspective conflictuelle ou adaptative de la relation entre entreprises et société. A ce titre, nous chercherons à élaborer une approche ne reposant pas sur une vision figée ou naturalisée de l'entreprise et de la société, en nous interrogeant sur la renégociation des frontières entre ces deux notions. Enfin, nous chercherons, pour répondre à la difficulté de prise en compte des apprentissages collectifs (3ème limite), à interroger de manière systématique l'histoire et la nature des questions abordées et les modalités de leur transformation.

Tableau 2.2 : Synthèse des limites des grilles d'analyse traditionnelles et cahier des charges d'une approche de recherche gestionnaire rénovée

Limites	Explication et risques	Cahier des charges
1. La séparation des univers théoriques et pratiques	Découplage modèles théoriques / pratiques managériales Faible valeur pratique des connaissances produites par les chercheurs du champ de la RSE	Interrogation gestionnaire centrée sur les rationalisations contemporaines des rapports entreprise / société et leur pilotage.
2. Polarité entreprise / société	Tendance à considérer l'entreprise et la société comme des entités propres et indépendantes. Limites d'une vision strictement adaptative ou conflictuelle des rapports entreprise/société. Risques de naturalisation des concepts de RSE, d'entreprise et de société.	Capacité à définir un projet gestionnaire sans réifier et naturaliser l'entreprise et la société ?
3. Absence de prise en compte des dynamiques d'apprentissage	Vision statique, centrée sur les relations entre acteurs, modèle d'analyse « à connaissances constantes ». Incapacité à expliquer la genèse et les enjeux associés à ces pratiques.	Interroger la généalogie des pratiques et les modalités de leur transformation.

[81] Cela ne signifie pas que nous ne disposons pas d'ancrage théoriques spécifiques (cf. section suivante) et que nous ne chercherons pas à discuter d'autres modèles de manière exhaustive.

Synthèse - transition : de l'identité du champ B&S à celle de la recherche en gestion

Au sein de cette première partie, nous avons souligné différentes difficultés de la recherche gestionnaire en matière de RSE et de développement durable. Nous avons ainsi évoqué les difficultés relatives au périmètre du champ, à ses objets de recherche (l'entreprise ? la société ?), à l'autonomie de ses cadres d'analyse, ainsi qu'à la logique de production et de valorisation des connaissances (à la fois d'un point de vue académique et pratique). Si ces difficultés apparaissent exacerbées dans le champ *B&S*, elles semblent faire écho à de nombreux débats sur la nature et l'identité de la recherche en gestion et sa position par rapport aux autres sciences sociales (en particulier l'économie et la sociologie) :

- Concernant le lien entre théories et pratiques : la mise en cause d'un décrochage entre théorie et pratique n'est pas spécifique à la recherche en matière de RSE. Elle est posée de manière plus globale dans l'ensemble des sciences de gestion, dont les recherches sont régulièrement mises en cause pour leur caractère peu opératoire, peu réactif et peu en prise avec les enjeux opérationnels des entreprises. Constatant un écart grandissant entre les connaissances produites par la recherche en management et leur utilité pour l'action managériale, de nombreux débats se sont ainsi cristallisés autour des concepts de « *relevance gap* »[82] et d'actionnabilité[83], qui posent la question de la fragmentation accrue et de la perte de pertinence et de l'utilité managériale des travaux (Corwin et Louis, 1982; Whitley, 1984; Hambrick, 1994; Davenport et Markus, 1999; Huff, 2000; Hatchuel, 2001c; Starkey et Madan, 2001; Van de Ven et Johnson, 2006).
- Concernant les objets de recherche : la recherche gestionnaire en matière de RSE et de développement durable apparaît en prise à des difficultés concernant son objet : lorsqu'elle étudie des questions se situant à la frontière entre l'entreprise et la société, la recherche en management peut-elle se cantonner à l'étude des entreprises ? Mais réciproquement, les questions mettant en jeu l'intérêt social peuvent-elles être considérées comme gestionnaires ? Ainsi, la position « décentrée » des chercheurs, se situant à la frontière entre entreprise et société, semble poser la question de l'utilité gestionnaire des connaissances produites. Il apparaît ainsi que les difficultés du champ B&S semblent renvoyer à des débats et interrogations plus profondes sur l'identité des recherches gestionnaires et leur position par rapport aux autres sciences sociales.
- Concernant l'autonomie des cadres théoriques : la situation du champ *B&S* nous semble témoigner de manière exemplaire de la précarité et des faiblesses d'une position carrefour, qualificatif souvent utilisé pour qualifier les sciences de gestion. En adoptant une position descriptive et emprunteuse (d'autres disciplines des sciences humaines couvrant déjà des questions similaires), les approches prennent le risque d'apparaître comme des terrains d'applications d'autres sciences humaines (sciences politiques ou économiques), au risque de générer peu de connaissances nouvelles d'un point de vue académique.
-Concernant la logique de disciplinarisation du champ *B&S :* ces évolutions historiques apparaissent cohérentes avec la logique de développement académique observée plus généralement dans le champ du management et de la stratégie, passant progressivement (depuis la fin des années 60) d'une approche holistique des phénomènes à une logique

[82] Le terme de *relevance gap* renvoie à l'idée de la faible pertinence des travaux académiques et d'un fossé entre les sphères académique et pratique.

[83] Nous développerons la notion plus en détail dans la suite du chapitre. La question de l'actionnabilité renvoie aux débats sur l'utilité pratique des connaissances gestionnaires, et à la capacité à produire et à mobiliser ces connaissances pour et dans l'action. Nous discuterons la notion de manière plus systématique dans la section suivante de ce chapitre.

analytique, où les questions sont fragmentées en sous-communautés construites autour d'un cœur disciplinaire -la sociologie, la psychologie, l'économie, etc.- (Hafsi et Thomas, 2005).

Dans la mesure où les difficultés du champ *B&S* semblent faire écho à des débats plus généraux dans le champ de la gestion, la résolution de telles difficultés semble appeler une analyse plus systématique et détaillée de la nature de la gestion en tant que projet scientifique autonome. C'est ce que nous chercherons à faire dans la deuxième partie de ce chapitre. C'est sur cette base que nous élaborerons la notion de modèle de pilotage, qui constituera un concept central pour la suite de ce travail.

II – Les modèles de pilotage comme objet de recherche

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons souligné les problèmes d'identité des travaux B&S et développé différentes limites qui nous semblent poser la question du statut gestionnaire de ces travaux. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous allons introduire et définir la notion de modèle de pilotage, qui constitue un concept central pour la suite de ce travail.

Nous procèderons de la manière suivante : nous reviendrons tout d'abord sur différents travaux abordant la question du projet scientifique gestionnaire et proposerons de définir son objet comme l'étude du pilotage de l'action collective et de ses rationalisations (A). Nous présenterons ensuite la notion de modèle de pilotage comme une combinaison de trois éléments : un modèle de performance, des objets d'action et un ensemble de dispositifs et d'expertises associées (B). Enfin nous discuterons de la portée d'un tel concept pour l'étude des rationalisations en cours en matière de management du développement durable et de la RSE (C).

A) L'identité de la gestion en tant que projet scientifique

Nous avons largement évoqué la difficulté du champ B&S à identifier ou revendiquer un cœur théorique et une identité propre. Cette situation, si elle peut sembler exacerbée au sein de cette discipline émergente, apparaît représentative d'un débat plus général qui traverse les sciences de gestion depuis plusieurs décennies. En effet, la gestion ne s'est pas constituée autour d'un cœur scientifique propre. Elle se construit autour d'un objet, l'entreprise, constituant pour de nombreux chercheurs un terrain d'application privilégié de théories sociologiques, psychologiques ou économiques. Souvent présentées comme une discipline carrefour, emprunteuse et dépourvues de projet et de cœur théorique autonome, les sciences de gestion apparaissent, à l'image du champ *B&S*, en déficit d'identité (David, Hatchuel et Laufer, 2000). Ce questionnement identitaire s'est traduit par la multiplication de débats concernant l'existence de fondements communs des sciences de gestion, les effets pervers de leur fragmentation et de leur absence d'unité dans la compétition pour les ressources (Pfeffer, 1993), l'évaluation de la qualité de la recherche en gestion (McKelvey, 2006) et son utilité sociale (Hambrick, 1994). Ces questions nous semblent cruciales dans la mesure où elles renvoient à la nature des objets de recherche et aux modalités de production et d'évaluation des connaissances produites. Avancer sur l'identité d'un projet scientifique gestionnaire constitue aussi un pré requis indispensable pour situer la pertinence de notre objet de recherche.

1) L'objet des sciences de gestion : de l'étude de l'entreprise à un projet scientifique plus général

Pour avancer dans l'analyse, il est utile de revenir sur les éléments historiques de constitution de la gestion en tant que discipline. A ce titre, la gestion suit une trajectoire originale. Comme le souligne Armand Hatchuel (2000), la gestion, par contraste avec l'économie (centrée sur les phénomènes économiques) ou la sociologie (centrée sur l'étude de la construction de collectifs humains), ne se constitue pas à travers une opération de restriction de l'analyse sur une classe de phénomènes particuliers. Initialement pensée comme un projet éducatif, la gestion n'a été confrontée à la question de sa portée, de ses

fondements épistémologiques, de l'identité de son projet scientifique et de ses propres frontières que dans un second temps de son histoire (Hatchuel, 2000). La dynamique de construction de la gestion se situe ainsi à rebours d'autres sciences humaines telles que la sociologie, l'anthropologie ou l'économie : la gestion, à l'inverse de ses consoeurs, semble avoir émergé sans « cœur scientifique ».

S'il apparaît difficile de définir l'objet de la gestion par une classe particulière de phénomènes, elle s'est constituée autour d'un objet de prédilection : l'entreprise. L'entreprise et son administration cristallisent en effet des difficultés inédites en matière d'action collective. L'entreprise apparaît ainsi, historiquement, comme un lieu intense de rationalisations et de transformations. Comme le souligne Armand Hatchuel, cette dimension transformative s'inscrit dans la nature même de l'entreprise : « l'entreprise n'est […] pas un collectif naturellement isolable et la révision permanente de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, etc.) est une condition de son existence » (2000 :16). Parmi l'ensemble des institutions sociales, l'entreprise apparaît ainsi comme disposant de la propriété unique de se refonder et de se transformer en permanence. Elle apparaît ainsi comme un lieu d'exacerbation de la « nature artefactuelle de l'action collective » (2000 :17). Toutefois, l'histoire met en évidence une extension progressive de la gestion au-delà des entreprises, comme en témoigne l'introduction de logiques gestionnaires dans d'autres domaines que ceux de l'entreprise (l'Etat, l'individu à travers la gestion de soi, les associations, etc.). **Dans ce cadre, il apparaît possible de définir l'objet de la recherche en gestion, au-delà des entreprises, comme *l'étude des processus de rationalisation de l'action collective et de leur pilotage*** (Hatchuel et Weil, 1992; Hatchuel, 1997, 2000, 2001c). Pour Hatchuel (2001 : S36), « l'essence des sciences de gestion réside dans la compréhension, l'invention et la critique de modèles d'action collective ».

Ces premiers éléments apparaissent déterminants pour avancer sur le statut des connaissances gestionnaires (2) et sur le potentiel scientifique d'un tel questionnement (3).

2) *La nature des connaissances gestionnaires et la question de l'actionnabilité*

Si l'objet de recherche de la gestion apparaît défini de manière plus précise, la gestion semble aussi se distinguer des autres sciences humaines par **la nature des connaissances qu'elle vise à produire**.

La gestion, en tant qu'enseignement et que discipline, s'est développée au contact de mouvements de rationalisation des entreprises et de leur environnement social, technologique et concurrentiel. Le projet des « pères fondateurs » de la gestion (Taylor, 1911; Fayol, 1916) peut donc être relu comme un effort réflexif de formalisation, d'accompagnement et de structuration de l'action, dans un tel contexte de transformation. Une telle approche permet d'éclairer la nature des connaissances produites en gestion : pour différents auteurs, la recherche en gestion vise à produire des connaissances appliquées à un contexte et orientées vers l'action (Tranfield et Starkey, 1998). Dans cette perspective, **il est possible de considérer la gestion comme une discipline centrée sur la question de la conception, *dans laquelle l'analyse et la description de processus d'action est indissociable de la production de dispositifs et de cadres permettant d'agir sur les phénomènes étudiés*** (Hatchuel, 2001c; 2001b). A l'image de l'ingénierie (Chanal, Lesca et Martinet, 1997), l'architecture ou la médecine (Tranfield et Starkey, 1998), les sciences de gestion ne se cantonnent pas à prédire des phénomènes, mais cherchent à produire des catégories, des cadres et des concepts permettant de structurer les processus d'action collective.

Si les connaissances gestionnaires peuvent s'apparenter à des sciences de la conception orientées vers l'action, comment caractériser la nature de ces connaissances de manière plus précise ? Partant souvent d'un constat critique de cloisonnement et de

déconnexion entre les théories académiques et pratiques (Rynes, Bartunek et Daft, 2001; Starkey et Madan, 2001), le concept d'actionnabilité vise à mieux qualifier de telles connaissances. Il renvoie notamment à la capacité des chercheurs en gestion à produire des connaissances pertinentes pour l'action. Si de nombreux acteurs s'accordent à considérer l'objectif de la recherche en gestion comme la production de savoirs actionnables (Argyris et Schön, 1978; Argyris, 1995; Martinet, 2000; Hatchuel, 2005), sa caractérisation plus précise ne fait pas consensus. Cette question peut ainsi être abordée suivant des angles multiples. Après avoir recensé trois acceptions dominantes de la notion (sections a), b), et c)), nous définirons l'actionnabilité comme la capacité de connaissances gestionnaires à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective (d).

a) L'actionnabilité comme simplification - transfert des savoirs académiques

La première perspective consiste à considérer que les savoirs actionnables sont des connaissances prêtes à l'emploi et directement mobilisables pour l'action. Ainsi, Cross et Sproull (Cross et Spoul, 2004) qui étudient la manière dont les managers échangent des connaissances pour résoudre des problèmes complexes, définissent l'actionnabilité comme les caractéristiques « d'un savoir débouchant sur des progrès immédiats sur un projet donné ou dans le cadre d'une fonction précise » (p.446). Ici, l'approche repose sur la capacité des acteurs à identifier et utiliser une information utile dans un contexte organisationnel donné ou face à un problème précis. Dans ce contexte, une connaissance actionnable est un savoir dont la complexité a été réduite pour le rendre transférable, accessible et appropriable par les praticiens.

Cette perspective du transfert, qui repose sur une distinction implicite entre recherche fondamentale et recherche appliquée[84], concentre l'attention sur les modalités de valorisation de la recherche. Entendu de cette manière, le savoir est actionnable si une chaîne de « dissémination des connaissances » (Starkey et Madan, 2001) est maintenue afin de combler le fossé entre théories et pratiques. L'actionnabilité renvoie au travail de mise en forme, de calibrage, de traduction ou de réduction de la complexité des connaissances produites par les recherches fondamentales afin que ces dernières soient appropriables par les acteurs du terrain. Il s'agit alors de disséminer une connaissance appliquée et utile aux les managers permettant d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise et de ses processus de décision (Davenport et Prusak, 1999; Starkey et Madan, 2001). Une des solutions envisagées est alors de développer des lieux et des acteurs de valorisation (des *'knowledge brokers'*) qui permettent de porter à la connaissance des praticiens l'existence de recherches pertinentes et actionnables[85].

Une perspective voisine souligne l'importance d'acteurs (chercheurs ou consultants) permettant de contextualiser les connaissances académiques et d'accompagner leur appropriation au sein du contexte social de l'organisation (Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991). Dans cette perspective, l'actionnabilité est le résultat d'un processus de contextualisation de savoirs abstraits pour l'organisation, ou d'appropriation par les acteurs,

[84] Elle repose aussi sur un cloisonnement un peu rapide entre les « experts » produisant des savoirs et un univers managérial, à la fois consommateur et lieu d'application de ces savoirs.

[85] C'est dans une telle perspective que se développent des revues destinées à faire la jonction entre académiques et praticiens. Par exemple, la revue récemment créée *Academy of Management Perspectives* définit sa mission éditoriale comme « de traduire les résultats de recherche sur des enjeux importants dans le monde du management et des entreprises, à destination de non spécialistes ». Pour Starkey et Madan, « Les académiques doivent se concentrer sur des enjeux de la pratique, et fournir de vrais apports aux professionnels et adopter un ton pragmatique plutôt qu'académique. […] les académiques doivent veiller à l'accessibilité de leurs travaux et leur style d'écriture » (2001 : S12).

suivant une logique d'interiorisation des savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1997), c'est-à-dire de transfert de connaissances explicites (formulées par les chercheurs) en des connaissances tacites (intériorisées par les acteurs de l'organisation). Réciproquement, le travail des chercheurs peut être décrit comme une démarche d'explicitation de pratiques locales et de connaissances tacites au sein de l'organisation. De telles approches justifieraient ainsi la présence de tiers pour participer à ces processus de traduction, d'intériorisation et d'extériorisation, permettant notamment de garantir une appropriation plus fine des connaissances académiques par les acteurs de terrain.

Cette première série d'approches nous semble problématique à différents titres. Premièrement, elle tend à reproduire l'idée d'un cloisonnement étanche entre théoriciens et praticiens (les praticiens se trouvant dépourvus de capacités réflexives et de théorisation) qui peut apparaître trop rapide, voire condescendante. Par ailleurs, elle pose aux chercheurs des questions d'éthique et de responsabilité, en ce qui concerne les risques induits par de telles simplifications. Cette approche risque en effet d'aboutir à une recherche de « recettes managériales » décontextualisées que les praticiens pourraient aisément acquérir et redéployer de manière uniforme. Elle soulève aussi le risque de traiter sur le même plans des enjeux fondamentaux et des modes managériales, les « gourous du management » et les chercheurs académiques (Weick, 2001).

b) L'actionnabilité comme recadrage des recherches académiques vers des questions utiles aux praticiens

Comme le souligne Pettigrew (2001 : S61), « le modèle du transfert et de la dissémination est vain si les mauvaises questions ont été posées en amont ». Sur la base de ce constat, certains auteurs plaident pour une réorientation des objets de recherche autour de « problèmes » managériaux appliqués et pertinents pour les opérationnels, identifiés en partenariat avec ces derniers (Starkey et Madan, 2001). Cette seconde approche risque cependant de confronter les chercheurs aux limites inhérentes de *user involvement* dans le développement de nouveaux produits. La portée de telles démarches est en effet fréquemment mise en cause pour sa capacité limitée à identifier des questions créatives et à fort potentiel. De même, Pettigrew (2001 : S68) rappelle que « les attentes des utilisateurs [de la recherche] sont rarement suffisamment évidents pour être observés et explicités. Il faut plutôt reconnaître que les attentes des utilisateurs préexistent rarement aux efforts et aux activités des producteurs qui s'engagent avec eux ».

Outre la difficulté d'identifier clairement les attentes des utilisateurs présumés, cette logique du recadrage comporte un risque fort de subordination des chercheurs aux intérêts à court terme de l'entreprise. Une telle perspective est fréquemment rejetée du fait des risques de produire des recherches endossant, sans les discuter, les objectifs et les représentations des managers (March, 2000; Weick, 2001; McKelvey, 2006)[86]. Ces derniers pointent du doigt

[86] Selon James March, « le rôle clé des universitaires n'est pas de rechercher les facteurs qui influencent la performance organisationnelle ou de chercher à développer la technologie managériale. Il consiste à soulever des questions fondamentales et à améliorer les connaissances de processus fondamentaux influençant le management. […] Qu'est ce qui est important dans la pratique du management ? D'un point de vue historique, il ne s'agit pas des slogans managériaux ou des modes qui vont et viennent, ni des nombreuses études qui cherchent à établir un lien entre la performance de l'entreprise et un facteur ou un autre. Il s'agit plutôt des idées de base qui structurent les discours sur le management – des concepts comme les conflits d'intérêts, les problèmes générées par les informations ou les incitations, la rationalité limitée, la diffusion des formes légitimes, le couplage faible […]. La première utilité de la recherche en management réside dans le développement d'idées fondamentales qui

les risques de perte d'indépendance des chercheurs ou de dérive vers un modèle de recherche appliquée –voire une dérive pure et simple vers des activités de conseil sans valeur ajoutée pour la recherche- au détriment d'une recherche plus fondamentale. De même, ils soulignent le risque de substituer le critère de pertinence pour les opérationnels à la mission de production contrôlée de connaissances traditionnellement assignée à la recherche.

Au sein du champ *B&S*, les écueils des recherches sur le lien performance financière / performance sociétale illustrent bien les dérives possibles d'une telle approche. En se focalisant sur une question présumée à fort enjeu managérial, les chercheurs semblent s'être durablement enlisés des recherches produisant des « données en quêtes de théories » (Ullman, 1985), générant problèmes méthodologiques récurrents, une recherche peu cumulative et des résultats finalement décevants (Griffin et Mahon, 1997), tant du point de vue de leur valeur managériale que de leur portée académique.

Finalement, ces difficultés nous semblent constituer une bonne illustration des risques et limites d'une approche de la recherche en gestion fondée sur l'objectif de répondre à une demande formulée par le management, non rediscutée par les chercheurs. Dans le champ de la RSE, la question du lien entre pratiques « responsables » et la rentabilité de l'entreprise constitue bien une des bases de la diffusion contemporaines de la notion de RSE et de développement durable (Vogel, 2005). Néanmoins, posée en des termes aussi généraux et absolus, une telle question a peu de sens pour les chercheurs, la réponse dépendant du type de pratiques responsables, de l'entreprise, et du type de « rentabilité » recherchée par les acteurs. De même, si le lien entre responsabilité et performance de l'entreprise constitue bien un enjeu managérial central, il apparaît peu probable que la question soit durablement posée dans des termes aussi généraux et universels par les managers. La valeur d'une interaction chercheurs – praticiens semble donc plutôt se situer dans la capacité de l'échange à requalifier une telle question dans des termes moins universels, plus interprétables, opératoires et mieux articulés à l'activité et à la stratégie de chaque organisation.

c) L'actionnabilité comme processus de co-génération des connaissances entre praticiens et chercheurs

Finalement, ces différents éléments nous incitent à nous éloigner d'une approche fondée sur un modèle du transfert, ou sur une logique de réponse à une demande managériale préexistante. Une démarche fondée sur l'exploration conjointe (entre chercheurs et acteurs de terrain) de nouveaux modèles d'action collective nous semble offrir une perspective plus prometteuse. Les formes de recherche intervenantes (Argyris et Schön, 1978; Moisdon, 1984; Hatchuel, 1994c; Chanal et al., 1997; David, 2000a) apparaissent cohérentes avec un tel modèle de co-production des connaissances gestionnaires. Suivant de telles approches, le chercheur est l'un des acteurs du processus de changement ; il intervient directement au sein de l'organisation et a un statut actif dans la construction de la situation de recherche. Son rôle consiste à accompagner des transformations en cours au sein d'une organisation, en stimulant des apprentissages en son sein. Ces approches intervenantes, qualifiées par d'autres de « recherche engagée » (Van de Ven et Johnson, 2006) se développent autour d'objets qui peuvent fournir des bases d'explorations collectives entre chercheurs et praticiens. Comme le soulignent Van de Ven et Johnson (2006 : 809), « au lieu de percevoir les organisations comme des lieux de collection des données et des sources de

peuvent structurer la pensée managériale, pas dans la recherche de solutions à des problèmes managériaux immédiats. »

financement, un chercheur engagé les perçoit comme un lieu d'apprentissage (une usine à idée) où les participants et les chercheurs co-produisent des connaissances sur des questions et des enjeux importants en testant des idées alternatives et en confrontant différentes perceptions d'un problème commun ». Dans ces approches, l'interaction entre théoriciens et praticiens est justifiée par l'hétérogénéité des savoirs dont disposent les acteurs.

Sur quelles bases de telles collaborations peuvent-elles se développer ? Dans un contexte de transformations et de rationalisations sociales intenses, l'étude de situations d'innovation, l'accompagnement de rationalisations et de crises de l'action collective peuvent fournir des terrains fertiles de rencontre entre chercheurs et acteurs de l'entreprise. Ces collaborations peuvent contribuer à visibiliser et à agir sur des problématiques émergentes, souvent mal qualifiées au moment de leur apparition (par exemple, le lien entre responsabilité sociale et rentabilité de l'entreprise). Dans cette perspective, la recherche en gestion contribue à rendre intelligibles et gérables des phénomènes mal cadrés, et à réviser leurs modes de description traditionnels. Sur des questions à explorer, l'interaction vise à accompagner des mouvements de rationalisation permettant aux acteurs d'analyser de manière conjointe la portée des phénomènes et d'ouvrir des espaces d'action nouveaux. Ce faisant, la recherche en gestion contribue à combler les inaboutissements des mythes rationnels (cf. encadré 2.3) et des modèles de management dominants.

Encadré 2.3 : Théorie des vagues de rationalisation, mythes rationnels et rôle de la recherche en gestion

La notion de mythe rationnel est développée dans l'ouvrage *L'expert et le système* (Hatchuel et Weil, 1992, voir aussi Hatchuel, 1997, 2000). Elle s'inscrit dans une théorie plus globale du changement, fondée sur l'analyse des vagues de rationalisation des entreprises.

Selon cette perspective, tout projet de rationalisation des entreprises repose sur une théorie de l'action mobilisatrice mais encore inachevée. Pour se diffuser, une vague de rationalisation doit parvenir à mettre en jeu une dynamique d'action collective. Le projet d'une vague de rationalisation peut être analysé comme un « mythe rationnel », réunissant les propriétés mobilisatrices du mythe (par exemple le contrôle des connaissances à travers la vague des systèmes experts, ou la pacification des relations sociales de l'atelier à travers les méthodes de Taylor) mais aussi une promesse de rationalité accrue passant souvent par une forme d'instrumentation et de codification scientifique (l'informatique, le chronométrage, etc.). Finalement, l'idée de mythe rationnel souligne que « toute philosophie de l'action collective est condamnée à osciller entre le souci du réel et la formulation d'un idéal » (Hatchuel, 1997). Elle souligne aussi que la plupart des projets de changement sont, au moment de leur diffusion, dans un état inabouti (elles reposent, pour reprendre la terminologie d'A.Hatchuel, sur des approches métaphysiques de l'action collective). Dans ce cadre, le rôle des chercheurs peut consister à prendre part et à accompagner un processus d'apprentissage collectif, permettant à l'organisation de restaurer des capacités d'action nouvelles, de re-problématiser les problèmes soulevés, et de s'approprier les projets de rationalisation.

d) L'actionnabilité peut-elle être assimilée à la recherche collaborative ?

Une large partie des débats relatifs à l'actionnabilité renvoie aux modes de production des connaissances entre chercheurs et praticiens. Toutefois, assimiler recherche collaborative et connaissances actionnables peut apparaître abusif à plusieurs titres. En effet, l'actionnabilité caractérise *la nature des connaissances* gestionnaires et non leur mode de production. Dès lors, il nous semble plus pertinent de définir l'*actionnabilité comme la capacité d'une connaissance à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective.* Suivant une telle définition,

les approches intervenantes peuvent apparaître comme un mode de production privilégié de connaissances actionnables. Néanmoins, elles ne sauraient suffire à garantir la production de telles connaissances, ni constituer la seule voie possible.

Ainsi, des modèles théoriques élaborés « en chambre » peuvent ouvrir et structurer de nouvelles capacités d'action collectives. A titre d'exemple, le modèle de valorisation des produits dérivés élaboré par Black et Scholes dans le champ de la finance, bien que conçu de manière dé-corrélée des pratiques de valorisation dans les années 60, a servi d'outil et a joué un rôle structurant sur les pratiques de valorisation ultérieures. Cette équation a constitué un élément central de développement d'une nouvelle catégorie de produits sur la place financière de Chicago (MacKenzie et Millo, 2003). Elle constitue bien une connaissance actionnable dans la mesure où elle a profondément structuré les dynamiques d'action collectives sur les marchés de produits dérivés.

Réciproquement, une approche intervenante ou collaborative ne peut garantir l'actionnabilité des connaissances produites. Toute collaboration ne permet pas la tenue d'apprentissages croisés, qui constituent la condition à laquelle un collectif de chercheurs et de praticiens peut s'engager dans une démarche de requalification des phénomènes et d'exploration conjointe, dans la durée. A titre d'exemple, ces apprentissages croisés peuvent être entravés par des **phénomènes de « décalages de phase » entre chercheurs et acteurs du terrain**. Ces décalages de phase peuvent trouver leur source chez les chercheurs, du fait d'une incompréhension du contexte organisationnel, ou d'insuffisances en terme de connaissances techniques, limitant les capacités ou la richesse des interactions. Dans de telles situations, d'autres méthodes de recherche peuvent compléter ou s'avérer préférables à une démarche d'intervention, tout en restant orientées vers un objectif de production de connaissances actionnables. A titre d'exemple, dans des travaux antérieurs sur l'étude des pratiques d'entreprise en matière de développement durable (Aggeri et al., 2005), nous avons retenu une approche compréhensive, fondée sur des démarches d'exploration qualitatives, et basée sur différentes études de cas. Ce choix s'est notamment justifié par le stade émergent et hétérogène des pratiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable. Cette approche de recherche est ainsi apparue comme un moyen d'accumuler des connaissances nécessaires pour nous engager dans des démarches d'intervention plus collaboratives.

Ces décalages de phase entre chercheurs et acteurs de terrain peuvent aussi provenir de l'incapacité des acteurs organisationnels à tirer parti des apprentissages générés par la collaboration pour engager des transformations. Ces difficultés peuvent provenir de blocages culturels, politiques, ou de capacités décisionnaires limitées des interlocuteurs, etc. Dans ce contexte, il est tout à fait possible que les connaissances générées par la collaboration soient mobilisées par d'autres acteurs, dans d'autres organisations ou ultérieurement à la collaboration entre chercheurs et praticiens. Il semble donc abusif de mesurer l'actionnabilité à l'échelle « spatiale » et « temporelle » de la collaboration entre chercheurs et acteurs de terrain, les connaissances produites pouvant être mobilisées dans d'autres arènes que celles de leur production.

Au terme de cette analyse, nous définirons l'actionnabilité comme la capacité de connaissances gestionnaires à ouvrir de nouvelles capacités d'action collective. Dans les approches intervenantes et collaboratives, ces connaissances peuvent se constituer de manière privilégiée autour de « mythes rationnels » qu'il s'agit d'explorer et d'adapter à une organisation. Cependant, nous avons montré qu'il est nécessaire de distinguer la nature actionnable des connaissances des méthodologies de recherche, et d'une perspective uniquement centrée sur les modes d'interaction entre chercheurs et terrain. Au cours des

chapitre suivants, nous recourrons ainsi à différentes approches méthodologiques, que nous détaillerons au sein des sections concernées.

3) *La position de la recherche en gestion au sein des sciences sociales*

Nous avons clarifié notre approche de la recherche en gestion, en précisant nos objets de recherche (les crises de l'action collective et leur pilotage) et la nature des connaissances produites (en spécifiant notre acception de la notion d'actionnabilité). Une interrogation en suspend concerne le statut des connaissances produites par de telles approches : quelle est leur pertinence au-delà de leur contexte d'élaboration ? Quelle peut être la contribution des connaissances actionnables à l'avancement de débats académiques plus généraux ? Il apparaît ainsi nécessaire d'aborder rapidement la question de la scientificité et de la possibilité de généralisation des connaissances produites par les recherches en gestion (David, 2005, 2007).

Une premier axe concerne la nature des généralisations possibles des connaissances gestionnaires. Nous aborderons de manière détaillée ces questions dans les chapitres ultérieurs de cette thèse (plus particulièrement dans les chapitres 4 et 5, basés sur deux études de cas). En première approche, on peut souligner que, dans cette perspective, c'est plus l'exemplarité que la représentativité statistique qui fonde le potentiel de généralisation du cas (David, 2005). L'approche de la généralisation retenue repose plutôt sur une capacité de libre circulation du chercheur entre différents niveaux théoriques –faits mis en forme, théorie intermédiaire, théorie générale, axiomatique- (David, 2000a). Il s'agit de montrer en quoi des situations locales de transformation ou de crise du pilotage de l'action collective permettent d'interroger et de renseigner, de manière plus générale, d'autres situations, de même que des débats théoriques et académiques.

Au-delà des enjeux de généralisation des enseignements des cas, le principe de « libre circulation » du chercheur entre différents niveaux théoriques apparaît constitutif de la position, le rôle, et la nature d'une recherche en gestion, *à la fois dans les univers académiques et pratiques*.

- D'un point de vue empirique, la collaboration entre chercheurs et acteurs du terrain se justifie par la capacité des chercheurs à mobiliser différents cadres théoriques et à activer des connaissances variées, permettant aux collectifs de requalifier et d'explorer des problématiques nouvelles. Ainsi, c'est via le recours des acteurs (chercheurs et acteurs de terrain) à différents cadres d'analyse et par les complémentarités attendues des connaissances mobilisées par les différentes parties prenantes que se justifient les démarches de « recherche engagées » (Van de Ven et Johnson, 2006).
- Au niveau académique, ce principe de libre circulation apparaît utile pour discuter du statut et de la portée des connaissances gestionnaires au sein des sciences sociales. En effet, il permet de comprendre pourquoi la recherche collaborative ne se cantonne pas nécessairement à une forme de recherche appliquée. Confrontée à l'enjeu de la caractérisation et du pilotage de crises d'action ou de nouvelles formes d'action collectives, la gestion peut ainsi, par généralisation, réinterroger d'autres champs disciplinaires au sein des sciences humaines. En combinant différentes approches méthodologiques (approches collaboratives, généalogiques mais aussi quantitatives), elle peut restaurer la complexité du pilotage de l'action en dépassant des grilles d'interprétation insuffisantes mutilant le réel (des « métaphysiques de l'action », pour reprendre la terminologie d'Armand Hatchuel) qui réduisent la complexité de l'action à un principe totalisateur (Hatchuel, 2000, 2005). Une telle approche nous semble offrir des fondements solides dans une perspective de réintégration et d'affirmation de la gestion au sein des sciences humaines (Pettigrew, 2001).

Du point de vue de la portée de la gestion en tant que discipline, un autre intérêt d'une perspective centrée sur le pilotage de crises et de rationalisations de l'action collective réside dans son approche élargie des phénomènes gestionnaires. *L'entreprise y est ainsi définie comme régime d'action réflexif plutôt que comme une entité légale ou physique, dont la forme et les caractéristiques pourraient être tenus pour acquis ou considérés comme naturels*. Suivant une telle approche, les questions et déstabilisations gestionnaires peuvent se déployer au-delà des entreprises. Ainsi, plutôt que d'analyser l'entreprise en tant qu'objet naturel, ce sont les phénomènes gestionnaires et les *régimes de pilotage de l'action* qui tendent à apparaître comme des catégories plus universelles de l'action collective.

B) Les *modèles de pilotage* comme objet de recherche

A ce stade, nous avons proposé de définir l'objet d'une démarche gestionnaire comme l'étude des formes de pilotage de l'action collective et de ses rationalisations. De préférence à une approche fondée sur le transfert des connaissances académiques ou privilégiant une méthodologie de recherche collaborative, nous avons défini l'actionnabilité comme la capacité des connaissances à restaurer ou à générer de nouvelles capacités d'action. Ces éléments nous semblent importants afin de clarifier notre position dans le cadre des débats traversant les sciences de gestion, portant sur leur identité et leur portée. Par extension, ils nous semblent aussi offrir une base de refondation potentielle des approches gestionnaires au sein du champ *B&S*.

Notre approche de la recherche en gestion et de la notion d'actionnabilité étant clarifiés, la fin de ce chapitre propose le concept de *modèles de pilotage* du développement durable et de la RSE, offrant les bases d'une perspective gestionnaire renouvelée dans le champ *Business & Society*. Après avoir proposé une définition formalisée de la notion de modèle de pilotage (1), nous discuterons de la portée de cette notion pour l'étude des rationalisations entreprises / société en cours (2).

1) La notion de modèle de pilotage : proposition de formalisation

La notion de *modèle de pilotage* vise à fournir un cadre simple permettant de modéliser une action gestionnaire. Nous proposons ainsi un formalisme explicitant les éléments nécessaires et suffisants à la conduite d'une action gestionnaire systématique. Le recours à la notion de « modèle » se justifie par le fait que les mouvements de rationalisation des entreprises (taylorisme, TQM, EVA, démarches d'évaluation à 360 degrés, etc.) se présentent souvent sous la forme de modèles qu'il est possible de décrire à travers trois dimensions. **Ces dimensions sont souvent provisoires, évoluant au fil des apprentissages collectifs. De même, de nombreux modèles managériaux se présentent dans un état incomplet et inabouti.** Cependant, lorsque ces trois dimensions sont explicitées et cohérentes, la démarche gestionnaire apparaît systématique, facilitant l'énonciation du projet, sa mise en œuvre et son transfert entre plusieurs contextes organisationnels.

a) Définition

Nous définirons un *modèle de pilotage* comme une combinaison de trois dimensions, et illustrerons chaque dimension à travers l'exemple du taylorisme[87] (Hatchuel, 1994b) :

[87] Comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale de cette thèse, la dynamique du taylorisme, en tant que vague de rationalisation, se distingue nettement de celle du développement

1) Un modèle de performance : cette dimension renvoie aux objectifs à l'action. Un modèle de performance vise à répondre à la question du sens de l'action et du « pourquoi ». Le modèle de performance renvoie à l'horizon de l'action managériale. Un modèle de performance fournit un étalon normatif général permettant d'évaluer le succès d'une action et sa contribution à un projet de rationalisation plus large. Dans le cas du taylorisme, le modèle de performance renvoie à différents éléments : la nécessité de pacifier les relations ouvriers / contremaîtres dans l'atelier, ainsi que la volonté de contrôler les activités ouvrières complexes afin d'accroître la productivité. Toutefois, ce modèle de performance émerge de manière progressive et implicite, l'origine du taylorisme de se situant plutôt dans une série d'instruments et d'expertises. La formation et l'explicitation de la doctrine renvoie à une période ultérieure (1910-1914), où le modèle de performance est explicité et radicalisée pour mieux convaincre et diffuser le modèle (Hatchuel, 1994b). A l'inverse, dans le cas du développement durable ou de la RSE, le modèle de performance constitue le point d'entrée le plus explicite de la réflexion : il s'agit de rechercher des formes de développement économique qui ne nuisent pas à l'environnement écologique et social de l'entreprise. Il s'agit aussi d'interroger les critères traditionnels de performance et de création de valeur, afin d'améliorer la relation entre l'entreprise et la société.
Un modèle de performance constitue donc un ensemble de *principes normatifs généraux qui structurent l'action managériale*. Néanmoins, de tels principes normatifs, s'ils constituent un horizon de l'action, ne suffisent pas à former un modèle de pilotage cohérent. Il est en effet nécessaire d'incarner et de traduire ces objectifs à travers des objets d'action et un ensemble de dispositifs et d'expertises concrets.

2) Des objets d'action : le second volet d'un modèle de pilotage renvoie donc à un **ensemble d'objets sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance**. Par rapport au modèle de performance, le niveau des objets d'action renvoie à la question du « quoi ». Dans le cas du taylorisme, il la pacification des relations dans l'atelier et l'accroissement de la productivité ouvrière (modèle de performance) ont été permises par l'étude et la re-conception systématique des activités. Elle passait aussi par la révision des règles d'incitation et de rémunération des ouvriers (Hatchuel, 1994b). La dimension des objets d'action vise donc à identifier les objets et les espaces d'action sur lesquels les acteurs cherchent à intervenir.

3) Un ensemble de dispositifs : au-delà de principes normatifs et d'espaces d'intervention, l'action gestionnaire repose sur un ensemble de dispositifs. Il s'agit alors de répondre à la question du « comment ». Dans un sens proche de celui proposé par Moisdon (1997)[88], **nous**

durable ou de la RSE. Alors que le taylorisme se constitue initialement autour de techniques et d'outils et peut être assimilé à une « rationalisation technique », le développement durable et la RSE constituent un mouvement que nous avons qualifié de « rationalisation par les valeurs ». Ce deuxième type de transformation se construit autour d'une philosophie globale, sans spécifier de figures d'acteurs, de techniques ou d'outils. La notion de modèle de pilotage, en proposant une modélisation générique de l'action gestionnaire, apparaît compatible avec les deux formes de rationalisations, techniques ou par les valeurs. Si nous mobiliserons la notion de modèle de pilotage pour étudier les processus de rationalisations autour du développement durable et de la RSE, il apparaît donc possible d'illustrer ce concept à travers le cas du taylorisme.

[88] Moisdon (1997) propose aussi de resituer les outils dans la notion plus large de « dispositif » afin de rendre compte de la manière dont les outils s'inscrivent dans les arrangements organisationnels plus larges. Un dispositif « spécifie quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné. » (1997 : 10-11). La notion de dispositif, telle que la définit Jean-Claude Moisdon, apparaît donc plus proche de celle de sous-système organisationnel,

définirons la notion de dispositif comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées. C'est dans cette dimension que nous rangerons les dispositifs d'évaluation concrets (c'est-à-dire les instruments et processus) censés refléter les objectifs du modèle de performance, et permettant d'évaluer de manière instrumentée l'action managériale[89]. Telle que nous l'entendons, la dimension des dispositifs regroupe les notions de '*substrat technique*' et de '*vision simplifiée des relations organisationnelles*' d'Hatchuel et Weil. Pour reprendre l'exemple du taylorisme, l'étude scientifique des activités ouvrières constitue le cœur initial de la démarche et s'appuie sur un ensemble d'outils (chronométrage) et de connaissances nouvelles, permettant d'analyser et de réorganiser le travail ouvrier. Elle se traduit aussi par l'émergence de nouvelles figures d'acteurs : le bureau des méthodes et les contremaîtres fonctionnels en charge de la préparation et de l'exécution du travail.

Tableau 2.3 : Les trois dimensions du concept de modèle de pilotage. Définitions et exemple

	Définition	Exemple du taylorisme
Modèle de performance	Objectifs de l'action, étalon normatif général permettant de structurer l'action et d'évaluer son succès	Accroissement de la productivité du travail dans les usines Pacification des relations dans l'atelier
Objets d'action	Ensemble d'objets et de domaines d'action, sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance	Activités ouvrières Règles d'incitation et de rémunération
Dispositifs	Ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées	Organisation Scientifique du Travail : - ensemble d'outils de reconception du travail (chronométrage, analyse scientifique) - contremaîtres fonctionnels et bureau des méthodes (séparation conception / exécution)

Notre usage de la notion de modèle de pilotage repose sur l'hypothèse que la formalisation et la mise en cohérence des trois dimensions constitue un enjeu central de l'action managériale. Cet enjeu apparaît notamment important dans les processus de transformation des entreprises et d'institutionnalisation de nouvelles pratiques gestionnaires. En effet, lorsque les différentes dimensions peuvent être énoncées de manière cohérente et systématique, la démarche gestionnaire se présente sous la forme d'un modèle transférable d'une organisation à l'autre. Le recours à la notion de « modèle » souligne le caractère formalisé, systématique et réplicable du pilotage. Dans ces situations, le modèle de pilotage (TQM, taylorisme, EVA, etc.) s'apparente à un « projet de rationalisation » ou à une forme rationalisée -si le modèle s'est déjà diffusé- du pilotage de l'action.

Toutefois, il est important de souligner que **toute pratique gestionnaire ne se présente pas sous une forme formalisée et cohérente, permettant de renseigner sans ambiguïté les trois dimensions du modèle.** Dans de nombreuses situations émergentes et innovantes, les différentes variables du modèle de pilotage sont provisoires ou restent implicites. Dans de telles situations, le chercheur peut éventuellement prendre une part active à l'explicitation ou à la structuration d'un modèle de pilotage : a titre d'exemple, Vincent Chapel a contribué, par son travail de recherche dans l'entreprise, à mettre à jour et à

mettant en jeu un ensemble de rôles, de savoirs et des modes de coordination passant par des règles et des outils.

[89] La question de l'articulation entre les dispositifs d'évaluation concrets et les modèles de performances qu'ils sont censés traduire constitue un classique de la théorie des organisations (cf. les travaux de Merton, Gouldner ou Selznick et d'autres sociologues sur les processus de bureaucratisation, les phénomènes d'autonomisation des règles et de déplacement des buts).

structurer une démarche gestionnaire systématique de l'innovation dans le cas de Téfal (Chapel, 1997).

b) Positionnement de la notion par rapport à des concepts voisins

Quel est le degré de nouveauté de la notion de modèle de pilotage par rapport à d'autres travaux ? Il est ici utile de positionner notre approche par rapport à des notions voisines développées autour des concepts de techniques managériales et de *Corporate Social Performance*.

La notion de modèle de pilotage est liée aux notions de *modèle d'action collective* (Hatchuel, 2001c, 2005) et de *techniques managériales* (Hatchuel et Weil, 1992). Dans cette perspective, la transformation des organisations et de la société passe par la formalisation et la diffusion de nouveaux modèles d'action. Pour Hatchuel et Weil (1992 : 121-126 ; cf. aussi encadré 2.2), nos sociétés contemporaines sont mues par un idéal de rationalité accrue. A un niveau plus précis, il est possible d'observer des vagues de transformation transverses aux entreprises, qui se matérialisent dans une succession de « techniques managériales ». Comme le soulignent les auteurs, « les techniques managériales sont des projets de modélisation » (p.121) qui constituent une encapsulation de trois dimensions : une *philosophie gestionnaire*, qui désigne « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » ; *un substrat technique*, qui renvoie à des techniques et des outils permettant d'incarner le projet de transformation ; et une *vision simplifiée des relations organisationnelles* c'est-à-dire des hypothèses –souvent implicites- concernant les acteurs mis en jeu dans le processus de transformation et la nature de leurs relations.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale de cette thèse, les concepts de développement durable se caractérisent par une dynamique originale par comparaison aux vagues de rationalisation traditionnellement analysées dans d'autres travaux gestionnaires. Ainsi, le point d'entrée le plus visible de vagues de transformation telles que le taylorisme, la Gestion de Production Assistée par Ordinateur (GPAO) ou les démarches de Knowledge Management se situent au niveau de leur substrat technique. Le développement durable et la RSE apparaissent, par contraste, comme des vagues de rationalisations par les valeurs. Construites autour d'une philosophie managériale transversale, ces concepts peuvent potentiellement donner naissance à une multitude d'objets et de techniques managériales. Pour restaurer l'instabilité de leurs champs d'application et la variété des incarnations managériales possibles de la notion de développement durable et de RSE, il nous a semblé nécessaire de réviser le cadre d'analyse proposé par Armand Hatchuel et Benoît Weil. En particulier, l'indétermination des champs d'application de tels processus de rationalisation nous a amené à expliciter la dimension « objets d'action ».

Un troisième point de comparaison concerne le statut des notions de techniques managériales et de modèle de pilotage. La notion de technique managériale a principalement été mobilisée pour l'étude de techniques déjà énoncées et formées, et constitue une clé d'entrée historique sur les vagues de rationalisation. Par comparaison, la notion de modèle de pilotage vise à fournir une clé d'entrée plus processuelle et émergente, resituant les enjeux gestionnaires et les stratégies d'acteurs permettant de construire des techniques managériales plus complètes.

La notion de modèle de pilotage, telle que nous la définissons, peut aussi être rapprochée du concept de '*Corporate Social Performance*' (CSP), tel que développé par Archie Carroll puis repris et raffiné par Donna Wood (Carroll, 1979; Wood, 1991a). Wood définit la

Performance Sociétale de l'Entreprise comme un ensemble de principes, de processus, et de résultats. Par rapport à cette définition de référence, notre approche de la notion de modèle de pilotage se distingue à différents niveaux :
- les modèles de la performance sociétale de l'entreprise s'inscrivent dans un projet de clarification, de synthèse et de réunification des travaux du champ *B&S*. Il s'agit, aussi bien pour Carroll que pour Wood, de réintégrer au sein d'un même construit des travaux hétérogènes, relevant de l'éthique managériale mais aussi de l'analyse des processus organisationnels ainsi que les performances sociétales et financières de ces démarches. Par contraste, la notion de modèle de pilotage cherche un ancrage plus systématique dans le champ de la gestion, cherchant à fonder l'analyse sur une modélisation générique de l'action managériale. On peut aussi souligner que notre modélisation restitue la dimension des objets d'action, qui sont absents du modèle de Wood (1991)[90].
- d'un point de vue managérial, les cadres de la CSP visent à proposer un cadre permettant de positionner et de caractériser la démarche d'une organisation donnée en matière de RSE[91]. L'approche est alors centrée sur *une* organisation dont il s'agit de décrire l'action. Par contraste, nous cherchons à discuter de l'émergence et de la formalisation de modèles de pilotage systématiques et transférables entre plusieurs organisations. De même, les cadres de la PSE sont essentiellement utilisés de manière statique et descendante : chez la plupart des auteurs qui mobilisent le modèle de Wood, les principes de RSE déterminent les processus puis les résultats observables (Gond, 2003b). Dans de tels modèles, l'apprentissage ou les capacités d'action de l'entreprise ne semblent pas poser problème alors que ces questions se situent au cœur de notre utilisation de la notion de modèle de pilotage.
- en concentrant la réflexion sur l'entreprise et ses organes dirigeants, le concept de CSP ne permet pas d'analyser l'action à différents niveaux de granularité et d'envisager les liens entre ces niveaux. En particulier, elle ne pose pas comme centrale la question de l'interaction entre les démarches d'entreprise et la construction de modèles et de normes à un niveau plus institutionnel. Par contraste, la notion de modèle de pilotage vise à appréhender l'action à différents niveaux, et à interroger, à travers un même cadre, la structuration de l'action publique et de l'action privée. Un tel usage est facilité par la possibilité d'utiliser la notion de modèle de pilotage suivant une logique de « poupées russes ».

c) *La notion de modèle de pilotage : un usage sous forme de poupées russes*

La formalisation d'un modèle de pilotage autour de ces trois niveaux offre un cadre d'analyse générique permettant de caractériser une action gestionnaire[92]. Il semble cependant nécessaire d'apporter quelques précisions concernant les propriétés de la notion

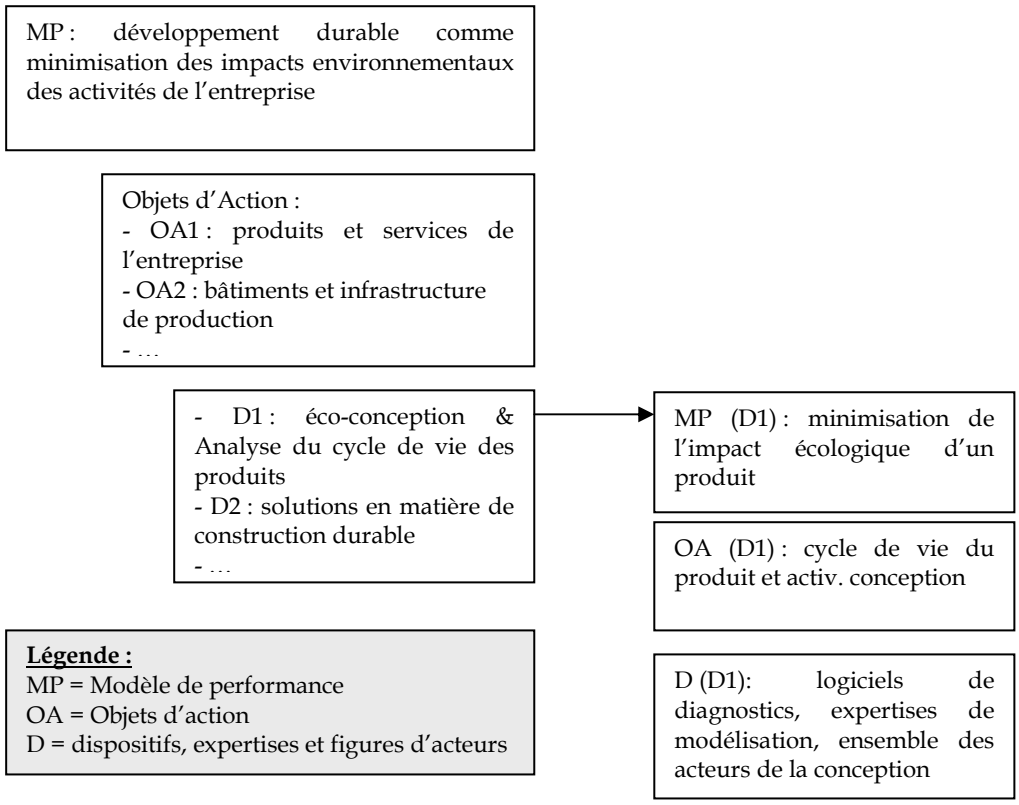
[90] Comme nous le verrons à travers le cas d'EnergyCo. (chapitre 5), l'absence de réflexion systématique sur les objets d'action peut être particulièrement préjudiciable au pilotage d'une démarche de développement durable ou de RSE au sein d'une organisation.
[91] Cette dimension est particulièrement nette dans le modèle de Carroll (1979), qui propose, à travers la notion de performance sociétale de l'entreprise, un cadre permettant de caractériser l'action de l'entreprise suivant différents types de responsabilités (économiques, légales, éthiques, discretionnaires), et différents enjeux sociaux associés, auxquels l'entreprise répond suivant une posture plus ou moins proactive.
[92] Nous avons souligné l'articulation entre notre démarche et celle d'Hatchuel et Weil. De fait, notre formalisation apparaît aussi compatible avec la notion de systèmes de gestion telle que l'ont développé Tabatoni et Jarniou (1975) : selon les auteurs, les systèmes de gestion constituent des systèmes de finalisation (correspondant à ce que nous avons nommé « modèle de performance » et « objets d'action »), d'organisation et d'animation (que nous appréhendons à travers la dimension de dispositifs, d'expertises et de figures d'acteurs).

de modèle de pilotage telle que nous l'utiliserons dans la suite de cette thèse. A ce titre, un point particulier concerne la possibilité d'utiliser la notion de modèle de pilotage suivant une logique de poupées russes. Cette propriété est importante pour notre propos, dans la mesure où elle implique que le contenu des variables « modèle de performance » / « objets d'action » / « dispositifs » dépend du niveau auquel se situe l'analyse.

Le schéma 2.1 illustre le cas d'une entreprise fictive. Dans celle-ci, la démarche de développement durable est structurée autour d'un objectif de minimisation de l'impact environnemental de la firme. Ce modèle de performance (MP) générique peut donner lieu à l'identification d'une multitude d'objets d'action (OA), parmi lesquels une analyse centrée sur l'impact environnemental des produits et services vendus (OA1) ou sur la performance environnementale des bâtiments de l'entreprise (OA2). En matière de performance environnementale des produits (OA1), l'entreprise peut s'appuyer sur l'ensemble des outils et expertises développées en interne et en externe, autour des techniques d'éco-conception et d'analyse du cycle de vie (D1).

S'il est possible d'utiliser la notion de modèle de pilotage au niveau générique des politiques de l'entreprise, la grille est aussi utilisable à un niveau plus local. A ce titre, il est possible d'analyser dans ce même cadre les postulats et fondements des démarches d'Analyse de Cycle de Vie (cf. partie droite du schéma 2.2), en explicitant le modèle de pilotage d'une démarche d'ACV (minimisation de l'impact écologique d'un produit), les objets sur lesquels elle se propose d'intervenir (les processus de conception et l'analyse de l'impact environnemental du produit « du berceau à la tombe », etc.) et les dispositifs, expertises et figures d'acteurs sur lesquels reposent de telles démarches (expertises environnementales, méthodologies d'évaluation, experts en éco-conception, etc.).

Schéma 2.1 : L'analyse des modèles de pilotage. Un fonctionnement en « poupées russes ».



Par ailleurs, **un même élément peut être considéré comme relevant de différentes catégories en fonction de l'activité de chaque acteur.** A titre d'exemple, si l'on se place du point de vue d'une direction générale, une démarche de progrès continu constituera un dispositif, c'est-à-dire comme un mode d'intervention parmi d'autres, permettant de gérer un problème. Par contraste, cette même démarche sera considérée comme un objet d'action direct la direction de la qualité, c'est-à-dire pour les acteurs en charge de la conception concrète de l'outil.

2) *Portée de la notion de modèle de pilotage pour l'étude des dynamiques d'action collective du développement durable et de la RSE*

Ayant proposé une approche formelle de la notion de modèle de pilotage, il s'agit maintenant de discuter de la portée de notre approche. Pour ce faire, les apports de la notion de modèle de pilotage doivent être jugés à l'aune des trois principales limites identifiées dans la première partie de ce chapitre. Par sa valeur heuristique et centrée sur le pilotage, notre approche nous semble répondre à l'enjeu d'actionnabilité et de déconnexion des univers académiques et pratiques (a). Du fait de son approche générique et transverse du pilotage de l'action collective, notre perspective évite d'adopter une perspective cloisonnée sur l'entreprise ou la société et permet d'appréhender l'action à différents niveaux d'analyse (b). Enfin, la notion de modèle de pilotage constitue une clé d'entrée dynamique sur les

rationalisations entreprises / société et permet de restituer les dynamiques d'apprentissage collectifs (c).

Tableau 2.4 : Capacité d'une perspective centrée sur les modèles de pilotage à répondre aux limites des approches traditionnelles B&S

Limites des approches traditionnelles du champ B&S	Cahier des charges	Apports d'une perspective centrée sur les modèles de pilotage
1. La séparation des univers théoriques et pratiques	Interrogation gestionnaire centrée sur les rationalisations contemporaines des rapports entreprise / société et leur pilotage.	Approche centrée sur les rationalisations de l'action. Dimension heuristique et actionnable de la notion de modèle de pilotage
2. Polarité entreprise / société	Capacité à définir un projet gestionnaire sans réifier et naturaliser l'entreprise et la société ?	Une approche générique et multi niveau du pilotage, applicable à l'action publique et privée
3. Absence de prise en compte des dynamiques d'apprentissage	Interroger la généalogie des pratiques et les modalités de leur transformation	Grille d'analyse des rationalisations historiques restituant les enjeux en matière d'apprentissages collectifs

a) La valeur heuristique de la notion de modèle de pilotage

La première limite relative aux travaux du champ B&S renvoyait au décrochage entre théories et pratiques et aux à l'ambiguïté de leur statut en tant qu'approches gestionnaires.

L'utilisation d'une approche formalisée et modélisée appelle certaines précautions, en particulier lorsqu'elle est utilisée pour analyser et décrire des formes de pilotage émergentes. En effet, un travers consisterait à formaliser et à rationaliser à l'excès les approches des acteurs, réduisant artificiellement les aspérités, la complexité, les incohérences et les ambiguïtés des situations émergentes. Un tel usage apparaîtrait particulièrement problématique dans l'étude des démarches de développement durable qui restent, à l'heure actuelle, peu structurées, incomplètes et largement émergentes. **Nous chercherons à éviter cet écueil en s'efforçant de restituer les ambiguïtés et en utilisant la notion de modèle de pilotage pour souligner les instabilités, incohérences et inaboutissements des arrangements émergents en terme de modèles de performance, d'objets d'action et de dispositifs.** Plutôt que de chercher à lisser les aspérités caractéristiques des situations émergentes, notre usage du modèle formel visera à identifier les sources de déstabilisations et à restituer les explorations en cours.

A ce titre, ***la notion de modèle de pilotage apparaît utile pour repérer les sources de déstabilisation de l'action collective***. L'origine d'une crise peut, en effet, provenir de chacune des dimensions du modèle de pilotage. *Les déstabilisations trouvant leur source dans les modèles de performance proposent de renouveler les objectifs et principes d'efficacité de l'entreprise.* Elles s'apparentent à l'introduction de nouveaux mots d'ordre managériaux autour de concepts tels que la qualité totale, l'innovation, la responsabilité sociale et le développement durable, la capacité d'apprentissage de l'organisation, les pôles de compétitivité, etc. Malgré leur statut hétérogène, ces différentes injonctions ont pour point commun de venir interroger

le renouvellement des modèles de performance de l'entreprise. *Deuxièmement, une dynamique d'action collective peut provenir de l'émergence de nouveaux objets d'action.* Historiquement, la nécessité d'apprendre à gérer les besoins des clients, les compétences des salariés, les pratiques de gestion des ressources humaines des fournisseurs de l'entreprise, peuvent constituer autant de sources de déstabilisations, appelant à une révision des principes de performance de l'entreprise et des dispositifs concrets qui supportent l'action managériale. *Troisièmement, une dynamique d'action collective peut trouver sa source de nouveaux dispositifs, figures d'acteurs et expertises.* Ainsi, l'introduction de nouvelles techniques, connaissances et outils (par exemple la conception assistée par ordinateur, les NTIC, le neuromarketing, les techniques d'audit appliquées à l'environnement et au social, etc.) constituent, elles aussi, de puissants leviers de transformation des pratiques managériales.

S'il est possible de rattacher l'origine d'une crise à l'une des trois dimensions de notre modèle de pilotage, la déstabilisation d'une variable est perturbatrice si elle nécessite de réviser les autres dimensions du modèle. A titre d'exemple, l'introduction de techniques de neuromarketing (introduction de nouveaux dispositifs et de nouvelles expertises) marque l'introduction de la psyché comme nouvel objets d'action pour les acteurs du marketing. Cette évolution pose de nombreuses questions déontologiques et morales, liées au gardes fous et aux possibilités de prévention de risques d'asservissement psychologique des consommateurs ? Cet exemple montre ainsi comment l'introduction de nouveaux dispositifs et de nouveaux objets d'action peuvent être source de déstabilisations en imposant une révision des modèles de performance de l'entreprise et de ses acteurs. ***L'un des intérêts de la notion de modèle de pilotage réside donc dans sa capacité à restituer l'origine des déstabilisations et des explorations nécessaires pour conduire des rationalisations de l'action collective.***

Au-delà de sa portée analytique (elle offre une clé d'entrée systématique dans l'analyse de situations gestionnaires émergentes), nous pensons que notre grille permet de rendre visible les enjeux et stratégies des acteurs cherchant à élaborer et à stabiliser de telles formes de pilotage. En effet, elle permet de s'interroger sur la manière dont les acteurs identifient un projet managérial légitime (modèle de performance), mais aussi engagent des explorations afin de mettre en cohérence les variables de modèle de performance, d'objets d'action et de dispositifs. Finalement, la notion de modèle de pilotage nous semble aussi disposer d'une valeur heuristique, à la fois pour les chercheurs en gestion (elle permet de rendre intelligible de nouvelles formes d'action collective) et pour les praticiens qui cherchent à faire face aux difficultés d'action. Dès lors, elle semble constituer un bon support de dialogue et d'interaction entre chercheurs et praticiens, et vise ainsi à répondre au double enjeu de pertinence académique et de contribution managériale assignée à la recherche en management (Pettigrew, 2001).

b) Intérêts d'une approche générique et transversale pour l'étude du pilotage du développement durable

Une seconde limite des perspectives traditionnelles du champ B&S concerne le cloisonnement opéré entre l'entreprise et la société, traitées comme deux entités isolées et distinctes, dont il s'agirait d'étudier les formes d'ajustement. Nous avons souligné qu'une telle posture aboutit à un cloisonnement entre des travaux adoptant le point de vue de la société d'un côté et de l'entreprise de l'autre. En plus des difficultés à unifier et à intégrer ces différentes approches, nous avons montré qu'une telle posture risque de naturaliser les figures de l'entreprise (en considérant ses objectifs, son fonctionnement et ses fondements

comme naturels, donnés et non révisables) et de la société (dont les attentes seraient clairement exprimées, indépendamment de l'action de l'entreprise).

A ce titre, notre approche, centrée sur les modèles de pilotage du développement durable et de la RSE, nous semble apporter trois axes de réponse à ces difficultés.

Premièrement, la notion de modèle de pilotage repose sur une approche générique de la gestion, définie comme pilotage de l'action collective. Dans ce cadre, ***notre formalisation des modèles de pilotage peut s'appliquer indifféremment pour l'étude des crises de l'action publique et privée.*** Relues à travers notre cadre, une régulation étatique classique constitue bien une action gestionnaire, que l'on peut relire à travers les dimensions de modèle de performance, d'objets d'action et de dispositifs. Cette capacité à restituer les crises de l'action publique et privée nous semble constituer une propriété centrale sut des thématiques associées à la RSE et au développement durable, qui se développent sur une double crise de l'action publique et privée. Les controverses autour des Organismes Génétiquement Modifiés (McNichol et Bensedrine, 2003; Joly et al., 2004; Jolivet et Maurice, 2006) fournissent une bonne illustration de ces mécanismes, et de la possibilité de les relire à travers notre formalisation des modèles de pilotage.

Encadré 2.4 : La capacité du modèle de pilotage interroger action publique et action privée. Relecture des controverses et des stratégies d'acteurs associées au développement des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM)

Les progrès en matière de génétique ont permis aux acteurs de l'agro-alimentaire de développer de nouveaux produits fondés sur des modifications génétiques. Le patrimoine génétique d'un organisme apparaît donc comme un nouvel objet d'action, du fait des avancées scientifiques et technologiques au cours de ces dernières années. Le développement des OGM, s'il constitue un relais de développement commercial pour les entreprises agroalimentaires, a suscité de nombreuses questions éthiques et de vives inquiétudes en Europe et en Asie. Ces inquiétudes sont relatives aux incertitudes scientifiques concernant les effets de l'introduction d'OGM dans les écosystèmes, de même que les effets d'une consommation de produits OGM sur la santé animale et humaine.

Relues à travers la notion de modèle de performance, une source de tension centrale semble renvoyer à la révision des modèles de performance publics et privés : les controverses se multiplient concernant les objectifs et les valeurs qui commandant l'action et les décisions.
Au niveau de l'action publique, les débats posent ainsi la question de la transparence et des modalités de contrôle des décisions publiques par les citoyens, ainsi que des modalités d'opérationnalisation du principe de précaution comme nouveau critère de l'action publique (Joly et al., 2004).
Réciproquement, les acteurs privés doivent eux aussi réviser leurs modèles de performance afin de refonder leur légitimité. C'est ce que fait l'entreprise Monsanto en fondant sa communication sur la mise en avant de l'utilité publique des OGM (via la promesse de rendements agricoles accrus contribuant à la lutte contre la malnutrition) et la mise en second plan des intérêts privés de l'entreprise (Jolivet et Maurice, 2006).

A travers l'exemple des OGM, on voit comment de nouvelles connaissances peuvent mettre en crise les modèles de pilotage en vigueur en matière d'action publique et privée. L'exemple illustre aussi la manière dont notre grille à trois niveaux permet de restituer les stratégies et les explorations engagées afin de résoudre cette crise de l'action collective.

Un deuxièmeme intérêt de notre formalisation du concept de modèle de pilotage est qu'*elle évite de naturaliser les intérêts de l'entreprise et de la société*. En isolant la dimension « modèle de performance », notre approche permet de rendre compte de la transformation et de la renégociation des principes d'efficacité structurant de l'action publique et privée. Ce

faisant, elle évite de naturaliser ses objectifs, incitant au contraire à élaborer une généalogie des approches de la performance des entreprises. De même, notre usage de la notion de modèle de performance invite à remettre en question le cloisonnement fréquemment opéré entre les sphères de l'entreprise et de la société. Ainsi, notre perspective s'éloigne d'une approche strictement adaptative d'une telle relation, où les deux entités seraient implicitement considérées comme indépendantes, sinon antagonistes. Par contraste, elle est centrée sur la manière dont les phénomènes sociaux et leur pilotage se construisent de manière distribuée.

Un troisième intérêt de la formalisation proposée réside dans *sa capacité à restituer des enjeux de pilotage à différents niveaux d'analyse, mais aussi à appréhender les interdépendances entre ces différents niveaux*. Comme nous l'avons souligné dans le schéma 2.1 en prenant l'exemple de la minimisation des impacts environnementaux d'une firme, il est possible d'utiliser notre formalisme pour analyser la construction d'un modèle de pilotage à un niveau générique. Le modèle de pilotage est alors exprimé comme un projet de transformation de portée générale pour les entreprises. Ces éléments sont représentés sur la partie gauche du schéma, qui propose une combinaison plus ou moins aboutie d'objets d'action et de techniques gestionnaires, qui se présentent comme des modes d'opérationnalisation d'un nouveau critère de performance de l'activité des entreprises (la performance environnementale). Ce niveau d'analyse générique permet d'appréhender les dynamiques d'action à un niveau institutionnel : il s'agit alors d'étudier la genèse et la structuration de « projets de rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992; Hasselbladh et Kallinikos, 2000) et les modalités de leur diffusion dans un champ organisationnel donné (Meyer et Rowan, 1977).

Mais notre formalisme permet aussi d'appréhender des dynamiques d'action à des niveaux d'analyse plus locaux, au niveau d'une organisation ou d'une technique managériale particulière. Dans la partie droite du schéma 2.1, nous avons ainsi montré que notre grille peut être utilisée pour analyser les hypothèses et fondements d'une technique managériale particulière (l'analyse en cycle de vie). **L'utilisation d'un tel modèle à différents niveaux de granularité nous semble utile car il permet d'appréhender les interdépendances entre les enjeux institutionnels et ceux propres à l'activité ou la structure d'une technique managériale.** Dans la suite des développements, nous utiliserons cette propriété de « poupées russes » pour entrer plus en détail sur les sources de difficulté des modèles managériaux du développement durable, ou pour analyser les modalités d'appropriation et de renégociation de tels modèles dans l'organisation, etc.

c) Une clé d'entrée dynamique sur les rationalisations entreprises / sociétés

Finalement, la troisième limite des approches traditionnelles B&S concernait leur dimension statique et leur difficulté à rendre compte des processus d'apprentissage collectifs. Par contraste, notre formalisation du concept de modèle de pilotage s'inscrit dans une perspective orientée vers les crises et les dynamiques d'action collectives : il s'agit de comprendre comment les acteurs restaurent des capacités d'action, identifient et explorent de nouveaux objets d'action et de nouveaux principes d'efficacité. Notre perspective apparaît ainsi cohérente avec les approches cherchant à dynamiser la notion de performance sociétale de l'entreprise, par exemple à travers les grilles de l'apprentissage organisationnel (Gond, 2003b). Néanmoins, il ne s'agit pas d'interroger dans des termes absolus et atemporels la « conscience sociétale de l'entreprise », ou sa plus ou moins grande « capacité à répondre » et à apprendre des controverses sociales. Il s'agit plutôt de comprendre d'où viennent ces nouveaux enjeux, à quels modes d'interaction entreprise / société ils proposent de se

substituer, sur quels dispositifs, acteurs et méthodologies ils reposent, et quelles dynamiques d'action ils sont susceptibles de générer.

Au final, si la notion de modèle de pilotage peut être invoquée pour l'étude de processus d'apprentissages à l'échelle d'une organisation, elle vise avant tout à fournir une clé d'entrée dynamique sur le pilotage des rationalisations de la relation entreprises / sociétés. A ce titre, elle nous semble constituer une clé d'entrée potentiellement riche pour étudier l'histoire des rationalisations gestionnaires entre entreprise et société.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons identifié plusieurs limites des perspectives dominantes en matière de RSE et défini notre objet de recherche comme l'étude des modèles de pilotage du développement durable. Nous avons défini la notion de modèle de pilotage autour de trois variables (modèle de performance, objets d'action et dispositifs) et montré comment ce concept ouvre des voies de dépassement des limites des recherches développées dans le champ *B&S*. En particulier, la portée de la notion de modèle de pilotage nous semble double, dans la mesure où elle permet d'analyser mais aussi d'accompagner les transformations en cours.

En recourrant à la notion de modèle de pilotage, nous avons cherché à inscrire notre recherche au cœur d'un projet académique gestionnaire centré sur les rationalisations de l'action et leur pilotage. Une telle approche nous semble pertinente, dans un contexte de transformation de la nature des relations entre entreprises et société. Ces transformations posent la question de l'introduction de nouveaux principes d'action pour les entreprises (l'équité inter et intra générationnelle, le principe de précaution, etc.), de nouvelles figures d'acteurs (création de directions du développement durable) et de nouveaux marchés de l'investissement ou de la consommation socialement responsable. Si ces dynamiques restent émergentes, fragiles, elles peuvent être analysées comme autant d'explorations et de tentatives contribuant à refonder la nature des relations entre les entreprises et leur environnement social. A ce titre, la grille d'analyse proposée autour du concept de modèle de pilotage nous semble offrir une clé d'entrée pertinente sur les rationalisations entre entreprise et société.

Nous avons souligné la capacité à mobiliser la notion de modèle de pilotage à différents niveaux d'analyse (institutionnels et organisationnels) de même qu'à envisager les interdépendances entre ces niveaux. Dans les deux parties suivantes de cette thèse, nous chercherons à mettre à profit cette propriété :

- Dans la deuxième partie (chapitres 3 et 4), nous aborderons le pilotage du développement durable sous l'angle du contrôle externe. L'analyse sera déployée à un niveau extra organisationnel ou institutionnel : il s'agira de questionner l'émergence de nouveaux marchés (Investissement Socialement Responsable, évaluation extra financière, audit) visant à exercer de nouvelles formes de contrôle sur l'activité des entreprises.
- Dans la troisième partie (chapitre 4 et 5), nous aborderons le pilotage du développement durable sous un angle plus organisationnel et interne aux entreprises. Nous pointerons les limites d'une approche fondée sur le contrôle externe et soulignerons les enjeux d'un pilotage du développement durable fondé sur une logique de conception innovante.

Partie 2 : Le développement durable comme contrôle externe de l'entreprise

Introduction de la deuxième partie

Jusqu'au milieu des années 1990, les concepts de responsabilité sociale et de développement durable étaient perçus par les milieux d'affaire comme subversifs, militants, et profondément anticapitalistes. Comme le souligne le consultant britannique John Elkington, « Harem Go Bruntland, premier ministre de Norvège qui avait présidé la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, était [perçue comme] une quasi communiste et le rapport de la commission, *Our Common* Future, n'était finalement vu que comme un stratagème visant à transférer la technologie des Etats-Unis au tiers monde gratuitement. […] Cette réaction épidermique était commune à la plupart des conseils d'administrations d'entreprises américaines et se rencontrait aussi chez un certain nombre de leurs confrères européens » (Elkington, 1997, p.22).

Dix ans plus tard, le contraste est surprenant : le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises font désormais partie intégrante des discours managériaux, de nouvelles directions et cellules ont été créées au sein des entreprises, et ces thématiques ont fait leur entrée dans les formations au management. La RSE et le développement durable constituent désormais, selon le quotidien *The Economist* (2004), un secteur florissant pour les acteurs de l'audit et du conseil, les marchés de l'investissement socialement responsables ou du commerce équitable.

Comment expliquer cette rapide conversion dans un milieu où l'hostilité était de mise quelques années auparavant ? Un tel mouvement ne relève pas de la conversion spontanée. Comme nous allons le voir, il a impliqué une série d'efforts de formalisation à différents niveaux (croyances, outils et méthodes managériales). Ces initiatives ont permis de donner corps à un projet de rationalisation managérial plus large de l'activité des entreprises (Hatchuel et Weil, 1992). Bien qu'incomplet et ambigu (cf. chapitre 3), on voit ainsi se dessiner un modèle de pilotage du développement durable relativement clair et articulé, avec sa philosophie managériale, ses objets d'action, s'appuyant sur différents marchés et instruments. Dans cette seconde partie, nous qualifierons ce modèle de pilotage de *développement durable comme contrôle externe*. Le développement durable s'y exprime à travers l'action des parties prenantes externes qui font naître de nouvelles contraintes concurrentielles dont les entreprises doivent tenir compte pour prospérer. Dans ce modèle, ce sont les marchés qui régulent la relation entre l'entreprise et son environnement. C'est par eux que s'expriment les attentes sociales que les entreprises doivent intégrer dans leurs activités.

En quoi consiste un tel modèle et comment a-t-il été formalisé ? Comment s'est-il diffusé dans le champ du management ? Quelles en sont les conditions de fonctionnement ? Quels en sont les enjeux et comment sont-ils gérés ? Quels sont les marchés associés à ce modèle de pilotage ? Comment les outils et les règles nécessaires au fonctionnement de ces nouveaux marchés sont ils développés et diffusés ? Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe constitue-t-il un modèle abouti ? C'est à cette série de questions que nous allons consacrer les deux chapitres à venir.

Structure de la deuxième partie

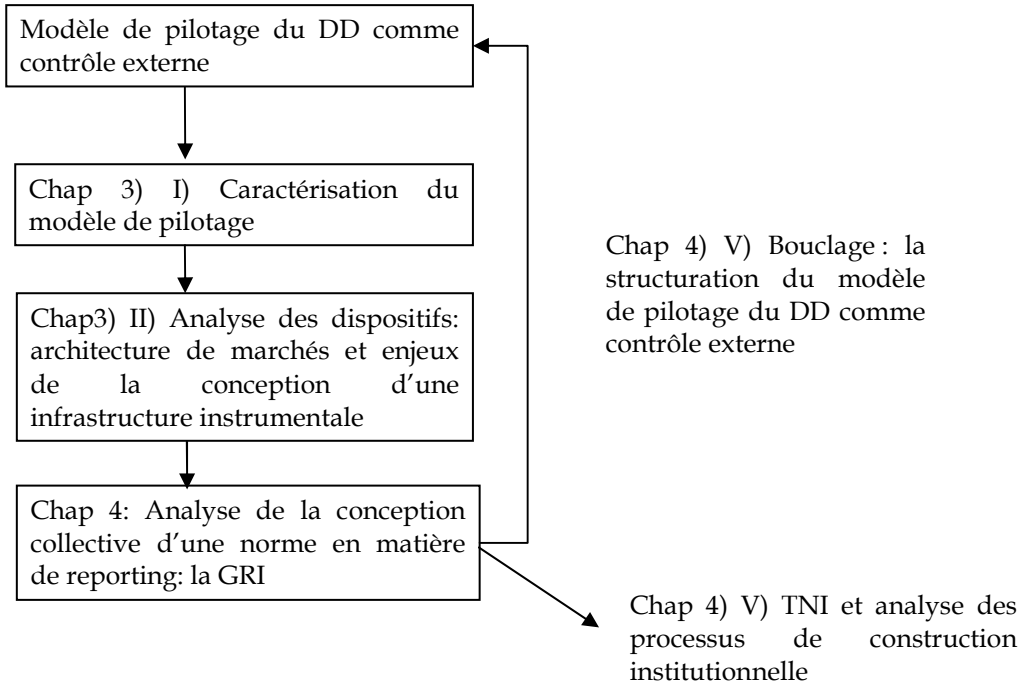
La seconde partie de la thèse est organisée de la manière suivante : le chapitre 3 s'ouvre sur un travail de caractérisation du développement durable comme contrôle externe à travers la grille d'analyse développée dans le chapitre 2 (modèle de performance,

dispositifs et objets d'action). En terme de dispositifs, nous montrons qu'un tel modèle de pilotage repose sur l'élaboration d'une architecture complexe de marchés de l'investissement, de l'analyse, de l'audit et du reporting extra financier. Un aspect central, mais peu étudié concerne les interdépendances entre ces différents marchés. Nous proposons le concept de chaîne instrumentale afin de caractériser ces interdépendances. Nous mettons alors en évidence la nécessité d'une infrastructure instrumentale, c'est-à-dire d'un instrument transversal de coordination de cet ensemble de marchés émergents. Enfin, nous analysons la démarche de standardisation du reporting extra financier initiée par la GRI à l'aune de ce concept d'infrastructure instrumentale.

Les enjeux de la standardisation du reporting extra financier étant posés, le chapitre 4 est consacré à l'étude du processus d'institutionnalisation de la Global Reporting Initiative (GRI). A partir d'une discussion de la littérature néo institutionnaliste en sociologie, nous proposons un cadre d'analyse élargi des processus d'institutionnalisation. Ce cadre articule trois dimensions : les dynamiques de connaissances, de relations, et d'instruments. En s'interrogeant sur la formalisation et la diffusion contemporaine de pratiques de reporting environnemental et social, nous montrons qu'une spécificité de ce champ émergeant est qu'il met en jeu un processus *d'institutionnalisation générative*, où *l'institutionnalisation est indissociable d'un processus d'apprentissage collectif.* Dans la suite du chapitre, nous appliquons notre cadre d'analyse pour étudier la manière dont un tel processus est piloté à travers le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). Cette histoire nous amène à distinguer deux étapes du processus d'institutionnalisation (phase entrepreneuriale / phase managériale). Finalement, l'analyse de la GRI permet de développer deux grandes classes d'enseignements. La première concerne les théories néo institutionnelles et l'analyse des processus de construction institutionnelle. La seconde concerne la maturité du développement durable en tant que contrôle externe.

Le synopsis de cette seconde partie est représenté dans le schéma 3.1.

Schéma 3.1. : Synopsis de la deuxième partie



Chapitre 3 : La construction d'une architecture de marchés du contrôle externe.

Résumé :

Ce chapitre vise à caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe à travers les trois variables de modèle de performance, d'objets d'action et de dispositifs. Au niveau des dispositifs, nous montrons que ce modèle de pilotage repose sur une *architecture complexe de marchés* de l'investissement, de l'analyse, de l'audit et du reporting extra financier. Un aspect central, mais peu étudié, concerne les interdépendances entre ces différents marchés. Nous proposons le concept de *chaîne instrumentale* afin de rendre compte de ces interdépendances. Nous mettons ensuite en avant la nécessité d'une *infrastructure instrumentale*, c'est-à-dire d'un instrument transversal de coordination de cet ensemble de marchés émergents. Enfin, nous analysons la démarche de standardisation du reporting extra financier initiée par la GRI à l'aune du concept d'infrastructure instrumentale.

Introduction **153**

I. Le développement durable comme contrôle externe : une proposition de formalisation ... **155**

A) Comment étudier un modèle de pilotage aux concepteurs multiples ? 155

B) Le développement durable comme contrôle externe : une approche stylisée 162

1) Modèle de performance : réguler la relation entreprise – société par les marchés 164

2) Objets d'action : gérer les controverses, les risques environnementaux et sociaux et les externalités générées par l'activité des entreprises 168

3) Dispositifs et outils: la Triple Bottom Line et les marchés du contrôle externe 169

C) Les ambiguïtés du développement durable comme contrôle externe : une démarche au service des actionnaires ou de la société ? 170

1) Une démarche à destination des actionnaires ? 173

2) … ou une démarche militante à destination des autres parties prenantes ? 176

3) Comment interpréter la coexistence de ces perspectives ? 177

II) Etudier les dispositifs du contrôle externe : de l'étude de marchés isolés à l'analyse d'une architecture marchande **179**

A) L'émergence des marchés de l'ISR et de l'évaluation extra financière 179

B) Comment rendre compte de l'émergence de ces nouveaux marchés ? Portée et limites des perspectives actuelles 181

1) La relation entre légitimité et institutionnalisation 182

2) Les objets de recherche : la focalisation sur un marché 188

C) Vers une étude de l'architecture des marchés du développement durable 189

1) L'évaluation extra financière comme chaîne instrumentale : 189

2) L'analogie entre chaîne instrumentale et système technique 193

3) Coordonner la chaîne instrumentale de l'évaluation extra financière : l'élaboration d'une infrastructure instrumentale 194

Conclusion **195**

Introduction

Ce chapitre poursuit deux objectifs. Le premier est de représenter de manière formelle le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe de l'entreprise. Le second est d'identifier les enjeux d'un tel modèle en matière d'action collective, afin d'identifier des questions de recherche pertinentes.

La diffusion contemporaine du concept de développement durable dans le champ managérial s'est largement appuyée sur l'idée que le développement durable renvoie désormais à des enjeux stratégiques que les entreprises doivent intégrer sous peine de voir leur position concurrentielle remise en cause. Une telle approche, centrée sur le « business case » du développement durable (Holliday, Schmidheiny et Watts, 2002), se distingue nettement d'une approche morale centrée sur l'éthique du dirigeant qui a longtemps prévalu dans la littérature dans le champ de la RSE (cf. partie 1). Dans cette perspective, l'action des entreprises ne résulte ni d'une démarche éthique purement volontaire et altruiste des dirigeants, ni de contraintes réglementaires émanant de la puissance publique. Elle est censée résulter des attentes et des pressions exercées par des groupes d'acteurs externes vis-à-vis de l'entreprise (consommateurs, investisseurs, agences de rating, fournisseurs, communautés locales, etc.)[93]. Dans un tel modèle, la régulation est émergente, dynamique et son horizon est d'être progressivement incorporée au jeu marchand : ainsi, les marchés de l'investissement ou de la consommation (via l'émergence de l'investissement socialement responsable ou de nouveaux segments de marchés, sensibles au respect de l'environnement ou du social) sont-ils censés fonctionner comme des « marchés de la vertu » (Vogel, 2005), sanctionnant positivement ou négativement la capacité des entreprises à servir les besoins de la société.

Un enjeu essentiel d'un tel processus concerne la capacité à accroître la transparence des activités de l'entreprise, et à mettre à disposition des parties prenantes des informations relatives aux dimensions environnementales et sociales de l'activité de l'entreprise. Un tel projet, de par son ampleur, requiert la contribution d'une multitude d'acteurs et d'expertises. Il se traduit par l'élaboration d'une architecture complexe de marchés du contrôle externe.

Au cours de ces dernières années, différents travaux de recherche se sont développés pour analyser le développement de marchés de la RSE, en particulier dans le domaine de l'ISR et du rating extra financier (Gond, 2003a; Déjean, 2004; Gond et Leca, 2004; Déjean, 2005; Gond, Louche et Ventresca, 2005; Igalens et Gond, 2005; Gond, 2006b). Malgré leur richesse, ces travaux se focalisent de manière privilégiée sur un marché (le rating, les gestionnaires de fonds) et n'abordent qu'à la marge la manière dont d'autres marchés (conseil, reporting, audit) influencent la qualité et la réalisation de leur prestation. Dans ce chapitre, nous montrerons qu'il est utile de considérer ces différents marchés comme une architecture complexe dans laquelle s'établit une division du travail entre différents acteurs. Des formes de coordination et de division du travail apparaissent en effet indispensables entre consultants, entreprises, auditeurs, investisseurs et parties prenantes pour développer

[93] Comme nous le verrons, l'action volontaire de la part des entreprises ne disparaît pas entièrement dans cette nouvelle approche. La prise d'initiative des entreprises est en effet repérée, valorisée et diffusée par des consultants à travers un ensemble de « bonnes pratiques » en matière de RSE ou de développement durable. Ainsi, l'action volontaire s'inscrit-elle dans un nouveau rapport à la valeur, désormais marchand tout autant qu'éthique. Ces actions sont le plus souvent valorisables et valorisées dans de nouvelles arènes (commerce équitable, évaluation extra financière, communication institutionnelle, etc.).

à grande échelle une série d'outils et de techniques permettant de produire ces informations, les vérifier et les rendre utiles et utilisables. En établissant une division du travail, une telle architecture contribue à la faisabilité d'une évaluation extra financière, et, par extension, du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

Un apport de ce chapitre est donc de souligner l'importance des formes de division du travail inter organisationnelles nécessaires au fonctionnement d'ensemble, et de proposer une série de concepts permettant d'appréhender ces enjeux. Nous tissons en effet différents liens avec une série de travaux dans le champ de la gestion de l'innovation, qui étudient les formes d'innovations architecturales et les architectures modulaires dans la conception de produits (Henderson et Clark, 1990; Baldwin et Clark, 1997; Garud, Kumaraswamy et Langlois, 2003), ou des travaux récents soulignant l'enjeu d'étudier des formes de division du travail distribuées et couplées entre plusieurs organisations (Sinha et Van de Ven, 2005). Ces recherches s'accordent à souligner l'aspect critique des décisions relatives à l'architecture d'ensemble et les critères d'intégration des différents modules au sein d'un produit. Développées dans un contexte de conception de produits, ces différentes contributions nous semblent d'une grande richesse pour l'analyse des enjeux et de la portée des différents marchés du développement durable comme contrôle externe. Afin de développer une telle perspective, nous proposerons les concepts de *chaîne instrumentale* pour caractériser les interdépendances entre les outils et les acteurs de ces différents marchés. Nous soulignerons ensuite l'importance d'une *infrastructure instrumentale* susceptible de faciliter la coordination entre les différents maillons d'une telle chaîne. Nous montrerons enfin que les standards en matière de reporting environnemental et social jouent précisément ce rôle d'infrastructure instrumentale.

I. Le développement durable comme contrôle externe : une proposition de formalisation

Afin de développer plus en profondeur les enjeux de l'élaboration d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, nous commencerons par en proposer une approche formalisée. Nous allons ainsi nous livrer à un tel travail de formalisation à travers notre grille d'analyse, présentée dans le chapitre 2 (modèle de performance, objets d'action, dispositifs). Nous nous efforçons, suivant une approche stylisée, de dégager un « idéal type » de ce modèle de pilotage.

Comme nous l'avons souligné, une dérive possible d'un travail de formalisation concerne la tentation d'évacuer les ambiguïtés du modèle et de véhiculer une représentation totalement aboutie, unifiée et fonctionnelle du développement durable comme contrôle externe. Une telle représentation serait abusive et en décalage sensible avec la réalité, marquée par le bricolage et différentes ambiguïtés. D'un autre côté, le travail de formalisation peut aussi constituer un moyen utile pour révéler des objectifs des acteurs, les ambiguïtés, les inaboutissements et les limites d'un modèle de pilotage en cours d'élaboration. C'est dans cette perspective que nous nous livrerons à cet effort de formalisation.

Pour ce faire, nous abordons tout d'abord les enjeux méthodologiques associés à l'émergence d'un modèle de pilotage inabouti aux foyers de production multiples (A). Ensuite, nous proposerons une représentation formelle et stylisée du développement durable comme contrôle externe (B). Dans un troisième temps, nous soulèverons les questions associées aux limites, ambiguïtés incertitudes d'un tel modèle (C).

A) Comment étudier un modèle de pilotage aux concepteurs multiples ?

Le sens de la démarche étant clarifié, la formalisation du développement durable comme contrôle externe pose une deuxième série de problèmes, d'ordre méthodologique. Dans un contexte international, il apparaît ainsi difficile d'identifier un architecte unique du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. La formalisation d'un tel modèle apparaît plutôt comme une agrégation progressive de contributions multiples émanant d'une multiplicité d'acteurs, structurés par des représentations diverses, qui ont contribué à façonner progressivement le modèle de performance, les objets d'action et les dispositifs. Cette multiplicité et cet éparpillement des foyers de production du modèle de pilotage pose des problèmes méthodologiques délicats. En effet, où chercher et comment identifier les acteurs et documents de référence qui exercent une influence structurante ? Comment situer les foyers de production centraux ?

Le champ d'étude des politiques publiques est confronté à des questions analogues depuis une dizaine d'années. Ce problème a été particulièrement prégnant au sein des analyses cognitives des politiques publiques (Muller, 2000, 2006), qui s'interrogent notamment sur la manière dont émergent et se diffusent des idées, des doctrines et des représentations qui vont structurer l'ensemble des politiques publiques. Ces recherches visent ainsi à étudier la manière dont s'élabore le « référentiel » des politiques publiques, c'est-à-dire le cadre de référence mental, les représentations ou l'image de la réalité sur

laquelle les politiques publiques cherchent à intervenir[94]. Une transformation contemporaine majeure dans le domaine des politiques publiques, à l'œuvre depuis les années 90 sous l'effet de la mondialisation, concerne la diffusion internationale d'un nouveau référentiel global des politiques publiques : le référentiel de marché. Au-delà du contenu de ce référentiel, son mode de production se trouve radicalement transformé. En effet, l'Etat nation ne constitue plus l'unique foyer de production du référentiel, comme c'était le cas auparavant. Les arènes se déplacent et sont de plus en plus distribuées : le référentiel global est le résultat complexe d'interactions entre des réseaux d'entreprise et financiers, des institutions internationales (FMI, OMC), les réseaux de la société civile (ONG), les entreprises, les Etats, etc. (Muller, 2006).

Un tel contexte rend l'étude de la production des référentiels délicate. Pour résoudre ce problème, les analyses cognitives des politiques publiques ont notamment emprunté certaines approches au courant de la sociologie de la traduction pour mettre en avant le rôle d'acteurs de traduction (Callon, 1986), de transcodage (Lascoumes, 1994, 1996) ou de médiation[95]. La caractéristique clé de ces acteurs tient à leur capacité de faire le lien entre les différents réseaux et niveaux d'action (global et sectoriel, pour reprendre la terminologie de l'analyse cognitive des politiques publiques), et à articuler, au sein d'un même discours, des éléments jusqu'alors considérés comme indépendants.

Ces perspectives sont utiles pour avancer dans l'analyse de l'émergence des problématisations managériales du développement durable. Tout comme les nouveaux référentiels des politiques publiques, la formalisation d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe met en jeu des foyers de production hétérogènes. Parmi ces différents acteurs, il est possible de s'interroger sur les principaux acteurs de transcodage, c'est-à-dire sur les acteurs qui, à la frontière entre plusieurs environnements (entreprises et ONG), sont en capacité de produire un discours cohérent, de regrouper des idées, d'effectuer des associations entre des éléments jusqu'alors considérés comme indépendants ou contradictoires. Le premier chapitre de cette thèse, ainsi que des travaux antérieurs, nous ont amené à souligner le rôle central des consultants britanniques dans un tel processus (Acquier et al., 2005; Aggeri et al., 2005). Ces consultants ont joué un rôle central dans la formalisation du modèle de pilotage du contrôle externe. Néanmoins, il est aussi nécessaire de dépasser une approche uniquement centrée sur la production de discours pour comprendre comment ces derniers s'incarnent et se diffusent à travers des outils, des dispositifs et des pratiques. Ce processus implique des acteurs de diffusion (consultants « mainstream », normalisateurs, représentants des entreprises, etc.), qui, en

[94] Ces référentiels peuvent être analysés à un niveau global (valeurs et théories générales sur le rôle de l'acteur public, les domaines d'action prioritaires et les modes d'action les plus appropriés) et sectoriel (politiques concrètes sectorielles, représentations du secteur, de la discipline ou de la profession).

[95] L'idée de *traduction* est associée à un processus de mise en forme et d'élaboration d'un discours fédérateur et partagé au sein d'un collectif. Se référant aux travaux de Callon et de la sociologie de l'innovation, Lascoumes s'intéresse quant à lui aux opérations de *transcodage* par lesquelles des positions, pratiques et idées jusqu'alors diffuses sont agrégées, recyclées, et formalisées en un ensemble cohérent et gouvernable. La notion de transcodage, proposée par Lascoumes (1994, p.22), fait référence à « l'ensemble des activités de regroupement et de traduction d'informations et de pratiques dans un code différent. Transcoder, c'est d'une part agréger des informations éparses et les lire comme une totalité ; c'est aussi les traduire dans un autre registre relevant de logiques différentes, afin d'en assurer la diffusion à l'intérieur d'un champ et à l'extérieur de celui-ci ». Pour Pierre Lascoumes, « transcoder, c'est rendre gouvernable. (...) Etre en situation de pouvoir dans un réseau d'action publique, c'est avoir une forte capacité d'intégration de l'hétérogène, de recyclage des pratiques discursives et matérielles routinisées, de développement d'alliances stabilisantes et de production de principes de jugement des actions entreprises » (Lascoumes, 1996 p.338).

encastrant ces représentations dans des rapports, des méthodologies et des outils, ont exercé une influence moins directe et visible mais non moins importante sur la structuration et la diffusion d'un tel modèle. Par la suite, nous différencierons donc trois types d'acteurs dans ce processus :

1. Au niveau le plus général, quelques acteurs, ont joué un rôle central dans la mise en forme d'un langage managérial du développement durable. Leurs approches sont condensées dans des ouvrages managériaux aux accents souvent visionnaires et prophétiques : articulant les transformations de la société, la dégradation de l'environnement et les évolutions de l'environnement concurrentiel des entreprises, ils annoncent une révolution du capitalisme et des relations entre entreprises et société. Parmi ces acteurs qui ont joué un rôle fondamental dans le cadrage cognitif du développement durable, il nous semble particulièrement important d'étudier le rôle de l'américain Paul Hawken et des britanniques John Elkington et Simon Zadek[96]. Dans les cadres d'Hatchuel et Weil (1992), ces acteurs ont directement participé à l'élaboration d'une utopie mobilisatrice et d'un « mythe rationnel » du contrôle externe (Hatchuel, 1997). Positionnés à la frontière entre plusieurs champs (l'environnement, les entreprises, les milieux académiques, les investisseurs), ils ont, en produisant des concepts, largement contribué à la construction du sens de la notion de développement durable et la diffusion de tels modèles et représentations dans l'univers du management. Nous qualifions ces acteurs de « prophètes »[97], qui contribuent largement à la construction et à la diffusion des croyances collectives et des mythes rationnels dans un champ donné.
2. A un second niveau, un ensemble d'acteurs joue un rôle essentiel de *relais de diffusion et de reformatage* de ces discours sous une forme plus objective et rationalisée. On peut classer dans cette catégorie des représentants d'associations professionnelles comme le WBCSD (Holliday, Schmidheiny et Watts, 2003), de même que les figures plus traditionnelles du consulting élaborant des rapports sur le « business case du développement durable », produisant des rapports sur l'état des marchés du développement durable. Les sociétés spécialisées, SustainAbility ou AccountAbility, fondées respectivement par John

[96] Le lecteur pourrait s'étonner de l'absence d'autres ouvrages et d'auteurs ayant influencé les développements de ces « prophètes », comme R.Edward Freeman (1984) en ce qui concerne la théorie des parties prenantes ou Rachel Carson (1962) en matière d'environnementalisme. Ces auteurs ont influencé les représentations des consultants et se trouvent recyclés et transcodés dans le discours managérial contemporain du développement durable. Cependant, ils ne jouent pas un rôle direct dans la formation de ces discours et leur diffusion dans le champ du développement durable.

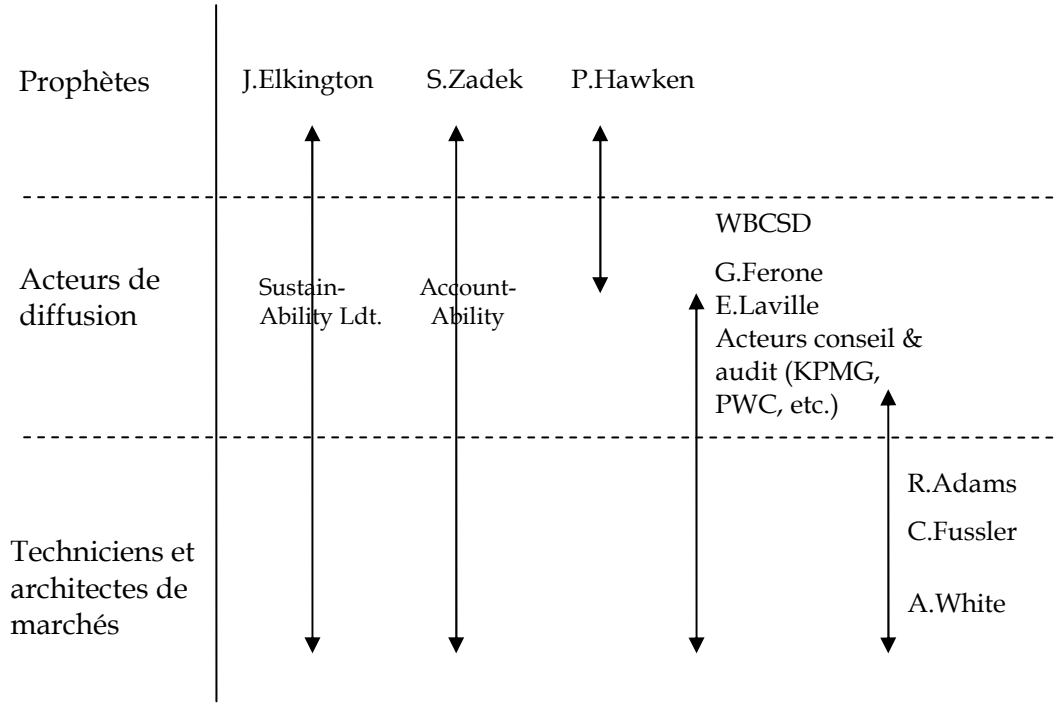
[97] Dans notre utilisation du terme « prophète », la référence au religieux est métaphorique. Cette référence au religieux peut apparaître surprenante dans un contexte où la diffusion managériale du terme de développement durable s'est accompagnée d'un processus d'« amoralisation » - au moins apparent - des discours et une mise à distance des dimensions religieuses qui ont été à l'origine du concept de RSE. Les dimensions éthiques et normatives, réintégrées dans le cadre plus neutre du *business case* ou de la *triple bottom line*, apparaissent ainsi masquées et évincées des discours managériaux. Néanmoins, nous avons montré que la dimension religieuse constitue une *métaphore utile pour comprendre les mécanismes de diffusion de la RSE et du développement durable dans le champ managérial* (cf. Acquier, Gond et Igalens, 2005). Il apparaît alors pertinent d'analyser l'action des « gourous » du développement durable comme celle d'entrepreneurs de morale (Becker, 1985) ou de nouveaux croisés (Glazer et Glazer, 1998) cherchant à promouvoir les questions environnementales sur l'agenda politique et des entreprises. A titre d'exemple, Simon Zadek rappelle dans son ouvrage *The Civil Corporation* (2001, p.155), la réaction d'un membre du conseil d'administration d'une compagnie d'assurance en 1996, lui demandant, à la suite d'une présentation, s'il était évangéliste chrétien ou communiste ! Il est aussi intéressant de souligner que la parole de ces acteurs se trouve condensée dans des ouvrages de référence cherchant à justifier l'action, à mobiliser les entreprises, à diffuser une nouvelle vision du capitalisme et des relations entreprises / société, et, dans une certaine mesure, à évangéliser le management.

Elkington et Simon Zadek, peuvent être elles aussi considérées comme des organes de diffusion et de formalisation. On peut aussi inclure différents acteurs ayant créé de nouveaux marchés et de nouvelles entreprises en s'inspirant des visions des « prophètes ». Ainsi, c'est suite à son expérience aux Etats-Unis que Geneviève Férone a décidé de fonder une agence de rating en France (Gond, 2006b). De même, la société de conseil française Utopies, fondée par Elizabeth Laville, a-t-elle été modelée sur l'exemple de sa consoeur britannique SustainAbility avec laquelle elle collabore officiellement sur plusieurs missions.

3. A un troisième niveau, plusieurs acteurs, que nous qualifions de *techniciens et architectes de marchés* participent à la mise en forme et à la mise en outil concrète de ces idées. On trouve à ce niveau différents acteurs menant des initiatives institutionnelles de standardisation (par exemple la Global Reporting Initiative qui vise à standardiser la communication environnementale et sociale des entreprises), les méthodologies d'engagement avec les parties prenantes, ou des outils d'évaluation des risques extra financiers. Construisant de nouveaux marchés, ces acteurs sont en charge de *la conception d'une infrastructure matérielle* qui supporte le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Leur action est largement distribuée : elle met en jeu de multiples acteurs qui vont mobiliser leurs expertises (audit, outils d'évaluation des risques, etc.) afin d'opérationnaliser le modèle de pilotage et de vendre de nouveaux services. Différents travaux (notamment dans le champ du néo institutionnalisme sociologique) ont montré que, dans une phase d'émergence, tout nouvel acteur, outil ou démarche doit justifier de son utilité et de la nécessité de son existence pour être accepté par les acteurs déjà institués (Aldrich et Fiol, 1994). Dans ces phases d'émergence, ces efforts de légitimation passent souvent par l'explicitation des philosophies gestionnaires des outils et dispositifs (Moisdon, 1997) : ces philosophies gestionnaires apparaissent de manière explicite dans différents documents (parties introductives présentant l'intérêt et l'utilité d'une norme, site internet, etc.) dans lesquels les acteurs présentent leur logique et cherchent à convaincre les utilisateurs potentiels[98]. Il est alors possible de comparer ces philosophies gestionnaires avec les discours des « prophètes », pour s'interroger sur les écarts et les distorsions qui surviennent à mesure que les projets des « prophètes » sont encastrés dans des outils et dispositifs concrets par différents experts. Dans notre cas, il apparaît que des experts tels que Roger Adams (ACCA - Association of Chartered Certified Accountants) et Allen White (Ceres - Coalition for Environmentally Responsible Economies) dans le domaine du reporting externe, ou Claude Fussler (ancien directeur du WBCSD, ancien qualiticien) dans le domaine de la gestion de la qualité ont joué un rôle significatif dans l'élaboration de standards et d'outils supportant le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

[98] Ainsi, les premiers outils managériaux explicitent-ils en détail leur raison d'être et leur philosophie managériale : un exemple significatif est celui des standards managériaux de la GRI en matière de reporting environnemental et social : le quart de la première version des standards GRI était consacré à la justification de l'existence d'une telle norme (nécessité de mettre en œuvre des démarches de reporting, manière dont le reporting répond aux attentes des parties prenantes dans un environnement concurrentiel instable, etc.). Cette proportion s'est ensuite réduite dans les version suivantes, devenant plus implicite, tenue pour acquise et incorporée au sein des standards.

Schéma 3.2 : Une représentation des rôles et acteurs de transcodage participant à la production du développement durable comme contrôle externe



Le schéma 3.2. vise à positionner différents acteurs parmi ces trois types de rôles. Il apparaît que c'est dans l'interaction entre ces trois niveaux que se forme et que se stabilise progressivement un modèle de pilotage cohérent. Du fait de l'hétérogénéité des acteurs et de leurs cadres cognitifs, il n'y a pas de raison a priori que les objectifs et la philosophie managériale des « prophètes » reste intacte au cours du processus de diffusion et d'encastrement dans des outils, méthodologies et marchés. Néanmoins, certains acteurs apparaissent en position particulièrement privilégiée pour garantir et maintenir la cohérence d'ensemble du processus. Ainsi, John Elkington et Simon Zadek, intervenant simultanément au niveau de la production des cadres cognitifs, de leur diffusion et de leur encastrement dans des outils et standards, apparaissent-ils comme des acteurs particulièrement structurants d'un tel processus.

Il apparaît maintenant plus facile de repérer les foyers centraux de production de notre modèle de pilotage. Dans notre effort de caractérisation du développement durable comme contrôle externe, nous nous intéresserons prioritairement aux problématisations des « prophètes » ayant endossé les différents rôles dans le processus de transcodage. Nous nous interrogerons ensuite sur la manière dont ces discours sont véhiculés et transformés par des acteurs de diffusion et des standards et outils techniques pour former un modèle de pilotage cohérent. Ces approches sont analysées à travers différents documents (standards, présentation d'outils, de démarches managériales, rapports de consultants et ouvrages) à chacun de ces niveaux. Un recensement et une présentation succincte de ces ouvrages est effectuée dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Liste et présentation des ouvrages et documents étudiés pour caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

Documents produits par les "prophètes":
- Paul Hawken se présente comme un environnementaliste, entrepreneur, journaliste et auteur, ayant consacré sa vie, depuis l'age de 20 ans, au développement durable et à la transformation des relations entre l'entreprise et l'environnement. Il a collaboré avec différentes entreprises, institutions, et groupes d'environnementalistes (notamment le Rocky Mountain Institute aux Etats-Unis), et a publié différents ouvrages largement diffusés (Hawken, 1993; Hawken, Lovins et Lovins, 1999) et des articles dans des revues managériales telles que la Harvard Business Review (Lovins, Lovins et Hawken, 1999). Son ouvrage *The Ecology of Commerce* (1993) a eu une influence importante dans les milieux académiques, politiques et a constitué une source d'inspiration directe pour différents entrepreneurs tels que Ray Anderson (fondateur de la société Interface, souvent citée en exemple) pour qui la lecture de l'ouvrage a constitué une véritable « révélation ». *The Ecology of Commerce* constitue un plaidoyer pour la reprise en main de l'économie par les citoyens, la petite entreprise et la politique, et l'invention de nouveaux fonctionnements marchands susceptibles de donner forme à un « capitalisme réparateur ». L'auteur y est souvent très critique à l'égard des grandes entreprises et du fonctionnement actuel des marchés qui ne tiennent pas compte des coût réels et cachés infligés à l'environnement. Pour réformer le capitalisme, il est indispensable de s'appuyer sur le fonctionnement du marché, mais de mettre en place des mécanismes d'intégration des externalités produites par les entreprises. Pour ce faire, une voie d'opérationnalisation privilégiée est la mise en place d'éco taxes par les pouvoirs publics, facilitant le transfert entre technologies. L'ouvrage aura un impact important en Amérique du nord, particulièrement dans les arènes politiques et des ONG, et sera prolongé et opérationnalisé par *Natural Capitalism : creating the Next Industrial Revolution* (Hawken et al., 1999). Même s'ils abordent des solutions concrètes que les entreprises pourraient adopter pour améliorer leur performance environnementale et sociale, ces deux ouvrages s'adressent avant tout aux citoyens et aux politiques, beaucoup plus qu'aux hommes d'affaires.

- John Elkington apparaît comme un acteur central de la diffusion du concept de développement durable dans le champ managérial en Europe. Fondateur du cabinet de conseil SustainAbility en 1987 (il revendique la création du concept et son application dans le champ managérial), il a collaboré avec différentes institutions internationales (notamment l'UNEP) et de nombreuses multinationales sur des enjeux relatifs au management du développement durable. Dans son ouvrage « Cannibals With Forks » (Elkington, 1997), il développe le concept de *Triple Bottom Line* qui constituera un concept d'opérationnalisation central du développement durable au sein des entreprises (Elkington, 1994, 2004). Suivant cette perspective, performance et création de valeur de l'entreprise doivent être évaluées à l'aune d'un triple résultat, financier, mais aussi social et environnemental. L'ouvrage, à la fois très aspirationnel et managérial, vise à faire prendre conscience aux dirigeants des grandes entreprises des mutations en cours du capitalisme et du renouvellement des enjeux de compétition. Après avoir constitué un problème politique puis une affaire de techniciens, le développement durable et la RSE entrent selon lui dans une troisième phase de leur histoire, où ces questions prennent un statut stratégique, relevant des organes de direction des entreprises. Dans son ouvrage, Elkington avance que le développement durable sous tend sept révolutions managériales (la transformation des marchés, l'instabilité et l'évolution des valeurs, les pratiques de transparence, la dématérialisation des produits, les partenariats, la nécessité de se projeter sur un temps long, les évolutions de gouvernance) qui vont transformer le paradigme central des milieux d'affaire et transformer profondément les relations entre les entreprises et leur environnement. De manière générale, il est important de remarquer qu'Elkington accorde une place plus limitée à l'analyse des enjeux environnementaux et adopte une posture beaucoup plus favorable aux grandes entreprises que Paul Hawken, ce qui favorisera la diffusion de son discours dans les univers managériaux.

- Simon Zadek est le directeur et l'un des fondateurs d'AccountAbility, un think-tank et un organisme professionnel britannique en matière de comptabilité sociétale, qui a aussi joué un rôle important dans la diffusion de concepts et l'élaboration de standards managériaux. Il a lui aussi publié différents articles dans la Harvard Business Review (Zadek, 2004) et a un statut de professeur affilié à la Harvard Business School. Les approches de Simon Zadek et d'AcccountAbility ont été

initialement marquées par les travaux de Rob Gray, Richard Evans et des chercheurs britanniques dans le champ de la comptabilité éthique, environnementale et sociétale (Evans et Zadek, 1997). Le concept d'*accountability* fait en effet référence à la comptabilité, et renvoie à la capacité et à la nécessité d'un acteur à rendre des comptes de son action et aux droits des parties prenantes à l'information. Dans le prolongement de ces travaux, Zadek s'est particulièrement intéressé à l'émergence de nouvelles formes de régulation et de gouvernance entre entreprise et société. Dans *The civil corporation* (Zadek, 2001), la vision de Zadek est ainsi centrée sur l'émergence de nouvelles formes de gouvernance, de normes et de régulations. Il resitue ces évolutions dans le cadre de l'émergence d'une « nouvelle économie », marquée par l'accroissement des enjeux d'apprentissage, des dimensions immatérielles, de même que la nouvelle proximité entre les parties prenantes et les entreprises, induite par les nouvelles technologies de l'information.
Acteurs de diffusion: différents acteurs ont joué un rôle important de diffusion et de reformatage des discours. Parmi ces acteurs, nous nous sommes particulièrement intéressés au rôle de Geneviève Férone (a joué un rôle important dans la diffusion des enjeux de développement durable en France, à travers la création de l'agence de notation Arèse mais aussi la rédaction de plusieurs ouvrages de sensibilisation sur le sujet), à la place des cabinets de conseil et d'audit traditionnels, et aux associations cherchant à promouvoir et à vulgariser le développement durable ou la RSE au sein des entreprises (ORSE, CSR Europe, WBCSD). Parmi les différents documents étudiés, nous avons accordé une place particulière aux ouvrages suivants : - *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise* (Férone et al. 2001). - Rapports sur le business case du développement durable (KPMG, 2001; PWC, 2002; WBCSD, 2002a) - Rapports sur l'évolution du reporting environnemental et social (KPMG, 2002; PWC, 2002; WBCSD, 2002b; UNEP et SustainAbility, 2003; ORSE, 2004; Standard&Poor's, SustainAbility et UNEP, 2004; KPMG, 2005; Utopies, SustainAbility et UNEP, 2005)
Arènes techniques et marchandes : il s'agit ici d'analyser la manière dont les discours sont articulés et relayés à travers la production de normes, de standards, de méthodologies et d'outils. Nous avons essayé de mettre en évidence la manière dont les acteurs du conseil ou de la standardisation justifient l'existence et l'utilité des outils et méthodologies élaborées. Il s'agit aussi de comprendre dans quelle mesure les cadres de référence des acteurs intervenant dans la production de standards (cf. le rôle d'Allen White ou de Roger Adams dans le processus de construction de la GRI, détaillé dans le chap.4) diffèrent ou sont alignés sur ceux des « prophètes ». Dans ce cadre, nous avons analysé plus particulièrement : - les justifications des démarches de reporting développées au sein des deux premières versions des standards de la Global Reporting Initiative (2000, 2002) - un document présentant la philosophie managériale initiale de la GRI. Green Metrics : A status report on Standardized Corporate Environmental Reporting (White et Zinkl, 1997): ce rapport a fait office de feuille de route de la Global Reporting Initiative (GRI) en exposant l'état du reporting environnemental au début du processus de même que les enjeux et objectifs assignés à une démarche de normalisation du reporting. - différents questionnaires des agences de rating environnemental et social (SAM, 2002-2004) et les présentations des agences de rating - les guides méthodologies d'engagement avec les parties prenantes les plus diffusés (AccoutAbility, SigmaProject) - l'élaboration du standard de l'ISO en matière de RSE étant encore en cours et son issue apparaissant incertaine et ouverte au moment de l'écriture de cette thèse, nous n'étudions pas cette initiative en détail dans les lignes qui suivent.

B) Le développement durable comme contrôle externe : une approche stylisée

De manière schématique, le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe est construit sur les éléments suivants :

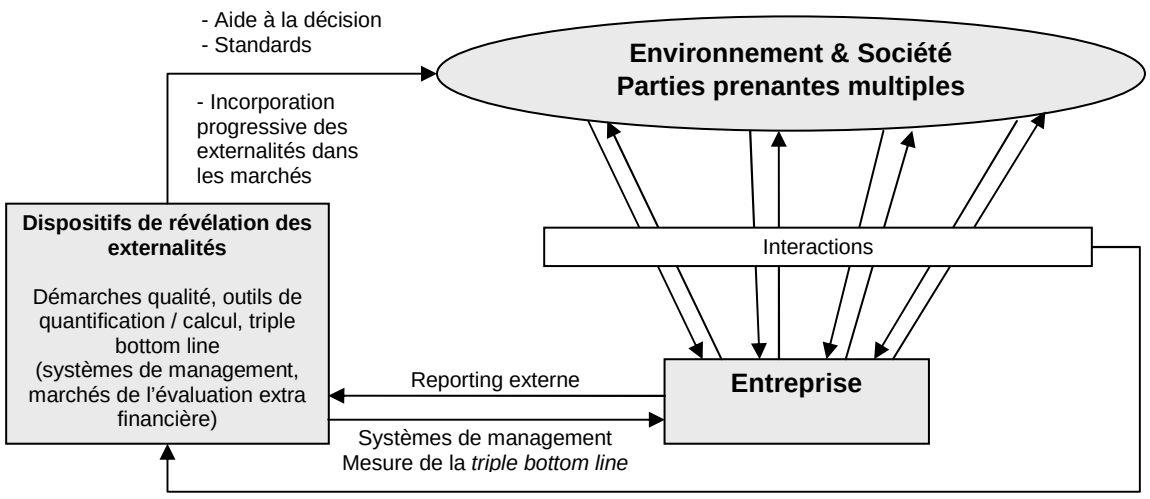
1. Le postulat de départ concerne la transformation de la nature des relations entre les entreprises et la société. Ces éléments de transformation renvoient aux changements de l'environnement concurrentiel des entreprises, marqué par l'internationalisation, l'accroissement de la taille des entreprises et de leur influence grandissante sur des enjeux globaux tels que le réchauffement climatique, les politiques de développement économiques, la pauvreté, etc. L'accroissement de la part des dimensions immatérielles (valeurs des marques, réputation, le capital humain et intellectuel, la qualité du management) sur la valeur de l'entreprise constitue un second axe d'évolution[99]. Ce capital immatériel est d'autant plus précieux et fragile que les entreprises sont confrontées à une crise de confiance et sont plus vulnérables dans un contexte mondialisé, où des acteurs de la société civile (ONG, syndicats, consommateurs, etc.) peuvent se mobiliser à tout moment pour remettre en question publiquement le comportement de l'entreprise. Ces acteurs, comme la société dans son ensemble dont les valeurs et attentes évoluent, exigent un droit de regard et une transparence accrue de la part d'entreprises devenues plus puissantes.
2. Un second postulat est que ces éléments sont invisibles avec les lunettes traditionnelles de l'analyse financière et de la comptabilité. La manière dont l'entreprise gère ces nouvelles formes de valeur et de risque n'est pas reflétée par les documents comptables ou les systèmes de pilotage traditionnels de l'entreprise. Ils représentent pourtant de nouveaux risques et constituent une pression que les entreprises doivent prendre en compte pour survivre et prospérer. Il apparaît donc nécessaire de créer de nouveaux dispositifs de gestion :
    a. A destination des parties prenantes (ONG, salariés, investisseurs, agences de rating), en produisant des informations (formalisées via une démarche de reporting externe) attestant la manière dont le management de l'entreprise gère ces risques et répond aux attentes sociales
    b. Au sein des entreprises, à travers des systèmes de management et de reporting internes établissant des objectifs et mesurant les progrès réalisés
3. Ces nouveaux flux d'information entre l'entreprise et son environnement doivent réduire les asymétries d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes, et donc optimiser le fonctionnement des marchés en offrant de nouvelles bases de décision aux consommateurs, salariés, investisseurs et ONG. Ces informations doivent progressivement donner lieu à l'élaboration de normes, de labels, de taxations et d'incitations marchandes permettant de rendre visibles les coûts environnementaux et sociaux non pris en compte par les mécanismes de marchés traditionnels. L'ensemble du processus doit donc permettre de visibiliser les coûts

[99] Cette dimension apparaît notamment à travers l'importance de la « goodwill » sur la valorisation financière de l'entreprise. D'un point de vue comptable, la « goodwill » ou « survaleur » se mesure par l'écart entre la valorisation financière d'une entreprise (censée être reflétée par sa capitalisation boursière) et sa valeur comptable (valeur comptable des actifs nets des dettes). Cette survaleur est le plus souvent considérée comme reflétant la valeur créée par la stratégie de l'entreprise ou le prix des actifs intangibles non comptabilisés (effets de réputation, marque, relations privilégiées avec des fournisseurs, capacité à attirer des profils, position stratégique sur la chaîne de valeur, compétences clés, etc.). Si son évaluation est problématique et pose des questions délicates aux méthodologies d'évaluation financière traditionnelles, la goodwill représente une part tout à fait significative de la valeur de l'entreprise, en particulier dans des secteurs peu capitalistiques reposant majoritairement sur des savoirs faire immatériels.

cachés des activités des entreprises et d'internaliser progressivement les externalités produites par les entreprises.

Une représentation graphique du modèle est fournie par le schéma 3.3.

Schéma 3.3 : Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe : une représentation stylisée



A travers notre grille d'analyse, les trois composantes (modèle de performance, objets d'action, dispositifs) composant le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe sont les suivantes :

Tableau 3.2. Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe

Modèle de performance	Réguler la relation entreprise – société par les marchés. Capacité à ajuster l'entreprise aux attentes de la société par l'élaboration de nouvelles formes de contrôle et de transparence. Ce modèle générique peut être décliné à deux niveaux : - au niveau de l'entreprise : maintenir sa «licence d'exploitation» - au niveau des parties prenantes externes : capacité à contrôler l'entreprise, à en infléchir le comportement et à imposer de nouvelles formes de transparence
Objets d'action	Controverses, externalités et risques environnementaux et sociaux associés à l'activité des entreprises Philosophies gestionnaires sur les relations entre l'entreprise et son environnement
Dispositifs	L'élargissement de la mesure de la performance (Triple Bottom Line) aux dimensions environnementales et sociales Marchés de l'évaluation et du contrôle externe

1) *Modèle de performance : réguler la relation entreprise – société par les marchés*

Tous les ouvrages des « prophètes » s'ouvrent sur un même diagnostic de transformation de l'environnement naturel, institutionnel et concurrentiel des entreprises. Selon les auteurs, ces évolutions rendent indispensable la prise en compte des problématiques de développement durable par les entreprises. Ces changements apparaissent si profonds qu'ils sont souvent présentés comme des « révolutions », appelées à bouleverser en profondeur les fondements des stratégies d'entreprises et la régulation du capitalisme.

L'épuisement progressif des ressources naturelles, l'explosion démographique et la mise sous tension des écosystèmes jouent un rôle fondamental dans les approches de Paul Hawken et des environnementalistes américains. Les auteurs soulignent que ces dynamiques sont d'une telle ampleur qu'ils imposent de repenser totalement les modèles de développement qui ont prévalu depuis l'industrialisation et d'engager une nouvelle révolution industrielle, fondée sur la productivité des ressources naturelles, la réduction des déchets, l'émergence d'une économie de service et de flux, et les investissements visant à régénérer les écosystèmes (Hawken et al., 1999).

Par contraste, ces dimensions environnementales apparaissent, de manière quelque peu surprenante, beaucoup plus en retrait dans les ouvrages plus managériaux. Ainsi, plutôt que de se concentrer sur les enjeux écologiques, Simon Zadek et John Elkington partent des transformations sociopolitiques et économiques de cette fin de millénaire[100]. Parmi ces éléments, les transformations contemporaines centrales renvoient à l'effondrement du communisme, le retrait des Etats, l'émergence de l'entreprise mondialisée comme institution dominante du XXIème siècle, confrontant les entreprises à de nouvelles attentes et de nouvelles responsabilités. Pour Elkington, « au moment où nous entrons dans le troisième millénaire, nous allons assister à une révolution culturelle d'ampleur mondiale. Les entreprises, beaucoup plus que les organisations gouvernementales ou non gouvernementales, se trouveront au poste de commande. Paradoxalement, cela ne simplifiera aucunement la tâche pour les entreprises. Pour de nombreuses compagnies, celle-ci s'avèrera épuisante, voire impossible. Pour d'autres, l'intégration [des sept révolutions managériales du développement durable] deviendra une seconde nature » (1997, p.3).

Un second point central concerne la multiplication des parties prenantes et le développement de nouveaux contre pouvoirs face aux entreprises. Pour Zadek, ces évolutions résultent de l'émergence d'une « nouvelle économie », dans laquelle les technologies de l'information offrent de nouvelles possibilités aux parties prenantes et transforment la nature des relations entre l'entreprise et son environnement. Ces évolutions

[100] Au début de son ouvrage, Elkington met en avant sept révolutions qu'il associe au concept de « sustainability ». Ces éléments portent sur les valeurs et la culture managériale. Conscient du décalage avec les approches usuelles du développement durable, il souligne que « les sept dimensions qui constituent les piliers d'un futur soutenable [...] peuvent apparaître surprenantes pour la plupart de ceux qui sont accoutumés à analyser la révolution environnementale en terme d'enjeux tels que la population, le réchauffement climatique, la biodiversité, les ressources marines, ou la contamination des sols. Mais ces révolutions sont les forces profondes qui sous tendent la plupart des turbulences que nous observons à la surface. Ce sont ces enjeux qui détermineront notre capacité à réussir la transition vers un développement durable » (1997, p.3)

constituent de nouvelles sources de risques de conflits, mais elles offrent aussi des opportunités de dialogue, de collaborations et d'apprentissage, susceptibles d'améliorer la relation entre l'entreprise et la société.

Pour maintenir sa capacité d'action dans un environnement plus instable, hétérogène et évolutif, la confiance devient un capital essentiel pour l'activité des entreprises. Les auteurs pointent du doigt les contre-exemples des firmes Monsanto ou Shell, qui, faute d'avoir su percevoir et gérer les attentes de leurs parties prenantes, ont vu leurs projets stratégiques remis en question. Pour se développer, l'entreprise doit donc restaurer, construire ou entretenir sa « licence to operate ». Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en œuvre de nouvelles formes de transparence et développer de nouvelles capacités d'engagement et de réaction à l'égard de ses parties prenantes. Il est important de noter que les parties prenantes peuvent n'être pas directement affectées par les agissements de l'entreprise mais fonctionner comme des « porte voix » d'autres parties prenantes moins puissantes (c'est le cas pour les ONG de défense de l'environnement ou la plupart des investisseurs socialement responsables). Ces controverses ont un impact financier significatif sur la performance financière de l'entreprise mais sont invisibles avec les outils d'évaluation traditionnels.

On observe une grande convergence des discours entre la parole des prophètes et ceux mis en avant par les acteurs de diffusion. Il semble même que s'opère une forme de radicalisation chez certains acteurs (en particulier les comptables et analystes extra financiers). Ainsi si John Elkington ou Simon Zadek soulignent l'importance des enjeux d'apprentissage (l'un des traits communs avec l'approche du WBCSD), de même que la nécessité de changements qualitatifs et philosophiques au sein du management, les acteurs de diffusion tels que KPMG (2001) ou le rapport de White et Zinkl sur le reporting environnemental (1997) adoptent une approche beaucoup plus contraignante, exacerbant les risques que font peser les stakeholders sur le capital immatériel de l'entreprise, le besoin de quantification et l'impératif de transparence[101] (cf. encadré 3.1.).

Encadré 3.1. : Extraits du rapport de KPMG (2001), "The business case for Social Responsibility" et du rapport du WBCSD (2002), "Sustainable Development Reporting : Striking the Balance" :

« La communauté dans son ensemble témoigne de la méfiance à l'égard des entreprises et exige que l'industrie démontre au public qu'elle est digne de confiance en gagnant une nouvelle 'licence d'exploitation' (licence to operate). […] Les consommateurs, les actionnaires et d'autres parties prenantes exigent de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, en particulier concernant les risques relatifs à la réputation de l'entreprise et la mise en place de processus plus transparents. […] De plus en plus fréquemment, ces acteurs réunissent des groupes d'entreprise, d'ONG, d'investisseurs et d'acteurs gouvernementaux de premier rang, qui ont identifié le lien entre la croissance soutenue et la gestion de la performance extra financière. Ces soutiens ont accru les exigences en terme de transparence et de reddition d'entreprise (business accountability), en particulier en ce qui concerne

[101] Certains rapports effectuant un état des lieux du reporting véhiculent de manière explicite le mythe d'une transparence totale des activités de l'entreprise. Ainsi, le rapport 2004 *Risk and Opportunity – Best practice in Non-Financial Reporting* (Standard&Poor's, Sustainability & UNEP, 2004), évoque-t-il, lorsqu'il imagine l'évolution du reporting à un horizon de 20 ans, proposent-ils d'incarner leur vision à travers « trois images impressionnistes montrant où pourraient nous amener la révolution de la transparence : nous nous sommes demandé à quoi ressemblerait la vie si les citoyens pouvaient utiliser un outil leur présentant une information à 360° sur les produits et services qu'ils utilisent. Ce qui relevait auparavant de la science fiction risquent de devenir notre réalité quotidienne dans une dizaine d'années » (p.43). Ces images représentent un consommateur tenant un produit, étant instantanément informé par un rapport de ses origines, conditions de production, et informations concernant les dernières informations concernant l'entreprise.

les grandes entreprises. La question n'est plus de savoir s'il faut se préoccuper des questions de développement durable mais comment. Dès lors, le succès ne peut plus être simplement mesuré en terme de performance comptable, mais doit inclure une série de facteurs telles que le reporting sur les indicateurs non financiers (KPMG, 2001, p.1-2 ; notre traduction).

« Au cœur des débats contemporains sur la gouvernance d'entreprise, l'on trouve des appels à adopter une approche plus large de la notion de gouvernance d'entreprise – une perspective qui va au-delà des structures des conseils d'administration et des rémunération des dirigeants, et qui tient compte de l'ensemble des risques auxquels doit faire face l'entreprise. Ces risques viennent de sources 'non conventionnelles' telles que les transformations des valeurs sociales qui accordent une valeur nouvelle aux responsabilités environnementales, sociales et éthiques, et qui utilisent les nouvelles autoroutes de l'information mondiales pour exprimer des inquiétudes et agir […]. Dans ces modèles d'affaire durables, les acteurs attendent des entreprises qu'elles explicitent leurs valeurs, qu'elles communiquent sur la manière dont elles répondent à des enjeux non conventionnels pour les entreprises, et qu'elles démontrent comment leurs objectifs de performance sont reliés à leurs objectifs financiers et leur responsabilité à l'égard des stakehodlers ». (KPMG, 2001, p.6-7, notre traduction)

« Ces transformations des valeurs sociales signifie qu'il y a aussi eu un rééquilibrage des pouvoirs au sein des organisations. Les centres de pouvoirs se sont déplacés de l'interne à l'externe des organisations. Aujourd'hui, les parties prenantes externes ont une voix plus significative que jamais sur la manière dont les managers gèrent leurs entreprises. Différents secteurs industriels sont extrêmement sensibles à l'opinion publique, dans un monde où les attitudes sont communiquées à une échelle mondiale et de manière instantanée. Les entreprises s'inscrivent désormais dans un 'monde CNN' où l'information sur des évènements mondiaux peuvent être transmisses instantanément, permettant aux parties intéressées de surveiller les activités des entreprises à n'importe quel coin du globe, et d'agir immédiatement si le comportement des entreprises laisse à désirer » (KPMG, 2001, p.3 ; notre traduction).

Ces dimensions sont elles aussi prépondérantes dans le document du WBCSD :

« Au cours de ces dernières années, nous avons observé une transformation de ce qui constitue un actif économique pour l'entreprise. La possession d'actifs physiques, tels que les usines de production, ne constitue qu'une partie de la capitalisation financière d'une entreprise. Sa valeur est largement influencée par des actifs intangibles telles que les compétences managériales, la réputation de l'entreprise, son capital humain et intellectuel, et la capacité à travailler en partenariat avec les parties prenantes. Toutefois, ces actifs sont exclus des documents comptables de l'entreprise du fait de la difficulté à les valoriser de manière objective. » (p.10, notre traduction)

« Les entreprises se trouvent sous des pressions croissantes de la part de parties prenantes pour être plus transparentes sur leurs valeurs, principes et performances concernant le développement durable. Nous observons une reconnaissance croissante, au sein des membres du WBCSD, que les rapports externes abordant de tels sujets contribuent à renforcer la position concurrentielle et la réputation de l'entreprise. Ces rapports constituent une partie d'une réponse efficace aux demandes pour plus de transparence et de contrôle » (WBCSD, 2001, p.3; notre traduction).

« Certaines critiques peuvent avancer que les pratiques de reporting rendent l'entreprise plus transparente, et donc plus exposée à la critique. Néanmoins, nous sommes convaincus qu'aujourd'hui, c'est l'absence de transparence qui est la posture la plus risquée, en particulier dans le cadre des scandales d'entreprise récents » (WBCSD, 2001, p.12; notre traduction).

Il semble que l'ensemble des acteurs s'accorde à considérer qu'il est nécessaire de s'appuyer sur les mécanismes de marché plus que sur toute autre moyen (régulation publique contraignante de type « command and control » ou éthique des dirigeants) afin de réguler le comportement des entreprises. Pour Hawken, il serait irréaliste de chercher à

contrecarrer les fonctionnements de marché qui constituent un élément fondamental de la nature humaine. L'irresponsabilité des entreprises n'est pas inhérente aux fonctionnements des marchés. Elle vient au contraire de l'absence de mécanismes de marchés justes et transparents, rendant compte des coûts réels de la dégradation de l'environnement et des ressources naturelles et sociales. Pour tous les auteurs, l'enjeu central est donc de recréer de manière dynamique les règles du jeu permettant d'internaliser les externalités produites par les entreprises. Ainsi, pour Zadek, Elkington et l'ensemble des acteurs de diffusion, il est indispensable de réduire les asymétries d'informations et de re-concevoir les systèmes d'incitation et de contrôle propres aux marchés afin qu'ils récompensent la vertu de manière automatique.

Encadré 3.2 : Réguler les entreprises par une transparence accrue des marchés

Paul Hawken (1993) : « Actuellement, tout acte dans notre société industrielle n'aboutit qu'à la dégradation de l'environnement, quelle que soit l'intention il nous faut concevoir un système où l'inverse sera vrai, où faire le bien tombera sous le sens, où les actes quotidiens de la vie et du travail s'accumuleront pour faire un monde meilleur, tout naturellement, et non pas grâce à un altruisme conscient » (p.11). « Sans aucun doute, l'aspect le plus funeste de notre système économique actuel est que le coût de la destruction de la terre est totalement absent des prix pratiqués sur le marché. Une information essentielle et vitale manque donc à tous les niveaux de l'économie. Cette omission permet au capitalisme régnant de durer plus qu'il ne devrait et empêche l'apparition de l'économie réparatrice ». (p.31). « Je crois que les consommateurs sont mal informés parce que les marchés ne donnent pas le vrai coût des produits. Quand les consommateurs seront bien informés, les choses changeront. [...] Ce sont précisément ces coûts, que l'on appelle coûts externes, qui doivent maintenant être intégrés au prix d'un produit. La solution de bien des problèmes évoqués dans ce livre est aussi simple (et aussi compliquée) que cela » (Hawken, 1993, p.117).

John Elkington développe des perspectives similaires dans son ouvrage *Cannibals with forks* (1997). Ainsi « l'un des moteurs essentiels de changement constituera la peur, pour ceux qui échouent à intégrer les enjeux de la triple bottom line, voir leur valeur économique migrer vers ceux qui réussissent. L'enjeu central de la première moitié du 21ème siècle sera de faire en sorte que les marchés oeuvrent de manière consistante et cohérente en faveur du développement durable. […] Bien que nous pourrions souhaiter autre chose, les entreprises et les industries du développement durable ne se développerons pas de manière spontanée. Au contraire, leur développement nécessitera une intervention gouvernementale appropriée et des incitations marchandes ciblées et soutenues au fil des décennies. […] Nous devons, de manière croissante, concevoir les marchés – ainsi que les structures institutionnelles qui les gouvernent – avec des priorités de développement durable en tête. » (p.340-342 ; notre traduction). De même, « l'un des points clés du problème est que les prix d'aujourd'hui nous trompent. […] Nous devons nous assurer que les prix se rapprochent progressivement de la vérité, la vérité sociale et la vérité écologique » (p.349).

Pour Simon Zadek (2001), la capacité des codes de conduite à améliorer l'information dont disposent les stakeholders et le fait que les marchés récompensent effectivement la vertu constitue un enjeu majeur de la dynamique actuelle en matière de développement durable.

Les acteurs de diffusion partagent eux aussi une telle vision. Ainsi, les pratiques de reporting doivent-elles permettre de rendre visible les controverses et les enjeux critiques dans les domaines environnemental et social. De même, elles doivent permettre de fonder la confiance sur des éléments tangibles, de différencier les entreprises entre elles et, à terme, d'internaliser ces externalités (UNEP et SustainAbility, 2002, 2003; Standard&Poor's et al., 2004).

Les « techniciens et architectes de marché » s'inscrivent eux aussi dans une telle démarche. De même, le rapport *rewarding* virtue, coédité par Business in the Community, le FTSE group et le fond d'investissement Insight Investment affirme-t-il que « dans des marchés efficients, l'irresponsabilité

est punie immédiatement ». (BITC, FTSEGroup et Insight-Investment, 2005) (p.21) et d'avancer qu'il est nécessaire d'accroître la transparence des marchés, de valoriser les intangibles et de revoir les systèmes d'incitation et de contrôle en vigueur. Enfin le rapport de White et Zinkl (1997) est clair sur ses orientations : la standardisation du reporting environnemental doit servir à réduire les asymétries d'information et à améliorer l'efficience des marchés : « L'information permet aux marchés d'allouer efficacement les ressources pour produire des biens et des services. Les managers ont besoin d'information pour prendre des décisions appropriées. Les actionnaires ont besoin d'informations pour prendre des décisions d'investissement adéquates. Les consommateurs ont besoin d'information pour faire le tri et comparer les différents produits et services qui s'offrent à eux. Sans informations fiables, utilisables et produites en temps voulu, les marchés ne peuvent fonctionner de façon efficace. […] Dans les pays de l'Ouest, où il existe une base réglementaire aujourd'hui bien établie, la prochaine vague de progrès environnemental doit reposer davantage sur la pression des investisseurs et celle du public plutôt que sur une expansion (à un coût marginal élevé) de la machine réglementaire déjà en place. Dans les nations industrielles en émergence, l'idée de construire une intra structure réglementaire complexe similaire à celle des pays occidentaux est tout simplement irréaliste » (p.1).

Le modèle de performance du développement durable comme contrôle externe apparaît donc clair : l'objectif est d'ajuster de manière dynamique et à travers la modification des règles de fonctionnement du marché, l'entreprise aux attentes évolutives d'un environnement social devenu turbulent. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit de maintenir sa « licence to operate ». Du point de vue des stakeholders externes, l'objectif est d'être en capacité d'influencer, d'infléchir, de contrôler les comportements de l'entreprise et d'imposer de nouvelles formes de transparence. Ces évolutions impliquent le renouvellement des approches de création de valeur, pour prendre en compte les dimensions environnementales et sociales de l'activité des entreprises.

2) *Objets d'action : gérer les controverses, les risques environnementaux et sociaux et les externalités générées par l'activité des entreprises*

Dans ce contexte d'instabilité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, il s'agit de gérer l'ensemble des controverses, des risques environnementaux et sociaux, et des externalités générées par l'activité de l'entreprise. Les objets d'action du modèle de pilotage concernent potentiellement l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces controverses peuvent porter sur les enjeux environnementaux les plus pressants mais aussi sur toute autre forme de risques sociaux. Ainsi, la préservation de l'environnement, le développement des compétences et de l'employabilité des salariés, les efforts d'accompagnement des restructurations, le travail des enfants chez les sous-traitants de l'entreprise, constituent autant de problématiques qu'il s'agit potentiellement de gérer. Cette série n'est pas finie a priori, car elle évolue avec la société, les connaissances disponibles, l'identité et les intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, le répertoire des controverses à gérer est en évolution permanente, à mesure que des acteurs médiatisent et mettent en scène de nouvelles controverses au sein de la société (par exemple l'emploi des seniors, l'égalité hommes femmes ou l'intégration des minorités sur le lieu de travail, la réhabilitation des sites industriels, la mise à jour de nouvelles formes de nuisances, etc.).

Pour les « prophètes », le développement durable renvoie cependant à une évolution plus profonde, plus qualitative. Il s'agit ainsi de transformer les valeurs qui sous tendent l'action des managers et des entrepreneurs, et de réintroduire les dimensions de sens et de responsabilité au cœur de l'action managériale. A titre d'exemple, Hawken souligne la nécessité de réviser les valeurs managériales et d'« être joyeux, attirant, et tendre vers l'esthétisme » (1993, p.11 et 12). Il fait plus largement écho à des approches telle que celle de Thomas Gladwinn qui considère que les démarches existantes en matière de gestion de

l'environnement sont radicalement insuffisantes car elles se cantonnent à limiter les dommages infligés à l'environnement[102]. La portée de telles démarches reste dès lors marginale et ne doit pas masquer la nécessité impérieuse de changer de paradigme pour passer à un modèle de durabilité (sustaincentric) (Gladwin et al., 1995) ou de « capitalisme réparateur » (Hawken, 1993). L'idée d'un décalage entre les paradigmes managériaux dominants et ceux de l'écologie sont convergents avec différents travaux d'analyse des discours dans le domaine des sciences de l'environnement (Starkey et Crane, 2003).

Cette volonté de transformer qualitativement la philosophie et les pratiques managériales est aussi présente dans les ouvrages d'Elkington et de Zadek (qui soulignent la nécessité d'adopter une approche proactive et ouverte à l'égard des changements sociaux). Néanmoins, ces dimensions disparaissent largement dans les discours des acteurs de diffusion, qui se focalisent presque uniquement sur la nécessité de gérer des risques d'une nature nouvelle. Ces acteurs se concentrent sur l'idée qu'il est possible et nécessaire de mesurer et de quantifier ces nouveaux risques afin de les gérer de manière rationnelle, dans le cadre du système de règles actuel. A titre d'exemple, White et Zinkl soulignent que « des premières recherches concernant l'attitude de Wall Street par rapport à la performance environnementale montrent que la bourse tiendra compte de cette performance si un lien convainquant peut être établi avec la gestion des risques » (1997 : 2). De même, pour Geneviève Férone, « le développement durable à l'échelle des entreprises » peut se résumer à de « nouveaux modèles et outils de reporting internes et externes » (2001 : 47).

3) *Dispositifs et outils: la Triple Bottom Line et les marchés du contrôle externe*

Si le modèle de performance et les objets d'action du développement durable comme contrôle externe sont mieux cernés, comment gérer ces nouvelles questions ? Comment intégrer de manière dynamique les externalités au sein des marchés ? Quelles sont les expertises, outils, et figures d'acteurs qui doivent permettre de gérer ces nouveaux enjeux ?

Un premier cadre d'opérationnalisation est offert par Elkington à travers le concept de triple résultat - *Triple Bottom Line* - (Elkington, 1994, 1997, 2004). L'objectif d'Elkington, en utilisant l'analogie à la notion de résultat financier, était d'attirer l'attention des managers en détournant un concept familier. « Il était nécessaire que ce langage ait une résonance dans l'esprit des managers. J'avais déjà proposé plusieurs autres termes qui s'étaient diffusés dans le langage managérial, tels que l'*excellence environnementale* en 1984 [en référence au *Prix de l'Excellence* de Peters et Waterman, 1982], ou le concept de *consommateur vert* (1986), [… à travers un ouvrage dont] l'objectif était d'aider les consommateurs à se mobiliser pour faire pression auprès des entreprises concernant les enjeux environnementaux » (2004, p1). « Dans les termes les plus simples, la Triple Bottom Line vise à concentrer l'attention des entreprises non seulement sur la création de valeur économique, mais aussi sur la création ou la destruction de valeurs environnementales ou sociales » (op cit., p.3). Dans l'ouvrage *Cannibals with Forks* (1997), il développe largement cette analogie en parlant de « nouveaux comptables du développement durable », s'interrogeant sur les modalités de transferts de concepts comptables tels que la notion d'actif ou de résultats dans le champ de l'environnement et du social. Pour Zadek (2001), la notion « suggère de manière alléchante que chaque élément peut et doit être mesuré et compté. […] En créant une analogie avec les

[102] « On dit aux dirigeants que s'ils se réveillent et font amende honorable en utilisant du papier à la place du polystyrène, par exemple, on sera sur le chemin d'un monde respectueux de l'environnement. Rien n'est plus faux. Ce n'est pas la question des demi-mesures mais celle de l'illusions propagée qu'en aménageant subtilement ici où là, on parviendra à une vie saine avec une nature "préservée" et des centres commerciaux douillets » (Hawken, 1993, p.8).

comptes financiers, elle renforce, de manière involontaire, la vision selon laquelle les choses importantes sont celles qui peuvent être mesurées où qui ont un impact financier » (p.105-106). Il appelle ainsi à une perspective plus orientée vers l'apprentissage, favorisant l'engagement entre les entreprises et ses parties prenantes.

Dans les faits, l'ensemble des dispositifs d'opérationnalisation du modèle de performance vont eux aussi se construire par analogie au secteur financier qu'ils vont chercher à mimer et à enrichir[103]. A la crise de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, il s'agit de répondre par des dispositifs de comptabilité, d'audit et de reporting développement durable, conformément aux préceptes de la théorie de l'agence[104]. De même, l'émergence d'agences de rating extra financières visent-elles à compléter les évaluations financières traditionnelles par une analyse systématique de la gestion des risques sociaux et environnementaux (Férone et al., 2001). Le processus d'internalisation des externalités décrit plus haut repose donc sur un dispositif complexe, largement dérivé des marchés du contrôle et de l'analyse financière : pour pouvoir internaliser une série -non bornée a priori- d'effets externes produits par les entreprises, il est nécessaire de mettre en place un dispositif collectif trans-organisationnel, composé d'un ensemble de marchés (reporting, audit, évaluation, etc.), d'acteurs, de méthodes et d'outils. Il s'agit de concevoir une architecture, un « système » général sur lequel les acteurs peuvent « brancher » une série de problèmes à mesure qu'ils apparaissent. Le modèle de pilotage du développement durable appréhendé comme contrôle externe met en jeu toute une série de processus de qualité et une panoplie d'instruments de quantification, de mesure, de vérification et de calcul.

Malgré ces emprunts et analogies massives aux marchés financiers, nous verrons que l'ensemble des dispositifs associés au modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe restent largement à construire. Ainsi, le travail d'analyse des discours, structuré par une volonté de formalisation peut donner au lecteur le sentiment d'un modèle de pilotage totalement cohérent et formalisé. Il serait abusif de considérer ce modèle de pilotage comme tel : en effet, il soulève de nombreuses ambiguïtés, polysémies et incertitudes qu'il est nécessaire de souligner.

C) Les ambiguïtés du développement durable comme contrôle externe : une démarche au service des actionnaires ou de la société ?

Il serait possible de souligner les ambiguïtés de ce modèle de pilotage aux différents niveaux (modèle de performance, objets d'action et dispositifs). Celles-ci nous semblent cependant tout à fait significatives concernant le modèle de performance associé au développement durable comme contrôle externe. Ainsi, le modèle de performance du

[103] La traduction de la triple bottom line, telle qu'elle s'est déployée dans les marchés de l'évaluation externe du développement durable, va sans doute au-delà de la volonté initiale de John Elkington qui cherchait plus à rouvrir la notion de performance pour y ré-introduire une dimension qualitative que de limiter le développement durable à une approche où la dominante est quantitative. C'est cependant cette seconde version qui s'est diffusée sur les marchés.

[104] La comptabilité et les techniques financières se sont développées pour répondre aux problèmes d'asymétrie d'information d'abord entre commerçants, et se sont progressivement transformées avec les entreprises, notamment l'éloignement entre actionnaires et les dirigeants. Les cadres analytiques de référence en comptabilité sont la théorie de l'agence : suivant cette perspective, la comptabilité peut être analysée comme un dispositif de contrôle externe permettant de contrecarrer l'asymétrie d'information entre les fournisseurs de capital (le principal qui confie des moyens et cède un droit de décision) et les dirigeants (les agents) (cf. Jensen et Meckling, 1976).

développement durable appréhendé comme contrôle externe est ambivalent : il est possible d'identifier deux modèles de performance différents, renvoyant à des projets normatifs distincts, qui sont simultanément mis en avant comme objectif managérial. Pour prendre l'exemple de l'Investissement Socialement Responsable, il est ainsi possible d'opposer une démarche de maximisation de la performance actionnariale (qui correspondrait à un « ISR de performance ») à une approche plus militante du contrôle externe (« l'ISR éthique »), à destination de l'ensemble des parties prenantes et de la société (cf. tableau 3.3). Dans les faits, ces deux approches coexistent dans les discours managériaux : ainsi, comme le rappellent Chatterji et Levine (2006 :31), « l'objectif de l'évaluation de la performance extra financière consiste à aligner les incitations managériales avec la création de valeur actionnariale à long terme, et d'aligner la création de valeur actionnariale à la création de valeur pour la société » (Chatterji et Levine, 2006).

Tableau 3.3 : Quels sont les objectifs sous jacents au développement durable comme contrôle externe ? Deux perspectives.

Perspective	Une démarche à destination des actionnaires traditionnels	Une démarche militante à destination de l'ensemble de la société
Projet normatif	Maximiser la performance actionnariale de la firme	Améliorer l'inscription de l'entreprise dans la société en donnant plus d'information et de pouvoir aux parties prenantes
Modèle principal / agent	Inchangé (principal = actionnaire), mais l'actionnaire a besoin de mieux appréhender la relation entre l'entreprise et son environnement	Relation d'agence étendue. L'ensemble des stakeholders doit avoir voix au chapitre. Licence to operate et contrat moral entre l'entreprise et ses parties prenantes
Logique d'ensemble	Quantification => évaluation élargie de la performance => meilleure compréhension des intangibles et réduction des asymétries d'informations supportées par l'actionnaire. Le « business case » comme raison d'être. L'impact social positif est un effet dérivé des pratiques de RSE.	1) S'adresse à un segment d'investisseurs qui ont une fonction d'utilité plus complexe que la maximisation de la val. actionnariale court terme. 2) Reconnaissance et acceptation des contradictions possibles entre la perf. sociétale et la perf. financière 3) L'accroissement de la perf. boursière est un dérivé possible et probable de telles pratiques, mais pas leur raison d'être. 4) Les investisseurs ne sont pas les seuls acteurs concernés par cette dynamique.
Evaluation de la performance	Meilleur pilotage du couple rentabilité / risque d'un investisseur standard	Capacité à infléchir et à influencer les décisions de l'entreprise
Pratiques associées	La plupart des pratiques d'ISR sélectives, agences SAM, Core Ratings (2003 -> 2005 puis rachetée par DNV), etc.	Démarches d'exclusion, décision de retrait des entreprises US d'Afrique du Sud dans les années 80. Respect des droits fondamentaux, des textes internationaux (OIT, principes Sullivans, etc.).

1) Une démarche à destination des actionnaires ?

> Since corporate sustainability performance can now be financially quantified, [investors] now have an investable corporate sustainability concept. Second, sustainability leaders are increasingly expected to show superior performance and favorable risk/return profiles. A growing number of investors is convinced that sustainability is a catalyst for enlightened and disciplined management, and, thus, a crucial success factor (Dow Jones Sustainability Index DJSI).[105]

Cet extrait du site Internet du DJSI constitue une bonne synthèse de la première approche. Dans cette perspective, le développement durable, entendu comme contrôle externe de l'entreprise, est un modèle de pilotage qui sert les intérêts des actionnaires. Suivant les hypothèses de la théorie de l'agence, c'est un moyen d'accroître l'efficacité des systèmes de gouvernance actuels en réduisant les asymétries d'informations entre dirigeants et actionnaires. Ainsi ce modèle ne remet-il pas en question la primauté de l'actionnaire sur les autres parties prenantes. Au contraire, il s'agit de permettre aux investisseurs traditionnels une évaluation plus fine des éléments intangibles de la performance et des actifs immatériels de l'entreprise. La manière dont l'entreprise interagit avec ses autres parties prenantes a une influence non négligeable sur son développement à court, moyen et long terme, et sa pérennité. Ainsi, tout actionnaire rationnel et utilitariste devrait tenir compte de ces dimensions dans son appréciation. Le reporting environnemental et social est alors un moyen d'accroître la rationalité des acteurs et d'optimiser l'allocation des ressources. Ainsi, dans son étude du marché français de l'ISR, Frédérique Déjean (2004 : 32) souligne qu' « il semble que la majorité des gérants de fonds considère que les critères sociaux et environnementaux permettent […] d'appréhender la stratégie des entreprises sur une plus longue durée et d'améliorer la gestion des risques : *« On est absolument convaincu que c'est très bien moralement de bien traiter ses employés. Mais c'est un critère moral, ce n'est pas cela qui nous intéresse. Nous, on pense tout simplement que c'est meilleur pour la productivité »* [Entretien avec un gérant]. » cité par (Déjean, 2004).

L'idée d'un « business case » du développement durable, c'est-à-dire d'une contribution du DD à la bonne santé financière de l'entreprise, constitue la raison d'être de cette perspective. Cette dimension est particulièrement visible sur les marchés du rating extra-financier, qui cherchent à se légitimer par le bais d'indices boursiers socialement responsables sur-performant ou moins risqués que les indices traditionnels de référence (cf. encadré sur les indices boursiers).

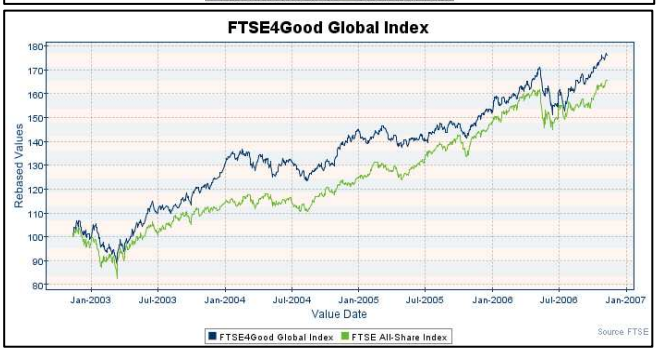
Encadré 3.3 : Les indices boursiers « responsables » et la performance

Depuis le début des années 90, certaines agences de notation se sont associées à des fournisseurs d'indices boursiers pour créer des indices spécifiques qui intègrent des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance. La sélection des entreprises se fait soit par exclusion en raison de leur secteur d'activité ou de l'exercice de certaines pratiques jugées inacceptables, soit par leur intégration dans l'indice en raison de leur bonne performance extra-financière.

[105] http://www.sustainability-indexes.com/. Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) a été créé en 1999. Il est le fruit d'une cooperation entre SAM (une agence de rating environnemental et social), STOXX et Dow Jones Indexes. Construit à partir des analyses de performance sociétales produites par SAM, l'index DJSI réunit un ensemble d'entreprises financièrement performantes et considérées comme « responsables ».

Aujourd'hui, on compte au moins 14 familles d'indices: Aspi Eurozone, Calvert Social Index, Dow Jones Sustainability Indexes, Ethibel Sustainability Indexes, FTSE4Good indexes, Jantzi Social Index, JSE SRI Index, Kempen SNS Smaller Europe SRI Index, KLD Domini indexes, Maala SRI Index, Morningstar SRI index, NaturAktienIndex, RepuTex Sri Index, SIX/GES Indexes.Certaines familles sont constituées d'une gamme spécialisée sur des zones d'investissement (Europe, Euro, Monde, etc…), sur des classes d'actifs (grandes capitalisations, petites capitalisations) ou encore sur des critères extra-financiers spécifiques (gouvernement d'entreprise, changement climatique, etc..).

Evolution comparée des indices FTSE all share et FTSE4Good (indice éthique) sur deux périodes :
mars 2005 –> mars 2006 et jan 2003 -> jan 2007



Ces indices socialement responsables constituent un étalon permettant de comparer les performances respectives des entreprises considérées comme « socialement responsables » et le reste du marché boursier. Ainsi, la performance d'ensemble de l'indice éthique joue-t-elle un rôle important pour légitimer les agences de rating environnementales et sociales et les pratiques d'ISR auprès de la communauté financière et des fonds d'investissements. Ainsi, les acteurs de l'évaluation cherchent-ils à montrer que l'ISR ne « coûte pas » en performance, voire « surperforme » par rapport aux indices traditionnels.

Cet élément joue un rôle majeur dans le marketing des produits financiers responsables. Ainsi, le crédit lyonnais rapporte-t-il que « durant toute l'année 2003, le DSI 400 a été au coude à coude avec le S&P 500, affichant sur 12 mois une performance de 28,47 % contre 28,66 % ; de même, sur 10 ans, le DSI a-t-il progressé de 11,86 % et le S&P 500 de 11,07 % ; enfin, au niveau européen, l'indice Aspi Eurozone a progressé de 10,8 % en 2003 contre 11,4 % pour le Dow Jones EuroStoxx sur l'année 2003 » (Credit-Lyonnais, 2005).

L'examen des deux graphes ci-dessous (indice FTSE4Good) semble indiquer qu'à long terme, la performance de l'indice éthique se comporte de manière analogue mais est légèrement inférieure à celle de l'ensemble du marché (toutefois ces évolutions ne mentionnent pas les évolutions des méthodologies de l'agence de notation SAM et des critères d'inclusion dans l'indice FTSE4Good). Ces éléments sont convergents avec les observations de (Brito et al., 2005)

Un autre débat concerne les profils des portefeuilles éthiques en matière de risque et de volatilité des titres. Si les analystes extra financiers avancent qu'une entreprise bien évaluée sur les dimensions environnementales et sociales gère bien ses risques, de nombreux analystes externes soulignent au contraire que les portefeuilles éthiques sont moins diversifiés en terme de géographie et de secteurs et sont donc moins équilibrés et plus risqués que les portefeuilles traditionnels. Ainsi, Brito et al. (2005 : 278-283) soulignent-ils les biais sectoriels, géographiques et de capitalisation des indices éthiques.

Pour les entreprises, l'inclusion dans un indice socialement responsable a un effet de signalisation : elle constitue un indicateur visible de leurs bonnes performances sociales et environnementales qu'elles utilisent dans leur communication et dans leurs rapports annuels. Pour les grandes entreprises, plus particulièrement celles qui appartiennent au CAC 40, le fait d'appartenir à plusieurs d'entre eux est un atout d'autant plus important qu'il confère une visibilité à leur stratégie de développement durable. L'inclusion dans les indices est l'un des objectifs assignés aux directions du développement durable dans les grandes entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

La composition de chaque indice est liée à la méthodologie de l'agence qui en est à l'origine. Ils n'appliquent donc pas les mêmes critères de sélection. D'où la difficulté de les comparer entre eux.

Source : à partir du site www.novethic.fr

Il apparaît ainsi que ces travaux ne cherchent pas à questionner la primauté de l'actionnaire : les impacts positifs sur l'environnement constituent un effet induit mais leur raison d'être est leur contribution à la performance (actionnariale) de l'entreprise. Cette dimension apparaît clairement dans les différents documents détaillant la nature du « business case » de la RSE ou du développement durable, souvent produit par les acteurs du conseil et de l'évaluation extra financière (cf. encadré sur le rapport « Rewarding Virtue »).

Encadré 3.4.: Extraits du rapport "Rewarding Virtue: Effective Board Action On Corporate Responsibility" (BITC/FTSE-Group/Insight-Investment, 2005)

Ce rapport formule un ensemble de recommandations pour structurer la démarche du conseil d'administration d'une entreprise en matière de RSE et de développement durable. Il est le résultat d'une collaboration entre trois organisations : FTSE Group (qui a créé l'indice boursier responsable FTSE4Good), Business in the Community (une coalition d'environ 750 entreprises britanniques en faveur du développement durable) et Insight investment (l'un des plus importants gestionnaires de fonds britanniques, avec 93 milliards de livres d'actifs gérés en 2006, affichant sa volonté d'améliorer les pratiques de gouvernance à travers sa présence et son activisme dans les assemblées générales). Comme de nombreux autres rapports de ce type produits depuis les années 2000, le document passe en revue les liens entre les pratiques de Responsabilité Sociale et la création de valeur pour l'actionnaire :

« Ce rapport montre de manière pertinente que le conseil d'administration à un rôle clé à jouer dans la mise en œuvre d'un comportement d'entreprise responsable, de la même manière qu'il considère certaines vaches sacrées – la plus importante étant l'idée que l'entreprise n'a pour seul but que d'accroître la valeur actionnariale. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une partie et un élément de création de valeur à long terme, et ce rapport permet d'en comprendre les raisons. […] Si les entreprises doivent bénéficier des récompenses à long terme associées à une réputation d'organisation digne de confiance et responsable, la RSE doit constituer un élément routinier de l'agenda des conseils d'administration : le conseil doit approuver la stratégie, évaluer les risques, revoir les dispositifs d'incitation des managers, superviser le processus de contrôle interne, et donner le ton à l'entreprise. Les conseils qui traitent la RSE comme une question subsidiaire risquent de manquer à leurs obligations à la fois à l'égard de leurs actionnaires et des autres parties prenantes » (p.4, notre traduction).

« Ce rapport avance l'idée que la responsabilité de l'entreprise est une pré-condition pour la création de valeur à long terme pour l'entreprise. Mais de nombreuses pressions puissantes et de nombreuses tentations peuvent faire que les entreprises s'éloignent de ces orientations, à moins que des décisions proactives soient prises pour répondre à ce problème » (p.6, notre traduction).

« La recherche montre qu'il existe de puissantes récompenses et sanctions sociales associées aux standards éthiques. Agir de manière responsable génère de la confiance, de la loyauté et de la bonne volonté au sein des consommateurs, des employés, des partenaires de l'entreprise et d'autres parties prenantes. […] Pour ces raisons, répondre aux termes du contrat de responsabilité sociale de l'entreprise est un ingrédient fondamentale du succès à long terme de l'entreprise » (p.7 ; notre traduction).

Le fait que les entreprises qui produisent ces rapports managériaux soient elles mêmes des acteurs de l'évaluation extra financière n'est pas anodin. Pour elles, la diffusion de l'idée d'un business case

représente un enjeu vital de pérennisation. Par le biais de rapports véhiculant l'idée d'un « business case », elles font ainsi avancer leur propre agenda stratégique. Plutôt que de révéler les liens entre performance financière et sociétale, on peut analyser ces travaux comme autant d'efforts visant à « performer » le lien entre performance financière et sociétale (Acquier et Gond, 2006b; Gond, 2006a), c'est-à-dire de réaliser le business case en instrumentant et en diffusant cette notion.

Conformément aux éléments qui précèdent, la quantification de la performance extra financière et le contrôle externe accru de l'entreprise vise à accroître la performance de l'entreprise en terme de gestion des risques d'opportunités de croissance ou de rentabilité. Il est possible d'identifier toute une série de démarches conformes à cette logique : en France, Geneviève Férone (l'une des architectes du marché de l'évaluation extra financière, fondatrice de l'agence Arèse puis de Core Ratings –suite au rachat d'Arèse par Nicole Notat en 2002) a opté pour une approche financière de l'évaluation, focalisée sur le gouvernement d'entreprise et la gestion du risque (Zarlowski, 2005).

2) … ou une démarche militante à destination des autres parties prenantes ?

La perspective du contrôle externe peut aussi être analysée à travers une seconde perspective, prenant le contre-pieds du modèle présenté ci-dessus. Les démarches d'« activisme actionnarial », développées à la fin des années 20 puis dans les années 70, ne relèvent pas d'une recherche de performance mais d'une démarche éthique. Ainsi, les résolutions d'actionnaires de la fin des années 1970 auprès des entreprises multinationales américaines implantées en Afrique du Sud (Kodak, Goodyear, IBM, etc.) visaient à résoudre un problème moral : le soutien implicite de ces entreprises aux pratiques d'appartheid. De même, l'histoire de l'Investissement Socialement Responsable est-elle associée à des démarches d'exclusion, initiés par des groupements religieux au XVIIIème siècle (quackers), refusant d'investir dans des secteurs considérés comme non éthiques (industries du sexe, du jeu, des armes, tabac, etc.) (Férone et al., 2001; Ferone, 2003; Déjean, 2004) ou aux démarches d'exclusion des églises méthodistes au royaume uni, refusant d'investir dans les « sin stocks » à partir des années 20 (Eurosif, 2003). De ces pratiques sont issues les démarches d'ISR fondées sur une logique d'exclusion sectorielle, par opposition aux démarches sélectives plus conformes à la perspective investisseur développée plus haut.

Ces pratiques soulignent donc l'existence d'une perspective plus militante, où l'enjeu est d'établir de nouvelles formes de relations (plus équitables) entre l'entreprise et l'ensemble des acteurs de son environnement ou la société dans son ensemble. Ainsi, il ne s'agit pas simplement de donner plus d'informations aux actionnaires et aux analystes financiers de l'entreprise pour améliorer leur représentation des activités de l'entreprise.

Dans cette situation, la relation d'agence traditionnelle, réduite aux relations entre l'actionnaire (principal) et le dirigeant (l'agent), est ré-ouverte pour y substituer un modèle multi-mandant : les parties prenantes sont autant de principaux légitimes sur les activités de l'entreprise, et devraient, sous certaines conditions, participer à l'élaboration des orientations de l'entreprise ou obtenir un droit de propriété sur l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). C'est dans cette perspective que doivent se développer de nouvelles formes de flux d'information et de reddition de la part de l'entreprise (Gray, 2005). Il s'agit alors de rééquilibrer les rapports de force entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Compte tenu de ces éléments, la maximisation de la valeur boursière de la firme n'est pas l'unique préoccupation de l'investisseur. Un segment d'investisseur peut en effet consentir à une rentabilité amoindrie pour investir dans des entreprises respectueuses de

leur environnement social et écologique. Dans cette perspective, l'accroissement de la performance opérationnelle de l'entreprise est un dérivé possible et probable des pratiques de RSE, mais ne saurait constituer leur raison d'être. Enfin, cette démarche dépasse les investisseurs puisqu'à travers les pratiques de communication extra financière, il s'agit de permettre à un ensemble de parties prenantes de se structurer et de développer de nouvelles formes de relations avec l'entreprise, et de susciter de nouvelles pratiques de la part des entreprises. En tant que dispositif de gestion, le reporting vise aussi à désigner des espaces de progrès pour l'entreprise, et à l'amener à établir de nouvelles démarches et relations avec son environnement.

3) Comment interpréter la coexistence de ces perspectives ?

Une des caractéristiques surprenante des rapports de consultants et autres documents relatifs au développement durable comme contrôle externe est que ces deux perspectives, renvoyant à des logiques, des pratiques et des outils différents, coexistent au sein des mêmes documents. Céline Louche, dans son analyse de l'institutionnalisation de l'ISR sur la période 1990-2002, montre que les acteurs de l'investissement socialement responsable sont actuellement confrontés à cette ambivalence qui constitue un dilemme : pour devenir structurants, les acteurs de l'ISR doivent s'institutionnaliser en adoptant les mêmes outils et le même langage que les acteurs financiers. Mais ce faisant, ils risquent de perdre la fonction critique et normative qui les a vu naître (Louche, 2004).

Cette ambiguïté a aussi été l'objet de discussions dans la littérature sur le lien PSE – PF. Dans leur article, Margolis et Walsh (2003) discutent précisément de cette ambivalence, en soulignant que la performance d'une démarche de RSE ne doit pas être simplement évaluée sur la base de son efficacité financière mais aussi, plus largement, du point de vue de la société et des parties prenantes. Ils s'étonnent que les chercheurs, souvent rattachés au courant de l'éthique aient implicitement contribué à légitimer une perspective centrée sur la figure de l'actionnaire et son profit à court terme. A contrario, ils soulignent qu'un enjeu est de développer de nouvelles formes de mesure permettant de théoriser et d'analyser le lien entre les pratiques d'entreprises et leur impact sur les parties ciblées par ces pratiques.

Cette ambivalence est importante pour notre propos. Tout d'abord, cette diversité d'objectifs et de pratiques témoigne de l'aspect émergent et inachevé du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Ainsi, on observe une variété d'outils et de positionnements des agences de notation (s'appuyant sur une démarche d'exclusion ou sur une évaluation sélective), une grande diversité de méthodologies et une interrogation des acteurs sur les business models soutenables.

Plus profondément, cette ambiguïté peut à la fois être considérée comme une ressource et comme une contrainte pour les acteurs de ce champ émergent, qui cherchent à développer et à institutionnaliser ce modèle de pilotage. Elle constitue une ressource dans la mesure où les acteurs de l'évaluation extra financière peuvent jouer de cette ambiguïté auprès de leurs publics pour se légitimer auprès de publics qui ne partagent pas, a priori les mêmes objectifs (ONG, syndicats, entreprises, investisseurs, consommateurs, etc.). Mais elle constitue aussi une contrainte, car cette ambiguïté est potentiellement génératrice de difficultés et d'incompréhensions dans le processus de conception et d'instrumentation du développement durable comme contrôle externe. Comme nous le verrons en étudiant l'initiative de standardisation menée par la Global Reporting Initiative (GRI), ces modèles de performance, qui désignent les objectifs assignés aux démarches, ont une influence déterminante sur la manière de constituer les collectifs qui vont participer à leur élaboration (qui participe ? Quels stakeholders mobiliser pour concevoir la GRI ? etc.). L'ambiguïté et la

multiplicité des objectifs de ce mode de pilotage génère ainsi un certain nombre de risques de quiproquos qui peuvent remettre en question l'ensemble de la démarche si l'on n'arrive pas à concilier ces objectifs contradictoires.

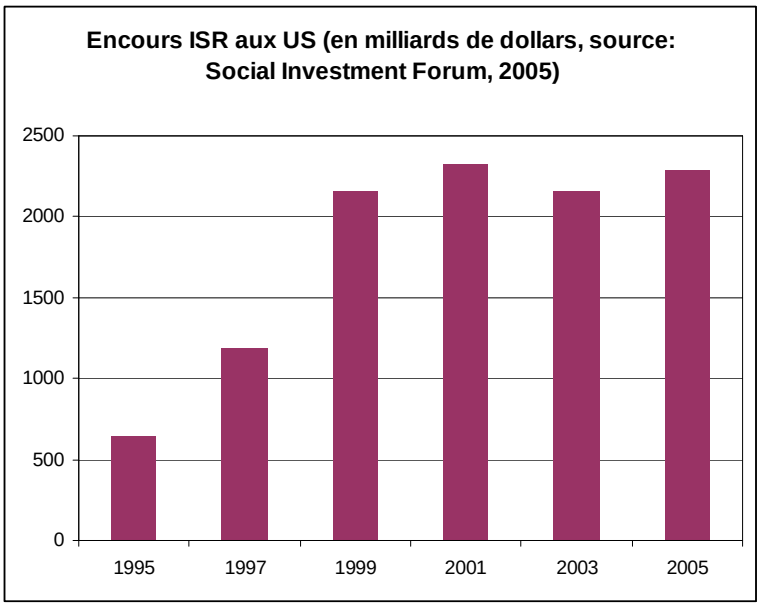
Jusqu'ici, nous avons proposé une représentation formalisée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, en soulignant les ambiguïtés d'un tel modèle et la pluralité des objectifs poursuivis. Au-delà des ambiguïtés des objectifs de ce modèle de pilotage, *un enjeu central concerne la capacité à instrumenter et l'existence de dispositifs qui permettent son fonctionnement*. Pour avancer dans l'analyse du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, nous allons maintenant nous tourner vers cette seconde question. Nous aborderons la manière dont s'élabore un dispositif complexe et une architecture de marchés de l'évaluation externe, censés opérationnaliser le développement durable comme contrôle externe.

II) Etudier les dispositifs du contrôle externe : de l'étude de marchés isolés à l'analyse d'une architecture marchande

Comme nous l'avons souligné, le développement durable comme contrôle externe repose sur un dispositif complexe de marchés et d'outils. Pour étudier la conception de ce modèle de pilotage, il apparaît ainsi nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de ces marchés. Plutôt que d'analyser ces marchés isolément, le fait de les analyser comme autant d'éléments d'un dispositif plus général nous amène à aborder la question de leurs interdépendances. Nous proposons ainsi de passer d'une perspective considérant ces marchés et outils de manière isolée à une démarche plus systémique, considérant la construction d'une architecture marchande de l'évaluation extra financière.

A) L'émergence des marchés de l'ISR et de l'évaluation extra financière

Longtemps marginaux aux Etats-Unis et inexistants en Europe, les marchés de l'Investissement Socialement Responsable et de l'évaluation extra financière ont connu une croissance progressive ces 25 dernières années qui s'est intensifiée depuis 5 ans. Déjean définit comme socialement responsable un investissement qui « intègre des critères non financiers dans la sélection des titres de portefeuilles d'actions ou d'obligations » (2004 : 27).

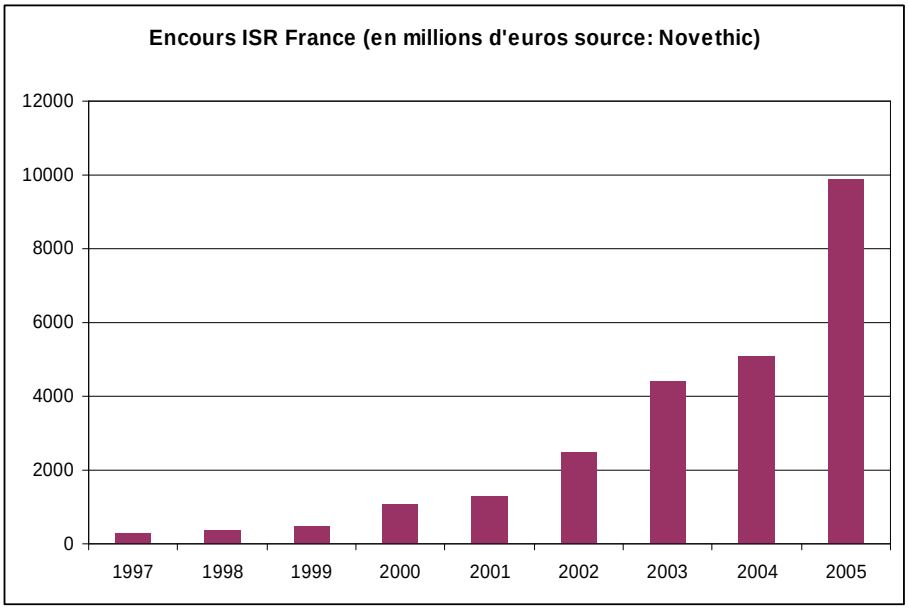


Selon le centre d'information Novethic, les volumes de l'ISR français ont été multipliés par 20 entre 1998 et 2005. Ils restent encore embryonnaires en France (moins de 2% des montants gérés) et en Europe (2% des montants gérés par les fonds de pension en 2003 selon l'enquête d'Eurosif). En 2003, la France représentait 5% d'un marché européen estimé à 34 milliards d'euros et dominé par le Royaume-Uni (69% du total). Ces montants seraient, à en croire les statistiques, sans commune mesure avec le marché américain où l'Investissement Socialement Responsable représenterait plus de 12% du total des fonds gérés pour un montant de 2500 milliards de dollars (Loiselet, 2002; Pérez, 2003; Déjean, 2004). Selon les statistiques produites par le Social Investment Forum, le marché américain aurait connu une croissance rapide entre 1995 et 2000 pour ensuite se stabiliser à des niveaux qui n'ont pas significativement évolué depuis (cf. graphique encours ISR aux Etats-Unis). Toutefois, pour Novethic, « ces chiffres ne font pas forcement des Etats-Unis le moteur de la progression de l'ISR dans la communauté financière. En effet, l'approche américaine de l'ISR est beaucoup moins exigeante que la version européenne, et, à certains égards, ce marché est en retard sur celui de l'Europe » (www.novethic.fr). Ainsi, les montants américains sont artificiellement gonflés par la prise en compte de critères d'exclusion uniques (par exemple ne pas investir dans l'industrie du tabac) ou des fonds impliqués dans la gestion des entreprises dans lesquelles elles possèdent des participations,

par l'exercice de leur droit de vote (Loiselet, 2002; Pérez, 2003). Ainsi, entre une approche restrictive (34 milliards d'euros) et une perspective assouplie (336 milliards d'euros) de l'investissement socialement responsable, les montants annoncés varient suivant un rapport de 1 à 10 !

Ainsi, l'hétérogénéité des chiffres s'explique avant tout par la pluralité des définitions de l'ISR, des méthodes de mesure et des démarches de constitution des fonds socialement responsables (approche sélective, filtrage, activisme actionnarial, etc.). Derrière ces chiffres hétérogènes, il apparaît ainsi que l'ISR pose des questions de définition, des querelles statistiques et un statut qui reste incertain. Comme le souligne l'étude de l'Eurosif (2003 :10), toute tentative de mesure est brouillée par la variété des acceptions du concept de RSE et par le fait qu' « il n'existe pas de définition unique de l'ISR ».

Evolution du marché français de l'investissement socialement responsable (source : Novethic)									
Année	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Nombre de fonds	7	10	18	35	40	80	108	125	176
Encours en millions d'euros	300	350	500	1100	1300	2490	4400	5075	9880



Le cas de l'analyse extra financière offre un panorama relativement analogue. L'analyse extra financière évalue les engagements, les politiques mises en oeuvre et les performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, liés à ses activités. Créées dans les années 80 et 90, les agences de notation extra financière évaluent et notent la politique de responsabilité sociale et environnementale ainsi que de gouvernance des entreprises, la plupart du temps pour des investisseurs. Ce secteur s'est fortement développé à la fin des années 90 en Europe et compte aujourd'hui une trentaine d'acteurs. A l'image des pratiques d'ISR, on trouve aujourd'hui une grande variété d'approches (exclusion, processus managériaux, évaluation des risques) de méthodologies d'évaluation, de recueil des données (questionnaires, données publiques), et de mise en forme du résultat de l'évaluation (rapports sectoriels, relatifs à une entreprise, scoring, typologies, scénarios). L'analyse de différentes versions successives de questionnaires produits par les analystes extra financiers montre que ces derniers sont propres à chaque société et qu'ils ne sont pas encore stabilisés. C'est ce que suggère l'examen de l'évolution des critères de SAM dans les questionnaires de 1998, 2000 et 2002 pour l'indice du Dow Jones Sustainability dans les domaines de l'environnement et du social (Aggeri & al. 2004). De même, si l'évaluation suivait à l'origine une approche dite « déclarative », fidèle à la tradition financière (évaluation externe à

l'entreprise, s'appuyant sur des documents publics, et vendue à des investisseurs), les analystes extra financiers proposent désormais des prestations de « notation sollicitée » par l'entreprise, mobilisant des consultants sur des missions de plusieurs mois, où l'évaluation est à usage interne[106]. La démarche, proche de l'audit, procède d'une interaction beaucoup plus poussée avec les acteurs de l'entreprise et requiert des compétences différentes de la notation déclarative. Ainsi, une mission de notation sollicitée mobilise-t-elle plusieurs consultants experts sur une durée de plusieurs mois.

De l'avis de tous les observateurs, les marchés de l'évaluation extra financière et de l'ISR sont encore balbutiants (le principal acteur européen, Vigéo, emploie une soixantaine d'analystes) et doivent faire face à de nombreuses incertitudes relatives à la robustesse de leur modèle économique. Leur solidité financière constitue une source de difficulté, comme en témoignent les rachats, mouvements et regroupements entre acteurs survenus en France depuis 2002 (cf. encadré sur les incertitudes des modèles économiques de l'analyse extra financière).

B) Comment rendre compte de l'émergence de ces nouveaux marchés ? Portée et limites des perspectives actuelles

Différents travaux de recherche se sont développés pour analyser le développement de marchés de la RSE, en particulier dans le domaine de l'ISR et du rating extra financier, qu'il est possible de ranger en deux sous groupes. Une première série de travaux vise à établir un état des lieux des pratiques et de l'évolution de ces marchés, de la diversité des méthodologies utilisées, et de son potentiel en terme de régulation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Brito et al., 2005; Vogel, 2005; Chatterji et Levine, 2006). Adoptant une démarche diachronique, ces travaux tendent à relativiser la portée réelle du mouvement de marchandisation de la RSE, soulignant les limites des initiatives, des méthodologies d'évaluation existantes, la faible qualité des informations disponibles et la faible capacité de prescription de ces nouveaux acteurs sur le comportement des entreprises.

Une seconde série de travaux, moins centrée sur la capacité de régulation de ces nouveaux marchés, cherche à théoriser les processus d'émergence de ces nouveaux acteurs. Pour ce faire, ils mobilisent différents cadres d'analyse sociologiques, issus notamment du néo institutionnalisme, de la sociologie de la traduction ou de la théorie de l'acteur réseau. Leur objet d'étude est l'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs et marchés. Nous voulons ici discuter de ces travaux pour mettre en évidence leur portée pour la compréhension des processus d'institutionnalisation, mais aussi montrer que les choix opérés en terme d'objets de recherche et de cadres théoriques laissent dans l'ombre un certain nombre de questions pourtant centrales de l'analyse. Concernant les cadres théoriques, nous montrerons que de nombreux travaux tendent à assimiler légitimité et institutionnalisation (1). Concernant les objets de recherche, les recherches se focalisent sur l'étude d'un marché, considéré indépendamment des autres marchés participant à la construction d'une évaluation extra financière (2).

[106] Sur la base des chiffres communiqués par Vigéo, le montant moyen d'une mission sollicitée semble s'établir entre 50 000 et 60 000 euros.

1) La relation entre légitimité et institutionnalisation

De manière générale, on peut considérer que la notion d'institutionnalisation[107] désigne le processus par lequel un acteur, un dispositif, une règle ou une manière de penser se stabilise puis devient acceptée au sein d'un champ institutionnel (Lawrence, Winn et Jennings, 2001). Dans sa forme la plus aboutie, une institution est « tenue pour acquise »[108] : il serait impensable de procéder différemment que d'en accepter les règles qui semblent aller de soi. A titre d'exemple, la figure du commissaire aux comptes est institutionnalisée, dans la mesure où il serait inconcevable pour une grande entreprise de ne pas recourir à son expertise pour certifier les comptes financiers avant leur communication à l'Etat et aux marchés. L'extension permanente du périmètre d'intervention de l'audit, semblant indiquer l'émergence d'une « société de l'audit » (Power, 1997a), constitue un autre signal de ce mouvement d'institutionnalisation.

Toute une frange de la littérature néo-institutionnelle s'est développée pour analyser l'émergence de nouveaux acteurs sur des marchés en cours de formation. Ces travaux ont largement souligné l'influence des enjeux de légitimité[109] dans la construction et la diffusion de nouvelles règles et pratiques au sein d'un champ institutionnel. Selon Aldrich & Fiol (1994), qui étudient la manière dont de jeunes entrepreneurs surmontent leur « handicap de nouveauté » (Stinchcombe, 1965; Freeman, Carroll et Hannan, 1983) dans des industries émergentes, il apparaît que « parmi les multiples problèmes auxquels les entrepreneurs innovants se trouvent confrontés, leur relatif manque de légitimité est une dimension particulièrement critique, dans la mesure où les autres entrepreneurs et les parties prenantes environnantes risquent de ne pas comprendre totalement la nature des nouveaux projets ou leur conformité aux conventions institutionnelles en usage » (1994 : 645). Cette dimension a été particulièrement structurante dans l'étude de la création et de la diffusion de nouvelles institutions. Ainsi, pour Zimmerman & Seitz (2002), c'est la légitimité du projet institutionnel qui permet d'acquérir d'autres ressources essentielles au développement d'une nouvelle entreprise. Une telle approche trouve son prolongement dans l'étude des stratégies de légitimation (Suchman, 1995) [110] mises en œuvre par de nouveaux acteurs pour se pérenniser sur un marché émergent.

Ces perspectives, centrées sur la légitimité, ont largement influencé la théorisation des processus d'institutionnalisation des marchés du développement durable. Ainsi, Déjean (2004) étudie-t-elle les processus de légitimation à l'œuvre dans le domaine de l'investissement socialement responsable. Appliquant la typologie de Suchman (1995), elle

---

[107] La notion d'institutionnalisation est ambiguë et fait rarement l'objet d'une définition systématique. A titre d'exemple, Barley et Tolbert considèrent le terme d'institutionnalisation comme synonyme de celui de « structuration » (Giddens). Cette ambiguïté de la notion d'institutionnalisation nous semble renvoyer, plus fondamentalement, à l'ambiguïté de la définition du concept d'institution (nous aborderons cette question en détail dans le chapitre suivant).

[108] « taken for granted », en Anglais

[109] Comme nous le verrons, les travaux de la littérature néo institutionnelle envisagent aussi la position des acteurs dans un réseau social donné et la capacité des acteurs à enrôler des acteurs dominants du champ institutionnel (en faisant passer des lois, etc).

[110] Suchman distingue trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique renvoie à une perspective stratégique et désigne la capacité d'un acteur ou d'un projet à répondre aux stratégies et aux objectifs des parties prenantes clé (elle est proche des perspectives de la dépendance en ressource de Pfeffer et Salacik (1978)) ; la légitimité morale est fondée sur la conformité à des valeurs morales, des normes et des codes professionnels ; enfin, la légitimité cognitive renvoie à la capacité à faire comprendre un projet et à développer la perception générale selon laquelle un acteur ou une pratique est considérée comme fonctionnelle, habituelle, et allant de soi (« taken for granted »).

montre ainsi comment les sociétés de gestion développent différentes stratégies de légitimation afin de développer l'investissement socialement responsable au sein du marché financier. Louche (2005), étudiant les mécanismes d'institutionnalisation de l'ISR aux Pays-Bas sur 10 ans, montre comment la croissance du marché de l'ISR, passant de 1 à 15% des fonds, s'est accompagnée d'une amoralisation et d'une remise en question du militantisme initial qui caractérisait ces démarches. Gond et Boxenbaum (2004), de leur côté, mettent en évidence différents processus de traduction et d'instrumentation du concept d'Investissement Socialement Responsable (ISR), et montrent comme un même concept est adapté dans différents contextes institutionnels et culturels.

D'autres travaux se sont concentrés plus spécifiquement sur les marchés de l'évaluation extra financière (une partie de ces travaux, abordant la question du rôle de l'instrumentation dans l'institutionnalisation, est présentée plus en détail dans l'encadré suivant). Zarlowski (2007), étudiant une période qu'il qualifie de « polarisation du marché français du rating environnemental et social » (2002-2005), compare les approches de Core Ratings (construites sur l'analogie au rating financier) et de Vigéo (démarche plus normative et orientée apprentissages internes), et montre que la démarche de Vigéo, qui s'impose finalement, est plus congruente avec le contexte socio économique français. Gond (2006), suivant une approche différente (empruntant notamment des cadres issus de Callon et Latour), propose d'envisager le lien entre les concepts de « performance sociétale » et la performance financière comme une convention et une croyance collective que les acteurs cherchent à performer. S'il n'y a pas de relation a priori entre les pratiques de RSE et la performance financière de l'entreprise, il s'agit d'analyser la manière dont cette croyance est construite et diffusée sur les marchés financiers pour s'auto réaliser. Il propose ainsi d'analyser les cadrages sur les concepts de RSE et de développement durable et le travail de conception d'instruments visant, in fine, à construire une croyance collective partagée en la validité de ce lien. La relation entre performance sociétale et performance financière est alors envisagée comme une construction sociale des marchés financiers, dont l'adoption est déterminante pour le comportement des acteurs.

Il ressort de ces différents travaux que la capacité à articuler des pratiques innovantes (l'investissement socialement responsable, le rating environnemental et social) avec le contexte institutionnel, les intérêts et les croyances des acteurs dominants constitue un critère déterminant pour la survie et le succès de ces nouveaux acteurs. Ainsi, la légitimité et la capacité à construire et manipuler les croyances collectives constituent la dimension essentielle du processus d'institutionnalisation, qui commande les stratégies d'acteurs, la définition de leur positionnement et la manière dont-ils conçoivent des outils et des méthodologies (cf. encadré suivant).

Encadré 3.5 : L'histoire d'ARESE ou l'outil de gestion comme mode d'existence :

Dans leur étude du cas de l'agence de rating ARESE, Dejean Gond et Leca (2004) analysent le recours à un *outil de calcul formel* et la mise en avant d'une *approche instrumentée* et calculable de la RSE comme une *stratégie de légitimation* vis-à-vis des investisseurs, et, plus largement, de la communauté financière. Les auteurs soulignent ainsi la valeur symbolique et institutionnelle de l'instrumentation : **une approche quantifiée, même si elle s'avère d'une pertinence et d'une efficacité limitée, est nécessaire à ARESE pour se légitimer auprès des investisseurs**. Cette dimension est largement développée par Jean-Pascal Gond (2006, p.251-325) qui analyse la manière dont la méthodologie d'ARESE et son évolution est structurée par des enjeux de légitimité. Au début du processus (qualifiée de phase « *garage* », 1997-1999), ARESE développe peu de contacts avec les entreprises évaluées. Cherchant plutôt à développer des liens avec les investisseurs, ses ressources sont consacrées à l'élaboration d'un modèle d'évaluation « en chambre », répondant aux demandes des investisseurs pour une information quantifiée. Le rôle des analystes est alors d'alimenter ce modèle avec des données quantifiées et publiques, puis recueillies par le biais de questionnaires envoyés aux

entreprises. C'est un modèle coûteux (l'essentiel du temps des analystes est consacré à la recherche de données pour alimenter le modèle), peu réplicable et difficile à industrialiser (faute de données standardisées). Par ailleurs, sa pertinence en terme d'évaluation est limitée (dans la mesure où il est impossible d'obtenir une donnée quantifiée fiable pour l'ensemble des activités de l'entreprise). Dès les premières tentatives visant à industrialiser les activités de rating en accroissant le nombre et la diversité des entreprises à évaluer, ce modèle implosera, nécessitant des aménagements profonds.

Malgré la faible efficacité et pertinence de la méthodologie sur la période 1997-1999, cette étape apparaît, rétrospectivement, comme indispensable car elle permet de légitimer l'agence auprès des investisseurs. Elle permet de se plier aux canons de beauté de l'analyse financière, mais aussi, plus fondamentalement, de masquer une absence de maîtrise de l'évaluation par le recours à un modèle complexe. Ainsi, les analystes utilisent-ils l'outil comme une « boite noire », pour ne pas avoir à justifier tous leurs choix et résultats. C'est forte de cette première forme de légitimité acquise auprès des investisseurs que l'agence peut s'engager dans l'exploration d'une nouvelle approche de l'évaluation, plus proche des entreprises :

Extrait d'un entretien cité par Gond (2006, p.316) : « L'équipe était jeune, on n'était pas des experts, on n'avait pas d'expérience […]. Donc justement on avait cet « artifice » : on laissait aux analyses statistiques et à l'analyse exploratoire le soin de justifier ce qui était discriminant ou pas ce qui nous a donné un gage de sérieux, qui nous a permis de dire justement : « Regardez, c'est tout simplement par analyse, parce qu'on a un système d'analyse, une boîte noire de calcul assez complexe qu'on arrive finalement à quelque chose de pertinent, qu'on arrive à donner justement du sens, parce qu'on arrivait à faire des corrélations, à interpréter justement telle ou telle tendance ». Et c'est là-dessus justement qu'on a compensé la jeunesse de l'équipe. Par contre en 1999, on commençait à avoir un peu de bouteille, on avait deux ans d'expérience avec les entreprises et en plus un regard européen. Et c'est là qu'on a commencé à basculer plus sur l'analyse « expertise », c'est-à-dire qu'on a laissé en retrait les stat. et qu'on a commencé à s'accaparer les modèles parce qu'on avait un historique suffisamment grand pour se dire : « maintenant je prends mes marges de liberté et je vais construire un modèle que je vais juger plus pertinent que les analyses stat. » [Analyste B, 2002] »

La période suivante (2000-2002) est ainsi marquée par un revirement plus qualitatif, s'appuyant sur l'expertise des analystes, dont le rôle consiste à produire une note quantifiée par une analyse experte de données plus qualitatives. Les activités d'analystes reposent donc sur une interaction plus forte avec l'évalué (entretiens plus ouverts) s'approchant de la co-production de l'évaluation.

Ce cas est intéressant pour l'étude du rôle des outils car il suggère une perspective différente des analyses traditionnelles de l'instrumentation gestionnaire (Berry, 1983; Moisdon, 1997). Plutôt que de s'interroger sur le *mode d'existence des outils de gestion* (Moisdon, 1997), il envisage l'***outil, indépendamment de son efficacité réelle, comme mode d'existence*** d'un nouvel acteur. Le cas développé par Jean-Pascal Gond constitue ainsi une bonne illustration de l'idée de « valeur caution » (De Vaujany, 2006), illustrant l'idée que l'adoption de l'outil, indépendamment de son efficacité et de son impact réel, est mue par une quête de légitimité des acteurs.

On peut se demander si ces travaux ne tendent pas à surestimer la dimension de la légitimité et des croyances collectives aux dépends d'autres facteurs pourtant structurants dans ce processus. Comme le soulignent Aldrich et Fiol (1994), « La légitimité n'est pas le seul facteur qui entre en ligne de compte dans la capacité d'une industrie émergente à dépasser l'étape des pionniers pour entrer dans une phase de croissance plus stable. Clairement, de nombreux autres facteurs sont importants dans le succès d'une industrie, comme la conjoncture économique, la demande latente pour le produit ou service, les pressions concurrentielles d'industries voisines, et les compétences des entrepreneurs et de leurs employés » (pp. 646). On pourrait rajouter que ces différentes dimensions peuvent difficilement être considérées séparément de la question de la légitimité : ainsi, l'existence

d'une demande latente ou de compétences établies participent à la construction de la légitimité d'un secteur émergent.

De nombreux travaux ne tiennent pas compte de cette limitation, pourtant centrale, soulignée par Aldrich et Fiol. Ainsi, ils semblent réduire le processus d'institutionnalisation aux seules stratégies de légitimation des acteurs. Ce biais est visible dans plusieurs études portant sur l'institutionnalisation des marchés de l'évaluation extra financière. Ainsi, la plupart des travaux analysent et définissent l'expérience de l'agence Arèse comme un « succès » en matière d'institutionnalisation. Ainsi, Dejean, Gond et Leca (2004) proposent-ils d'étudier une stratégie de légitimation par l'outil qu'ils jugent efficace. De même Huault, Gond, Dejean, et Leca (2006) cherchent-ils à différencier des cas de succès et d'échecs de processus d'institutionnalisation dans le domaine de l'évaluation extra financière. Ils considèrent l'initiative d'Arèse comme un succès, et considèrent les initiatives du Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE) et de l'Observatoire De l'Ethique (ODE) comme des échecs. Le succès de l'expérience d'Arèse en terme d'institutionnalisation est toutefois très relatif si l'on considère que l'agence, créée en 1997, a disparu moins de cinq ans plus tard suite au rachat de l'entreprise par Nicole Notat et à la création de Vigéo[111]. Par contraste, l'ODE et le CFIE n'ont pas disparu durant cette période.

Il est alors possible de s'interroger sur ce qui constitue un « succès » en matière d'institutionnalisation. S'il s'agit d'évaluer la capacité d'entrepreneurs institutionnels à se pérenniser et à contrôler un marché émergent, le succès d'Arèse ou de Geneviève Férone apparaît limité. S'il s'agit de mesurer la diffusion de nouvelles pratiques dans un champ institutionnel donné, ou de déployer un champ de pratiques au-delà d'un marché de niche, les résultats de l'action d'Arèse sont plus contrastés. Toutefois, il serait abusif de représenter les marchés de l'ISR ou de l'évaluation extra financière comme institutionnalisés dans la mesure ou les méthodologies et pratiques restent émergentes, mal bornées et controversées. Ainsi, pour Brito et al., « la dynamique des acteurs de l'ISR devrait se maintenir, bien qu'elle pose fondamentalement la question de la crédibilité et de la pérennité ». De même, lorsqu'ils évoquent les marchés de l'évaluation extra financière, les auteurs affirment-ils que « l'ensemble des modèles [d'évaluation extra financière], couramment utilisés ou non, sont des modèles encore jeunes, peu testés et souffrant dans leur perfectionnement de limites évidentes de l'information disponible » (2005 : 151).

En terme d'institutionnalisation, ces marchés ne semblent donc pas avoir définitivement surmonté leur handicap de jeunesse et dépassé l'étape de « lutte pour la survie » qui caractérise les nouveaux marchés, faiblement institutionnalisés (Aldrich & Fiol, 1994 ; Zimmerman & Zeizt, 2002). Ainsi, Elisabeth Laville, fondatrice du cabinet de conseil Utopies, ironise sur la taille réelle des marchés du développement durable, en suggérant qu'il est plus approprié de parler de « petit pépito » que de « gros gâteau » (Utopies, 2005) ! De même, l'étude d'Eurosif concernant l'état du marché de l'ISR en Europe (Eurosif, 2003) souligne-t-elle la dualité fondamentale de ce marché, à la fois marché en croissance régulière et marché de niche au statut incertain (2003 : 6). Enfin, il apparaît que la viabilité des modèles économiques de ces différents marchés continue à poser question, interrogeant leur capacité à se pérenniser (cf. encadré 3.6).

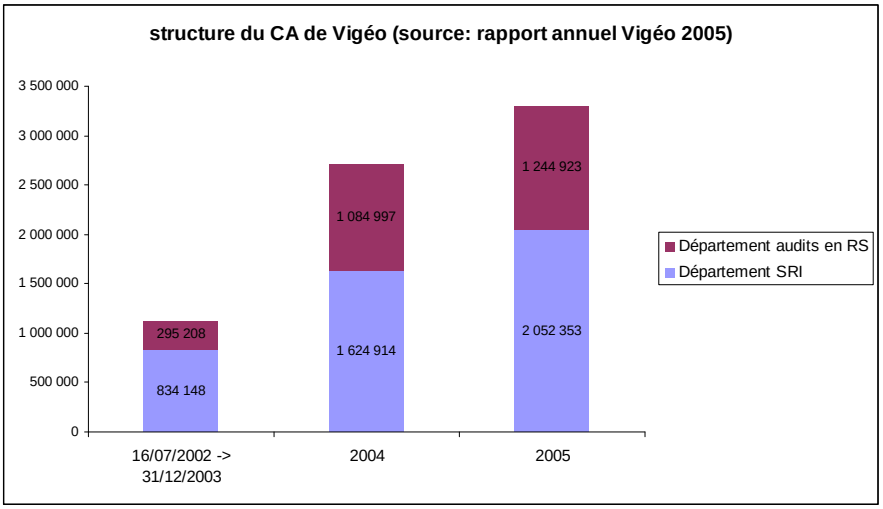
[111] Comme le souligne Zarlowski (2007), le positionnement et l'approche d'Arèse (analyse quantifiée suivant une approche financière) n'a pas disparu au moment du rachat par Nicole Notat. La création de l'agence CoreRatings par la fondatrice d'Arèse (Geneviève Férone) et plusieurs anciens analystes a en effet permis de prolonger cette approche pendant plusieurs années. Toutefois cette nouvelle initiative n'a pas survécu à la phase de polarisation du marché, favorable à Vigéo qui s'est positionné sur une approche différente de l'évaluation (à la fois plus normative et proche des syndicats, et plus tournée vers l'apprentissage interne aux entreprises).

Encadré 3.6 : les incertitudes des modèles économiques du secteur de l'analyse extra financière

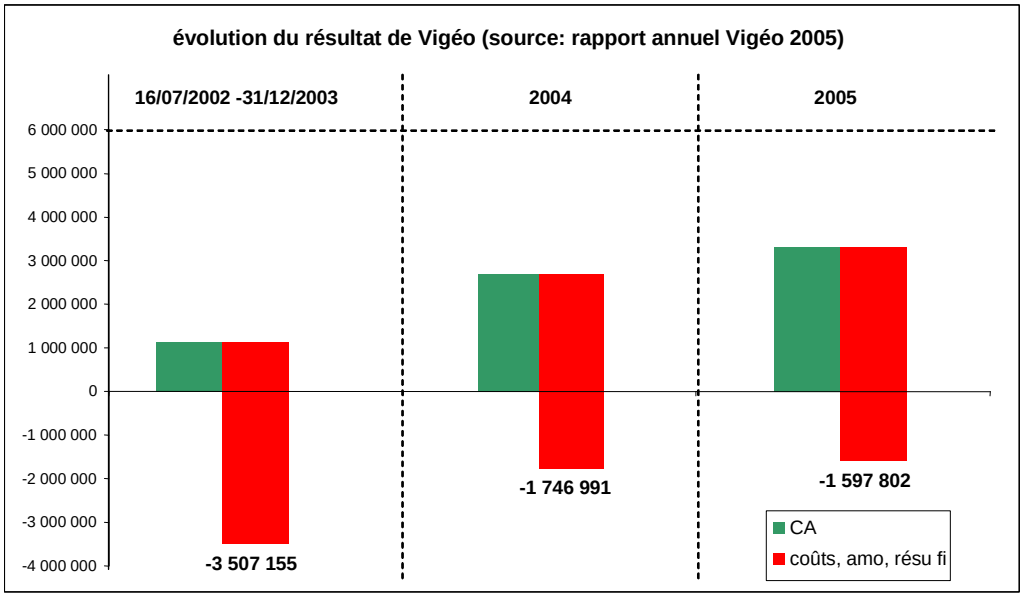
Le secteur de l'analyse extra financière reste un secteur jeune et fragile. Selon le baromètre de l'ISR produit par Novethic, le marché européen de la notation extra financière est très concurrentiel et regroupe une quinzaine d'acteurs. Ce secteur, marqué par une forte instabilité, connaît depuis plusieurs années des mouvements de restructuration et de concentration : pour prendre le cas de la France, la société Innovest a créé un bureau parisien en 2001. En Octobre 2002, la société Vigéo, dirigée par Nicole Notat, est créée par le rachat des actifs d'Arèse, alors que Geneviève Férone, fondatrice d'Arèse, créée la société CoreRatings –acteur franco anglais- en repositionnant sa méthologie sur l'analyse des risques et la gouvernance en complément de l'analyse financière standard. Le pôle français, composé de 4 analystes, se rapprochera de BMJ en juin 2004, avant d'être rachetée par le Norvégien DNV en octobre 2004. Finalement, Innovest a racheté l'activité de notation déclarative de Core ratings mi 2005.

De son côté, Vigéo, après plusieurs regroupements, apparaît aujourd'hui comme un acteur majeur du marché européen. En juin 2005, Vigéo (41 salariés) a fusionné avec l'agence belge Ethibel (15 salariés). Vigéo affiche et poursuit une ambition d'expansion européenne par l'annonce du rachat de Avanzi SRI Research, acteur italien de l'analyse extra financière (8 analystes) en Novembre 2006. Ce renforcement de la position de Vigéo doit-il être considéré comme un signe de bonne santé et de stabilisation du modèle ?
L'examen des résultats financiers de Vigéo semble plutôt suggérer que les acteurs majeurs du marché de l'évaluation n'ont pas encore réussi à identifier et asseoir un modèle de développement pérenne. Si Vigéo prévoit d'atteindre l'équilibre financier sur l'exercice 2006-2007 et affiche des résultats conformes à ses prévisions, Vigéo n'a pour le moment jamais dégagé de résultats positifs et sa capacité d'autofinancement est négative sur l'ensemble de son existence. Si cet élément n'est pas surprenant dans des structures jeunes, on peut noter qu'il s'agit d'un problème récurrent pour l'ensemble des acteurs de l'évaluation extra financière : ainsi Arèse n'avait-elle pas non plus dégagé de résultats positifs au cours de son existence, devant sa survie à une succession de vagues de recapitalisation. Le développement de ce secteur est donc avant tout financé par augmentation de capital.

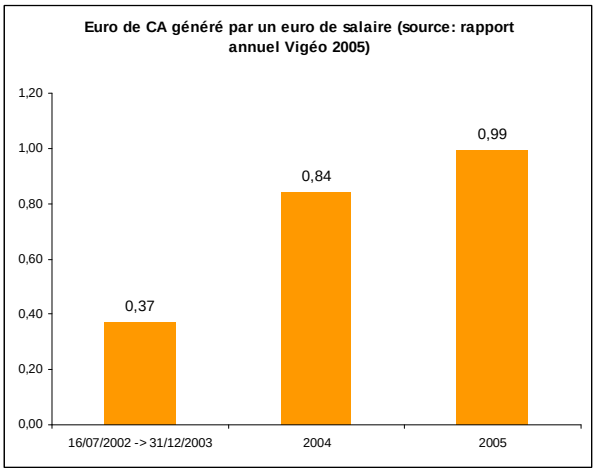
L'examen des données financières produites par Vigéo est instructive (Vigeo, 2006). L'analyse témoigne tout d'abord une forte croissance du chiffre d'affaire depuis la création de l'entreprise (140% entre 2003 et 2004 puis 22% sur 2004-2005). Sur les exercices 2004 et 2005, la répartition des activités entre notation sollicitée (département « audit en RS ») et notation déclarative (département « SRI ») est stable : l'activité SRI représente 60% du chiffre d'affaires de l'ensemble.



Si l'on observe la forte croissance de l'activité depuis 2003 (+191%), la stabilité des coûts (qui n'augmentent que de 5% au fil de la période) est remarquable, et suggère une faible sensibilité des coûts au chiffre d'affaire. La structure de coûts de Vigéo est à 70% composée des salaires, le reste renvoyant à « d'autres coûts » opérationnels. Les amortissements et résultat financier ont tous deux une importance négligeable sur le résultat. Cette stabilité des coûts suggère que pour se développer, un critère clé pour l'entreprise consiste à accroître le chiffre d'affaire réalisé par chaque analyste.



A ce niveau, il est intéressant d'analyser l'évolution du ratio CA/ Salaires. Ce ratio mesure le montant de chiffre d'affaire (en euros) généré par un euro de salaire.



On observe que ce ratio, s'il augmente, reste inférieur à 1 sur l'ensemble de la période ! Il est dès lors central d'analyser ses perspectives de croissance. A ce titre, il est utile de revenir sur les différences existant entre les deux pôles d'activité de Vigéo (notation sollicitée et déclarative). Une mission sollicitée coûte en moyenne à l'entreprise entre 50 000 et 60 000 euros et mobilise plusieurs consultants experts durant plusieurs mois (calcul à partir des données communiquées par Vigéo). Utopies, société française de conseil en développement durable et RSE, souligne que le chiffre d'affaire par consultant d'Utopies reste deux fois inférieur à celui de cabinets classiques, tels que Bernard Bruhnes Consultants (Utopics, 2005). L'activité de notation sollicitée s'appuie sur des experts capables d'interagir de manière fine et précise avec différents responsables d'entreprise. S'il semble possible de rentabiliser cette activité (sur le modèle du conseil) qui représente 40% du chiffre d'affaire, certains acteurs s'interrogent sur le potentiel de croissance de ce marché. Ainsi, à la suite de la publication des premiers résultats de Vigéo en juin 2004, Nathalie Fessol affirmait que « Les objectifs en matière de notation sollicitée sont particulièrement ambitieux ; en faisant l'hypothèse que les entreprises renouvelleront l'opération tous les 4 ans, le plan de développement suppose implicitement que Vigeo ait eu comme client la moitié du SBF 250 d'ici à 2007... Un sacré pari quand on sait que certaines entreprises estiment avoir suffisamment d'éléments de diagnostic au travers de leurs différentes notations sollicitées. Nicole Notat a bien entendu précisé que des sociétés non cotées commençaient à s'intéresser à une telle démarche, mais on peut légitimement supposer que le chiffre d'affaires généré sera inférieur à celui généré pour une société cotée. » (http://www.isr-info.com/library/fr/columns/BACA2iH5RczRS7o6ZOnj.htm)

La notation déclarative, quant à elle, s'appuie sur des données externes et souvent publiques, et nécessite un important travail de compilation des données. Le travail de l'analyste externe est d'identifier les données

pertinentes, et de les compiler en suivant une procédure prédéfinie pour produire une évaluation standardisée. L'individu doit produire une évaluation d'ensemble en quelques jours et doit maximiser le nombre de titres suivis. En terme de profils, les analystes « déclaratifs » sont plus jeunes, généralistes et moins expérimentés que leurs confrères du secteur « sollicité ». Rentabiliser cette activité implique d'industrialiser et de mécaniser le processus d'évaluation tout en fiabilisant la notation pour ne pas accroître la productivité des analystes au détriment de la pertinence et donc de la valeur de la notation. Aujourd'hui, il n'est pas certain qu'une telle équation soit possible dans la mesure où les données produites par les entreprises sont peu fiables et standardisées et du fait du faible niveau de maturité des modèles d'évaluation.

On voit ainsi que la capacité des acteurs de l'évaluation extra financière à identifier un business model pérenne, à fiabiliser leurs méthodologies et à construire un positionnement viable reste aujourd'hui une question de fond, largement irrésolue. Pour conclure, le fait que les sociétés de gestion développent des cellules internes en charge de l'évaluation extra financière (en partie pour satisfaire aux critères de labellisation du Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale, cf. Dejean, 2006) n'est pas anodin. Ces éléments soulignent encore la grande incertitude collective autour des modèles et des expertises en terme d'évaluation extra financière.

Dès lors, il apparaît qu'une analyse limitée aux stratégies de légitimation ne fournit qu'une vision partielle du processus d'institutionnalisation et qu'une théorie plus générale de l'institutionnalisation devrait y adjoindre d'autres dimensions : au-delà de leur légitimité sociopolitique et de leur capacité à manipuler les croyances collectives, comment les acteurs élaborent-ils des solutions opérantes d'un point de vue fonctionnel ? Comment identifient-ils des business models pérennes ?

Cette question apparaît cruciale pour comprendre la disparition d'Arèse : la difficulté à solidifier la méthodologie d'évaluation pour industrialiser l'activité de notation et pour identifier un business model pérenne a joué un rôle déterminant dans la disparition de l'agence. Ainsi, l'histoire d'Arèse montre que la société a disparu à cause de sa faiblesse capitalistique et de l'absence de business model pérenne (Gond 2006). Suite à une série d'exercices déficitaires, la poursuite de l'activité dépendait de la volonté des actionnaires (principalement la Caisse des Dépôts et les Caisses d'Epargne) à consentir à une nouvelle augmentation de capital. Si la stratégie de Geneviève Férone, consistant à transposer les techniques d'analyse financière traditionnelle aux domaines de l'environnement et du social, apparaissait fondée et pertinente en tant que stratégie de légitimation, la difficulté à réaliser ce projet et à industrialiser ce modèle de notation a aussi joué un rôle clé. Ainsi, il apparaît que la légitimité socio politique des projets constitue un critère nécessaire mais non suffisant pour expliquer les processus d'institutionnalisation. La légitimité sociopolitique du projet apparaît ainsi comme une ressource pour l'action (la « licence to operate » pour reprendre la terminologie anglo saxonne), mais cette ressource semble temporaire et susceptible de disparaître rapidement si le projet lui-même s'avère irréalisable. Il apparaît donc nécessaire de compléter cette perspective socio politique, centrée sur les représentations sociales, le respect des codes sociaux et la manipulation des croyances, par une interrogation sur la construction de modèles d'activités pérennes, en s'interrogeant sur leur fonctionnement et leur faisabilité concrète. Il s'agit donc, en plus des stratégies de légitimation, d'envisager les conditions de fonctionnement de ces démarches et de ces marchés.

2) Les objets de recherche : la focalisation sur un marché

Avancer vers une telle perspective implique deux mouvements. Le premier consiste en un décentrage théorique et un amendement des perspectives néo institutionnelles traditionnelles. Nous nous y consacrerons dans le chapitre suivant (cf. chap4. partieI et notre modèle d'analyse Connaissances – Relations - Instruments des processus d'institutionnalisation). Le second mouvement est relatif aux objets de recherche. A ce sujet,

il est important de souligner que **les travaux existants tendent à se focaliser sur l'analyse d'un marché, analysé de manière autonome et isolée des autres marchés du développement durable**. Ainsi, les études portant sur l'émergence de l'ISR ne traitent-elles de l'émergence des marchés du rating environnemental et social que de manière périphérique - la réciproque étant vraie elle aussi - (Déjean et al., 2004; Louche, 2004; Déjean, 2005; Louche et Tagger, 2005; Vogel, 2005; Zarlowski, 2005). **Cette restriction est compréhensible en terme d'objets de recherche mais elle est pénalisante dans la mesure où ces marchés sont largement imbriqués et interdépendants**. Ainsi, le développement de l'ISR est-il contraint par les modèles et la qualité de l'évaluation extra financière, ou l'information disponible au niveau des entreprises. Réciproquement, le développement de modèles d'évaluation et la communication des entreprises est dépendante des attentes des investisseurs socialement responsables et l'évolution de ce marché. Ainsi, les acteurs se trouvent en situation de prescriptions réciproques (Hatchuel, 1996), dans la mesure ou l'action et les apprentissages d'un acteur conditionnent l'action et les apprentissages de l'autre. Pour compléter l'analyse des stratégies de légitimation par une compréhension des conditions de fonctionnement de ces marchés, il est donc nécessaire de rendre compte de ces interdépendances.

Comment rendre compte de ces prescriptions réciproques et de la manière dont celles-ci sont pilotées ? Plus que d'étudier l'émergence de marchés considérés de manière indépendante, il s'agit de s'interroger sur la structuration progressive d'une architecture marchande du développement durable et de poser les questions de son fonctionnement.

C) Vers une étude de l'architecture des marchés du développement durable

Il apparaît donc qu'une analyse des marchés pris indépendamment est insuffisante pour rendre compte de l'émergence d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Ce modèle de pilotage repose en effet sur un dispositif complexe combinant plusieurs marchés, qui contribuent à fiabiliser la production d'information et sa diffusion, la quantification des externalités, l'évaluation extra financière et l'investissement socialement responsable. Il s'agit donc d'étudier l'élaboration d'une architecture de marchés du développement durable, reposant sur différents outils qu'il s'agit de rendre inter opérables. Nous proposons ici une série de concepts qui vont nous permettre de caractériser les interdépendances entre ces marchés et leurs outils, et de souligner l'enjeu de la normalisation du reporting environnemental et social. Nous proposerons ainsi le concept de « chaîne instrumentale » pour caractériser le fonctionnement des marchés de l'évaluation extra financière. Nous montrerons ensuite les enjeux de la professionnalisation du reporting environnemental et social, qui joue un rôle d'« infrastructure instrumentale » centrale pour le fonctionnement de cette chaîne[112].

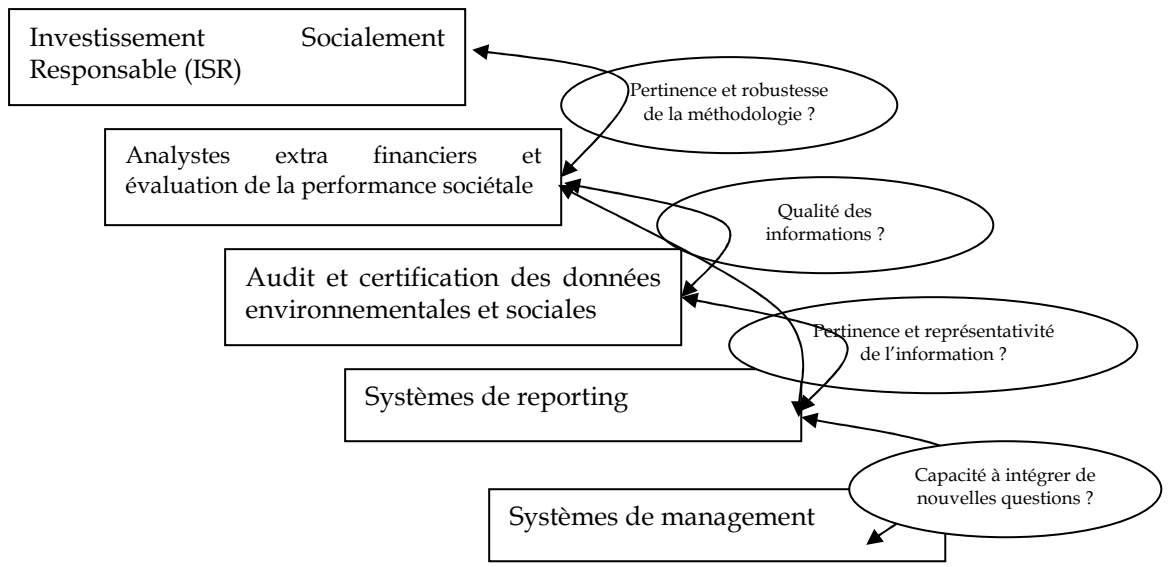
1) L'évaluation extra financière comme chaîne instrumentale :

Désormais, nous utiliserons la notion de « marchés de l'évaluation extra financière » pour désigner l'ensemble des marchés participant à cette prestation, réunissant les marchés de l'ISR, de l'analyse extra financière, de l'audit, du reporting et des systèmes de management. Bien que ces marchés mettent en jeu des acteurs et des domaines d'expertise

[112] Une partie des concepts et arguments qui suivent sont développés dans Acquier, A. (2007). 'RSE et outils de gestion: chaîne d'outils et infrastructure instrumentale des marchés de l'évaluation extra financière.' *Revue de l'Organisation Responsable* 2/3.

différents, tous interviennent, de manière interdépendante, dans la réalisation de l'évaluation extra financière et le développement de l'investissement socialement responsable.

Schéma 3.4 : Chaîne instrumentale et interdépendances dans l'évaluation extra financière :



Pour se développer au-delà d'un marché de niche, les fonds d'investissement socialement responsables doivent pouvoir mettre en avant la robustesse et la pertinence des méthodologies de sélection des entreprises. Cet élément joue un rôle majeur de crédibilisation pour les gestionnaires de fonds, à la fois vis-à-vis des marchés financiers et en terme de communication vis-à-vis des clients (Déjean, 2004). Par ailleurs, l'impact des portefeuilles socialement responsables en terme de performance reste une question ouverte et « de nombreux acteurs débatent de l'impact d'une stratégie d'ISR sur la rentabilité à long terme de ces investissements » (Eurosif, 2003 : 6). Ces deux questions mettent en jeu la capacité à identifier des modèles d'évaluation robustes (et suffisamment clairs pour être communicables) de la performance extra financière tout en appréhendant leur lien à la rentabilité financière de la firme.

La pertinence de la prestation des analystes extra financiers dépend de la qualité intrinsèque de leurs modèles et de leur capacité à répondre aux demandes des gestionnaires des fonds socialement responsables. Leur robustesse est aussi fortement contrainte par la plus ou moins grande disponibilité de l'information et la qualité des informations disponibles. Ainsi, les transformations de méthodologies d'Arèse décrites par Gond (2006), et le passage d'une phase « garage » à une approche plus experte de la notation (cf. encadré sur Arèse et les instruments) sont elles induites par la difficulté à alimenter les modèles d'évaluation initiaux en information standardisée et fiable. Cette contrainte est particulièrement pénalisante pour les agences de notation qui cherchent à crédibiliser leurs notes et à « industrialiser » la notation afin d'accroître le chiffre d'affaire généré par chaque analyste. En sens inverse, les indicateurs suivis par les analystes extra financiers sont ils structurants pour l'élaboration de systèmes de reporting internes aux entreprises. En effet, de nombreux systèmes de management et de reporting internes ont été élaborés avec pour objectif de permettre à l'entreprise de répondre aux exigences des analystes extra-financiers (cf. partie 3 de la thèse).

Les pratiques de certification et de vérification visent à crédibiliser les informations communiquées par les entreprises dans leurs rapports de développement durable. Les modalités d'une telle certification sont aujourd'hui ouvertes : la vérification des données communiquées par les entreprises fait aujourd'hui l'objet de plusieurs débats, portant sur l'identité des certificateurs (auditeurs traditionnels ? ONG et autres parties prenantes ? Bureaux de vérification ?) la nature, les méthodes et les expertises nécessaires à une telle certification (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Aujourd'hui, de nombreuses démarches de certification ne concernent pas les données communiquées mais les systèmes de reporting et la qualité du processus de consolidation. L'IFAC (fédération internationale des experts comptables), qui a mis en place la norme ISAE3000, formalise ainsi la démarche à suivre par les auditeurs pour aboutir à différents niveaux d'assurance (faible, modéré, ou raisonnable) en fonction de la nature du travail fourni par les auditeurs et de l'étendue des données vérifiées. De son côté, le cabinet de conseil anglais AccountAbility a formalisé le standard AA1000 Assurance Standard en accompagnement de son système de management AA1000, articulé autour des principes d' « importance relative », de « complétude » et de « réactivité ». Il vise notamment à évaluer le sérieux et la portée de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Comme pour le travail des analystes, une contrainte majeure de l'activité de vérification a trait au coût de cette prestation, et à l'aspect plus ou moins « auditable » de la responsabilité sociale des entreprises.

Les technologies de l'audit sont elles aussi reliées aux systèmes de reporting internes et aux systèmes de management. Dans son article *Making Things Auditable,* Michael Power s'est intéressé au processus d'exportation des techniques d'audit vers de nouveaux objets (comme l'environnement ou la valorisation les actifs intangibles de l'entreprise) (Power, 1996). Il montre que les objets de gestion ne sont pas naturellement auditables, mais que l'auditabilité est un processus qui se construit de manière dynamique. Ainsi, il montre qu'au début des années 90, l'environnement, du fait de son aspect ouvert et mal borné, se prêtait mal aux techniques d'audit. Dans ce contexte, les premières démarches ont consisté à mettre en place et à certifier des systèmes de management plutôt que d'auditer des données alors inexistantes. Cette première étape est nécessaire car elle permet de fiabiliser les données et de construire un environnement managérial réceptif aux technologies de l'audit. On peut observer ce processus à l'œuvre aujourd'hui en ce qui concerne la certification des données communiquées par les entreprises. L'élaboration de systèmes de management et la certification des processus de reporting peuvent ainsi être appréhendées comme une première étape permettant de refroidir des questions mal cadrées et de mettre sous contrôle ces questions.

Finalement, les processus qualité apparaissent comme un sous bassement commun à de nombreux outils et techniques présentés ci dessus. En fournissant un cadre commun - et facilement standardisable[113] - d'opérationnalisation et de pilotage interne aux entreprises, ils constituent une première base de comparabilité de leurs pratiques. De même, la structure générique *Plan-Do-Check-Act* constitue la base d'un processus de quantification et de production de données quantifiées de la part des entreprises. Les cadres de la qualité ont joué un rôle majeur dans l'élaboration de démarches de management du développement

[113] La plupart des standards de management (ISO 9000 et ISO 14000 pour le cas de l'environnement) sont élaborés à partir du cadre conceptuel de la gestion de la qualité *Plan-Do-Check-Act*. Dans le champ de la RSE et du développement durable, l'élaboration de standards suit une même logique : le standard AA1000 vise à mettre en place un système de management permettant de piloter de manière dynamique l'engagement de l'entreprise avec ses parties prenantes. De même la Sigma Initiative (du British Standard Insititute) ou le cadre SD21000 (de l'Afnor) constituent-ils des systèmes de management et de progrès. Pour une étude comparée de ces deux dernières initiatives, cf. Daudigeos (2002)

durable (Aggeri et al., 2004). A titre d'exemple, la Caisse des Dépôts et Consignations, considérée comme une entreprise pionnière et ayant joué un rôle particulièrement important dans la promotion de ces questions en France (notamment via le financement d'Arèse ou du centre de recherche et d'expertise Novethic), a-t-elle initialement structuré sa démarche d'entreprise autour d'une cellule intitulée « mission développement durable et qualité ». Par analogie au concept de Total Quality Management, la notion de Total Responsibility Management est proposée par les chercheurs (Waddock, Bodwell et Graves, 2002; Waddock et Bodwell, 2004; Leigh et Waddock, 2006) et les consultants (cf. le système de management AA1000 développé par AccountAbility en Grande Bretagne, les modèles du World Business Council for Sustainable Development, où ceux développés par les organismes nationaux de standardisation –Daudigeos, 2004-) comme paradigme gestionnaire des démarches de RSE et de développement durable. Réciproquement, les cadres de la gestion de la qualité structurent aussi les démarches des autres marchés de l'évaluation extra financière. Ainsi, les questions des analystes extra financiers visent souvent à repérer l'existence d'une démarche de qualité et de progrès sur les questions ayant trait à la préservation de l'environnement ou les questions sociales. Ce point est particulièrement vrai des approches sélectives qui cherchent à repérer et visibiliser les « bonnes pratiques » et les démarches de progrès. Cet élément a pu être vérifié concernant les questionnaires de l'agence SAM (Aggeri et al., 2004). Dans le cas de l'agence Arèse, Gond (2006) rappelle que la seconde méthodologie d'évaluation élaborée par l'agence était issue des cadres de la gestion de la qualité. A partir de 1999-2000, les analystes cherchant à contourner la difficulté de la faible pertinence et disponibilité de l'information, se tournent en effet vers la mise en place de démarches managériales. Nous verrons que l'on peut effectuer des observations similaires sur le cas de la Global Reporting Initiative (GRI).

A l'issue de ces développements, il apparaît qu'une partie des enjeux de l'évaluation extra financière ne peut être compris qu'à la condition de considérer les interdépendances entre acteurs dans un système plus complexe. Ainsi, pour être efficace d'un point de vue fonctionnel, une évaluation extra financière ne dépend pas seulement de la pertinence des méthodologies élaborées par les analystes. Elle dépend aussi de la capacité à identifier un segment d'investisseurs et à répondre à leur besoin, à disposer d'une information normalisée, vérifiée, pertinente et fiable, utile aussi aux entreprises pour qu'elles acceptent de produire cette information. La capacité des analystes extra financiers à industrialiser et à professionnaliser l'évaluation met donc en jeu une chaîne complexe d'acteurs (investisseurs socialement responsables, analystes extra financiers, auditeurs et certificateurs de l'information, consultants et acteurs mettant en place des systèmes de reporting et de management au sein des entreprises) et d'outils qu'il s'agit de coordonner pour assurer la faisabilité d'ensemble du système (schéma 3.4.). Ainsi, un investisseur qui désire s'assurer que les entreprises de son portefeuille ne travaillent pas avec des fournisseurs violant les normes internationales en terme de droit des syndicats ou de travail des enfants, doit-il s'assurer que les méthodologies permettent d'intégrer ces critères dans l'évaluation de la performance extra financière des entreprises. Une telle requête est vaine si l'information n'est pas disponible ou ne peut être collectée et vérifiée à un coût raisonnable. Ainsi, inclure de nouveaux critères d'évaluation dépend de la capacité à mettre en place des systèmes de reporting entre l'entreprise et ses fournisseurs et à auditer l'information et/ou la performance tout en contenant les coûts de surveillance. Il apparaît donc que le dispositif de l'évaluation extra financière met en jeu un ensemble d'acteurs et d'outils de gestion mutuellement dépendants, contribuant à la réalisation, à la fiabilité et à la crédibilité d'une analyse extra financière et d'un investissement socialement responsable. Nous proposons le concept de **« chaîne instrumentale » pour qualifier un tel dispositif. Une « chaîne**

instrumentale » désigne un dispositif dont le fonctionnement dépend de plusieurs outils qui sont fonctionnellement interdépendants.

2) L'analogie entre chaîne instrumentale et système technique

Dans cette perspective, l'évaluation extra financière peut être analysée comme l'élaboration d'un système technique complexe, dont le fonctionnement d'ensemble dépend de la faisabilité des sous-systèmes qui le composent (Henderson et Clark, 1990; Baldwin et Clark, 1997). Cette analogie entre chaîne instrumentale et système technique nous paraît féconde car elle permet de compléter les perspectives traditionnelles d'analyse de l'institutionnalisation des marchés du développement durable. Elle montre qu'en plus de la légitimité, les acteurs doivent, pour s'institutionnaliser, développer un système technique complexe. Elle permet de renverser le postulat implicite que « l'intendance suivra » pour souligner la complexité du processus de conception collectif à l'œuvre : comme nous l'avons développé, les acteurs se trouvent en situation de prescription réciproque, dans la mesure où les développements de l'un des maillons sont susceptibles d'être influencés et d'influencer en retour les développements d'autres acteurs de la chaîne. De même, la valeur de la prestation de l'un des maillons de la chaîne instrumentale dépend de la faisabilité de l'ensemble de la chaîne, qui dépasse sa capacité d'action individuelle. Les acteurs se trouvent ainsi en situation de précarité ou plus précisément d'incertitudes partagées (Aggeri, 1999). Ces interdépendances et prescriptions réciproques représentent des contraintes importantes dans les systèmes techniques complexes : elles accroissent les difficultés de coordination et rendent complexes, coûteux, et risqué tout changement.

Comment piloter ces situations de prescriptions réciproques ? Comment analyser et gérer les risques induits par ces contraintes d'inter opérabilité ? Comment organiser l'exploration collective et innover dans de telles situations d'interdépendance ? Ces questions ne sont pas propres aux chaînes instrumentales et ont fait l'objet de différentes explorations et initiatives dans le domaine de la conception des produits et des systèmes techniques qui constituent autant de perspectives pour analyser les enjeux de la conception d'une chaîne instrumentale.

Ainsi, suivant Charles Perrow et son analyse des risques et de la vulnérabilité des organisations complexes (Perrow, 1986), il paraît pertinent de s'interroger sur la vulnérabilité des chaînes instrumentales : quels maillons d'une chaîne constituent-ils des points critiques ? Comment mesurer les risques de contagion à l'ensemble du système ? Ces points critiques sont-ils gérés et comment ? Où se situent les contraintes techniques sur la chaîne instrumentale et comment sont-elles travaillées ?

Afin de gérer cette difficulté, de nombreuses industries ont été amenées à repenser les architectures techniques de leurs produits (Henderson et Clark, 1990) et ont développé des formes d'architectures modulaires (Baldwin et Clark, 1997). Une architecture modulaire consiste à découper l'architecture d'un produit en sous modules autonomes et à spécifier les contraintes d'interopérabilité entre les modules pour garantir un bon fonctionnement d'ensemble du système. Chaque module peut ainsi évoluer indépendamment dans la mesure où il répond aux contraintes minimales d'interopérabilité spécifiées par son architecture. Dans l'industrie automobile, de telles formes ont été à l'origine de transformations profondes, permettant la réutilisation de sous systèmes techniques entre plusieurs véhicules (logiques de plateformes), mais aussi d'externaliser et de confier la conception de certains modules à des fournisseurs (et ainsi de décentraliser l'innovation sur les modules). Dans le secteur de l'informatique, la maîtrise de l'architecture d'ensemble et de son rythme

d'évolution constitue un enjeu stratégique majeur, dans la mesure où l'architecture détermine la division du travail entre acteurs et joue un rôle structurant sur le rythme d'innovation (Gawer et Cusumano, 2002).

3) Coordonner la chaîne instrumentale de l'évaluation extra financière : l'élaboration d'une infrastructure instrumentale

Dans les systèmes techniques complexes, un enjeu important consiste à standardiser et à définir des interfaces qui permettent d'assurer l'interopérabilité d'ensemble du système technique et la coordination entre les différents modules. Ces interfaces sont notamment figées à travers des architectures techniques qui jouent un rôle central dans la coordination des acteurs. Lorsqu'ils élaborent une telle architecture, les acteurs explicitent leurs contraintes, explorent la manière dont celles-ci influencent et contraignent les autres participants. Ce processus permet d'identifier une série de contraintes minimales à respecter pour assurer le fonctionnement de l'ensemble.

Quels sont les lieux où se révèlent et se gèrent les prescriptions réciproques sur les marchés de l'évaluation extra financière ? Existe-t-il des objets et des lieux de coordination analogues dans une chaîne instrumentale ?

Dans le champ du reporting environnemental et social, on retrouve des enjeux tout à fait analogues au sein des forums de normalisation. Comme l'ont souligné Igalens et Penan, les normes jouent un rôle central de coordination (Igalens et Penan, 1994). Il existe aujourd'hui de multiples initiatives de standardisation dans le champ de la RSE et du développement durable, spécifiques à différents maillons de la chaîne instrumentale présentée plus haut (certification des fonds socialement responsables par le CFIE, standards en matière d'audit, systèmes de management, etc.). De manière plus transversale, une des clés de voûte de l'architecture instrumentale présentée ci-dessus concerne la standardisation et la professionnalisation des pratiques de reporting environnemental et social. En effet, contrairement aux autres initiatives de standardisation propres à un marché, la professionnalisation du reporting environnemental et social relève d'une logique plus transversale, influençant l'ensemble des marchés de l'évaluation extra financière. A ce titre, l'initiative de la Global Reporting Initiative (GRI), qui vise à standardiser et à professionnaliser les pratiques de reporting environnemental et social, est particulièrement intéressante. La GRI est en effet une organisation permanente, qui met en réseau une large variété d'acteurs (entreprises, ONG, investisseurs, agences de rating, auditeurs, consultants, syndicats) afin de construire un standard pertinent en matière de reporting de développement durable. Dans le cadre des éléments qui précèdent, la GRI peut être analysée comme un forum d'apprentissage, dont l'objectif est de mettre à jour et de piloter les interdépendances entre les différents maillons de la chaîne instrumentale.

Il semble donc important de bien différencier la nature de l'initiative de standardisation de la GRI par rapport à d'autres démarches plus ciblées et isolées. Nous proposons donc d'analyser les standards de la GRI comme une « infrastructure instrumentale ». **Le concept d'infrastructure instrumentale désigne un ensemble de règles/normes qui conditionnent le fonctionnement et la coordination d'une chaîne d'instruments.** En fournissant un soubassement commun à l'ensemble des outils de quantification et d'évaluation de la RSE, l'infrastructure instrumentale a un rôle proche de celui d'une architecture technique. Un tel concept est utile car il permet de mieux comprendre le statut de cette norme, et de comprendre les enjeux posés par la conception d'une telle infrastructure :

- Tout d'abord, il est important de souligner l'ambivalence du processus pour les acteurs qui s'engagent dans son élaboration. La conception ne consiste pas seulement

à contraindre l'action en se mettant d'accord sur une norme parmi plusieurs projets déjà disponibles ou exprimés. Plutôt qu'une confrontation, le processus de conception de la GRI montre que l'élaboration d'une telle norme ne fonctionne que si elle est porteuse d'apprentissages croisés entre les acteurs qui y participent. La GRI fournit en effet un espace permettant aux acteurs de révéler leurs contraintes, de mettre en évidence les prescriptions réciproques et d'explorer de nouvelles solutions de coordination entre les participants.

- Comme nous l'avons souligné, stabiliser une infrastructure instrumentale constitue un enjeu essentiel pour industrialiser les métiers de l'évaluation extra financière et assurer sa faisabilité fonctionnelle. Malgré son importance, la conception collective d'une infrastructure instrumentale comme la GRI est un exercice particulièrement délicat. En effet des acteurs d'origines différentes (entreprises, ONG, consultants, auditeurs, syndicats), s'engagent dans un processus d'exploration collectif sans en connaître précisément le potentiel, les apprentissages qui seront générés par ce processus et la forme que prendra la norme GRI. Dès lors, il est intéressant d'analyser les formes d'entrepreneuriat institutionnel mises en œuvre par une organisation comme la GRI pour faire exister un espace d'action, mobiliser des ressources humaines et financières et animer un processus d'exploration collectif (Acquier et Aggeri, 2006a). Ces processus collectifs peuvent être analysés comme des partenariats d'exploration (Segrestin, 2003, 2005), c'est-à-dire des partenariats dans lesquelles les acteurs s'engagent dans un processus d'exploration instable, dans lesquels les objectifs sont mal identifiés au début du processus et révisables à mesure que des apprentissages sont générés entre les partenaires. Ces processus étant ouverts, mal bornés et révisables, les apprentissages générés risquent de mettre à mal les dispositifs de coordination et de cohésion sur lesquels ils reposent. Comme le montre Blanche Segrestin, ces situations posent des contraintes de pilotage particulièrement vives car elles exacerbent les risques de quiproquos et de conflits.

Conclusion

Ce chapitre a permis de caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, qui repose sur un projet de régulation sociale des entreprises par les marchés. En terme de dispositifs, nous avons approfondi les enjeux de l'élaboration d'une série de marchés de l'évaluation extra financière. Nous avons cherché, à travers les notions de chaîne et d'infrastructure instrumentale, à souligner les questions posées par les interdépendances entre ces marchés et à poser les bases d'une démarche renouvelée en matière d'étude des marchés de l'évaluation extra financière.

A l'issue de ce chapitre, les enjeux de la standardisation du reporting environnemental et social apparaissent plus clairement : de tels standards jouent un rôle central sur le fonctionnement des marchés du développement durable. Ils fonctionnent, suivant notre approche, comme l'infrastructure instrumentale permettant de coordonner l'ensemble des marchés du contrôle externe. La manière dont ils sont conçus a un poids déterminant sur le fonctionnement des marchés, et la portée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. L'élaboration de ces standards transversaux permet de révéler les tensions, les enjeux mais aussi la réalité des promesses du développement durable comme contrôle externe. Il apparaît donc pertinent d'approfondir le processus par lequel s'élaborent, se diffusent et se transforment les standards en matière de reporting de développement durable. C'est l'objet du chapitre suivant qui détaille l'histoire de la Global Reporting Initiative (GRI).

Chapitre 4 : L'institutionnalisation du reporting extra-financier. Le cas de la Global Reporting Initiative.

Résumé :

Les enjeux de la standardisation du reporting extra financier étant posés, ce chapitre étudie le processus d'institutionnalisation de la Global Reporting Initiative. A partir d'une discussion des cadres néo institutionnalistes en sociologie, nous élaborons un cadre d'analyse croisant trois dimensions (connaissances, relations, instruments) afin d'étudier la genèse, la conception et la diffusion des standards de la GRI. L'étude du processus d'institutionnalisation de la GRI permet de mettre en lumière l'existence de deux étapes du pilotage du processus (phase entrepreneuriale / phase managériale), et suggère une variété de trajectoires possibles d'institutionnalisation. Nous concluons sur la portée du modèle de pilotage du développement durable en tant que contrôle externe.

Introduction **201**

I – Etudier les processus d'institutionnalisation : discussion des cadres d'analyse néo institutionnalistes **201**
A) Les cadres d'analyse néo-institutionnalistes 202
1) Le kaléidoscope des approches institutionnelles en sciences humaines 202
2) Spécificités de la théorie néo institutionnelle (TNI) des organisations 203
3) Changement et entrepreneuriat institutionnel 206
a) L'entrepreneuriat institutionnel dans des champs mûrs 207
b) L'entrepreneuriat institutionnel dans des champs émergents 209
B) L'entrepreneuriat institutionnel comme activité distribuée, apprenante et médiatisée : construction d'un cadre d'analyse 212
1) Limites des approches dominantes de l'entrepreneuriat institutionnel 212
a) Les problèmes de cohérence épistémologique des théories néo institutionnelles 212
b) Une représentation politique et relationnelle de l'action collective 214
c) Une dimension négligée : le rôle des dispositifs concrets dans l'institutionnalisation 216
2) L'entrepreneuriat institutionnel comme activité distribuée, instrumentée, et apprenante : proposition de cadre d'analyse 218
a) Les initiatives internes à la théorie néo institutionnelle 218
b) Les apports de la théorie de l'activité et de l'action collective 219
c) Proposition d'une grille d'analyse Connaissance / Relations / Instruments (CRI) : portée, définitions et usages 221

II – Le reporting environnemental et social en tant que champ institutionnel émergent et contesté **227**
A) Comptabilité et audit environnemental et social : quelques points de repère historiques 227
B) La diffusion contemporaine des pratiques de RES 228
C) … Mais des perspectives incertaines… 230
D) La conceptualisation théorique de la comptabilité et du reporting environnemental et social 232
E) Reporting environnemental et social et processus d'institutionnalisation génératifs 234

III - La Global Reporting Initiative (GRI) : objet et design de recherche **237**
A) Présentation de la GRI 237
B) La pertinence de la GRI comme objet d'étude 239
C) Design de recherche 241
1) Méthodologie 241
2) Recueil des données 242
3) Organisation et restitution des données 244

IV – Le processus d'institutionnalisation de la GRI **245**
A) La phase entrepreneuriale (début des années 1990-2000) : la main visible des entrepreneurs institutionnels 246
1) Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : la conception rapide d'un projet institutionnel ... 248
2) Relations : un processus informel basé sur l'action de quatre entrepreneurs institutionnels centraux 248
3) Dynamique des connaissances et apprentissages : une logique de prototypage rapide 250
4) La dimension instrumentale : les incertitudes sur la nature et la portée des lignes directrices de la GRI, les arbitrages entre fonctionnalité et légitimité du projet 254
a) Les instruments et techniques structurant l'activité des entrepreneurs institutionnels 254
b) Analyse des instruments produits par la GRI 255
Les incertitudes sur le positionnement et la nature des standards 255
L'urgence de produire, les arbitrages entre légitimité et faisabilité 257
B) 2000 - … : La phase managériale ou la mécanisation progressive d'un processus d'institutionnalisation 259
1) Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : Concilier la légitimité et la faisabilité des standards produits par la GRI 259
2) La dimension relationnelle: des entrepreneurs à l'organisation formelle 260

a) L'entrée de nouveaux stakeholders et l'émergence d'une logique plus conflictuelle autour de l'élaboration des standards de la GRI 261
b) La formalisation d'une structure de gouvernance 262
c) Le retrait des entrepreneurs institutionnels 265
d) Le rôle croissant du secrétariat 266
3) Connaissances et apprentissage : le développement de compétences managériales et d'une base de connaissance plus stable 269
a) L'émergence de compétences managériales 269
b) L'établissement d'une base de connaissance spécifique en matière de reporting environnemental et social 273
4) La dimension instrumentale: les tensions entre les arbitrages politiques et la faisabilité des standards 276
a) L'influence des outils sur la production des standards de la GRI 276
b) L'évolution des standards GRI 277
De la première à la seconde version des lignes directrices (2000-2002) 278
De la seconde à la troisième version des lignes directrices (2002-2006) 280
Conclusion - synthèse : un processus d'institutionnalisation inachevé 286

V. Analyse et enseignements du processus d'institutionnalisation de la GRI 289
A) Premier niveau d'enseignement : entrepreneuriat institutionnel, pilotage des processus d'institutionnalisation et apprentissages collectifs 289
1) L'entrepreneuriat institutionnel dans des processus d'institutionnalisation générative : des formes distribuées, coopératives, et génératives 289
2) Les phases entrepreneuriale et managériale du processus d'institutionnalisation 291
3) Les enjeux du pilotage des processus d'institutionnalisation générative 292
4) Couplages légitimité / faisabilité et trajectoires d'institutionnalisation 295
a) Les variables légitimité / faisabilité 295
b) La gestion des couples légitimité / faisabilité dans l'histoire de la GRI 296
c) Les axes légitimité / faisabilité comme mode de représentation de différentes trajectoires d'institutionnalisation 299
La « licence d'exploration » 299
Le pied dans la porte 300
Le modèle politique de l'institutionnalisation 301
La logique du couplage dynamique 303
Quelques éléments conclusifs sur les couples légitimité / faisabilité 304
B) Deuxième niveau d'enseignement : le statut incomplet du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe 307
1) Le développement durable comme contrôle externe : un modèle de pilotage inabouti 307
2) Le « mythe rationnel » de la triple bottom line comme ressource et contrainte pour l'action 308
3) Les possibilités d'altération et de transformation du développement durable en tant que philosophie managériale 309
4) Développement durable, contrôle externe et apprentissages collectifs 310

Conclusion : la nécessité de compléter la perspective du contrôle externe par l'analyse des pratiques internes des entreprises 312

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons caractérisé l'émergence d'un modèle de pilotage du développement comme contrôle externe de l'entreprise. Comme nous l'avons souligné, ce modèle de pilotage repose sur un projet d'ajustement des entreprises aux demandes de leur environnement social. Après avoir rendu compte des incertitudes concernant les modalités d'opérationnalisation de ce modèle de pilotage, nous avons souligné les enjeux posés par l'élaboration d'un dispositif composé de plusieurs marchés. Nous avons montré qu'un tel dispositif implique **l'élaboration, la canalisation et la stabilisation des pratiques de reporting extra financier.** La capacité à standardiser et à professionnaliser le reporting apparaît ainsi comme un enjeu clé pour comprendre la portée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.

Dans ce chapitre, nous proposons d'avancer dans cette perspective en étudiant le processus de standardisation initié par la Global Reporting Initiative (GRI), principale initiative en la matière. Ce chapitre est construit autour de cinq parties. La première partie est consacrée à une discussion des théories néo-institutionnelles en sociologie et propose un cadre d'analyse permettant de rendre compte du rôle des outils et des dynamiques de savoir dans les processus d'institutionnalisation (I.). Dans un deuxième temps, nous analysons la diffusion de pratiques en matière de reporting environnemental et social. Nous cherchons à caractériser ces pratiques en tant que champ institutionnel et à mettre en évidence les enjeux associés à leur institutionnalisation (II.). Nous présentons ensuite le design de recherche et la méthodologie retenue pour l'étude de la GRI (III.). Nous présentons alors nos résultats concernant l'histoire de la GRI et son institutionnalisation (IV.). La dernière partie est consacrée à une discussion / analyse de ces résultats, à la fois d'un point de vue théorique (nous revenons sur les théories néo institutionnelles) et au niveau de la portée du modèle de pilotage du développement durable en tant que contrôle externe (V.).

I – Etudier les processus d'institutionnalisation : discussion des cadres d'analyse néo institutionnalistes

Ces dernières années ont été marquées, dans le champ de la stratégie, par la multiplication des cadres d'analyse, visant à compléter une posture rationaliste, majoritairement dérivée des cadres de l'économie industrielle (Porter, 1995), qui ont exercé une influence structurante sur le champ de la stratégie. Dans ce contexte de réouverture se développent des approches plus processuelles de la stratégie et des phénomènes gestionnaires, plus proche des acteurs et empruntant souvent aux cadres d'analyse sociologiques ou de l'économie évolutionniste (Laroche et Nioche, 1998). Il s'agit de montrer comment les stratégies sont structurées par les cadres cognitifs individuels et collectifs (Laroche, 2001), ou comment les rationalités d'acteurs sont le produit de processus historiques et d'interactions –cf. le concept de rationalité interactive de Jean-Pierre Ponssard- (Ponssard, 1994). En s'efforçant de mieux appréhender l'activité, il s'agit de mettre à jour les processus concrets de prise de décision ou de fabrique de la stratégie (Golsorkhi, 2005). Ce processus de réouverture s'est aussi traduit par un autre mouvement, prenant de la distance par rapport à une analyse centrée sur l'entreprise ou son noyau stratégique afin de théoriser des dynamiques collectives plus larges. Etudiant un secteur d'activité plus qu'un acteur, il s'agit alors de s'interroger sur l'élaboration des cadres de l'action (régulation, normes, standards, croyances collectives, etc.), et de comprendre la manière dont ces règles du jeu

influencent et structurent les stratégies d'acteurs. Ce deuxième niveau s'est notamment traduit par un renforcement de la dimension « institutionnelle » dans le champ du management stratégique (Gomez et Jones, 2000; Laufer, 2001; Desreumaux, 2004; Gomez, 2004; Huault, 2004). Ce questionnement s'est traduit par la structuration, dans le champ des théories des organisations, d'un vaste corpus néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991). Ce courant, développé aux Etats-Unis[114] et d'inspiration sociologique, a été fortement influencé par les travaux de Weber sur la bureaucratie (Weber, 1922 - 1995) et de Selznick sur le processus d'institutionnalisation d'une organisation (Selznick, 1949, 1957, 1996).

Les cadres néo institutionnalistes ont été largement mobilisés pour analyser les processus de standardisation (Lawrence, 1999; Brunsson et Jacobsson, 2002) et des dynamiques de professionnalisation (Greenwood et al., 2002). Ils apparaissent ainsi comme un candidat théorique pertinent pour analyser le processus d'institutionnalisation du reporting environnemental et social orchestré par la GRI. Nous allons donc consacrer cette partie à une discussion des cadres d'analyse néo-institutionnalistes. Nous reviendrons sur leurs origines, la manière dont ils appréhendent les questions du changement et de la construction institutionnelle (notamment à travers la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel –EI-) afin de proposer une grille d'analyse élargie des processus d'EI croisant les dimensions de connaissance, de relations et d'instruments (CRI).

A) Les cadres d'analyse néo-institutionnalistes

1) Le kaléidoscope des approches institutionnelles en sciences humaines

Le terme d'institution est ambigu et a donné lieu à des développements académiques multiples et hétérogènes dans l'ensemble des sciences humaines. Ainsi, les différentes écoles institutionnelles, que ce soit dans le champ de l'économie, de la sociologie, ou des sciences politiques, peuvent renvoyer à des approches de l'institution et des épistémologies de l'action largement contradictoires les unes des autres. A titre d'exemple, alors que les économistes néo-institutionnalistes font la part belle à la rationalité individuelle, à l'utilitarisme et au calcul rationnel (même s'ils théorisent les effets de l'incertitude dans les fonctionnements organisationnels), leurs confrères sociologues adoptent une vision plus déterministe de l'acteur, largement « agi » par des forces institutionnelles qui le dépassent. De même, les différences sont-elles particulièrement importantes entre les premiers économistes institutionnalistes (Veblen, 1898; Commons, 1924; Berle et Means, 1933) et les « néo » (North, 1981; Williamson, 1985). Alors que les premiers ambitionnaient, via l'étude des institutions, de faire de la théorie économique une théorie sociale « complète », incorporant les apports de la sociologie, de l'histoire et de la psychologie (Veblen) ; ou de théoriser de manière large la responsabilité sociale des dirigeants et la gouvernance (Berle et Means) ; Pierre-Yves Gomez montre comment le développement de l'approche néo institutionnaliste en économie s'est fait en partielle « trahison » de l'héritage des anciens, en délaissant la majeure partie des approches initiales pour amender, de manière plus marginale, les cadres des approches néoclassiques dominantes (Gomez, 2004).

Cette multiplicité des approches institutionnelles est importante afin de prévenir les risques d'incompréhension et de quiproquos. Elle est aussi utile pour s'interroger sur ce qui relie ces différentes perspectives. Ces approches partagent en effet une volonté, plus ou

[114] Cette précision est importante pour comprendre la manière dont est définie la notion d'institution par les auteurs de la TNI.

moins critique et radicale selon les cas, d'élargir ou de compléter les hypothèses traditionnelles des cadres classiques et néoclassiques de l'économie. Elles partagent aussi une interrogation commune sur les structures de l'action collective, visant à rendre compte, au-delà de la vision individualiste et désencastrée de l'homo oeconomicus, d'un faisceau de règles et de normes qui structurent son action.

Dans cette perspective large, la théorie néo institutionnelle en sociologie fonctionne d'abord comme un repoussoir aux approches économiques de l'entreprise. Ainsi, pour Bensédrine et Démil, « de manière fondamentale, le courant néo institutionnaliste en sociologie critique la conception néoclassique individualiste du comportement humain, et ce dans deux sens différents. D'une part, il écarte l'individualisme méthodologique, en affirmant que l'unité d'analyse pertinente de la vie sociale et économique n'est pas l'individu mais le phénomène collectif, interindividuel ou interorganisationnel. D'autre part, il critique la vision hédoniste de l'individu qui chercherait à maximiser son intérêt » (Bensedrine et Demil, 1998)(pp.85-86). La TNI souligne par ailleurs l'importance des processus historiques et le fait que les comportements individuels s'inscrivent dans un environnement institutionnel qui les structure [115]. Pris sous cet angle, il semble souvent possible de remplacer le terme « institutionnaliste » par celui de « sociologique ».

2) *Spécificités de la théorie néo institutionnelle (TNI) des organisations*

Pour avancer dans la compréhension des spécificités des théories néo institutionnelles (TNI) en sociologie, il est nécessaire de préciser la signification des termes d'institution et d'institutionnalisation. Un retour aux origines fondatrices de la TNI permet d'éclairer ces différents points. Les travaux de Weber sur l'émergence du capitalisme puis de Selznick sur l'institutionnalisation ont joué un rôle structurant dans la formation de la TNI (Scott, 1995; Djelic et Quack, 2003b). Dans son étude de la Tenessee Valley Authority (TVA), Selznick met en évidence la manière dont une organisation, initialement conçue pour poursuivre des objectifs rationnels, change progressivement de statut au fil de son existence, à mesure qu'elle est co-optée par son environnement social (Selznick, 1949). Pour survivre et se développer, elle procède à des arbitrages politiques avec les acteurs clés de son environnement, et s'autonomise, se charge de valeurs (« infused with values »), quitte à s'éloigner assez fortement de ses objectifs initiaux. Au cours de ce processus, l'organisation change de statut : au-delà des aspects purement techniques qui ont commandé sa création, son existence devient un enjeu symbolique et une fin en soi pour ses membres et son environnement. A travers le terme d'institutionnalisation, Selznick désigne ce processus, prenant ainsi le contre pieds d'une perspective fonctionnaliste et rationnelle des organisations. Une organisation devient une institution lorsque sa dimension symbolique l'emporte sur sa dimension strictement matérielle. Comparée à une organisation strictement

[115] Dans son « histoire institutionnelle de la gestion de l'environnement » dans le secteur pétrochimique, Andrew Hoffman (1997) présente l'originalité d'une approche institutionnelle : il s'agit avant tout de décentrer le niveau d'analyse pour considérer l'action non pas du point de vue du manager rationnel mais de tracer les transformations de la problématisation de la gestion de l'environnement au niveau d'un champ organisationnel : «[An institutional history of corporate environmentalism] suggests that how a firm behaves is a reflection of how accepted conceptions of corporate behavior are defined. And this definition has been steadily evolving. Central to this point is the notion that context and history are dependent on more than the individual firm. A core theme […] is how corporations identify an issue as important and how that issue subsequently becomes framed. […] Therefore, to study the history of corporate environmentalism, the firm cannot be viewed in isolation from its environment. Thus the history presented in this book addresses the institutional evolution of corporate environmentalism". (Hoffman, 1997 : 7)

technique, dont l'existence serait questionnée par toute remise en cause fonctionnelle, le statut d'institution confère à ses membres une plus grande stabilité et un plus grand soutien de son environnement social.

Cette perspective trouve au moins deux échos dans les développements ultérieurs de la TNI : premièrement, on retrouve l'idée d'une distinction entre la sphère matérielle et productive (garante de l'efficacité technique et de la rationalité de l'organisation) et la sphère sociale (ou se joue la légitimité de l'organisation et sa capacité de survie) à travers le concept de découplage (decoupling) entre les sphères techniques et institutionnelles, qui occupe une place centrale dans plusieurs travaux, dont ceux de Meyer et Rowan (1977). Pour les auteurs, la structure organisationnelle répond avant tout à des contraintes de légitimation à l'œuvre dans son environnement institutionnel (il s'agit de se conformer à des rites et des croyances partagées). Comment expliquer que les organisations subsistent alors que leur structure organisationnelle ne répond pas à des objectifs d'efficacité ? Ce paradoxe apparent est levé grâce au concept de découplage : les organisations doivent être analysées comme des systèmes complexes et faiblement couplés. La structure de l'organisation, si elle n'obéit pas à une logique d'efficacité, reste largement dissociée des contraintes opérationnelles et techniques « réelles ». Ce sont les acteurs opérationnels qui, in fine, sont garants, malgré la structure, de l'efficacité de l'organisation.

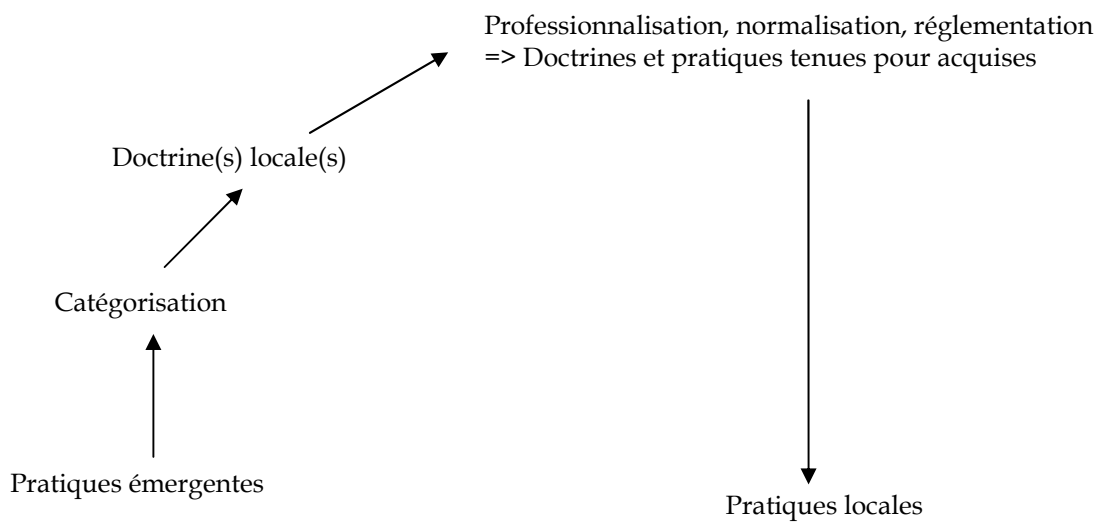
La deuxième influence des travaux de Selznick tient à son approche de l'institutionnalisation : pour de nombreux auteurs, l'*institutionnalisation désigne un* ***processus d'autonomisation*** *par lequel une notion, un comportement, ou une organisation devient « tenue pour acquise », que l'on ne conteste plus, et qui acquiert une valeur en tant que telle.* L'idée de stabilité apparaît essentielle à la notion d'institution. Cette approche est relativement proche de celle de Berger et Luckman (Berger et Luckmann, 1966, 2004) qui montrent comment des manières de faire, des comportements ou des phénomènes sociaux sont progressivement « réifiés », naturalisés et progressivement incorporés dans le corpus de la tradition. Ces institutions sont alors détachées de leur contexte d'origine et transmises de génération en génération par les processus de socialisation (cf. schéma 4.1.). L'institutionnalisation renvoie au processus par lequel un fait social, un acteur ou une organisation acquiert un caractère d'évidence. Ainsi, Lynne Zucker (1987: 444) définit l'adjectif "institutionnel" comme "(a) a rule-like, social fact quality of an organized pattern of action (exterior), and (b) an embedding into formal structures, such as formal aspects of organizations that are not tied to particular actors or situations (nonpersonnal/objective)" (Zucker, 1987).

Le processus de construction théorique de la TNI s'est fait en plusieurs étapes. De manière schématique, on peut considérer qu'un premier temps (1977-1990) a consisté à proposer de nouveaux objets pour l'analyse des organisations, en soulignant des phénomènes souvent occultés par les analyses les plus courantes. Ces premiers essais fondateurs soulignent que la structure des entreprises est moins la conséquence d'un processus d'adaptation rationnel aux contraintes de leur environnement que le résultat de *forces institutionnelles*, exercées par les consultants, les régulateurs et les formations à la gestion, qui structurent les représentations des acteurs et les emprisonnent dans des schèmes de comportement donnés. Ainsi, Meyer et Rowan (1977) mettent-ils en avant la manière dont la culture et les croyances collectives (produisant des « *mythes rationalisés*[116] ») structurent, de

[116] La notion de *mythe rationalisé*, telle que l'entendent Meyer et Rowan, est largement différente de celle de « *mythe rationnel* » d'Hatchuel et Weil (1992), que nous avons abordé dès l'introduction de cette thèse. Pour Meyer et Rowan, « les rôles, les programmes, les politiques et les procédures des organisations contemporaines […] sont des manifestations de lois institutionnelles puissantes qui fonctionnent comme des mythes puissamment rationalisés » (Meyer & Rowan, 1977 : 343). Plutôt que

manière plus ou moins consciente, le comportement des organisations et des individus qui la composent. A mesure qu'ils se diffusent, ces mythes rationnels amènent les organisations à se conformer les unes aux autres et à adopter, de manière rituelle, le même type de structure organisationnelle, de politiques, etc. DiMaggio et Powell, en proposant le concept de *champ organisationnel*, désignent un objet élémentaire d'étude des dynamiques institutionnelles. Les auteurs définissent le champ organisationnel comme « ces organisations, qui, dans leur ensemble, constituent un ensemble reconnu de la vie institutionnelle » (pp.148). Ils définissent un champ en fonction de l'intensité des relations entre ses acteurs clés, l'intensité des flux d'information et l'identification subjective des acteurs à ce champ. Ils proposent aussi que la diffusion contemporaines des formes d'organisation bureaucratiques, si elles ont pu obéir à une logique d'efficacité lors de l'analyse de Weber, sont désormais commandées par des enjeux de légitimité qui opèrent au niveau d'un champ organisationnel. Par ailleurs, ils identifient, au sein d'un champ, différents modes d'exercice des forces institutionnelles : ces forces peuvent être d'ordre coercitif (dans cette perspective, c'est souvent l'Etat qui par des lois, fait respecter des règles communes), normatif (via les règles établies par les professions) ou mimétiques (il s'agit alors de transposer des solutions –des bonnes pratiques- qui semblent avoir fait leurs preuves dans d'autres contextes). Dans son ouvrage de synthèse, Scott (1995) proposera de définir une institution comme « des structures et des activités cognitives, normatives et de régulation qui fournissent de la stabilité et du sens au comportements sociaux. Les institutions sont transportées par différents convoyeurs - les cultures, les structures et les routines – et elles opèrent à différents niveaux » (p.33, notre traduction). Dans cette perspective, les institutions sont nature variée et peuvent être cognitives (ensemble d'évidences partagées, de représentations et de règles « tenues pour acquises »), normatives (les normes professionnelles), ou coercitives (la loi).

Schéma 4.1 : Dynamique d'institutionnalisation et structuration d'un champ organisationnel, à partir de Berger & Luckman (1966, 2004)



de s'intéresser à la formation de projets de rationalisation et aux processus de transformation des acteurs et organisations, Meyer et Rowan soulignent que des règles communes, parées des attributs de la rationalité, fonctionnent en fait comme des mythes structurant l'action dans des champs institutionnels.

Sur la base de ces essais, une série de travaux historiques ont cherché à mesurer et à valider empiriquement l'existence des forces institutionnelles sur le comportement des acteurs au sein de champs institutionnels, en particulier dans le domaine public et des professions. Ainsi, les auteurs étudient-ils l'uniformisation des structures et des modes de fonctionnement des musées américains (DiMaggio et Powell, 1984) ou celle des pratiques administratives des mairies américaines (Tolbert et Zucker, 1983). Dans le champ des entreprises, des études portent sur les mouvements de diversification des grandes entreprises américaines, les pratiques de GRH, comptables ou philanthropiques. Ainsi, la première étape de développement de la TNI a consisté à mettre à jour la manière dont des *champs institutionnels* se développent, se stabilisent et structurent l'action collective.

Dans ce contexte, la stabilité est plus fréquente que le changement. La TNI propose une vision globalement déterministe d'un acteur « agi » par les forces institutionnelles de son champ. A titre d'exemple, dans son étude de la gestion de l'environnement, Andrew Hoffman (1997) montre comment les entreprises, prises individuellement sont les véhicules souvent passifs des problématisations dominantes de l'environnement ayant cours dans leur secteur industriel (Hoffman, 1997): « finalement, le changement organisationnel est le produit du changement institutionnel. Dans le champ du comportement organisationnel, il existe un débat entre les tenants de la structure -posture déterministe- ou de l'agence -posture individualiste-. L'entreprise est elle une unité autonome, libre de se définir et de définir ses actions comme elle le souhaite (agence) ? Ou bien l'entreprise est elle le produit de son environnement social, contrainte par les idées qui baignent dans ce contexte (structure) ? En matière de gestion de l'environnement, cet ouvrage tend à souscrire à cette seconde perspective » (1997 : 9).

Il en découle que tout acteur voulant développer des pratiques innovantes dans un champ institutionnel donné se trouve menacé d'illégitimité et expérimente une situation précaire : son action se caractérise par un « handicap de nouveauté » (Liability of newness (Stinchcombe, 1965; Aldrich et Fiol, 1994)) qu'il devra surmonter en mettant en œuvre des stratégies de légitimation.

3) *Changement et entrepreneuriat institutionnel*

Depuis une quinzaine d'années, on assiste à un infléchissement sensible des questions de recherche explorées par la TNI. Après une première étape où les institutions étaient considérées comme stables, statiques et autoreproductrices, une part importante des travaux du champ néo-institutionnaliste porte désormais sur les questions de l'émergence et du changement institutionnels (Powell, 1991; Clemens et Cook, 1999; Dacin et al., 2002; Djelic et Quack, 2003a; Hwang et Powell, 2005). Cette perspective plus dynamique des institutions émerge dans un contexte de mondialisation et de capitalisme de l'innovation intensive (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2005a) dans lequel les cadres traditionnels de l'action (aussi bien juridiques, technologiques, de frontières entre les marchés, d'usages) sont de plus en plus systématiquement et fréquemment déstabilisés.

La question du changement et de la construction institutionnelle a impliqué un revirement des travaux. La première période de développement théorique s'était caractérisée sur des études longitudinales où les changements institutionnels étaient étudiés par le biais d'études statistiques, avec des cadres d'analyses similaires à ceux de l'écologie des populations (Freeman et al., 1983; Hannan et Freeman, 1984; Zucker, 1987). L'étude des processus de changement et de construction institutionnelle a impliqué d'adopter une approche plus proche des acteurs et plus compréhensive. Cette évolution a amené de nombreux travaux à restaurer les capacités d'action et le rôle central de quelques individus dans ces processus de changement. Une vaste littérature s'est ainsi développée autour du concept d'*entrepreneuriat institutionnel* que nous allons maintenant passer en revue. La notion

d'entrepreneuriat institutionnel apparaît ainsi comme un candidat théorique prometteur pour expliquer les dynamiques institutionnelles (Lawrence, 1999; Leca et Camus, 2004; Hwang et Powell, 2005). Dans cette perspective, « de nouvelles institutions apparaissent [ou se transforment] lorsque des acteurs organisés, détenant des ressources suffisantes (les *entrepreneurs institutionnels*) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance » (DiMaggio, 1988:14). Il s'agit alors d'étudier l'action d'un (ou de plusieurs) entrepreneur(s) institutionnel(s), décrit comme un acteur stratégique poursuivant des intérêts identifiés.

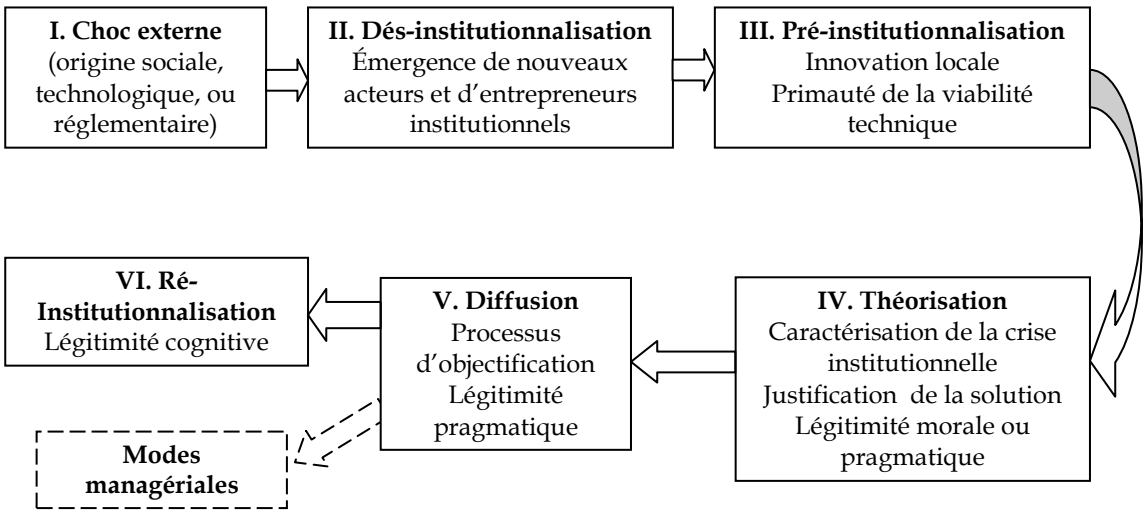
Des travaux récents suggèrent qu'il est nécessaire de développer une approche contingente des formes d'entrepreneuriat institutionnel en fonction des contextes institutionnels (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004). Ainsi, nous analyserons cette littérature en distinguant l'entrepreneuriat institutionnel dans des champs mûrs et des champs émergents.

a) L'entrepreneuriat institutionnel dans des champs mûrs

Les études de l'entrepreneuriat institutionnel se sont avant tout concentrées sur la question du changement institutionnel (plutôt que sur celle de l'émergence) dans des champs organisationnels déjà mûrs (Dacin et al., 2002). Pour DiMaggio et Powell (1983 : 659), « les champs mûrs constituent des configurations relativement bien structurées d'acteurs qui sont conscients de leur engagement dans une destinée commune et entre lesquels il est possible d'observer des cadres d'interactions stabilisés, tels que des rapports de domination, de conflits et de coopération ». Les études des processus de changement institutionnel ont porté sur des problématiques variées, telles que l'évolution du périmètre d'activité des comptables (Greenwood et al., 2002), les modalités de mise en œuvre des pratiques RH de non discrimination (Edelman et Suchman, 1997; Edelman, Uggen et Erlanger, 1999), la structuration de nouveaux courants gastronomiques (Rao, Monin et Durand, 2003), ou les infléchissement dans le processus de construction européenne (Fligstein et Stone Sweet, 2002).

Les modèles d'analyse du changement institutionnel développés à partir de ces travaux présentent le changement institutionnel comme une succession de plusieurs étapes (cf. schéma 4.2). Selon Greenwood et al. (2002), le changement institutionnel naît d'un choc externe (un changement social, technologique ou juridique *qui est traité comme un élément exogène de l'analyse*) qui vient déstabiliser ou dés-institutionnaliser des arrangements jusqu'alors en place (Oliver, 1991a), faisant apparaître de nouveaux acteurs et remettant en cause les hiérarchies de pouvoir au sein d'un champ. Des formes d'innovation locale peuvent alors être expérimentées avant d'être, si elles se révèlent efficaces, théorisées puis diffusées dans le champ institutionnel. Un des traits communs des études est qu'elles mettent en évidence le rôle joué, dans ce processus, par des **entrepreneurs institutionnels** (DiMaggio, 1988). Ainsi, Fligstein accorde-t-il une place centrale au rôle de Jacques Delors dans le processus de construction du marché unique en Europe (Fligstein et Mara Drita, 1996; Fligstein, 2001). L'entrepreneur institutionnel est celui qui exploite les opportunités ouvertes par des chocs externes, qui viennent déstabiliser les règles d'un champ institutionnel donné.

Schéma 4.2. : Etapes du changement institutionnel (repris de Greenwood et al, 2002)



Il est possible de dégager deux facettes fondamentales et inter reliées de l'activité d'entrepreneuriat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. **Le travail de théorisation** (Tolbert et Zucker, 1996; Greenwood et al., 2002) des entrepreneurs institutionnels renvoie à deux éléments : la faculté formuler un problème pour en faire un plaidoyer de ses propres enjeux et intérêts (Edelman et Suchman, 1997), ainsi que la faculté à développer une argumentation légitime et justifiée pour les acteurs dominants du champ institutionnel (Suchman, 1995). Par exemple, les acteurs légitiment l'adoption par les entreprises de nouveaux outils ou démarches par une argumentation économique qui, fréquemment, ne résiste pas l'épreuve des faits (Edelman et Suchman, 1997). S'il est bien mené, ce travail de théorisation favorise l'adoption de nouvelles règles par des lois et l'enrôlement des acteurs dominants d'un champ (Rao et al., 2003), dans la mesure où le projet institutionnel apparaît comme une réponse cohérente et appropriée aux déstabilisations du champ institutionnel.

Une deuxième facette de l'activité des entrepreneurs institutionnels est relative à leur **capacité d'enrôlement**, et renvoie à la construction de coalitions susceptibles de soutenir le projet institutionnel. Ainsi, l'entrepreneur institutionnel doit-il formuler son projet en tenant compte des contraintes de son champ, de telle sorte que son projet soit favorable à (et donc acceptable par) les parties prenantes dominantes du champ institutionnel (Fligstein, 1997).

Ainsi, l'entrepreneuriat institutionnel semble jouer un rôle central dans les processus de changement institutionnel. Leur action est perçue comme politique, comme en témoigne l'analogie entre le changement institutionnel et les mouvements sociaux (Fligstein et Mara Drita, 1996; Hensmans, 2003; Lounsbury, Ventresca et Hirsch, 2003). En cohérence avec cette perspective politique de l'action collective, les arrangements institutionnels en vigueur traduisent les intérêts des acteurs dominants du champ institutionnel étudié (Hoffman, 1999; McNichol et Bensedrine, 2003).

Ce programme de recherche a permis d'améliorer la compréhension des mécanismes du changement institutionnel dans des univers relativement stables. En particulier, il a permis de comprendre comment les acteurs exploitent les opportunités offertes par des transformations de leur environnement, quelles sont les stratégies qu'ils utilisent pour légitimer leurs projets et les adapter aux contraintes de leurs champs institutionnels. Toutefois, ces recherches ne s'interrogent pas sur la genèse et les caractéristiques des chocs

qui viennent déstabiliser les règles jusqu'alors prédominantes. En ce qui concerne les projets institutionnels, ceux qui réussissent sont, le plus souvent, conçus ou supportés par les acteurs dominants du champ (Hoffman, 1999). Le pouvoir et la légitimité constituent les deux concepts centraux pour expliquer pourquoi certains projets institutionnels réussissent au moment où d'autres échouent (Farjoun, 2002).

b) L'entrepreneuriat institutionnel dans des champs émergents

Il est difficile d'extraire de la littérature existante une définition précise et consensuelle d'un champ émergent. En partant de différents travaux (DiMaggio et Powell, 1983; Lounsbury, 2001; Lounsbury et al., 2003; Maguire et al., 2004; Davis et Marquis, 2005; Hwang et Powell, 2005), on voit que les champs émergents sont définis comme des champs organisationnels potentiels ou en devenir. Dans les champs émergents, « bien que les membres reconnaissent un certain degré d'intérêt mutuel, il existe relativement peu d'action coordonnée entre [les différents acteurs] » (Maguire, Hardy et al. 2004: 659). A l'inverse des champs mûrs, les organisations et les acteurs ne se définissent pas naturellement comme appartenant au champ. Au mieux, ils sont conscients de l'existence potentielle du champ, mais dans tous les cas, l'appartenance au champ n'est pas constitutive de leur identité. Une grande variété d'acteurs peut appartenir et influencer un champ en cours de construction, dans la mesure où les identités des acteurs et leurs statuts (de leader dominant, de dépendance) ne sont pas encore clairement constitués et partagés. De plus, il n'existe pas d'ordre institutionnel (c'est-à-dire des idées et valeurs partagées par tous, des normes professionnelles ou des régulations) propre au champ qui contraindrait les acteurs de manière uniforme. Dans ce contexte beaucoup plus ouvert, les différents travaux qui ont étudié la question de l'entrepreneuriat institutionnel ont logiquement souligné les incertitudes et la fragilité de ces processus (Hoffman, 1999; Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002; Lawrence, Hardy et Phillips, 2002).

L'entrepreneuriat institutionnel dans des champs émergents a majoritairement été étudié à travers différentes études de cas dans des secteurs variés. Lawrence, Hardy et Phillips (2002) décrivent la manière dont les pratiques locales d'assistance nutritionnelle aux femmes et enfants palestiniens donnent naissance à des proto-institutions et sont transposées au-delà de leur contexte d'origine. Maguire, Hardy et Lawrence (2004) s'interrogent quand à eux sur l'émergence d'un champ de pratiques de représentation des malades du Sida dans la conception de traitements au Canada. Dans le domaine technologique, Garud et al. (2002) étudient les difficultés posées par l'action de SunMicrosystems dans l'élaboration du standard informatique Java. Garud et Karnoe (2003) s'interrogent sur les sentiers technologiques dans l'industrie éolienne aux Etats-Unis et au Danemark.

Plutôt que le changement institutionnel, les champs émergents posent la question de la construction institutionnelle, c'est-à-dire la manière dont des règles d'action collectives apparaissent et se structurent progressivement. Dans la plupart des cas, les initiatives de construction institutionnelles émergent suite à une *crise de l'action collective* : les acteurs ont besoin de développer de nouvelles règles pour faire face à des enjeux nouveaux, souvent transnationaux, tels que le réchauffement climatique, les organismes génétiquement modifiés, et d'autres controverses qui font sauter les cadres d'action existants (Lemkuhl, 2003; McNichol et Bensedrine, 2003; Ventresca, Szyliowicz et Dacin, 2003). Les institutions produites ne sont pas créées ex-nihilo et leur construction implique des *formes de transposition ou de bricolage institutionnel* (Campbell, 2004) : les acteurs qui prennent part à ces processus sont structurés par leur contexte d'origine, agissent souvent sur la base de croyances propres à leur champ initiaux et cherchent souvent à transposer des solutions qui fonctionnent ailleurs où avec lesquelles ils sont familiers.

Tout comme les processus de changement institutionnel, les processus de construction institutionnelle impliquent des formes d'*entrepreneuriat institutionnel* et peuvent être décrits à travers différentes phases (d'innovation, d' « habitualisation » ou de banalisation, d'objectification et de sédimentation selon Tolbert et Zucker (1996)). Dans les champs émergents, la construction institutionnelle apparaît comme très hétérogène et instable, car de nombreux entrepreneurs institutionnels poussant différentes initiatives peuvent se retrouver en compétition autour d'un enjeu donné. Dans ce contexte, le travail de construction de coalition s'avère plus difficile. Un facteur essentiel de succès des entrepreneurs institutionnels est d'*être dans une position de marginal sécant* (Allen, 1977; Crozier et Friedberg, 1977), c'est à dire d'apparaître comme un interlocuteur légitime, au confluent des différentes parties prenantes. Pour acquérir une légitimité et un support multilatéral pour leur projet, les entrepreneurs institutionnels doivent tenir compte de l'hétérogénéité des intérêts en cause dans un tel processus (Maguire et al., 2004).

Cette hétérogénéité amène souvent les entrepreneurs à gérer des situations contradictoires et à adopter simultanément plusieurs postures difficiles à concilier. Cette difficulté a été étudiée par Garud, Jain et al. (2002), dans des situations de développement de nouveaux standards technologiques. En analysant le rôle de Sun Microsystems dans la construction du standard Java, les auteurs montrent l'ambiguïté et la difficulté de la position d'entrepreneur institutionnel dans des champs émergents. Pour développer des formes de coopération (nécessaires à l'élaboration d'un standard commun) entre des concurrents traditionnels, Sun Microsystem légitime sa position autour de l'idée de bien commun et de l'utilité d'un standard. Cependant, cette position est fragile et cette position est ambiguë, dans la mesure où des enjeux de compétition sont aussi présents dans la démarche et ne tardent pas à émerger. Ainsi, les entrepreneurs institutionnels doivent gérer une position de « coopétition » (Garud et al., 2002), c'est-à-dire de combiner deux logiques d'actions antagonistes : la coopération et la compétition. Maintenir la coopération entre concurrents est une tâche d'équilibriste qui implique de mettre en avant l'intérêt commun et de mettre temporairement entre parenthèse les intérêts individuels. De même, il s'agit d'arriver à « créer un standard commun qui ouvre des capacités d'action collective (enables) plutôt que de contraindre l'émergence d'un champ technologique » (Garud et al., 2002).

Malgré ces différences, la figure de l'entrepreneur institutionnel n'est pas radicalement transformée. Comme dans les champs mûrs, les relations entre acteurs sont décrites en terme d'intérêts et de pouvoir. Les champs organisationnels sont toujours décrits comme des « arènes de relations de pouvoir dans lesquelles les acteurs engagent des guerres institutionnelles » (Hoffman 1999 : 367). Les acteurs sont considérés comme « stratégiques et opportunistes », adaptant leurs projets aux contraintes de leur champ institutionnel (Maguire et al., 2004). Très peu d'études se sont éloignées de cette vision et ont souligné le rôle de la collaboration inter organisationnelle dans l'émergence de nouvelles institutions. Lorsqu'ils le font (Lawrence et al., 2002), les chercheurs se focalisent sur les caractéristiques ou les attributs de ces collaborations, mais pas sur leur objet. Ainsi, Lawrence, Hardy et al (2002) proposent que les collaborations dans lesquelles les acteurs sont largement impliqués et qui sont fortement encastrées (présence de tiers, capacité à communiquer au-delà des acteurs directement impliqués autour du projet) sont les plus susceptibles de produire des proto-institutions, c'est-à-dire de se trouver diffusées et généralisées au-delà de leur contexte d'origine. Cependant, si elle s'attarde sur les caractéristiques des collaborations, leur étude ne rend pas compte des caractéristiques des nouvelles pratiques, de la manière dont elles apparaissent et se transforment, ou de la manière dont la caractérisation de certains enjeux et de pratiques peut stimuler ou freiner de nouvelles collaborations au sein d'un champ.

Tableau 4.1: L'entrepreneuriat institutionnel (EI) dans des champs mûrs / émergents

	Champs stabilisés et mûrs	*Champs émergents*
Définition du champ organisationnel	Définition *relationnelle* du champ : - "an organizational field is composed of sets of institutions and networks that together constitute a recognizable area of life". (DiMaggio & Powell 1983) - "mature fields represent relatively well-structured configurations of actors that are aware of their involvement in a common enterprise and among which there are identifiable patterns of interaction such as domination, subordination, conflict, and cooperation" (DiMaggio & Powell 1983) - "the concept of field identifies an arena – a system of actors, actions and relations- whose participants take one another into account as they carry out interrelated activities" (McAdam et Scott 2005)	L'approche relationnelle est maintenue: Par opposition aux champs mûrs, un champ émergent renvoie à un ensemble de relations où il n'existe pas encore d'ordre institutionnel stabilisé Le champ émergent est un champ organisationnel potentiel.
Dynamiques institutionnelles et rôle de l'entrepreneuriat institutionnel	Changement institutionnel: - processus à plusieurs étapes - l'entrepreneur institutionnel comme acteur exploitant l'instabilité générée par un choc externe pour transformer l'environnement institutionnel	Construction institutionnelle: - processus à plusieurs étapes - hétérogénéité et instabilité des processus, bricolage
Caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel	- l'entrepreneur institutionnel est, le plus souvent, en position dominante dans son champ - compétences politiques et capacité de mobilisation (cf. l'analogie avec les mouvements sociaux) - action stratégique et politique. L'ordre institutionnel traduit les intérêts des acteurs dominants au sein d'un champ.	- l'entrepreneur institutionnel dans une position de « marginal sécant » - besoin de compétences politiques pour obtenir un soutien collectif à son projet, nécessité de gérer des dynamiques contradictoires (articulation entre intérêt public et privé) - action stratégique et politique - peu de travaux sur des approches coopératives et émergentes de la construction institutionnelle

B) L'entrepreneuriat institutionnel comme activité distribuée, apprenante et médiatisée : construction d'un cadre d'analyse

Dans cette sous partie, nous cherchons à compléter les cadres d'analyse traditionnels de l'entrepreneuriat institutionnel. Nous le ferons en identifiant tout d'abord trois grandes limites de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel. Nous proposerons ensuite une série d'amendements afin d'appréhender l'entrepreneuriat institutionnel comme une activité (plutôt qu'un acteur) collective, instrumentée et apprenante.

1) Limites des approches dominantes de l'entrepreneuriat institutionnel

En s'interrogeant sur les activités et les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs institutionnels, la question centrale des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel est de comprendre *de quelle manière des individus poursuivant des objectifs stratégiques emportent l'adhésion autour d'un projet donné*. Si ces éléments sont évidemment utiles pour comprendre la manière dont de nouvelles institutions se diffusent et sont adoptées, ils ne permettent pas de rendre compte de l'émergence de nouvelles institutions et ne s'interrogent pas sur les modalités de pilotage de tels processus. Cette difficulté renvoie à plusieurs limites des approches traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel que nous allons détailler.

a) Les problèmes de cohérence épistémologique des théories néo institutionnelles

Une première difficulté a trait au statut de l'acteur dans la théorie néo institutionnelle. Alors que les premières approches reposaient sur une représentation déterministe de l'action, où l'individu était prisonnier de forces institutionnelles façonnant l'environnement social, l'entrepreneur institutionnel est doté de capacités réflexives, manipulatoires, « stratégiques et opportunistes » (Maguire et al, 2004 : 659). De même, « le changement institutionnel est un « processus politique reflétant les pouvoirs et intérêts d'acteurs organisés » (pp.658). On assiste ainsi à un glissement progressif d'une approche déterministe, traitant les individus comme des résidus culturel -*cultural dopes*- (Hirsch et Lounsbury, 1997) à une vision sous-socialisée, sur-stratégique, rationnelle et individualiste de l'action. Différentes perspective cherchent à atténuer cette tendance, en essayant de resituer les entrepreneurs institutionnels dans des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) ou en développant une analogie entre les processus de changement institutionnel et les analyses des mouvements sociaux (Hensmans, 2003; Lounsbury et al., 2003; Schneiberg et Clemens, 2004; McAdam et Scott, 2005).

Une seconde catégorie de problèmes découle de l'argument selon lequel « les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui créent ou transforment les institutions ». En effet, cette affirmation induit un relâchement dans le concept même d'institution. Alors que les premières approches institutionnelles se concentraient sur les institutions *cognitives* (Scott, 1995), les systèmes de croyances fondamentales ou les schèmes d'action (la rationalité, l'efficience, etc.) profondément encastrés dans la culture (Meyer et Rowan, 1977), les études de cas détaillant les pratiques d'entrepreneuriat institutionnel tendent à dériver vers une perspective où n'importe quelle convention, règle ou pratique[117] peut être considérée comme

[117] les pratiques d'assistante aux mères palestiniennes dans l'étude de Lawrence et al. (2002) ; les démarches de représentation des patients atteints du Sida dans le cas de McGuire et al. (2004).

institution, pour peu qu'elle soit diffusée au sein d'un collectif. Cette hétérogénéité, de même que le traitement souvent déconnecté des dimensions cognitives, normatives et coercitives des institutions pose la question de la définition même du concept d'institution (Beckert, 1999; Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

Ces difficultés proviennent pour partie, nous semble-t-il, de la tendance des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel à se focaliser sur quelques entrepreneurs institutionnels et d'évincer, du même coup, le rôle d'autres acteurs, plus périphériques, dans ces processus. Cette tendance à se focaliser sur la figure de l'entrepreneur n'est pas spécifique à l'entrepreneuriat institutionnel et est observable dans la plupart des travaux sur l'entrepreneuriat (cf. l'approche schumpetérienne de l'innovation). Comme l'ont souligné Garud et Karnoe dans le champ de l'émergence de nouvelles technologies, cette posture est problématique car elle ne permet pas de rendre compte de l'émergence de sentiers technologiques qui structurent l'action individuelle des entrepreneurs (Garud et Karnoe, 2003). En étudiant deux trajectoires technologiques contrastées dans l'industrie éolienne (Danemark et Etats-Unis), les auteurs s'interrogent sur les raisons de telles différences. Ils montrent que les différences de logique de développement observables (logique du « bricolage » et de l'essai erreur au Danemark versus logique de « percée technologique » aux Etats-Unis) sont moins le fait d'acteurs individuels dominants que d'une action collective et d'une accumulation de contributions individuelles éparses, qui, par sédimentation, s'agrègent en une trajectoire technologique. Ainsi, ces différences de logique de développement s'expliquent-elles par les différences de formation des ingénieurs en aérodynamique, les contraintes réglementaires nationales, les modalités d'implication des usagers dans les processus de conception, les dispositifs d'évaluation des technologies, etc. Plus généralement, les auteurs soulignent que « plutôt qu'une conceptualisation qui confère des capacités d'action décisives à certains individus, […] l'entrepreneuriat technologique est un processus plus large, qui s'appuie sur les efforts d'une multitude d'acteurs » (Garud et Karnoe : 233).

Cette proposition, formulée dans le champ de l'entrepreneuriat technologique, nous semble généralisable à différentes situations d'entrepreneuriat institutionnel. En particulier, l'émergence de nouvelles institutions, entendues comme champ de pratiques et de règles, implique souvent de concevoir de nouvelles technologies. Ainsi, un aspect central de l'institutionnalisation du reporting environnemental et social consiste à concevoir et à stabiliser des technologies managériales du reporting et de l'audit extra financier[118]. Il est alors possible de s'interroger sur les différents modèles en concurrence, la manière dont les acteurs conçoivent ces technologies, comment les acteurs explorent et effectuent des arbitrages dans ce processus de développement. Au-delà des entrepreneurs institutionnels, il s'agit alors de rendre compte du rôle de différents acteurs (les organisations auxquels ils appartiennent, le rôle des associations professionnelles, les manières de faire communément acceptées, la place des utilisateurs ou d'autres acteurs dans ce processus, etc.).

[118] Nous développerons ce point, qui nous semble déterminant, dans le champ du reporting environnemental et social. Nous proposerons le concept d'institutionnalisation générative pour montrer comment, dans ce champ organisationnel, le processus d'institutionnalisation est indissociable d'un processus d'apprentissage collectif dont l'enjeu est d'explorer les usages et de produire une technologie robuste en matière de reporting au cours (et par le biais) du processus d'institutionnalisation lui-même.

b) Une représentation politique et relationnelle de l'action collective

En proposant une théorie axiomatique de l'action collective basée sur les opérateurs de « savoir » et de « relation », Hatchuel discute l'identité théorique de la gestion par rapport à l'économie et la sociologie (Hatchuel, 2000). Il montre qu'il est nécessaire de théoriser simultanément les dynamiques de savoir et de relation pour rendre compte de l'action collective. En appliquant cette axiomatique SR à la TNI en particulier à la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel, on peut considérer que celle-ci appréhende l'action collective à travers les relations de pouvoir entre acteurs. Cette dimension relationnelle est explicite dans le concept central de champ organisationnel : pour DiMaggio et Powell (1983), « un champ est composé d'un ensemble d'institutions et de réseaux qui, pris ensemble, constituent un ensemble reconnu de la vie institutionnelle » (p.148) (cf. aussi la définition de la maturité du champ proposée par les auteurs). Les définitions plus récentes du champ perpétuent cette approche relationnelle en définissant un champ comme un ensemble de relations entre acteurs : « le concept de champ identifie une arène –un système d'acteurs, d'actions et de relations- dans lequel les acteurs tiennent compte les uns des autres car leur action est interdépendante » (McAdam et Scott, 2005) : 10 ; (Davis et Marquis, 2005). De même, pour McNichol et Bensedrine (2003), « un champ est constitué de l'ensemble des parties qui ont un intérêt dans le résultat et qui se perçoivent comme acteurs pertinents du débat. Un champ stable est caractérisé par un ensemble de règles communes (aussi bien formelles qu'informelles) et des conditions d'appartenance qui servent habituellement les intérêts des firmes ou groupes dominants. Cependant, lors de moments de crises lorsque des chocs externes mettent en doute la légitimité de l'ordre existant, d'autres entrepreneurs peuvent mobiliser de nouvelles coalitions pour modifier les équilibres de pouvoir et forger de nouvelles significations partagées et de nouvelles règles » (p.222, notre traduction). De manière analogue, « le concept d'entrepreneuriat institutionnel concentre l'attention sur […] les combats et la manière dont des acteurs opportunistes influencent leur contexte institutionnel » (Maguire et al., 2004).

Dans ce contexte, les équilibres institutionnels traduisent des rapports de domination au sein d'un champ (Hoffman, 1999; Djelic et Quack, 2003b; McNichol et Bensedrine, 2003; Hargrave et Van De Ven, 2006), et l'action des entrepreneurs institutionnels est avant tout envisagée à travers sa dimension politique et stratégique, comme en témoigne l'analogie entre les processus de changement institutionnel et les mouvements sociaux (Fligstein et Mara Drita, 1996; Hensmans, 2003; Lounsbury et al., 2003).

De même, lorsque les chercheurs s'intéressent aux collaborations inter-organisationnelles, ils s'interrogent sur les caractéristiques relationnelles des collaborations pour comprendre lesquelles ont la plus grande probabilité de s'institutionnaliser au-delà de leur contexte d'origine. Ainsi, Lawrence, Hardy et al (2002) proposent que les collaborations dans lesquelles les acteurs sont largement impliqués et qui sont fortement encastrées (présence de tiers, capacité à communiquer au-delà des acteurs directement impliqués autour du projet) ont susceptibles de devenir des proto-institutions. Cependant, ils ne s'interrogent pas sur l'objet de ces collaborations, sur les caractéristiques de ces nouvelles pratiques, à la manière dont elles apparaissent et se transforment, ou sur la manière dont la caractérisation de certains enjeux et de pratiques peut stimuler ou freiner de nouvelles collaborations au sein d'un champ. De manière analogue, pour Maguire et al. (2004), ce sont les acteurs en situation de mailler plusieurs réseaux qui sont les plus susceptibles de jouer le rôle d'entrepreneur institutionnel dans une situation donnée. Toutefois, ils n'interrogent pas non plus les objets et la nature des activités ayant permis à des acteurs spécifiques d'être simultanément légitimes dans plusieurs champs institutionnels.

Ainsi, la recherche en matière d'entrepreneuriat institutionnel repose sur une théorie relationnelle de l'action collective, c'est-à-dire qu'elle se focalise sur *l'analyse des relations entre acteurs* (qui domine qui ? qui contraint qui ? quel acteur apparaît le plus légitime ? comment forme-t-il une coalition pour renverser l'ordre institutionnel établi ?), mais n'appréhende pas les dynamiques d'apprentissage.

Les limites de ces perspectives relationnelles ont fait l'objet d'importants débats en sciences humaines. Elles ont notamment été discutées par Foucault, qui a montré que la délimitation d'un champ, la genèse de nouveaux acteurs et de nouvelles transformations des relations de pouvoir sont indissociables de la création de nouvelles connaissances. Ces dernières sont des propositions logiques et de nouveaux dispositifs de mesure qui rendent visible et gouvernables des objets qui ne l'étaient pas auparavant (par exemple la sexualité, cf. (Foucault, 1976). Dans des situations exploratoires (telles que des situations de construction institutionnelle), une épistémologie de l'action doit rendre compte simultanément des transformations des savoirs (apprentissages) et des dynamiques des relations (pouvoir, systèmes de légitimité) entre acteurs (Hatchuel, 2000). En effet, les notions de légitimité et de pouvoir, centrales dans l'étude de l'entrepreneuriat institutionnel, sont difficilement actionnables dans des champs émergeants. Elles peuvent difficilement être considérées comme des attributs des acteurs dans des situations ouvertes, où il n'existe pas d'acteur clairement dominant et légitime au début du processus et où les systèmes de légitimité sont encore largement ouverts. En effet, il est risqué de considérer l'identité des acteurs, leurs intérêts, leur pouvoir et légitimité comme autant de variables exogènes de l'analyse, comme autant d'éléments stables et donnés, qui ne seraient pas transformés par le processus d'institutionnalisation. Au contraire, il est nécessaire d'expliquer comment un processus d'institutionnalisation produit de nouveaux rôles (par exemple le « manager responsable », l'expert du reporting développement durable) et transforme les intérêts et les identités en jeu (Hasselbladh et Kallinikos, 2000; Pezet, 2005).

Cette « polarisation relationnelle » pose donc deux types de problèmes. Premièrement, elle délaisse les modalités de construction de ces collectifs et des projets institutionnels eux-mêmes pour s'interroger sur les caractéristiques des entrepreneurs en terme de compétences et de position dans un réseau pour comprendre comment se diffusent et sont adoptés des projets et pratiques dans un champ donné. Ainsi, la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel reste concentrée sur la diffusion et non l'activité générative de construction de nouvelles institutions[119]. De manière analogue, les « stratégies institutionnelles » (Oliver, 1991b; Lawrence, 1999) renvoient à la manière dont les organisations ou les individus répondent à des pressions institutionnelles données, ces dernières restant inexpliquées par les cadres actuels.

Deuxièmement, la tendance à présenter l'entrepreneur institutionnel comme un acteur stratégique, poursuivant des intérêts clairs, tend à négliger la place de l'incertitude dans les champs organisationnels émergents. Pour reprendre la définition de Beckert (1999),

[119] Cette dimension reste vraie dans les travaux les plus récents soulignant l'importance des dynamiques collectives dans les processus d'institutionnalisation. Ainsi, Hargrave et Van de Ven, dans un article récent de l'Academy of Management Review (*A Collective Action Model of Institutional Innovation,* 2006), mettent en évidence une « logique dialectique » (thèse – antithèse – synthèse) de la dynamique des institutions. Selon cette perspective, le « changement institutionnel est le fruit d'un processus dialectique par lequel des acteurs partisans, porteurs de visions antagonistes, entrent en confrontation et s'engagent dans des comportements politiques pour créer et transformer les institutions » (p.464). S'ils soulignent la dimension collective des processus d'institutionnalisation (par contraste aux travaux focalisés sur l'entrepreneur institutionnel), les auteurs n'expliquent pas la manière dont chaque perspective émerge et dont les institutions elles mêmes sont conçues.

une action stratégique peut être définie comme « la volonté systématique d'atteindre des fins identifiées à travers l'application planifiée et intéressée de moyens » (1999 : 782). Comme le montre l'auteur, de telles formes d'action sont caractéristiques de champs mûrs, ou de situations de changement institutionnel, impliquant une liste d'options, de parties prenantes et d'actions prédéfinies (Beckert, 1999). Comme le souligne l'auteur, « l'action stratégique n'est observable lorsque prévalent des structures institutionnelles qui réduisent les incertitudes des acteurs » (1999 : 782). Par contraste, « l'incertitude renvoie à des situations dans lesquelles des acteurs rationnels ne peuvent déduire des stratégies de leurs échelles de préférence, car la complexité de la situation et l'absence d'information ne leur permettent pas d'affecter des probabilités aux conséquences possibles de leur choix » (1999 : 779). Dès lors, les champs émergents, composés d'une liste plus ouverte d'acteurs, traversés par des controverses sur les pratiques, technologies et règles collectives, sont mieux décrits comme des situations d' « incertitudes partagées » (Aggeri, 1999), dans lesquelles les intérêts ne constituent pas un moteur premier de l'action mais sont le résultat d'un processus d'apprentissage collectif. Il apparaît donc nécessaire de rendre compte d'une palette élargie des comportements des entrepreneurs institutionnels.

c) Une dimension négligée : le rôle des dispositifs concrets dans l'institutionnalisation

Une autre limite des approches de l'entrepreneuriat institutionnel a trait à l'absence de prise en compte du rôle des dispositifs concrets dans l'analyse d'un processus d'institutionnalisation. Comme le montrent Hasselbladh et Kallinikos (2000) dans leur discussion critique des approches néo institutionnalistes, « il est nécessaire d'aller au-delà d'une approche quelque peu idéaliste (la dissémination d'idées désincarnées) de l'institutionnalisation qui caractérise le néo institutionnalisme, et de tenir compte des différentes manières par lesquelles les idées sont objectifiées, c'est-à-dire développées et incarnées dans des artefacts sociaux solides et durables. […U]ne théorie de l'institutionnalisation devrait […] permettre d'expliquer les processus par lesquels les objets, les procédures et les rôles se développent et s'encastrent dans les organisations » (p.699-703). Cette critique implicite de l'analyse des institutions à travers une des dimensions cognitive, normative ou coercitive, suggère de ne pas dissocier ces dimensions et de définir une institution comme « des idéaux fondamentaux qui débouchent sur des manières spécifiques d'agir et de définir la réalité (des discours) *supportés par des systèmes de mesure et de documentation complexes, permettant de contrôler les résultats de l'action* » (2000 :704)[120].

Afin de réintégrer le rôle des outils dans l'analyse de la construction et de la diffusion d'institutions, la recherche sur l'institutionnalisation peut s'appuyer sur différents travaux qui ont souligné le rôle des dispositifs de gestion, de mesure et de calcul (Berry, 1983; Moisdon, 1997; Callon, 1998b, 1999; Miller, 2001; Callon et Muniesa, 2005) dans la régulation des marchés ou la conduite des organisations. Proposant une approche socio cognitive de l'évolution technologique, Raghu Garud et Michael Rappa étudient les processus de conception des implants auditifs et montrent comment les orientations technologiques retenues structurent les dispositifs d'évaluation et les représentations des concepteurs (leur appréhension de la faisabilité technique, des orientations à suivre dans le processus de

[120] Il est important pour notre propos de remarquer que cette approche des institutions (idéaux encastrés et véhiculés par des discours, des figures d'acteurs et des outils) est convergente avec la question de la structuration et de la diffusion d'un modèle de pilotage du développement comme contrôle externe de l'entreprise. Un modèle de performance, articulé avec des objets à gérer, et des dispositifs. L'approche est institutionnelle en ce que nous nous demandons comment ce modèle se construit et diffuse collectivement, structure les représentations d'acteurs et la manière de penser le développement durable dans le champ du management.

conception, etc.) (Garud et Rappa, 1994). D'autres chercheurs ont mis en évidence la manière dont des techniques managériales telles que la comptabilité (Miller et O'Leary, 1987) participent au « gouvernement » des individus dans les organisations. Enfin, Michael Power a étudié les processus de transposition de technologies d'un champ à l'autre, par exemple la transposition des technologies de l'audit dans le champ de l'environnement ou du management de la qualité (Power, 1996). Toutefois, ces cadres sont restés peu appliqués à l'analyse des formes d'institutionnalisation.

Ces différentes limites sont utiles car elles permettent de mieux comprendre les difficultés de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel à appréhender les phénomènes d'émergence et de construction institutionnelle et à interroger les modalités du pilotage de tels processus. Elles suggèrent aussi des voies de dépassement que nous avons cherché à synthétiser dans le tableau de synthèse 4.2.

Tableau 4.2 : synthèse des limites des perspectives de l'entrepreneuriat institutionnel et voies de dépassement possibles

Limites des perspectives de l'Entrepreneuriat Institutionnel	Description	Voies de dépassement possibles
Cohérence épistémologique de la TNI	- comment articuler comportements stratégiques des EI et vision déterministe de l'individu ? - relâchement de la définition d'institution	- vers une perspective plus évolutionniste, action distribuée. - institution comme combinaison d'idéaux et d'artefacts, de technologies
L'EI comme théorie relationnelle de l'action collective	- approche diffusionniste, qui ne s'interroge pas sur la construction des contenus des projets institutionnels - survalorisation des comportements stratégiques et opportunistes des EI - risques de naturalisation des identités et des intérêts des EI	- prise en compte des processus d'apprentissages collectifs - prise en compte du rôle de l'incertitude sur l'action des entrepreneurs institutionnels.
Absence de prise en compte du rôle des outils et des technologies sur l'institutionnalisation	- approche tendant à étudier de manière indépendante les dimensions cognitives, normatives, et réglementaire. Non prise en compte de l'instrumentalité et de la matérialité des institutions.	- prise en compte de la dimension instrumentale et des enjeux techniques / technologiques associés à l'émergence de nouvelles institutions.

2) *L'entrepreneuriat institutionnel comme activité distribuée, instrumentée, et apprenante : proposition de cadre d'analyse*

Afin de compléter les cadres décrits ci-dessus, qui analysent l'entrepreneuriat institutionnel à travers l'action de quelques entrepreneurs centraux, nous proposons un cadre d'analyse visant à analyser l'entrepreneuriat institutionnel comme une activité collective, apprenante et instrumentée.

a) Les initiatives internes à la théorie néo institutionnelle

Cette proposition rejoint, dans ses objectifs, un mouvement émergent visant à passer de l'entrepreneuriat institutionnel en tant qu'acteur (l'entrepreneur) à l'entrepreneuriat institutionnel en tant qu'activité. Ainsi, elle peut être rapprochée de la proposition de Lawrence et Suddaby qui définissent le concept d'*institutional work* (Lawrence et Suddaby, 2006) afin de développer une meilleure compréhension de l'activité (Lave et Wenger, 1991) et des pratiques concrètes (Whittington, 2006) des acteurs créant, pérennisant ou mettant en crise les institutions. Selon les auteurs, le concept d'*institutional work* « s'inscrit dans une tradition d'analyse des pratiques : tel que nous l'entendons, le concept de travail institutionnel renvoie à une action située et intelligente. […] Cela ne signifie pas que l'étude du travail institutionnel vise à revenir à une représentation autonome et indépendante de l'acteur, capable de réaliser pleinement leurs intérêts via une action stratégique ; une analyse des pratiques cherche plutôt à mettre à jour le travail créatif et expert de différents acteurs qui peuvent, éventuellement, parvenir à leurs fins et qui interagissent avec les structures sociales et technologiques existantes de manière inattendue et involontaire. […] Toutefois, nous pensons que de telles pratiques vont bien au-delà de celle des entrepreneurs institutionnels – la création de nouvelles institutions mobilise l'intervention d'une large palette d'acteurs. » (2006 : 12, notre traduction).

Comment opérationnaliser une telle approche ? Lawrence et Suddaby proposent de suivre une approche inductive et empirique. En effectuant une revue des études empiriques publiées dans trois revues majeures –*Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, et *Organization Studies*- depuis 1990, abordant explicitement la question de la dynamique institutionnelle. En agrégeant différents cas, ils cherchent à dégager les traits et les dimensions du « travail institutionnel ». Ils identifient ainsi « trois grandes catégories de travail institutionnel : la création, le maintien et la remise en cause des institutions ». L'ensemble de l'article est consacré à un long recensement des différents types de pratiques identifiables à partir des différents travaux empiriques (synthétisés dans le tableau de synthèse suivant)[121]. Comme les auteurs le soulignent à plusieurs reprises, ce recensement ne se veut pas nécessairement exhaustif.

[121] L'article se termine par une série de propositions de réorientations théoriques, invitant à explorer l'apport des analyses discursives, sémiotiques, et de la théorie de l'acteur réseau.

Tableau 4.3 : Pratiques et activité institutionnelle selon Lawrence et Suddaby (2006)

Grandes catégories d'activités institutionnelles	Ensemble de pratiques associées	Pratiques détaillées (en anglais)
1. Création (renvoie à la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel)	Activités politiques	vesting
		defining
		advocacy
	Reconfiguration des systèmes de croyance	constructing identities
		changing norms
		constructing networks
	Modification des catégorisations abstraites	mimicry
		theorizing
		educating
2. Maintien des arrangements institutionnels	Bonne mise en oeuvre des systèmes de règles en place	enabling
		policing
		deterring
	Reproduction des normes et des croyances existantes	valorizing/demonizing
		mythologizing
		embedding and routinizing
3. Remise en cause des institutions		disconnecting sanctions and rewards
		disassociating moral foundations
		undermining assumptions and beliefs

A l'issue de ce travail de recensement, les 18 activités mises en avant de apparaissent finalement assez similaires aux approches traditionnelles en matière de dynamique institutionnelle, dont nous avons discuté les apports et les limites plus haut. Les pratiques identifiées par Lawrence et Suddaby restent focalisées sur ce que les acteurs font et les leviers qu'ils peuvent utiliser pour parvenir à leurs fins. Il est probable que cette impression de déjà vu soit le résultat des choix méthodologiques opérés par les auteurs : en recensant les activités institutionnelle à partir de travaux existants en matière d'entrepreneuriat institutionnel, ils tendent à en reproduire les hypothèses et postures analytiques (dont la portée et les limites ont été discutées plus haut). Ainsi, alors que les auteurs soulignent, au début de leur article, le rôle des instruments et des expertises nécessaires pour mener à bien des « activités institutionnelles », une telle liste semble finalement évacuer ces dimensions. Résultant dans une approche largement descriptive, elle ne permet pas de comprendre comment s'est construit ce répertoire de comportements, comment ces pratiques sont rendues possibles et mobilisables, et quels sont les enjeux, les difficultés et les contraintes propres à chacune de ces pratiques.

b) Les apports de la théorie de l'activité et de l'action collective

Nous pensons qu'il est nécessaire de se détacher temporairement des travaux néo institutionnalistes pour développer un cadre d'analyse plus large, permettant d'appréhender de manière plus générale et actionnable l'étude des « activités institutionnelles », et de s'interroger sur les modalités de pilotage de tels processus. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur différents courants de recherche dans le domaine de la psychologie cognitive (Leont'ev, 1981; Vygotski, 1987), de l'ergonomie (Engeström, 1987, 2000), de la cognition distribuée (Hutchins, 1994, 1995), ou des sciences de gestion (Blackler, 1992; Moisdon, 1997; Hatchuel, 2000, 2005), cherchant à développer une théorie systématique de l'activité ou de

l'action collective[122]. Sans développer les spécificités de chacune de ces perspectives, il est possible, à partir de ces travaux de souligner un certain nombre de convergences et de construire une grille d'analyse de l'activité autour des quatre variables suivantes :

1. Une action, à un niveau individuel ou collectif, est finalisée. Elle est ciblée vers un objet – éventuellement à construire - vers lequel elle est dirigée et qui en motive l'existence (Vygotski, 1987; Engeström, 2000). Cet objet correspond à un besoin ou à un enjeu qui est à l'origine de l'action. A titre d'exemple, l'objet de l'action peut consister en l'acquisition d'une information concernant un client, la résolution d'une panne technique pour un réparateur, l'atterrissage d'un avion pour un pilote d'avion, une décision d'investissement pour un comité de direction.
2. La relation entre le sujet et l'objet de son action est médiatisée par des artefacts ou des instruments (Leont'ev, 1981; Vygotski, 1987). L'expérience qu'a l'individu d'une situation ou de son objet est souvent indirecte : elle passe par l'utilisation d'une série d'outils (par exemple des données informatiques financières pour un analyste) permettant à l'individu de se représenter une situation et d'agir. Ces outils ne sont pas neutres sur l'activité : ils structurent la perception de la situation en simplifiant le réel, et peuvent constituer le seul mode d'accès de l'individu à l'objet de son action (par exemple, l'utilisation du langage constitue le mode d'investigation privilégié du fonctionnement de la psyché humaine). Ils jouent un rôle critique dans ce que l'on voit ou ne voit pas (Berry, 1983; Moisdon, 1997). Comme l'ont montré les travaux dans le domaine de la cognition distribuée, l'unité d'analyse d'une activité ne doit pas se réduire aux individus mais doit aussi inclure les artefacts qu'ils utilisent, qui jouent un rôle à part entière dans le fonctionnement de l'ensemble (Hutchins, 1994). De même, l'existence d'un outil ouvre des perspectives qui permettent d'explorer de nouvelles dimensions du réel (Moisdon, 1997). Ainsi un outil porte en lui-même de nouvelles explorations et applications possibles. Par exemple, le passage du mode de numérotation romain à une représentation arabe décimale permet des progrès considérables dans le domaine des mathématiques.
3. L'activité humaine se caractérise par sa *dimension sociale et collective*. L'unité d'analyse d'une situation de travail ne peut réduire à l'individu mais doit inclure l'individu dans sa relation avec d'autres individus et avec des outils qui structurent son activité (Hutchins, 1994; Engeström, 2000). En effet, l'activité (même si elle n'implique qu'un individu dans une situation précise), est structurée par un collectif qui contribue, plus ou moins directement, à en définir les objectifs, la valeur, et souvent les processus opératoires à travers une formalisation des rôles et une division du travail. L'importance de l'organisation des collectifs de travail organisés et leur influence dans la conduite des activités ont été abordées par différents travaux, qui soulignent que la manière dont les individus interagissent et sont organisés joue un rôle déterminant sur leur capacité à partager des informations, à apprendre (Lave et Wenger, 1991) ou à faire face à des situations imprévues (Clot, 2003)[123].
4. Enfin, l'activité humaine met en jeu la mobilisation et la création de connaissances individuelles ou collectives. En amont de la situation de travail elle même, toute une série

[122] On peut remarquer que la théorie de l'activité, développée par Vygotski et Leont'ev puis prolongée dans le champ de l'ergonomie par les travaux d'Engeström, a pour objet de dépasser les dichotomies entre individu et société, acteur et structure, théorie et action, déterminisme et individualisme, qui tendent à paralyser les cadres analytiques traditionnels. L'activité y est présentée comme la plus petite unité d'analyse cohérente des phénomènes sociaux.

[123] Yves Clot développe l'idée selon laquelle le collectif a une fonction psychologique essentielle dans la conduite de l'activité individuelle. Par la notion de « métier au carré », il souligne l'importance de développer une approche collective et réflexive de l'activité, un métier sur le métier permettant à l'individu de reprendre le dessus dans des situations difficiles.

de connaissances ont été nécessaires à l'élaboration des outils, des règles d'organisation et des objets qui structurent ladite situation. De même, l'activité implique une série d'apprentissages. A titre d'exemple, un temps d'adaptation est nécessaire pour qu'un individu s'accoutume aux cadences et aux contraintes d'une chaîne de travail. Ce temps correspond à une période d'intégration des savoirs tacites et des compétences non prescrites par l'organisation officielle, mais nécessaires à la conduite de l'activité (Hatchuel, 1994a). Toute séquence d'actions est elle aussi structurée par des apprentissages : c'est à partir des apprentissages opérés à différentes étapes d'un projet que l'on poursuit ou modifie le cours d'une action, que l'on prend des décisions, ou que l'on décide de réviser les variables du système d'activité lui-même : on révise alors les objectifs initiaux, les choix d'organisation du travail ou les outils supportant l'activité (Engeström, 2000). Les apprentissages jouent ainsi un rôle fondamental dans la dynamique de l'activité et de l'action collective.

c) Proposition d'une grille d'analyse Connaissance / Relations / Instruments (CRI) : portée, définitions et usages

Compte tenu des éléments qui précèdent, nous proposons un cadre d'analyse des activités d'entrepreneuriat institutionnel autour des variables Connaissances, Relations et Instruments (CRI). Il est important de souligner que nous n'avons pas la prétention, dans le cadre de ce travail, de développer une « nouvelle » théorie axiomatique de l'action collective[124]. De même, la définition des variables Connaissances, Relations et Instruments (et notamment le statut des connaissances par rapport aux instruments) renvoie à une série de débats épistémologiques que nous aborderons mais qu'il serait difficile de prétendre résoudre ici.

Notre objectif consiste à proposer un cadre d'analyse élargi, cohérent avec les travaux mentionnés ci-dessus, et permettant de compléter les cadres d'analyse traditionnels de l'entrepreneuriat institutionnel. Dans les lignes qui suivent, nous allons donc détailler la manière dont nous définissons les variables CRI, montrer comment elles entrent en jeu dans des processus d'institutionnalisation, et comment elles permettent de croiser différentes perspectives théoriques (cf. schéma d'ensemble 4.3).

Le cadre d'analyse CRI articule quatre éléments : les enjeux et objectifs associés à une situation donnée, donnant lieu à des arrangements spécifiques sur les variables connaissances, relations et instruments :

- En cohérence avec les travaux ci-dessus, nous considérons l'action collective comme un processus dynamique et évolutif, dans lequel il est possible de distinguer plusieurs étapes, chacune renvoyant à des objectifs et des enjeux spécifiques (mobiliser des acteurs

[124] Notre usage des termes de « Connaissance » et « Relation » se distingue de l'axiomatique « Savoir » / « Relations » proposée par Armand Hatchuel (2000). Ce dernier présente en effet les concepts de savoir et relations (S/R) comme deux *opérateurs fondamentaux* constitutifs de toute action collective. Par exemple, la production d'une nouvelle connaissance ou la mise en place d'une nouvelle forme organisationnelle repose sur une dynamique combinée des savoirs et des relations. Dans notre modèle CRI, nous n'utilisons pas les termes de connaissances et de relations pour théoriser *la dynamique* de l'action (dans notre modèle, cet aspect dynamique se situe au niveau des interactions entre connaissances, relations, et instruments). Nous adoptons donc une approche plus substantive des notions de connaissances, d'instruments et de relations, qui renvoient à des *catégories* que les acteurs mobilisent dans l'action. Par rapport à la représentation graphique de notre modèle CRI présenté dans les pages suivantes, les variables S/R d'Hatchuel permettent de théoriser la dynamique. Graphiquement, elles correspondent donc plus aux flèches (la dynamique) qu'aux dimensions connaissances, instruments, relations représentées dans les cercles.

autour d'un projet, concevoir un produit innovant, fonctionnel, etc.). Les formes de pilotage de l'action se transforment à mesure qu'évoluent les cadrages en terme de connaissances, relations et instruments. De même, il y a « crise » de l'action collective si une ou plusieurs dimension(s) du modèle CRI se trouve déstabilisée(s), nécessitant d'inventer de nouvelles formes de pilotage. Ainsi, les incertitudes et controverses scientifiques (C), la remise en question des formes de coopérations au sein d'un collectif (R) ou la contestation de règles et de dispositifs (I) peuvent être autant d'origines d'une crise de l'action collective. On peut s'attendre à ce que les enjeux en matière de pilotage diffèrent selon l'origine (C, R, ou I) et l'ampleur de la déstabilisation de chacune des variables. *Dans le contexte d'un processus d'institutionnalisation, il s'agit de comprendre comment co-évoluent les arrangements en terme de connaissances, de relations et d'instruments, les objectifs et les enjeux du pilotage des processus d'institutionnalisation.*

- Nous définissons la notion de connaissance comme un ensemble de propositions formelles, de représentations ou de connaissances tacites que l'acteur utilise pour se représenter une situation et agir. Nous nous éloignons d'une définition positive et normative de la connaissance réservant le statut de connaissance à certaines propositions vérifiées et fondées (par opposition à une opinion), pour adopter une perspective plus situationnelle. Suivant cette approche, une connaissance peut renvoyer à des informations, des modèles conceptuels formels, mais aussi à des croyances qui n'ont pas à être formelles, explicitées et scientifiquement fondées pour être considérées comme des connaissances. Plutôt que de chercher à établir des critères de validité, de vérité ou de chercher à établir une frontière entre connaissances scientifiques et profanes, nous considèrerons comme connaissance formelle toute proposition du type « x est vrai », que cette proposition soit réfutable ou non (Popper, 1935, trad.1995). Dans ce cadre, la proposition « Dieu existe » constitue bien une connaissance, dans la mesure où il est possible d'affirmer que « Dieu existe » est une proposition « vraie » ou « fausse », et dans la mesure où les acteurs peuvent mobiliser cette proposition, dans un contexte donné, pour donner sens à une situation et agir. De même, une valeur ou une représentation est considérée comme une connaissance si elle structure l'action de l'individu ou d'un collectif dans une situation donnée. Enfin, notre définition tient compte de l'aspect tacite des connaissances (Polanyi, 1966; Nonaka, 1994; Nonaka et Takeuchi, 1997), qui souligne l'importance des apprentissages expérientiels, des mécanismes d'intériorisation de compétences et du développement de savoir faire expérientiels difficilement transmissibles de manière formelle. Telle que nous la définissons, la notion de connaissance permet donc de tenir compte d'une variété d'approches et de natures des savoirs (individuels ou collectifs, abstraits et généraux ou contextuels et propres à une situation donnée, etc.). *Dans le contexte d'un processus d'institutionnalisation, il s'agit de comprendre quels sont les corpus de connaissances et les valeurs sur lesquelles s'appuie l'action, mais aussi comment le processus lui-même produit de nouveaux apprentissages. Dans un champ institutionnel émergent en cours de construction, il s'agit aussi de comprendre comment les acteurs initient des explorations et des apprentissages collectifs, visant à identifier les pratiques pertinentes, à susciter des usages et des attentes au sein d'un champ institutionnel, à identifier des règles communes acceptables et appropriées, etc.*
- La dimension « relation » désigne les formes d'interactions entre acteurs dans un système social donné. Cette variable renvoie à la manière dont les relations sont cadrées et évoluent dans une situation donnée. Cette dimension concerne à la fois la nature des interactions entre individus (par exemple, les relations peuvent être coopératives, conflictuelles ou opportunistes) et les structures de règles qui cadrent et régulent les

relations entre acteurs (droit, formes de division du travail)[125]. *Dans le contexte d'un processus d'institutionnalisation, il s'agit d'analyser les caractéristiques des réseaux d'acteurs (en terme de taille et d'hétérogénéité) qui contribuent à créer les règles et à les légitimer, de caractériser la logique relationnelle à l'œuvre (niveau de cohésion, conflictualité) et les formes d'organisation mises en œuvre afin de réguler ces dynamiques (organisation formelle ou informelle, règles de gouvernance, systèmes de résolution des conflits, etc.).*

- La catégorie des instruments renvoie à l'ensemble des techniques conçues et utilisées par les acteurs pour intervenir sur leur environnement dans le cours de leurs activités (Engeström, 2000). Elle renvoie ainsi à l'infrastructure technique qui médiatise, soutient et structure l'activité. La notion d'instrument[126] se distingue de l'objet par sa finalité fonctionnelle de médiation dans l'activité. Cette dimension fonctionnelle apparaît importante pour différentier un instrument d'un objet : ainsi, une pierre peut devenir un instrument si elle est utilisée pour enfoncer un clou. Les instruments qui supportent une activité sont divers : ils peuvent être matériels (un stéthoscope) ou immatériels (un ensemble de règles formelles, une méthode de résolution de problème, un algorithme de calcul, etc.). La notion d'instrument entretient une relation étroite avec celle de connaissance. Dans la mesure où il est souvent le résultat d'un travail de conception, un instrument apparaît ainsi comme le résultat d'apprentissages et une accumulation de connaissances. De même, de nombreux travaux ont montré que tout outil de gestion encastre une représentation simplifiée de l'organisation et de ses acteurs, c'est-à-dire des connaissances, des croyances et hypothèses sur son objet (Hatchuel et Weil, 1992; Moisdon, 1997). Néanmoins, il nous semble nécessaire de différencier les instruments des connaissances qui conditionnent son existence. Tout d'abord parce qu'une propriété essentielle de l'instrument nous semble résider dans le fait que son usage implique des savoirs différents de ceux qui sont nécessaires à sa conception : ainsi, il n'est pas nécessaire de maîtriser les connaissances du luthier pour utiliser l'instrument que celui-ci a fabriqué. Une des propriétés de l'instrument est donc de fonctionner partiellement comme une « boîte noire » pour l'utilisateur, qui, une fois acquises les fonctionnalités de l'instrument et des modes opératoires, n'a pas à se plonger dans son architecture technique et ses modes de construction aussi longtemps que son usage produit des résultats satisfaisants[127]. Cette différence entre les connaissances nécessaires à la conception et à l'usage d'un outil est une condition essentielle de la transférabilité et de la

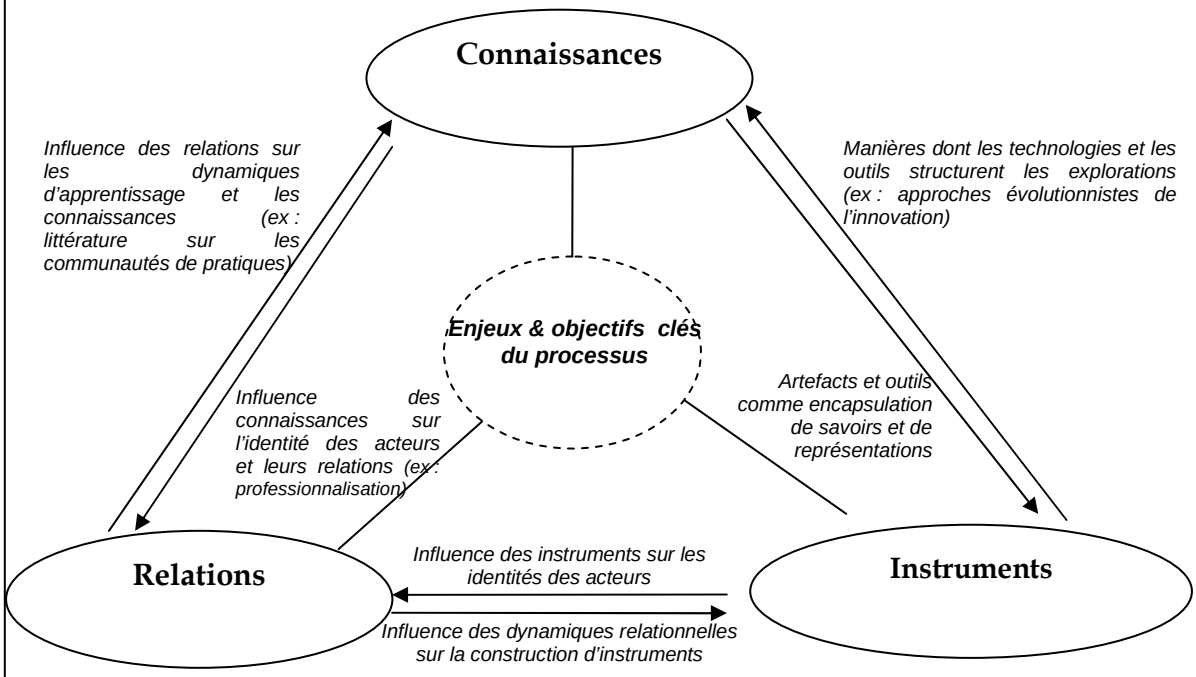
[125] En toute rigueur, la division du travail et le droit devraient être considérés comme relevant de la catégorie des instruments. Pour des raisons de clarté dans l'utilisation du modèle et l'utilisation que nous en ferons dans l'analyse de l'institutionnalisation de la Global Reporting Initiative (GRI), il nous semble cependant souhaitable de distinguer les dispositifs relationnels (dispositifs de gouvernance) des autres outils et instruments qui structurent l'activité. En cela, nous ne nous différencions pas de Engeström (1987, 2000) qui, dans son modèle d'analyse des systèmes d'activité, différencie la catégorie *instruments* des *règles* et de la *division du travail*.

[126] La notion d'instrument est proche de celle d'outil. Alors que le terme d'outil nous semble généralement associé aux outils matériels qui supportent l'activité, la notion d'instrument est plus générale et renvoie aussi à des instruments immatériels (méthodes de calcul, etc.).

[127] Le fait que l'utilisateur de l'outil considère la conception de l'instrument comme « donnée » (au moins temporairement) n'interdit pas l'idée d'un usage réflexif. Par exemple, l'usage d'un outil inadapté peut donner lieu à des stratégies d'adaptation de l'utilisateur, permettant de palier à ses déficiences. Dans le domaine du logiciel open source (par exemple dans le cas de Linux avec des codes accessibles, ouverts et modifiables par les utilisateurs), on observe une volonté d'endogénéiser ces stratégies d'adaptation locales à la conception de l'outil. Nous verrons qu'une telle logique est présente dans le développement de la GRI.

diffusion de l'outil dans différents milieux[128]. En ce qui concerne les institutions, nous avons souligné l'importance de la dimension instrumentale des arrangements institutionnels. Ainsi, la notion de « démocratie » (institution cognitive au sens de Scott, 1995) n'existe que parce qu'elle s'incarne dans des procédures (le vote) des règles de droit et de contrôle qui incarnent une telle notion. Il est possible que l'infrastructure instrumentale qui sous tend l'institutionnalisation préexiste, mais il est aussi possible qu'elle soit à créer (nous verrons que c'est le cas en ce qui concerne la GRI, où l'enjeu consiste en la production de standards permettant de faire exister et de fiabiliser les pratiques de reporting environnemental et social). *Dans le contexte d'un processus d'institutionnalisation, il s'agit donc d'analyser simultanément les outils et instruments qui structurent la conception et l'application de nouvelles règles, et la manière dont un processus d'institutionnalisation peut impliquer la conception de nouveaux instruments et méthodes pour diffuser de nouvelles pratiques.*

Schéma 4.3 : Un cadre d'analyse de l'entrepreneuriat institutionnel en tant qu'activité : le modèle Connaissances – Relations - Instruments



Il est nécessaire de souligner que le rôle de l'individu ne disparaît pas dans un tel cadre d'analyse, pas plus que l'existence de comportements stratégiques. Notre grille d'analyse est utile pour montrer que l'individu n'agit pas seul et que ses choix et comportements s'inscrivent dans une série de dispositifs et de connaissances qui les structure. Il ne s'agit pas non plus de considérer les dynamiques de chaque variable de manière autonome et indépendante. *Au contraire, les variables Connaissances, Relations et*

[128] Cette différence n'implique aucunement une étanchéité et l'interaction entre les savoirs d'usages et de conception des instruments, comme l'indiquent les démarches de « user involvement » dans les processus de conception d'instruments, d'objets ou de services.

Instruments sont interdépendantes et nous chercherons à montrer comment celles-ci sont couplées dans les processus d'institutionnalisation. Il est possible de s'appuyer sur plusieurs exemples pour montrer comment peuvent s'articuler les dimensions CRI pour l'étude des processus d'institutionnalisation :

- Un système social basé sur la domination d'une caste supérieure sur une caste inférieure (relations) requiert l'existence de connaissances collectives : ainsi, les membres de l'ensemble de la société doivent-ils partager ces catégories sociales et savoir comment ajuster leur comportement en fonction de l'origine des individus à qui ils ont affaire. La stratification entre castes est par ailleurs révélée et médiatisée par un ensemble d'instruments qui signale et incarne la supériorité de la caste dominante (par exemple à travers la structure des droits des individus, l'accès à l'éducation, le langage, les politiques de recrutement, l'habillement, etc.).
- Les différentes formes de relations économiques entre acteurs (par exemple une relation de marché ou d'organisation) sont structurées par différents dispositifs légaux et contractuels (le droit du travail est différent du droit commercial) –instruments- renvoyant à des hypothèses (la subordination du travailleur à l'employé / le pilotage d'une situation d'agence) sur le comportement des individus et les risques d'opportunisme (Williamson, 1985).
- Dans le domaine de la sociologie économique, Callon montre, à travers la notion de performation, comment l'économie, en tant que discipline scientifique et corpus de connaissances est encastrée dans des dispositifs de calculs qui produisent ou performent les comportements des acteurs analogues aux hypothèses de l'homo oeconomicus (Callon, 1998b; Callon et Muniesa, 2005). En dotant l'individu d'outils leur permettant de révéler leurs préférences et leurs fonctions d'utilité, la théorie économique fonctionne comme une ingénierie du fonctionnement des marchés et des organisations beaucoup plus que comme une science normale, révélant des lois économiques sans influencer le comportement des acteurs et leurs relations (MacKenzie et Millo, 2003; Ferraro et al., 2005; Ghoshal, 2005).

Un autre intérêt du modèle CRI est qu'il permet de repositionner une large palette de perspectives théoriques, en fonction de leurs ancrages dominants sur les pôles Connaissances, Relations, et Instruments.

- *Les approches théorisant les interactions entre R et C :* les travaux relevant « knowledge management » ou du pilotage des « communautés de pratiques » (Orr, 1990; Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991) posent la question de la manière d'organiser, souvent par des formes de coopération locales et des outils, la production et le transfert de connaissances dans des situations de travail complexes (R -> C ou I -> C). En sens inverse (C -> R), la littérature sur la dynamique des métiers (Piotet, 2002) ou les logiques de professionnalisation (Greenwood et al., 2002) montre comment un corps de connaissances s'autonomise et se dote d'organes de régulation propres. La constitution d'un métier ou d'une profession marque ainsi l'émergence d'un corps de régulation, maîtrisant les flux d'entrée, l'appartenance et la formation des nouveaux membres au sein du groupe, de même que les formes de division du travail et les champs d'intervention de la profession. Enfin, le concept de « prescriptions réciproques », utilisé pour analyser les activités de conception (Hatchuel, 1994a), renvoie à situations dans lesquelles le « système des relations tend à suivre de manière fine l'entrecroisement des logiques d'apprentissage ». Il s'intéresse à la manière dont les variables Relations et Connaissance co-évoluent (C <-> R) au sein d'un processus d'apprentissage devant déboucher sur la conception d'un produit ou d'un service.
- *Les approches théorisant les interactions entre R et I* : dans le sens (R-> I) une analyse stratégique classique permet de montrer comment un outil est le produit de conflits et le

reflet de jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). En sens inverse (I -> R), d'autres travaux montrent comment le recours à l'outil sert à légitimer l'existence d'un nouvel acteur dans un champ donné (Déjean et al., 2004). De même, Joerges et Shinn montrent, dans le domaine des activités de recherche, comment certains instruments –les technologies de recherche- constituent des outils transversaux d'intégration des communautés scientifiques qui jouent un rôle central dans l'institutionnalisation des disciplines (Joerges et Shinn, 2001). Enfin, les travaux étudiant la distance entre l'outil et l'organisation s'interrogent sur la manière dont un instrument est adapté aux formes d'activités locales et aux relations entre acteurs (Hatchuel et Weil, 1992; David, 1998). Ces approches mettent souvent en évidence une dynamique de co-évolution entre les dimensions R et I (R <-> I) : les outils, tels qu'ils ont été initialement conçus, s'avèrent souvent être en décalage avec le fonctionnement concret de l'organisation. Ainsi, leur appropriation passe souvent par leur dévoiement. Mais réciproquement, les outils, en produisant de nouvelles informations, métamorphosent les acteurs, les métiers, et leurs expertises (Hatchuel et Weil, 1992; Hatchuel, Nobre de Maurais et Pallez, 1997).

- *Les approches théorisant les interactions entre I et C* : dans le sens (C -> I), il est possible de montrer comment les outils sont produits de connaissances, de savoirs et de représentations concernant les acteurs, l'organisation et son fonctionnement. Par exemple, Garud et Karnoe montrent, dans leur analyse comparée du développement de l'industrie éolienne au Danemark et aux Etats-Unis, comment la différence dans la nature des savoirs mobilisés (aéronautique aux US, mécanique au Danemark) aboutit à la création d'outils aux caractéristiques et aux performances très différentes[129] (Garud et Karnoe, 2003). En sens inverse (I -> C), les travaux économiques en matière d'innovation et en particulier l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) soulignent l'existence de sentiers technologiques, c'est-à-dire la manière dont les choix technologiques opérés ouvrent certaines perspectives d'exploration mais aussi en ferment d'autres. Dans une perspective analogue, il est possible de montrer comment des instruments de recherche scientifiques ne constituent pas des outils neutres mais d'authentiques « moteurs épistémiques » (Carroll-Burke, 2001), générant des connaissances, structurant les pratiques de recherche en désignant des objets de recherche et des stratégies d'investigation. A un niveau plus local, Garud et Rappa ont montré comment les dispositifs d'évaluation utilisés par des concepteurs structurent les modèles mentaux, les croyances et les explorations des acteurs dans le processus de développement d'une technologie (Garud et Rappa, 1994).

Ainsi, le modèle CRI nous semble offrir un cadre d'analyse ouvert et riche, cohérent avec les cadres d'analyse développés dans différents courants de recherche pour rendre compte du rôle des outils et de l'apprentissage dans l'action collective. Comme nous l'avons montré, un tel cadre permet d'intégrer une grande variété de perspectives. Il est susceptible de fournir une grille d'analyse élargie des phénomènes d'institutionnalisation, visant à mieux analyser des modalités de pilotage de tels processus. Nous allons donc utiliser ce cadre pour rendre compte de l'institutionnalisation du reporting extra financier et de la démarche de standardisation initiée par la Global Reporting Initiative (GRI).

[129] Ils montrent aussi comment ces expertises induisent des modèles de développement très différents en termes de relations d'acteurs. Ainsi, le modèle danois est largement émergeant, basé sur les contributions de nombreux acteurs (ils qualifient ce modèle de développement de « bricolage ») alors que le modèle américain est beaucoup plus top-down, moins distribué, et basé sur la volonté de percée technologique (modèle de développement « breakthrough »). On peut donc considérer que leur analyse combine explicitement les trois dimensions du modèle CRI.

II – Le reporting environnemental et social en tant que champ institutionnel émergent et contesté

Le champ du reporting environnemental et social apparaît comme un champ institutionnel « émergent » et difficile à cadrer. S'il est traversé par des conflits et une forte hétérogénéité de pratiques, celles-ci ne peuvent être comprises sans les resituer dans les incertitudes concernant les formes d'expertise en matière de reporting environnemental et social. Face à ces incertitudes, les formes d'entrepreneuriat institutionnel sont ambivalentes, et consistent aussi bien à cadrer ces pratiques qu'à les concevoir.

A) Comptabilité et audit environnemental et social : quelques points de repère historiques

Les pratiques de communication formalisée d'éléments non financiers par les entreprises ne sont pas nouvelles. Dans son histoire de l'audit social aux Etats-Unis, Michel Capron fait remonter l'émergence de telles pratiques à la période entre le New-Deal et la seconde guerre mondiale (Capron, 2000). De même, Owen (2003) et (Guthrie et Parker, 1989) mentionnent la présence d'informations sociales dans les rapports d'entreprise au début du XXème siècle. Dans les milieux académiques, on trouve des références à la notion d'audit social chez Kreps (Kreps, 1940) ou Bowen (1953), auquel Blum fera référence dans son article sur l'audit social dans la Harvard Business Review en 1958. Il y présente les résultat d'une enquête centrée sur l'organisation du travail et les relations des salariés à leur entreprise (Blum, 1958). Les pratiques de comptabilité sociale connaîtront un engouement tout à fait significatif au cours des années 1970, avec leur cortège d'articles académiques et d'études sur la qualité des rapports et les motivations des entreprises à s'engager dans des démarches d'audit social[130]. Souvent peu quantifiés et relevant majoritairement d'une démarche de relations publiques, ces rapports détaillaient, de manière souvent qualitative, les démarches des entreprises visant à répondre aux controverses sociétales mettant en cause leur comportement.

Tout comme la notion de reporting et de comptabilité sociale, la notion d'audit social est ambiguë et ce champ de pratiques émergentes est précocement traversé par différentes lignes de partage. Ainsi, Kreps (1940) présentait la comptabilité sociale comme un outil de régulation sociale, destiné aux pouvoirs publics, avec pour objectif de créer de nouveaux indicateurs macro sociaux dans le domaine de l'emploi, de la production, des salaires et des relations aux consommateurs. De même, la plupart des modèles comptables élaborés par des universitaires au cours des années 70 prendront le point de vue de la société. Ainsi, Linowes, à l'image des cadres élaborés ultérieurement, propose-t-il un *compte d'exploitation socioéconomique* (Linowes, 1968, 1973). Par le biais d'une quantification monétaire, il s'agit

[130] Michel Capron (2000 : 4-5) mentionne ainsi une étude de Corson et Steiner (1974), réalisée pour le compte du Committee for Economic Development, qui soulignait quatre motivations principales des entreprises en matière de reporting social : examiner ce que la compagnie fait réellement dans les domaines considérés, estimer ou évaluer la performance dans ces domaines, identifier les programmes sociaux que la compagnie entend poursuivre, faire intégrer dans la réflexion générale des managers un point de vue social. Ces éléments historiques sont particulièrement éclairants sur les évolutions récentes de la GRI que nous détaillerons dans la suite de ce chapitre. Corson, J. J. et G. A. Steiner (1974). 'Measuring Business's Social Performance: The Corporate Social Audit'. Washington, Committee for Economic Development.

d'évaluer l'impact social (traduit sous forme de résultat monétaire) de l'activité de l'entreprise.

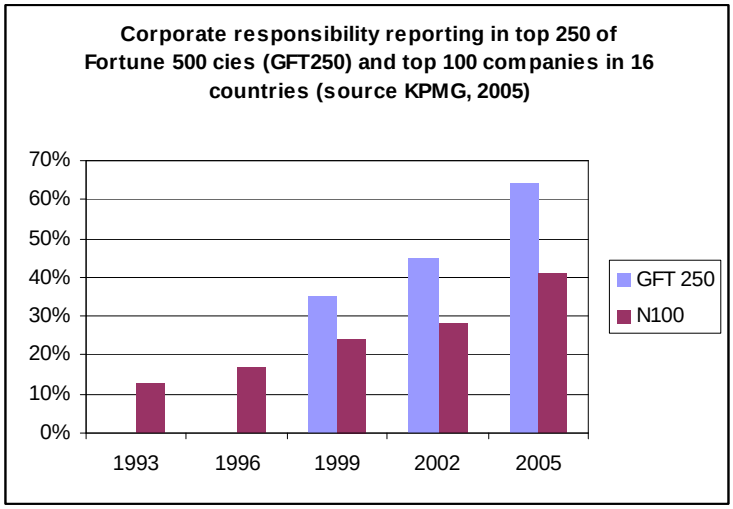
Par opposition, Bowen (1953) présentera le concept d'audit social comme un outil managérial d'évaluation et de diagnostic interne à l'entreprise, lui permettant d'évaluer et de piloter sa performance environnementale et sociale. Cette approche interne sera reprise par différents chercheurs et prévaut dans les pratiques d'entreprises au cours des années 1970 (Bauer et Fenn, 1972, 1973; Carroll et Beiler, 1975; Blake, Frederick et Myers, 1976). L'approche comptable initiale, fortement modélisée, quantifiée, complexe et monétarisée se trouve par ailleurs en décalage assez net avec des pratiques de communication peu systématiques et majoritairement basées sur des données qualitatives. Ainsi, les modèles comptables initiaux cèderont progressivement le pas à des démarches d'audit social plus qualitatives, plus processuelles, mieux ciblées, et formalisées par des universitaires ancrés dans le champ Business & Society (Preston, 1975; Carroll, 1979), rompus à l'éthique des affaires, la stratégie d'entreprise ou la sociologie politique plutôt qu'aux techniques de comptabilité (Capron, 2000).

L'Europe occidentale fournit une histoire quelque peu différente et s'est traduite par différentes régulations comme la loi française du bilan social en 1977. Il est cependant à noter que l'approche du bilan social, centrée sur la relation salariale, constitue une approche restrictive des débats beaucoup plus ouverts qui avaient cours à l'époque sur la réforme de l'entreprise. L'idée de bilan social avait émergé dans le cadre plus large du rapport Sudreau (1975) posant la question de la modernisation de l'entreprise (Verdier, 1976). Le dispositif du bilan social a ainsi été pensé comme un dispositif qui, en mettant à disposition des partenaires sociaux de nouvelles informations, était susceptible de renouveler les termes du dialogue social et les formes de régulations dans l'entreprise (Igalens, 1997). Cependant, du fait des nombreuses imperfections du document (pertinence du choix des indicateurs, du recours à des moyennes, difficulté d'interprétation des informations) ces pratiques n'auront pas l'écho escompté et resteront peu utilisées par les partenaires syndicaux, les salariés et les entreprises (Zardet, 1997). Au niveau international, les pratiques de reporting environnemental et social, encore balbutiantes malgré quelques initiatives réglementaires, disparaîtront durant les années 80 pour ré émerger au milieu des années 90 à travers la publication des premiers rapports environnementaux.

Ces premiers éléments historiques montrent que les méthodologies et expérimentations sont marquées par une forte hétérogénéité, et reposent sur des approches différentes en ce qui concerne la délimitation du périmètre de la comptabilité sociale, des unités de quantification, et les processus de mesure et d'évaluation (Berthoin Antal et al., 2005). Une première analyse des controverses qui traversent le champ montre qu'il est possible d'identifier au moins trois axes de différenciation de ces pratiques : l'approche méthodologique retenue (approche financière, quantifiée et monétaire VS une approche processuelle et qualitative de l'audit social), les destinataires (la société, les partenaires sociaux ou les managers de l'entreprise), et la philosophie de la démarche (la réforme du dialogue social, l'information des managers, ou le contrôle social de l'entreprise).

B) La diffusion contemporaine des pratiques de RES

Si les pratiques de reporting environnemental et social ne sont pas nouvelles, la période récente de diffusion est originale du fait de l'engouement massif des entreprises et de l'engagement de la profession comptable sur cette question (Kolk, 2003).



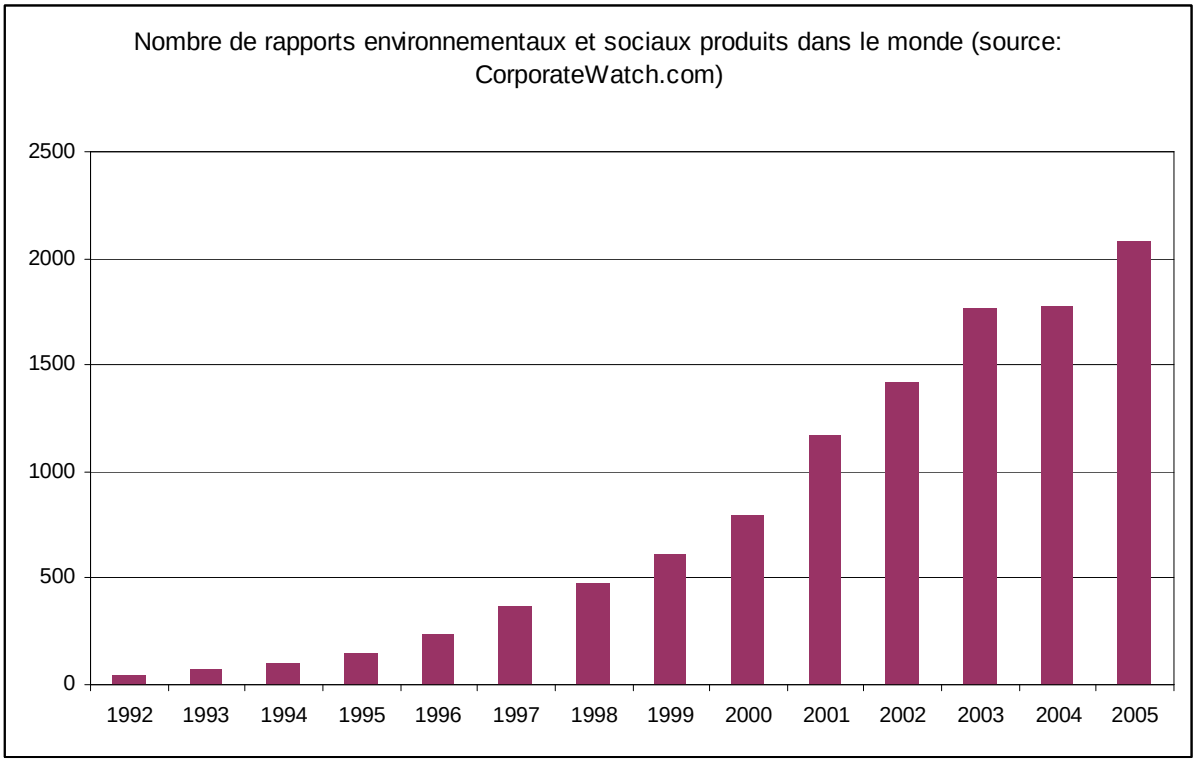
Comme le souligne Rob Gray (2005), « la comptabilité et le reporting environnemental et social n'étaient jamais parvenu à s'affirmer dans l'orthodoxie de la profession comptable ou des pratiques d'entreprises. […] La principale raison invoquée pour justifier cette marginalité était que la comptabilité environnementale et sociale ne faisait pas vraiment partie de la comptabilité[131]. […] Cette hostilité active aux enjeux environnementaux a perduré jusqu'en 1990 ; et l'hostilité à l'égard de la comptabilité sociale jusqu'au milieu des années 90. […] Cependant, au cours des années 1990, tout le monde est subitement devenu « vert », et l'agenda environnemental s'est développé à un rythme soutenu, et, à ma grande surprise, n'a pas encore été remis en question. La comptabilité sociale a même ré émergé au milieu des années 90 – tout d'abord dans le secteur non lucratif puis, plus tardivement, dans les entreprises. Au début du 21ème siècle, la comptabilité sociale et environnementale semble être devenue une pratique standard. Plutôt que leur droit à l'existence, les combats à venir porteront, semble-t-il, sur le type, la portée et la qualité des pratiques de comptabilité environnementale et sociale » (notre traduction).

Comme le montrent les graphiques ci-contre, les pratiques de reporting environnemental et social se sont considérablement accrues au sein des grandes entreprises au cours de ces dix dernières années. Selon la source d'information CorporateWatch.com (cf. graphe suivant), le nombre de rapports environnementaux et sociaux serait ainsi passé de 50 en 1992 à plus de 2000 en 2005. Par ailleurs, les études menées par KPMG depuis 1993 sur la diffusion du reporting environnemental et social montrent que cet accroissement est particulièrement fort au sein des multinationales[132] : plus de 60% des 250 plus grandes entreprises du Fortune 500 ont produit un rapport environnemental et social en 2005 (KPMG, 2005). La croissance des pratiques de reporting a été particulièrement vive en Europe, où le Royaume-Uni occupe une position dominante (KPMG, 2005 ; GPPi, 2006). Différentes régulations nationales (qui restent cependant peu contraignantes) ont été élaborées pour promouvoir ces pratiques au sein des grandes entreprises, à l'image de l'article 116 de la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001[133].

[131] Dans son histoire de la comptabilité sociale aux Etats-Unis, Michel Capron (2000) souligne l'attitude ambiguë des associations professionnelles comptables américaines, s'étant intéressées à la comptabilité sociale durant une courte période pour mieux la disqualifier à travers différents rapports, notamment celui du *Department of Commerce* (1979), qui, par son orientation critique, aurait porté un coup d'arrêt au processus d'exploration jusqu'alors engagé par les comptables.

[132] Ainsi, les études de KPMG portent-elles spécifiquement sur les grandes entreprises. Pour son enquête 2005, son échantillon est constitué des 250 entreprises les plus grandes du Fortune 500, et des 100 plus grandes entreprises (N100) au sein de 16 pays (Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, France, Italie, Japon, Norvège, Afrique du Sud, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, USA)

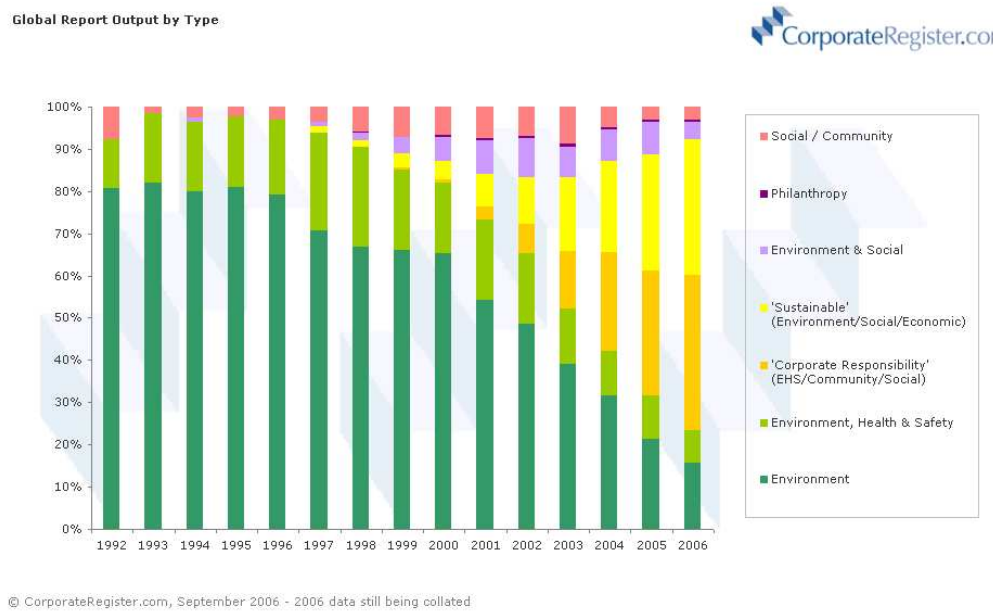
[133] pour les autres initiatives de régulation, le lecteur pourra se référer à Capron et Quairel (2004).

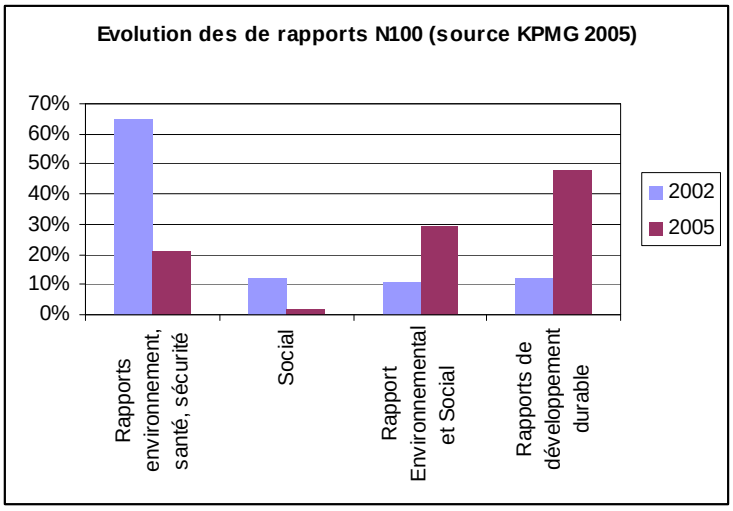


C) … Mais des perspectives incertaines…

Malgré ces chiffres soulignant la vigueur de la croissance des pratiques de reporting environnemental et social, il apparaît aussi que l'univers du reporting environnemental et social renvoie à des pratiques hétérogènes, instables et fortement évolutives. Signe de cette instabilité, la transformation rapide de l'objet de ces rapports survenue en une dizaine d'années. Alors qu'en 1992, plus de 90% des rapports portaient sur l'environnement et/ou la santé & sécurité, cette proportion est tombée aux alentours de 20% en 2005 (cf. Kolk, 2003 ; KPMG, 2005). Selon les statistiques de CorporateWatch.com, plus de 60% des rapports sont aujourd'hui des rapports de Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou de développement durable, incluant dans un même document (souvent annexé au rapport financier) des informations relatives aux dimensions environnementales et sociales des entreprises. Ce mouvement est particulièrement fort depuis 2002 (cf. graphique suivant, issu des données KPMG sur l'évolution du nombre de rapports dans les grandes entreprises). Ces transformations rapides suggèrent une forte instabilité des pratiques de reporting. En effet, en passant de l'environnement au développement durable, on assiste à un élargissement considérable de leur objet, qui pose la question des publics ciblés et des méthodologies pertinentes pour la réalisation de telles démarches de reporting.

Evolution de la nature des rapports sur la période 1992 – 2006 (source Corporate Register.com)





D'autres débats sont relatifs à la qualité du reporting environnemental et social. Si les différents rapports soulignent une généralisation des pratiques d'audit des données communiquées (KPMG, 2005; Utopies et al., 2005; GPPi, 2006), les observateurs soulignent aussi la faible qualité des vérifications externes[134], et pointent du doigt la faible qualité générale du reporting et sa capacité limitée à représenter de manière réaliste l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise.

[134] Ainsi, le rapport 2005 de KPMG souligne-t-il que « des réflexions supplémentaires sont nécessaires pour développer des processus de certification ciblés et rigoureux, utiles et pertinents à la fois pour les organisations et les destinataires de l'information » (KPMG, 2005, p.30).

Plusieurs acteurs s'interrogent aussi sur l'usage réel de l'information produite et les finalités du reporting. La question posée est celle des destinataires de l'information et des formes de communications les plus appropriées. Le rapport du GPPi (2006) souligne la faible utilisation des rapports développement durable par les analystes financiers et extra financiers de même que les autres stakeholders officiellement visés par ces démarches. Concernant les analystes, cette faible utilisation s'expliquerait par le fait de la présentation de l'information est souvent non standardisée et que leur comparabilité d'une entreprise à l'autre reste faible, même au sein d'un même secteur. De même l'usage de l'information par les autres parties prenantes ciblées –clients, ONG, salariés- semble limitée par le manque de crédibilité de l'information et par sa faible adaptation aux besoins spécifiques de chacune de ces cibles potentielles (GPPi, 2006). Reprenant ces arguments, Mallen Baker, directeur du développement de l'association britannique *Business in the community*[135], éditorialiste de la revue Ethical Corporation, et observateur critique du développement des pratiques de reporting extra financier, consacrait en décembre 2003 un article intitulé : « Corporate responsibility reporting : the great unread » (Baker, 2003). Par ailleurs, les champ du reporting développement durable est traversé par des débats concernant l'usage et les orientations les plus pertinentes à suivre en matière de reporting. L'une des dimensions du débat concerne le niveau de standardisation de la démarche et oppose deux positions. Un premier groupe d'acteurs, majoritairement représenté par les auditeurs financiers, qui appréhendent le RES comme une extension des techniques financières traditionnelles, plaident pour une approche standardisée, systématique et un reporting comparable d'une organisation à l'autre. De l'autre côté du spectre, des cabinets de conseil tels qu'Utopies (en France), AccountAbility ou SustainAbility (en Grande Bretagne) plaident pour une approche plus stratégique et individualisée du reporting, intégrée à la stratégie de l'organisation, laissant une place non négligeable aux informations qualitatives, et déclinée de manière spécifique dans chaque entreprise.

Dans une perspective plus radicale, certains chercheurs du domaine (notamment Rob Gray ou David Owen) sont particulièrement critiques concernant l'orientation récente des pratiques de reporting environnemental et social, mettant en cause une forme de détournement et de récupération d'une démarche dont la visée était initialement démocratique. Alors qu'elles devraient constituer un outil de gouvernance permettant de contrebalancer le pouvoir des grandes entreprises sur leur environnement (Owen et al., 2000), les pratiques actuelles semblent destinées à enrichir l'information à destination des actionnaires ou de se contenter de démarches de « window-dressing » à la gloire des entreprises. En tout état de cause, il existe un chaînon manquant pour faire de ces informations un réel outil de transformation des relations entre les entreprises et leurs parties prenantes (Owen, 2003).

D) La conceptualisation théorique de la comptabilité et du reporting environnemental et social.

Cet ensemble de débats et d'incertitudes, portant aussi bien sur les destinataires du reporting, les méthodologies et le type d'information à communiquer, pose la question plus fondamentale de la définition et de la conceptualisation théorique de la comptabilité et du reporting environnemental et social. Il apparaît alors que la définition du reporting environnemental et social n'est pas évidente. Selon Berthoin Anthal et al. (2002) le terme de

[135] Dans ce cadre, il a initié le "*Business Impact Review Group*" un groupe de 20 entreprises membres de *Business in the Community* ayant développé une approche *business* du reporting RSE

reporting aurait même été introduit du fait de son manque de clarté[136] ! Selon les auteurs, le caractère plus flexible du terme reporting s'est substitué à ceux d'audit, afin de prévenir les risques d'incompréhension associés aux concepts d'audit ou de bilan social, qui suggère une approche totalement quantifiable et chiffrée de la comptabilité sociale. L'ambiguïté de ces termes reste apparent dans l'usage souvent indifférencié des termes « sustainable reporting »[137], « social and environmental accounting and auditing », « social accountability », souvent utilisés comme synonymes de reporting environnemental et social. Ainsi, Gray accole-t-il, dans l'ensemble de ses travaux historiques, les termes social *accounting* et social *reporting*, qu'il ne différencie pas clairement.

Encadré 4.1 : Les différentes définitions du reporting environnemental et social

Il est possible d'identifier différentes perspectives en matière de reporting environnemental et social. La confrontation de quelques définitions témoigne de l'hétérogénéité des approches des auteurs en terme de nature des données mobilisées et de leur lien à la comptabilité traditionnelle.

Pour Capron et Quairel (2003) le reporting sociétal « consiste en une diffusion d'informations environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière. A l'instar de la comptabilité financière, les rapports « sociétaux » sont des instruments de reddition, de diagnostic, de dialogue et servent à la prise de décision […] ; ils constituent la forme la plus visible de la « comptabilité sociale » et doivent donc être jugés en fonction des normes et des qualités attendus des documents comptables » (p.2).

Rob Gray adopte une approche élargie et définit la comptabilité et le reporting environnemental et social comme « la préparation et la publication d'un document formel rendant compte[138] des activités d'une organisation et de ses interactions avec la société, l'environnement, les employés, les consommateurs et d'autres parties prenantes, et, dans la mesure du possible, l'explicitation des conséquences de ces activités et interactions. Le compte social peut contenir une information de nature financière, mais il est plus probable qu'il consiste en une combinaison d'informations non financières quantifiées et non quantifiées ou descriptives. Le compte social peut servir un grand nombre d'objectifs, mais le fait de s'acquitter de sa responsabilité de rendre compte (« accountability ») à ses parties prenantes doit apparaître comme la raison primordiale et la base de l'évaluation du compte social. » (Gray, 2000) (notre traduction).
Le concept d'accountability repose donc sur un processus du « rendre compte », entendu comme une dimension fondamentale de toute activité humaine distribuée et organisée. Vu sous cet angle, ce processus peut prendre une grande variété de formes. Ainsi, le reporting financier constitue une forme de rendre compte parmi d'autres (à destination de parties prenantes spécifiques que sont l'Etat ou les actionnaires) et la comptabilité une technique disponible parmi d'autres. Il est alors possible de définir les pratiques de *reporting sociétal* de manière très large, comme renvoyant à l'ensemble des processus permettant d'opérationnaliser le concept d'accountability en formalisant des échanges d'information entre l'entreprise et la société. Dans ce contexte, la comptabilité financière n'est qu'un sous ensemble d'une vaste panoplie de techniques. Pour Gray (2005) « il est utile d'imaginer qu'il y a

[136] "The [use of the terms "social audit" or "social accounting"] often led to false expectations and unproductive disputes because they tended to be misinterpreted as referring to a kind of completely quantifiable societal impact accounting. To avoid these misunderstandings and to expand the scope of the models, a broader and more flexible term was introduced: "social reporting"" (p.1-2)

[137] Certains acteurs de la profession de l'audit ou du reporting désignent, à travers le terme de « sustainable reporting », une nouvelle génération de pratiques de reporting environnemental et social, intégrant dans un même document les données financières et la performance environnementale et sociale de l'entreprise White, A. (2005). 'New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting.' *Business For Social Responsibility* /June 20: 1-6.

[138] Notre traduction de « account » (Gray ne renvoit, en effet, pas simplement à un « compte » au sens littéral du terme mais à la construction d'un rapport forme, par analogie aux rapports financiers produits par l'entreprise)

un univers ouvert de l'ensemble des comptabilités possibles, au sein duquel la comptabilité conventionnelle n'est qu'un sous ensemble tout à fait mineur. La comptabilité conventionnelle ne renvoie qu'aux formes de comptabilité qui concernent des entités comptables spécifiques, décrivent des phénomènes strictement économiques, emploient uniquement une forme de description financière, et restreignent l'ensemble des utilisateurs à quelques acteurs : les actionnaires privés et les comptables. La comptabilité sociétale pourrait être conceptualisée comme l'univers de l'ensemble des comptabilités possibles et comme la forme de comptabilité que l'on obtient lorsque l'on fait fi des limites artificielles caractéristiques de la comptabilité conventionnelle » (Gray, 2005).

Par contraste avec cette perspective qui considère le reporting sociétal comme une réouverture du champ traditionnel de la comptabilité, de nombreuses acteurs appréhendent la comptabilité et le reporting environnemental et social comme un objet d'application des techniques traditionnelles de reporting financier. De telles orientations ont des conséquences fondamentales sur les pratiques de reporting, ses destinataires, l'identité et les compétences des acteurs qui participent à l'élaboration et la vérification de ces pratiques (ainsi, la vérification doit-elle être réalisée par des consultants et auditeurs classiques ou des ONG et autres représentants de la société civile ?).

Entre ces deux positions, Berthoin Anthal et al. (2002) adoptent une position médiane, et proposent que « l'objectif du reporting est et de documenter l'ensemble des activités internes, macroéconomiques et sociales qui sont imposées, attribuées, ou volontairement prises en charge par les entreprises, mais dont la comptabilité conventionnelle ne rend compte que de manière indirecte, incomplète, voire inexistante. […] Les initiatives pour atteindre ces grands objectifs se sont traduites par des approches conceptuelles très différentes et des perspectives divergentes sur l'étendue des informations à inclure. » (p.2)

Ainsi, bien que le champ du reporting environnemental et social ait une longue histoire et connaisse actuellement une période de diffusion significative, il n'en reste pas moins contesté, divisé, émergent, hétérogène et traversé par de nombreux débats relatifs au rôle du reporting, à ses cibles et à ses méthodes. Comme le souligne Rob Gray dans sa présentation du champ du reporting extra financier, « la comptabilité et le reporting sociétal ne constituent pas une activité ou un champ organisé et totalement cohérent. C'est un champ de portée très large, incohérent et organique. Par moment, il peut être contradictoire, embrouillé, et divergent » (2005 : 1, notre traduction).

Les perspectives de développement du reporting extra financier semblent hypothéquées par ces incertitudes. La qualité du reporting apparaît toujours balbutiante, et l'information reste peu utilisée par les analystes financiers et même extra financiers. L'hypothèse d'une croissance exponentielle est dès lors peu probable à moins d'un accroissement rapide de la qualité du reporting et/ou d'une institutionnalisation via des régulations nationales ou supranationales. Ainsi, l'étude récemment publiée par le GPPi (2006) sur les perspectives de croissance des pratiques de reporting non financier montre qu'elles restent majoritairement le fait de multinationales occidentales et que les perspectives de croissance dans les petites et moyennes entreprises, ainsi que dans les pays en développement, apparaissent négligeables. Dans ce contexte, les seules perspectives de croissance majeures pour le reporting environnemental et social résident dans le durcissement des cadres règlementaires ou l'homogénéisation des pratiques et des méthodes de reporting, susceptibles d'améliorer la qualité de l'information et son utilité.

E) Reporting environnemental et social et processus d'institutionnalisation génératifs

En terme de champ organisationnel, le reporting environnemental et social semble caractéristique des champs émergents, c'est-à-dire un champ non établi, dans lequel les figures d'acteurs et les règles de l'action collective ne sont pas stabilisées (cf. notre discussion de la littérature plus haut). Une grille de lecture néo institutionnelle tendrait à expliquer ces difficultés par une désaffection des acteurs dominants de la comptabilité, qui n'auraient pas identifié d'enjeu stratégique autour de la diffusion de telles pratiques ou d'intérêt à investir ce champ. Cependant, un tel constant est imprécis si l'on songe que les comptables se sont historiquement intéressés à plusieurs reprises aux pratiques de reporting sociétal. Dès lors, le champ du reporting apparaît plutôt comme un champ « éternellement émergent » : de telles pratiques refont surface de manière récurrente, se diffusent localement (parfois de manière relativement significative), sans jamais, semble-t-il, parvenir à s'institutionnaliser. Comment expliquer l'aspect continuellement « émergent » du reporting environnemental et social ? Comment expliquer la difficulté à ancrer de nouvelles figures d'acteurs dans un tel domaine ?

Pour mieux qualifier la nature de ce champ organisationnel, il est nécessaire de mieux caractériser les contraintes et difficultés qui pèsent sur son développement. Fondamentalement, il apparaît que le champ du reporting environnemental et social combine deux caractéristiques qui rendent difficile son développement spontané :

1. *Le champ du reporting présente les caractéristiques d'une industrie de réseau* (Katz et Shapiro, 1985, 1986, 1992), c'est-à-dire une pratique dont la valeur s'accroît à mesure qu'elle se diffuse[139]. Ainsi, les démarches de reporting environnemental et social n'ont de valeur, en tant qu'outil de régulation, que si elles se diffusent de manière significative. Pour les analystes et la plupart des utilisateurs potentiels, l'information diffusée a peu de valeur si elle n'est pas standardisée et comparable à grande échelle. De même, l'accroissement du nombre d'entreprises s'engageant dans de telles pratiques est nécessaire pour rentabiliser les pratiques des auditeurs et des certificateurs de l'information. Enfin, une fois une masse critique atteinte et un standard établi, il est probable que l'on assiste 1) à un effet de lock-in (le standard devient la référence qu'il est coûteux de délaisser) et 2) à des pressions exercées par les utilisateurs de l'information pour leur diffusion parmi les entreprises restantes.
2. Les analyses économiques ou stratégiques des industries de réseau s'inscrivent dans des situations où des solutions technologiques sont déjà disponibles[140]. Par contraste, *le reporting environnemental et social se caractérise par la lacunarité des savoirs et des modèles conceptuels, et par d'importantes incertitudes concernant les usages et les formes les plus pertinentes du reporting environnemental et social*. Réduire ces incertitudes requiert des efforts d'expérimentation et d'exploration collectifs longs et coûteux : il s'agit de coordonner et de mobiliser simultanément les producteurs d'information – les entreprises et les expertises externes en matière de reporting – les utilisateurs potentiels de l'information – analystes financiers et extra financiers, investisseurs, ONG, syndicats, organismes de régulation publics ou privés – et les acteurs susceptibles de fiabiliser l'information – auditeurs -). La dimension collective de ces explorations est une condition essentielle pour produire des règles pertinentes et acceptables.

[139] L'exemple classique d'une industrie de réseau est le téléphone, qui a d'autant plus d'utilité que le nombre d'utilisateurs raccordés au réseau téléphonique s'accroît.

[140] Par exemple, "We assume that a given product embodies the *state of the art technology available as of its date of introduction*" (Katz et Shapiro, 1992, souligné par les auteurs). Sur cette dimension, les analyses économiques rejoignent les perspectives développées dans le champ néo institutionnaliste en sociologie.

La combinaison d'externalités de réseau, de pratiques non stabilisées, et la nécessité d'explorations collectives permet de mieux comprendre les difficultés de développement du champ du reporting environnemental et social. Dans de telles conditions, il est peu probable qu'une action collective émerge naturellement. Au début du processus, le faible niveau de diffusion de telles pratiques n'incite pas les acteurs à s'y engager, l'utilité des informations ou les incitations à la produire apparaissant limitées. Néanmoins, il serait nécessaire qu'elles se diffusent et que l'ensemble des acteurs s'engagent pour qu'un processus d'exploration conjoint puisse avoir lieu et que se stabilisent les méthodologies et l'utilité potentielle de telles pratiques. Comment gérer ces contraintes contradictoires ?

Ainsi apparaissent l'ambivalence et l'enjeu d'une démarche de standardisation dans le champ du reporting : pour les acteurs orchestrant un tel processus, il s'agit tout autant de cadrer, de normer et de **structurer les pratiques** que de **produire ces cadrages** via un processus d'exploration et d'apprentissage. En effet, dans le champ du reporting, il apparaît que les « bonnes pratiques » ne sont pas apparentes au début du processus et que la démarche doit aller au-delà d'un simple travail de sélection. En ce sens, le processus de standardisation semble d'une nature différente de la plupart des initiatives de standardisation de type ISO, qui consiste à sélectionner et généraliser la solution technique optimale parmi un ensemble d'options déjà disponible (Daudigeos, 2004). C'est ce qu'expriment plusieurs acteurs ayant pris part à l'initiative de standardisation initiée par la Global Reporting Initiative (GRI) :

> « Dans la GRI il y a une autre dimension, il me semble que c'est d'une nature différente, beaucoup plus ambitieuse que les autres démarches de normalisation dans le champ du développement durable, comme le Global Compact ou ce qui a été fait par l'Afnor, ou même le processus en cours de l'ISO. Il ne s'agit pas simplement d'énoncer des principes mais vraiment de créer des pratiques et de nouvelles règles. » (interview, membre du stakeholder council de la GRI)

On comprend, dès lors, les enjeux en terme d'action collective posés par l'institutionnalisation du reporting environnemental et social. Un tel processus ne peut se réduire à la seule diffusion et à l'adoption de pratiques pré-établies. L'enjeu est de légitimer et d'ouvrir un espace d'action, de susciter des pratiques émergentes permettant d'engager un processus d'exploration collective. **Dans une telle situation, le processus d'institutionnalisation (et de diffusion de pratiques) est inséparable d'un processus collectif d'exploration. Nous proposons de qualifier ces processus comme des processus d'« institutionnalisation générative ».** Ce terme nous semble caractériser de manière précise la nature et les enjeux du processus d'institutionnalisation dans un champ organisationnel tel que celui du reporting environnemental .

Les enjeux gestionnaires d'un tel processus nous semblent particulièrement intéressants et peu explorés par les chercheurs. Quels sont les enjeux et les formes de pilotage de tels processus d'institutionnalisation ? Quelles formes d'intervention les acteurs mettent-ils en œuvre pour mener à bien de tels processus ? Quels sont les enjeux de tels processus d'institutionnalisation et comment ces questions ont-elles été pilotées au cours du processus ? Répondre à ces différentes questions a deux intérêts dans le cadre de notre projet de recherche. D'un point de vue théorique, elles permettent de mettre à jour les enjeux et les formes de pilotage à l'œuvre dans des processus d'institutionnalisation générative. De même, elles permettent de mieux appréhender la maturité et la portée du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, et d'analyser la capacité des acteurs à fiabiliser un tel modèle.

III - La Global Reporting Initiative (GRI) : objet et design de recherche

> « Il me semble très clair que la GRI a permis de répandre les pratiques de reporting développement durable bien au-delà du niveau d'il y a quelques années. La diffusion des pratiques est bien plus élevé que si celles-ci s'étaient développées d'elles mêmes. » (précédent manager de projet de la GRI)

> « Je suis sincèrement confiant en l'avenir de la GRI, car ce dont les gens ont besoin est un outil commun dans le champ du reporting » (membre du Board of Directors)

A) Présentation de la GRI

Plusieurs initiatives de normalisation sont actuellement menées, visant à promouvoir et à cadrer les pratiques de reporting développement durable. Parmi ces démarches, les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) font figure de référence. Créée en 1997, la GRI est une initiative privée et multi parties prenantes développant des standards en matière de reporting développement durable. La GRI est devenue une organisation permanente, hautement visible dans le champ de la RSE (à titre d'exemple, la conférence de lancement de la troisième version des standards de la GRI à été ouverte par Al Gore), avec un personnel administratif dédié d'une vingtaine de personne. Comme nous allons le montrer, la GRI est une référence centrale au sein de l'architecture de normes en matière de développement durable.

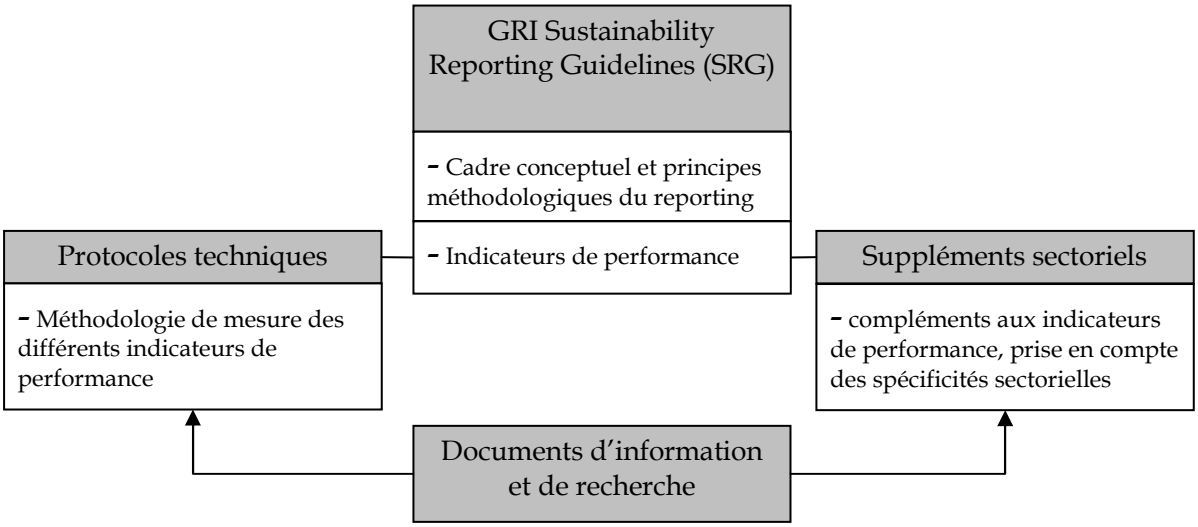
La GRI est une initiative, officiellement fondée en 1997, visant à « rendre le reporting environnemental et social aussi routinier que le reporting financier » (site internet GRI, 2006). La GRI se définit aujourd'hui comme une « institution indépendante basée aux Pays-Bas, dont l'objectif est d'animer un processus multi parties prenantes visant à développer et à diffuser des principes directeurs communs au niveau mondial en matière de reporting développement durable. Ces principes directeurs sont d'usage volontaire et concernent tout type d'organisation cherchant à effectuer un reporting sur ses performances économique, environnementale et sociale. […] La GRI est devenue une institution indépendante en 2002, et est un centre de collaboration du programme des nations unies pour l'environnement – UNEP- et travaille en collaboration avec le Global Compact, initié par le secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan. » (site internet GRI, 2006). Afin de diffuser et de cadrer les pratiques de reporting environnemental et social, la GRI produit une série de documents et de standards, à différents niveaux (cf. schéma 4.4) :

- elle définit un ensemble de **principes de reporting et de cadres visant à structurer les pratiques de reporting environnemental et social.** Par analogie aux principes comptables, les principes définis par la GRI fournissent aux différents utilisateurs des guides d'action pouvant servir de références normatives pour structurer une démarche de reporting. Ces principes (par exemple : exhaustivité, pertinence, comparabilité, régularité, précision, clarté, auditabilité, etc.) définissent les attendus d'une telle démarche et fournissent des étalons de sa qualité[141]. Au-delà de ce cadre conceptuel, les documents GRI fournissent, depuis janvier 2005, des principes permettant de définir de manière systématique le périmètre de consolidation d'une organisation.

[141] On pourrait comparer ces principes à la définition de « functionnal requirements » dans le domaine de la conception de produit et dans les méthodes de systématic design (Pahl et Beitz, 1988).

- elle fournit une série d'indicateurs de performance, pouvant être comparés à un plan comptable dans le domaine de l'environnement et du social. Ces indicateurs, conçus pour être de portée générale, sont -a priori- applicables à toutes les organisations. Avec les principes de reporting présentés ci-dessus, ils sont synthétisés dans un document, les « sustainability reporting guidelines » (principes directeurs en matière de reporting développement durable), qui constituent le cœur de l'architecture de standards élaborés par la GRI.
- Au-delà des sustainability reporting guidelines (SRG), la GRI produit différents types de documents :
    - un ensemble de protocoles techniques visant à accompagner les utilisateurs dans la manière de mesurer différents indicateurs de pilotage. Ces protocoles techniques viennent détailler des points abordés dans les SRG (par exemple concernant la détermination du péromètre de reporting), où proposent un guide méthodologique pour standardiser la mesure de différents indicateurs de performance (consommation d'eau, d'énergie, mesure des émissions de gaz à effet de serre, etc.).
    - un ensemble de suppléments sectoriels, proposant un ensemble d'indicateurs spécifiques à des secteurs d'activités. A ce jour, 7 suppléments sectoriels ont été élaborés dans le domaine des services financiers, de la logistique et des transports, de l'extraction minière, des agences publiques, des tour-opérateurs, des télécommunications et de l'automobile.
    - des « research reports » et autres documents de communication fournissant un état des lieux sur les pratiques de reporting dans certains domaines et secteurs (secteur public, petites et moyennes entreprises), des versions préliminaires de protocoles techniques (reporting en matière de Sida), ou des documents explicitant les liens entre la GRI et d'autres initiatives sectorielles de normalisation dans le domaine de la RSE (Global Compact, OCDE, AA1000, etc.).

Schéma 4.4 : L'architecture de documents et standards de la GRI



B) La pertinence de la GRI comme objet d'étude

La GRI présente un triple intérêt en tant qu'objet d'étude. Tout d'abord, la GRI se situe au centre des initiatives de standardisation en matière de développement durable. La GRI est reconnue comme une instance de standardisation centrale, susceptible de jouer un rôle structurant sur les pratiques de reporting environnemental et social et leur diffusion. Ce constant est commun au sein des milieux académiques (Berthoin Antal et al., 2002; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2003; Kolk, 2003; Chatterji et Levine, 2006; Etzion et Ferraro, 2006), des praticiens (ORSE, 2004; Standard&Poor's et al., 2004; GPPi, 2006) et des acteurs publics (Bayard, Panier-Runacher et Muet, 2002). La GRI est souvent considérée comme « l'un des plus importants moteurs des pratiques de reporting depuis 1997 » (Standard&Poor's & al., 2004 : 7). Cette dimension potentiellement structurante est liée à la position centrale de la GRI dans le paysage des normes en matière de management de la RSE et de développement durable (cf. encadré suivant).

Un second intérêt de la GRI en tant qu'objet de recherche a trait à son caractère instrumenté, qui lui donne un statut potentiellement structurant de « technologie invisible » (Berry, 1983), ayant le potentiel d'influencer les pratiques des entreprises et les formes de relations entre les organisations et la société. D'un point de vue analytique, la GRI peut ainsi être analysée comme un concepteur de pratiques socialement responsables et une arène susceptible d'influencer la signification du concept de RSE et de développement durable dans le champ du management (Acquier et Gond, 2006).

D'un point de vue analytique, l'existence d'un outil et de plusieurs versions présente aussi des opportunités d'investigation intéressantes : ainsi, les débats techniques autour du choix des indicateurs matérialisent-ils les débats et les jeux de pouvoir entre acteurs, de même qu'ils permettent de tracer les apprentissages effectués, les enjeux et les choix stratégiques opérés durant la période. En cela, l'analyse des standards et de leur évolution permet d'aller au-delà d'une simple analyse des discours : en confrontant les discours avec l'évolution observable des standards, elle offre au chercheur une capacité de distanciation critique et d'interaction avec les acteurs de terrain.

Enfin, les propriétés de la GRI en font un objet de recherche particulièrement intéressant pour notre propos : elle permet à la fois de comprendre les enjeux associés à l'élaboration d'une architecture instrumentale et elle offre un cas d'institutionnalisation générative. Les acteurs en charge de la démarche et de son pilotage sont conscients de cette dimension générative, qu'ils soulignent lorsqu'ils exposent la nature et la philosophie de la démarche. Ainsi, Ernst Litgeringen, directeur général de la GRI depuis 2002, souligne l'impossibilité de s'appuyer sur une base d'expertise unique pour développer les pratiques et les règles en matière de reporting environnemental et social : « quelles que soient les solutions que nous adoptons collectivement pour faire face aux enjeux de développement durable, celles-ci nécessiteront inévitablement des changements dans nos valeurs, nos croyances, nos comportements de consommation, nos business models et nos stratégies d'investissement. Aucun expert n'est en mesure, actuellement, de prescrire de manière unilatérale quels seront ces changements. Toute tentative […] génèrerait inévitablement des coûts collatéraux. Nous devons plutôt découvrir collectivement les changements nécessaires, les négocier, les modifier et les renouveler. Et nous devons créer la structure institutionnelle permettant de communiquer sur ces enjeux à venir auxquels les entreprises seront inévitablement confrontées dans les décennies à venir » (Litgeringen, 2006). En outre, l'existence de trois versions des guidelines montre que la GRI se positionne à la fois comme une initiative de standardisation et comme un forum d'exploration visant à élaborer des pratiques de reporting pertinentes.

Un dernier point concerne la dimension multi parties prenantes de la GRI. Un tel modèle revendique une approche originale d'élaboration des normes, cherchant à garantir une dimension démocratique et la prise en compte de l'intérêt public par le biais d'un processus de concertation avec l'ensemble des parties concernées. Dans un contexte de mondialisation remettant en question les formes de régulation traditionnelles (Beck, 2003b), de telles démarches peuvent être présentées comme un nouvel horizon des politiques publiques, permettant de gouverner de manière plus souple, adaptative et évolutive (Reinicke, 1998; Reinicke et Deng, 2000). Cependant, les enjeux en terme de pilotage de telles démarches restent peu étudiés alors qu'ils soulèvent de nombreuses questions. Dans un contexte multi parties prenantes, quelles formes de gouvernance permettent de prévenir la capture de tels processus par des intérêts particuliers ? Comment maintenir la coopération et résoudre ou prévenir les conflits qui risquent de mettre en péril de telles initiatives ? Quel est le potentiel de régulation de telles démarches ? Sont-elles porteuses d'un renouvellement de la notion même d'intérêt général ? Est-il possible de les considérer sur le même plan qu'une forme d'intervention publique et de régulation traditionnelle ? Dans quelle mesure ces processus sont-ils garants de l'intérêt public ?

Encadré 4.2 : La GRI dans le paysage des normes managériales du développement durable

Au niveau le plus général, les standards tels que le Global Compact[142] ou les codes, comme par exemple les principes édictés par le pasteur Sullivan[143], définissent des *principes d'action* a priori universellement applicables, auxquels sont censés souscrire les dirigeants d'entreprise. S'ils peuvent offrir un cadrage général d'élaboration d'une politique de responsabilité sociale ou de développement durable, ils ne se différencient pas fondamentalement des codes d'éthiques et constituent un moyen de visibiliser en externe l'existence de codes de déontologie. Par contre, ces codes sont largement critiqués car ils laissent totalement ouverte la question de l'instrumentation, de l'opérationnalisation et de la mise en œuvre concrète de telles démarches.

A un niveau plus managérial, plusieurs organismes de certification nationaux (Afnor, British Standard Institute) ont élaboré des standards sous forme de système de management (cf. le standard français SD21000 à destination des PME , la Sigma Initiative dans le cadre du BSI), etc. En la matière, le standard AA1000, élaboré en 1999 par le cabinet de conseil AccountAbility et son fondateur Simon Zadeck, a fait figure de précurseur[144]. Le standard AA1000 propose un système de management, fondée sur un processus d'engagement entre l'organisation et ses parties prenantes. AccountAbility

[142] En 1999, au Forum économique mondial de Davos (Suisse), le Secrétaire général des Nations Unites Kofi Annan a proposé un « pacte mondial » entre l'ONU et les entreprises; la phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Ce pacte a pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux à des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socioéconomiques. Pour être affiliée à l'initiative du pacte mondial, les entreprises du secteur privé et leur dirigeants doivent signifier à l'ONU leur adhésion à dix principes couvrant l'ensemble des domaines d'actions de l'ONU (droits de l'homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption) et traduire ces principes dans leurs pratiques internes Cependant les modalités de cette mise en œuvre ne sont pas explicitées par l'ONU.

[143] Les Principes Sullivan constituent une sorte de code de conduite pour les entreprises. Le pasteur Leon Sullivan, a conçu les Principes Sullivan de responsabilité sociale en 1977 alors qu'il siégeait au conseil d'administration de la General Motors, qui était alors le principal employeur de Noirs en Afrique du Sud, pays qui était alors sous le régime de l'apartheid. Ils prescrivent le respect des droits de la personne, l'égalité des chances, le respect des employés, l'équité des rémunérations et le respect des droits de la propriété intellectuelle.

[144] avec le British Standard Institute et l'ONG Forum for the Future, AccountAbility est par ailleurs l'une des trois organisations ayant initié le projet Sigma

cherche a offrir un package complet de standards, allant du système de management aux normes de vérification. Ainsi, AccountAbility propose à ses clients l' « AA1000 assurance standard » permettant d'attester formellement les progrès réalisés par l'entreprise dans le cadre de sa politique de stakeholder engagement.

En ce qui concerne la vérification des données, plusieurs standards de conformité ont été établis : élaborée par le Council on Economic Priorities aux Etats-Unis, la norme SA 8000 définit, en s'appuyant sur les textes de référence de l'OIT, un système de management concernant le respect des droits fondamentaux des travailleurs le long de la chaîne de valeur et de la filière d'activité de l'entreprise (elle concerne ainsi les pratiques des fournisseurs, etc). L'accréditation SA 8000 requiert une sensibilisation des dirigeants à la démarche, l'élaboration d'un système de management, et la conduite d'une démarche d'audit de certification par une tierce partie.
Dans le domaine de l'audit des données extra financières communiquées par les entreprises dans leurs rapports de développement durable, l'IFAC (fédération internationale des experts comptables), a édité la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement), détaillant la démarche à suivre pour atteindre des niveaux d'engagement d'assurance « raisonnable » ou « limitée ».

On recense aussi une multitude d'initiatives sectorielles (labellisation des fonds Socialement Responsables par le CIES en France, standards sectoriels dans l'industrie forestière, la construction – Leed aux Etats-Unis, Bream au Royaume-Uni, HQE en France -, etc.).

Au sein de ce paysage, la GRI occupe une place à part. Elle se distingue des standards généraux par sa dimension instrumentale et sa visée d'opérationnalisation managériale. De même, du fait de son statut d'architecture instrumentale, elle se situe à la croisée des différentes initiatives de standardisation mentionnées plus haut : ainsi, en cherchant à élaborer des indicateurs de communication et à fiabiliser les processus de reporting, la GRI combine à la fois les contraintes techniques des comptables et auditeurs, mais aussi celles des standards sectoriels qui permettent d'identifier les indicateurs les plus pertinents dans un domaine donné.

C) Design de recherche

1) Méthodologie

S'il semble aujourd'hui clair que la GRI occupe une position centrale dans l'architecture de standards managériaux du développement durable, cette position n'apparaissait pas aussi nettement au début de la démarche de recherche. L'identification d'un objet de recherche dans un champ aussi ouvert et protéiforme que le champ managérial du développement durable nous semble constituer un enjeu de méthode important. La sélection de la GRI comme objet de recherche s'est effectuée en plusieurs temps. Nous sommes ainsi passés par une première phase relativement ouverte et exploratoire, dont l'objectif consistait à décrypter et à identifier le rôle de différents standards dans l'élaboration de marchés de la RSE (Acquier, Aggeri et Abrassart, 2004). C'est à l'issue de cette analyse (essentiellement basée sur des données secondaires et quelques entretiens exploratoires) que s'est révélé l'intérêt et l'originalité de l'étude du processus de la GRI. Si l'étude de la GRI s'inscrivait dans un programme de recherche au sein du CGS de l'école des Mines de Paris (Aggeri et al., 2005), les questions de recherche étaient assez larges au départ et ont été construites par aller retour et confrontation entre le terrain et des champs de littérature. Cette démarche assez proche de logiques de théorisation à partir de problèmes (« problem based theoryzing »), où le chercheur, observant des phénomènes originaux, cherche à théoriser les crises de l'action collectives observables sur son terrain (Davis et Marquis, 2005; Pfeffer, 2005; Rousseau, 2005; Nifadkar et Tsui, 2006). A ce titre, il apparaît

pertinent, en particulier dans des situations émergentes, d'allouer une période significative à l'exploration des objets de recherche potentiels, en explorant différents objets via des documents secondaires et des explorations ponctuelles et ciblées afin de jauger de la pertinence et du potentiel du terrain de recherche.

Une fois le terrain de recherche identifié, nous avons cherché à analyser le processus d'institutionnalisation de la GRI. Nous avons adopté une approche qualitative, qui apparaît appropriée pour étudier des phénomènes émergents et mal qualifiés, pour lesquelles des relations causales apparaissent difficiles à définir ex ante (Glaser et Strauss, 1967; Marschall et Rossman, 1995; Lee, 1999). Une telle approche, proche des acteurs et du terrain, apparaît en effet pertinente pour étudier des phénomènes innovants et faire émerger de nouveaux concepts de l'analyse par des boucles d'aller-retour entre les cadres d'analyse et les acteurs de terrain. L'interaction avec les acteurs de terrain s'est faite, la plupart du temps, par le biais d'entretiens semi directifs, visant à reconstituer une histoire de la GRI en distinguant différentes étapes de son histoire. Dans notre cas, c'est par ce processus d'itération entre données et théories et par un processus de circulation entre différents niveaux d'analyse – faits mis en forme, théorie intermédiaire, théorie générale, axiomatique - (David, 2000b) que nous avons mis en forme les données du terrain, construit notre cadre d'analyse pour compléter les approches néo-institutionnalistes traditionnelles, et qu'a émergé le concept d'institutionnalisation générative.

2) *Recueil des données*

Deux types de données ont été recueillies pour dresser une histoire de la GRI, des données primaires collectées à l'occasion d'entretiens formels ou de discussions informelles (lors de conférences ou d'évènements ayant trait au reporting développement durable) avec différents acteurs de la démarche. Les données secondaires se composent des documents et standards produits par la GRI et d'articles de journaux ou de recherche portant sur la GRI.

Les données primaires mobilisées dans ce chapitre sont des entretiens semi directifs menés avec différents acteurs ayant participé à l'histoire de la GRI depuis sa création (voir tableau 4.4). Une première série d'entretiens a été conduite avec des acteurs participant à la démarche au niveau des groupes de travail de révision des lignes directrices de la GRI. Nous avons ensuite mené une série plus ciblée avec des acteurs ayant participé aux premières heures de la démarche (le premier manager du projet, et deux des quatre entrepreneurs institutionnels, les premiers syndicalistes à avoir intégré la démarche, etc.). Nous avons fini par compléter ces entretiens en contactant des membres des différents organes de gouvernance de la GRI (Stakeholder Council, Board of Directors, Technical Advisory Committee, Secretariat). Nous avons conduit un total d'une quinzaine d'entretiens (d'une durée d'une à trois heures), avec des acteurs couvrant l'ensemble des organes de fonctionnement de l'organisation, et couvrant l'ensemble de son histoire de 1997 à aujourd'hui. Les entretiens qui nous sont apparus les plus riches ont fait l'objet d'une retranscription systématique, et des extraits seront utilisés pour étayer notre analyse dans la partie de présentation des résultats.

De nombreuses données secondaires ont été collectées et ont été recoupées avec les entretiens. Comme nous l'avons souligné, l'analyse des instruments produits par la GRI (prioritairement les guidelines) a fourni un support d'analyse des transformations des standards GRI qui a permis de compléter, de valider et de structurer les entretiens (en abordant les questions des débats sur les métriques observables au sein de la GRI). Par ailleurs, l'histoire de la GRI a été complétée par une analyse de nombreux documents produits par l'institution (business plans, drafts, guides d'explications et d'accompagnement

temporaires des nouveaux standards) ou par des acteurs en lien avec l'initiative (réponses formelles aux consultations publiques de la GRI, informations externes sur la démarche, etc.). Les différents articles et documents abordant l'histoire de la GRI ont par ailleurs permis, en les recoupant via les entretiens, d'établir une base de faits sur l'histoire de la GRI. Celle-ci a ensuite être discutée et validée à travers les différents entretiens réalisés.

Nous avons donc cherché à produire une histoire de la GRI en détaillant la transformation de la nature des enjeux de l'élaboration de standards en matière de reporting environnemental et social au cours de la période. Nous avons cherché à caractériser les modes de pilotage d'une telle démarche et les grandes classes d'arbitrages effectués au fil du processus. Des versions préliminaires de l'histoire qui suit ont fait l'objet d'une validation avec une partie des acteurs rencontrés, qui ont validé le découpage historique retenu et notre analyse des enjeux de l'institutionnalisation de la GRI.

Tableau 4.4 : liste des personnes interviewées

Personne rencontrée	Fonctions hors GRI	Rôle au sein de la GRI	Date / durée entretien
Roger Adams	Directeur exécutif de la branche technique, Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)	Membre du conseil d'administration de la GRI Responsable du Technical Advisory Committee	07/09/05 1h30
Jacqueline Aloisi de Larderel	Ancienne directrice PNUE – DTIE	Membre du conseil d'administration de la GRI (1997-…)	20/ 10 / 05 2h40
Priscilla Crubezi	Consultante DD, anciennement mission DD / qualité, Caisse des Dépôts et Conciliations (CDC)	Membre du stakeholder council (1999 – 2006)	04/ 05/ 06 2h00
Damir Dragicevic,	GRI	Technical Development Coordinator	07/04/06 1h15
John Elkington	Fondateur et directeur, SustainAbility	Membre du premier Steering Committee	13 / 07 / 06 20 min
Linda Funnell-Milner	GRI	Ancienne coordinatrice du STK council	01/10/05 1h00
Sean Gilbert,	GRI	Director Technical Development	10/03/06 1h15
Judy Henderson	Chair Northern River Catchment Management Authority, NSW Government	Directrice du Board of Directors (2000-2007)	11/ 11/06 1h00
Dwight Justice	ICTU – haut dirigeant (Conféd. Internatio. Syndicats Libres)	Membre de groupes de travail indicateurs sociaux Représentant syndical proche du board GRI	30/03/06 1h15
Judy Kuszewski	Directrice associée, SustainAbility Membre du conseil, Institute of Social and Ethical Accountability	Première chef de projet opérationnel GRI (1997-2000) Membre du stakeholder council (2000 - …)	01/10/05 1h45

Ernst Litgeringen	Directeur Général, GRI	Membre du Board, Directeur exécutif de la GRI (directeur secrét. GRI)	20/11/06 30 min.
Martha Ordonez	GRI	Quality Control Officer	15/03/06 1h00
Alyson Slater	GRI	strategic positionning	10/03/06 1h00
Cornis Van der Lugt	UNEP – DTIE. Correspondant UNEP de la GRI	Membre du groupe de travail sur les protocoles techniques	octobre 04 ; avril 2005 2 * 1h30
Simon Zadek	Fondateur et directeur, AccountAbility	Membre du premier Steering Committee	13 / 07 / 06 20 min

3) *Organisation et restitution des données*

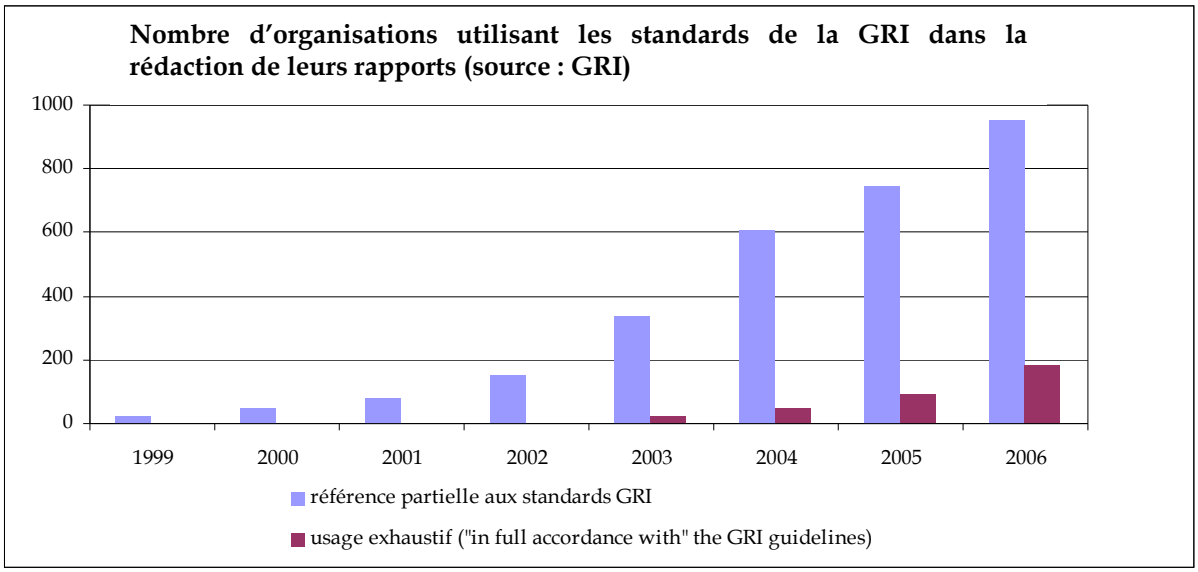
Nous relirons le processus de développement de la GRI à travers différentes étapes. Chaque étape soulève des questions spécifiques en terme d'institutionnalisation et peut être relue à travers le cadre d'analyse Connaissances / Relations / Instruments mis en avant précédemment. La manière dont ces variables ont été opérationnalisées est détaillée dans le tableau suivant :

Tableau 4.5 : opérationnalisation des variables Connaissance, Relations et Instruments dans l'histoire de la GRI

Variable	Définition	Opérationnalisation dans l'histoire de la GRI
Connaissance	Proposition a statut logique (pouvant renvoyer aux savoirs tacites et représentations des acteurs)	- cadres cognitifs (valeurs, formes d'expertises) mobilisés par les acteurs dans l'élaboration des standards - processus d'apprentissage - nature des apprentissages produits (connaissances dans le champ du reporting, expertises managériales, etc.).
Relations	Manière dont un acteur est relié et interagit avec d'autres individus dans un système social donné	- réseaux sociaux des différents acteurs - formes organisationnelles structurant les relations et le mode de développement des standards - nature conflictuelle ou coopérative des relations / objet des conflits ou coopérations
Instruments	Techniques et dispositifs soutenant et structurant l'action dans un système social	- outils supportant et structurant l'élaboration des lignes directrices - standards produits par la GRI

IV – Le processus d'institutionnalisation de la GRI

Initiative privée fondée en 1997 afin de standardiser les pratiques de reporting environnemental et social, la GRI est devenue, en quelques années, une organisation de référence dans le champ de la RSE et du développement durable. En présence d'Al Gore et de grands chefs d'entreprise, la conférence de lancement de la troisième version des standards de la GRI a réuni plus de 1000 participants provenant de plus de 65 pays. A cette occasion, la GRI a officialisé un partenariat stratégique avec le Global Compact des Nations Unies, se positionnant comme le cadre d'opérationnalisation des 10 engagements édictés par le secrétariat des Nations Unies. Dans le champ émergent du reporting environnemental et social, où les pratiques sont instables et peu cadrées, la GRI a rapidement acquis une position de référence. Selon les statistiques communiquées par la GRI, le nombre d'organisations utilisant les standards de la GRI dans leur reporting développement durable se montait, fin 2006, à plus de 950 (cf. graphe suivant), 20% utilisant les standards de manière exhaustive.



Comment interpréter ce processus ? Une grille d'analyse traditionnelle de l'entrepreneuriat institutionnel donnerait l'interprétation suivante : les pratiques de reporting se développant dans un « vide institutionnel », plusieurs figures d'acteurs déjà bien installées (régulateurs, auditeurs, syndicats, etc.) ont vu dans ce champ une opportunité de promouvoir leurs intérêts stratégiques. Plusieurs projets se sont mis en place, cristallisés autour d'un entrepreneur institutionnel central cherchant à enrôler différents acteurs pour former un réseau de soutien à son projet. Ces projets alternatifs sont entrés en compétition pour maîtriser les règles collectives du champ institutionnel. Finalement, le projet de la GRI étant porté par l'acteur le plus puissant ou le mouvement qui a le mieux su mobiliser et enrôler les acteurs dominants, l'a emporté. Au cours de l'ensemble du processus, l'opportunisme, le conflit et les relations de pouvoir sont les principaux moteurs de l'action.

Si une telle grille de lecture a un certain mérite pour expliquer le processus d'institutionnalisation de la GRI (nous y reviendrons lors de notre analyse), elle laisse aussi dans l'ombre un certains nombre d'éléments. Premièrement, une telle approche évacue l'incertitude et tend à tenir pour acquises les pratiques de reporting développement durable. Or, lorsque la GRI a été créée, le reporting développement durable n'existait pas. Seules les pratiques de reporting environnemental étaient en émergence, et elles ne constituaient pas

un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, les auditeurs, les régulateurs ou les organismes de standardisation (en 1997, moins de 300 rapports environnementaux ou de santé-sécurité auraient été publiés dans le monde et recensés par la source d'information CorporateWatch.com). Ainsi, au-delà de la prise de contrôle d'un champ organisationnel émergent et attractif, la GRI semble avoir joué un rôle central dans l'invention et la diffusion de pratiques de reporting développement durable.

Un second élément de surprise concerne l'absence de conflits et de compétition entre plusieurs projets de standardisation. Ainsi, la GRI semble être parvenue, jusqu'ici, à prévenir la prolifération de projets concurrents. De même, elle semble avoir réussi à limiter les comportements opportunistes en maintenant une collaboration entre les différentes parties concernées (entreprises, syndicats, auditeurs, ONG) -à l'exclusion notable des pouvoirs publics- dans l'élaboration de standards de reporting développement durable.

Il apparaît ainsi que le processus d'institutionnalisation de la GRI et des pratiques de reporting ait impliqué la création de nouvelles formes d'expertises en matière de reporting et qu'il présente des caractéristiques originales en terme de relations entre acteurs.

Il nous semble, dès lors, utile d'analyser ces processus à travers le cadre d'analyse proposé combinant les dimensions Connaissances, Relations et Instruments (CRI). La prise en compte de ces trois variables suggère de nouvelles questions sur le processus d'institutionnalisation de la GRI : au-delà de la diffusion, d'où viennent les règles et comment sont-elles conçues ? Quels sont les corpus de savoirs de même que les instruments qui interviennent dans leur élaboration ? Les standards sont-ils stabilisés ? Quels sont les concepteurs ? Quelles sont les formes de division du travail entre les acteurs qui prennent part à cette conception ? Dans quelle mesure les Entrepreneurs Institutionnels cherchent-ils à promouvoir des projets bien identifiés ? Quelle est la place des comportements opportunistes et stratégiques dans l'ensemble du processus ?

Nous allons donc chercher à resituer l'histoire de la GRI à travers les trois dimensions CRI de notre modèle. Nos entretiens et les données accumulées convergent pour distinguer deux étapes : une première phase caractérisée par la main visible de quatre entrepreneurs institutionnels formant un réseau fluide, suivi par une phase managériale caractérisée par l'influence grandissante d'une nouvelle technostructure, avec une division plus claire du travail, mise en place afin d'assurer le fonctionnement de la Global Reporting Initiative et le développement de ses normes. La distinction entre ces deux étapes a été validée via les différents entretiens réalisés et semble faire l'objet d'un large consensus. L'ensemble des acteurs s'accorde en effet à considérer que les enjeux de la GRI, les modèles de développement des standards et les formes de coordination à l'œuvre évoluent de manière structurante entre ces deux périodes.

A) La phase entrepreneuriale (début des années 1990-2000) : la main visible des entrepreneurs institutionnels

Suite au développement de démarches de reporting environnemental, le début des années 1990 fut marqué par une éclosion d'initiatives éparses visant à réguler ces pratiques émergentes. Différentes organisations (organismes publics nationaux, ONG environnementales, coalitions d'investisseurs socialement responsables, profession comptable, consultants), opérant dans des champs organisationnels distincts, prirent différentes initiatives afin de promouvoir le reporting environnemental. Ces démarches, souvent techniques, étaient de portée nationale. La naissance de la Global Reporting Initiative résulte de la coordination de deux acteurs cherchant à harmoniser et à mettre en cohérence ces initiatives au niveau international : le Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).

Le Ceres fut créé en 1980. Cette ONG nord américaine réunit des fonds d'investissements religieux, des organisations environnementales et d'autres groupements d'intérêts cherchant à faire pression sur les entreprises afin de promouvoir la responsabilité environnementale des entreprises. A la fin des années 1980, le Ceres fut à l'origine des principes Valdez, un cadre générique de reporting environnemental fournissant aux entreprises une liste d'indicateurs environnementaux et un ensemble de questions à renseigner dans leur communication institutionnelle. Suite à un retour d'expérience sur les attentes des organisations (entreprises, ONG, organisations publiques) en matière de reporting environnemental et l'appropriation des principes Valdez, le Ceres prit conscience de la nécessité de développer une approche internationale, plus systématique et quantifiée en matière de reporting environnemental. A la suite de ce retour d'expérience, un projet intitulé « Green Metrics » (métriques vertes) fut initié en 1995 avec le Tellus Institute (une ONG rattachée au Ceres), qui allait donner naissance à la GRI. L'étude des différentes initiatives internationales en la matière donna lieu à la rédaction d'un rapport, synthétisant les enjeux et les formes possibles d'un standard international en matière de reporting environnemental (White et Zinkl, 1997). Marqué par une culture d'ONG puritaine, la démarche initiée par le Ceres se voulait prescriptive et contraignante pour les entreprises. Cette démarche était initialement conçue et pilotée suivant une logique d'investisseur socialement responsable, dans une perspective plus marquée par le besoin d'outils de contrôle externe que par celui d'outils managériaux.

En parallèle, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE, créé en 1973) est une organisation qui a joué un rôle important de catalyseur d'expertise en management de l'environnement (éco-conception, responsabilité environnementale des produits, systèmes de management) et de conception d'accords volontaires de branche en matière de respect de l'environnement. Dans un contexte d'augmentation des engagements volontaires de la part des entreprises, l'une des préoccupations du PNUE était d'identifier des leviers permettant de mesurer et de visibiliser et de piloter les progrès réalisés par les entreprises dans le domaine de l'environnement. Durant plusieurs années, la Direction des Technologies, de l'Industrie et de l'Economie (DTIE, basée à Paris), avait ainsi cherché à constituer une plateforme d'échange afin d'identifier, de partager et de diffuser les meilleures pratiques en matière de reporting environnemental. Pour ce faire, un partenariat avait été établi entre le PNUE et la société de conseil britannique SustainAbility (fondée par John Elkington, qui constitue l'un des quelques gourous managériaux du développement durable[145]). Ce partenariat donna lieu à la publication d'une série de rapports fournissant un état de l'art en matière de mesure et de reporting environnemental (cahiers techniques portant sur le contenu et la mesure des indicateurs en matière d'environnement).

En 1997, Roger Adams, représentant de l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA - seconde plus grande association internationale de la profession comptable, basée à Londres), participa à la réunion annuelle de l'UNEP. Depuis 1990, l'ACCA avait produit des rapports sur la prise en charge des questions environnementales par la comptabilité (« greening the accountancy », verdissement de la comptabilité). En partenariat avec Rob Gray (à la tête du CSEAR, un centre de recherche particulièrement actif sur les questions de comptabilité sociétale), l'ACCA avait développé une pratique

[145] John Elkington est l'auteur de plusieurs « best sellers » managériaux en matière de développement durable et a joué un rôle de passeur entre les univers académiques et managériaux. A travers le cabinet de conseil SustainAbility, John Elkington a promu un positionnement original et une forme de conseil critique, qui a été répliqué dans d'autres pays européens, comme en France à travers le cabinet Utopies, fondé par E.Laville. Son rôle dans la structuration d'un champ managérial du développement durable est détaillé dans Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005). *Organiser le développement durable*. Paris, Vuibert.

d'évaluation annuelle des rapports environnementaux au Royaume Uni, décernant un prix aux meilleurs documents (Gray, 1990; Gray et Owen, 1993; Gray et Adams, 1997). Si les compagnies d'audit conservèrent une position de prudence à l'égard de ces démarches, certaines grandes compagnies d'audit comme Deloitte Touche Tohmatsu et KPMG manifestèrent un intérêt pour le reporting environnemental en conduisant des études comparatives internationales en 1993 et en 1995 sur ce thème.

L'Unep, à travers son rôle de coordinateur, a joué un rôle important dans la mise en réseau de ces initiatives éparses. L'Unep organise, sur une base annuelle, une réunion regroupant différentes associations industrielles mondiales (chambre de commerce internationale, secteur pétrolier, chimistes, etc.) et différentes ONG. A travers sa réunion de 1997, l'Unep fournit une occasion de relier les différentes initiatives de standardisation du reporting. C'est à cette occasion que Jacqueline Aloisi de Larderel (à la tête de la DTIE) rencontra Bob Massie (alors dirigeant du Ceres) qui exprima son intérêt pour le travail mené par le PNUE, et proposa une collaboration avec le travail initié par le Ceres. C'est aussi à ce moment que se fit la jonction avec les travaux de l'ACCA. Comme l'explique Roger Adams (ACCA) : « C'est à cette occasion que j'ai rencontré Jacqueline Aloisi de Larderel (UNEP) Bob Massie du Ceres. Au déjeuner, nous avons discuté des différents projets que nous menions en tant qu'organisations. Et en décembre 1997, la GRI avait rédigé les contours d'un document expliquant : « voici ce que nous allons faire » ».

1) *Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : la conception rapide d'un projet institutionnel*

Plusieurs décisions clés sont prises durant cette première période de l'histoire de la GRI : il s'agit de positionner le projet institutionnel afin de le rendre légitime, de s'accorder sur un projet commun, d'élaborer une structure de gouvernance à même d'assurer la confiance des participants au projet, de développer un directoire de l'organisation, et de développer une première version des principes directeurs de la GRI. L'ensemble de ces actions sont structurées par un enjeu commun : *créer rapidement une institution visible et légitime*. Organisés suivant une logique de prototypage rapide, les acteurs clés du projet, fonctionnant de manière resserrée, furent capables de formuler et de positionner le projet de manière pertinente et de concevoir une première version des standards de la GRI. Malgré la faible robustesse des standards initiaux, la GRI devient rapidement la norme de référence du champ.

Les enjeux propres à cette phase entrepreneuriale se traduisent dans des arrangements spécifiques en terme de Relations, de Connaissances et d'Instruments. Cette première étape est dominée par quelques acteurs centraux qui agissent de manière rapprochée, afin d'identifier un positionnement pertinent et de légitimer la démarche. Elle débouche sur la conception d'une première version des standards, peu fonctionnelle et aboutie, qui sert de « démonstrateur » et permet de légitimer le projet.

2) *Relations : un processus informel basé sur l'action de quatre entrepreneurs institutionnels centraux*

Dans la première étape du projet de la Global Reporting Initiative, quatre acteurs sont les moteurs du processus d'institutionnalisation. Jacqueline Aloisi de Larderel (UNEP), Bob Massie et Allen White (Ceres), John Elkington (SustainAbility) et Roger Adams (ACCA) forment un réseau fluide d'acteurs de compétences complémentaires. Par leurs réseaux

individuels, ces acteurs développèrent des contacts dans les milieux d'affaire, les arènes politiques et la société civile. Un premier enjeu de leur action consiste en effet à légitimer le projet et à mobiliser différents acteurs clés autour du projet de la GRI. Comme le souligne Judy Kuzewski, manager du projet à cette époque, « nous étions parfaitement conscients qu'une des conditions essentielles du projet était d'obtenir le soutien et la participation de l'ensemble des acteurs majeurs du reporting environnemental ». Dans ce contexte, un aspect fondamental de l'activité des entrepreneurs institutionnels a consisté à promouvoir la démarche auprès d'acteurs publics, de représentants des affaires, de la profession comptable, des ONG et des organismes publics. Pour Jacqueline Aloisi de Larderel, « notre premier travail était donc de définir la gouvernance de l'institution et de composer le board, de même que le stakeholder council. Nous avons émis une sorte d'appel universel sur le web pour composer le premier board, et de façon informelle, chacun, par son propre réseau, cherchait et proposait des candidats qui pourraient faire partie du board ». L'étendue des réseaux cumulés des entrepreneurs institutionnels leur permit d'enrôler des acteurs visibles et légitimes dans le champ du développement durable : Björn Stigson (l'ancien président du World Business Council for Sustainable Development) et Marl Moody Stuart (ex-président de Shell) joignirent le directoire de la GRI. Dans le domaine du consulting, Simon Zadek, fondateur d'AccountAbility (l'organisation concevra les standards AA1000 en 1999), ayant développé une expérience dans le champ des relations entreprises – parties prenantes, entre dans le steering committee de la GRI.

En terme de soutien financier, ce réseau permet de mobiliser des fonds afin d'assurer le lancement de la démarche. Ainsi, les Nations Unies effectuent une donation de 3 millions de dollars en Novembre 1999 :

> C'est Bob Massie, qui avait des introductions avec Tim Worth, un sénateur américain, qui était alors directeur ou vice président de la fondation qui venait de se créer pour les Nations Unies. A travers ce biais là, on a pu avoir de l'argent pour financer la Global Reporting Initiative durant la première phase de son existence. (Jacqueline Aloisi de Larderel)

Au cours de la période de formation du projet, les réseaux américains, autour des acteurs du Ceres semblent avoir joué un rôle particulièrement important :

> « Dans un premier temps, il y a eu une grosse impulsion américaine, qui provenait essentiellement du Ceres, et donc de Massie, de White, avec des experts un peu cooptés, qui faisaient partie de cette association ou qu'ils connaissaient. C'est ainsi qu'ils ont mobilisé le responsable de Business for Social Responsibility aux Etats-Unis, et d'autres experts environnementaux qui avaient réussi à faire bouger les choses en terme de réflexion environnementale et qui voulaient aller au delà, des experts en droits humains, etc. Ils avaient aussi des contacts avec des gens dans les institutions de l'ONU etc. Enfin c'est des grosses têtes tous ces gens là, ce sont des Harvard, des machins, donc ils se connaissaient tous au niveau américain ». (membre du Stakeholder Council)

Du point de vue des relations entre acteurs, un second enjeu déterminant de cette première phase concerne la définition de **principes de gouvernance** relatifs au processus de développement des standards. Cet aspect constitue un enjeu clé, permettant aux individus d'instaurer des relations de confiance et de prévenir les risques d'opportunisme qui menacent le développement collectif d'un standard. Comme le montrent Garud, Jain et Kumaraswamy, « la dimension de coopétition propre à l'élaboration et l'usage des standards implique que la coopération au sein d'un collectif élaborant un standard est une question qui, au mieux, est délicate à gérer. Construire et maintenir un tel collectif est un défi, même pour un organisme neutre » (Garud et al., 2002 : 198). Ainsi « la temporalité de l'émergence des intérêts privés durant la conception d'un standard constitue un enjeu clé. Les intérêts privés, s'ils apparaissent trop tôt, peuvent nuire à la capacité d'un collectif à générer une dynamique collective autour d'un standard » (2002 : 209). Cet enjeu fut clé dans l'émergence

de la GRI. Il fut géré à différents niveaux. Premièrement à travers le choix de positionner les standards de la GRI comme des standards publics et librement accessibles pour l'ensemble des organisations. Deuxièmement, le caractère multi-stakeholder du processus d'élaboration des normes fut mis en avant afin de légitimer la démarche et de garantir un processus ouvert et démocratique. Enfin, et malgré l'importance de l'effort financier et humain consenti par le Ceres (entre 2000 et 20002, la Ceres a financé la GRI à hauteur de plus de 1,5 millions de dollars (Ceres, 2001, 2002)[146]), le Ceres s'engagea formellement à se désengager et à « essaimer » le projet en une organisation indépendante, avec un nouveau directoire, si celui-ci devait se matérialiser et prendre une ampleur significative. Comme l'explique Bob Massie, « en promettant de rendre la GRI autonome, nous avons pu attester le fait que le GRI n'était pas un complot secret du Ceres pour conquérir le monde » (cité par (Waddell, 2002)).

Il est important de souligner que durant la première période de l'existence de la GRI, le rôle du Steering Committee est central dans le fonctionnement quotidien et opérationnel d'une structure qui reste largement informelle. Ainsi, les membres du Steering Committee participent activement à l'élaboration des premières lignes directrices :

> « de 1997 à 2000, on peut dire que l'ensemble du travail de confrontation et de prise de décision était effectué au niveau du steering committee. Le Steering Committe n'avait pas vraiment de statut formel, la GRI n'était pas une entité légale à cette époque. D'un point de vue formel, le steering committee était censé fonctionner comme un organe consultatif, mais en réalité, nous avons plutôt fonctionné comme s'il s'agissait d'un comité de direction plus qu'un steering committee. Les membres ont beaucoup travaillé dans les groupes de travail, ils ont rédigé des premières versions de documents, ont effectué un gros travail informel ». (premier manager de projet de la GRI)
>
> « De 1997 à 2002, le rôle des acteurs clés était de vraiment de promouvoir la notion du reporting en matière de développement durable. Il s'agissait d'incarner et de réaliser ce projet, de s'assurer que les marchés, les acteurs en charge du reporting, les acteurs de l'audit, les ONG, que tous les acteurs se mettent en mouvement en matière de reporting développement durable. Ces acteurs ont eu un rôle central dans le développement des lignes directrices, et un rôle de soutien ou d'apôtres du reporting développement durable. Et ils ont très bien joué ces deux rôles. » (responsable du Technical Advisory Committee)
>
> « Bref, il n'y avait pas vraiment de structure… C'était 4 à 5 personnes à l'intérieur du Ceres qui géraient le programme de tout cela, et qui s'appuyaient sur des experts compétents, mais c'était vraiment structuré sur le modèle d'une ONG ». (membre du Stakeholder Council)

3) *Dynamique des connaissances et apprentissages : une logique de prototypage rapide*

Avant de développer plus en détail le processus d'apprentissage propre à la GRI, il apparaît important de souligner l'importance de facteurs structurels et du contexte intellectuel qui ont influencé, en amont, la définition de la démarche de la GRI. Un premier point concerne l'émergence de la problématique du développement durable comme enjeu politique international à la suite au rapport Bruntland (WCED, 1987), et la diffusion de ce concept sur la scène internationale, notamment lors du sommet de Rio en 1992. Un second point concerne l'interpellation (et les premiers signaux d'engagement) des entreprises sur ces questions à travers le réseau Action 21 et la création du World Business Council for Sustainable Development suite à la conférence de RIO, la conférence de Davos en 1999 ou le lancement du Global Compact la même année. Enfin, l'élaboration de premiers outils conceptuels et matériels relatifs à ces questions ont offert autant d'éléments intellectuels qui

[146] Sur les années 2000 et 2001, la GRI mobilise plus du tiers des ressources financières et humaines du Ceres.

structureront le choix opéré en 1998 de positionner la GRI sur le champ du reporting développement durable plutôt qu'environnemental[147]. A ce titre, on peut souligner la requalification, lors du sommet de Rio, du concept de développement durable autour de trois piliers économiques, sociaux et environnementaux, de même que le concept de Triple Botom Line de John Elkington (1994) et les outils du type Agenda 21, diffusés à partir de la conférence de Rio en 1992. Les principaux architectes initiaux de la GRI, opérant pour la plupart simultanément dans des sphères scientifiques et para publiques ou privées, ils ont été fortement influencés par l'émergence de tels concepts sur la scène internationale.

L'approche multi parties prenantes adoptée par la GRI constitue une autre source d'influence intellectuelle. Cette dimension s'est largement formalisée via l'expérience de John Elkington et de Simon Zadek en matière de RSE et de développement durable. En amont, les travaux du CSEAR (Centre of Social and Environmental Accounting Research) et plus particulièrement de Rob Gray à travers sa problématisation du concept d' « accountability » semblent avoir structuré la manière dont la théorie des stakeholders s'est hybridée avec les démarches de comptabilité et de reporting (cf. encadré 4.3).

> « Il y a essentiellement deux documents propriétaires d'usage libre dans le domaine du reporting : le premier est le standard GRI, le second AA1000 [conçu par AccountAbility]. Simon Zadek a joué un rôle important car il a été impliqué dans les deux initiatives : il a rapidement joint le steering committee de la GRI et est le fondateur d'AccountAbility. Le reporting développement durable n'est rien s'il n'est pas basé sur l'engagement de l'organisation et je pense que c'est là que la contribution de Simon Zadek a été importante. Comment formaliser l'engagement et la transparence de l'organisation à l'égard de ses parties prenantes ? C'est vraiment là-dessus que porte le standard AA1000. Ce n'est pas sur le reporting en tant que tel, mais sur l'engagement de l'organisation pour une plus grande transparence » (membre du board of Directors).

Encadré 4.3 : Le concept d'accountability ou comment hybrider théorie des stakeholders et comptabilité

Le terme « accountability », avant de devenir le nom d'usage d'un organisme de formation et de conseil britannique dans le champ de la comptabilité sociétale (the Institute for Social and Ethical Accountability), désigne un concept, problématisé par Rob Gray, ayant structuré les travaux de différents universitaires en matière de comptabilité sociale.

Le concept d'accountability est central dans l'approche de Rob Gray. Il constitue le cœur normatif et le cadre conceptuel de la comptabilité sociale (Gray et al., 1997). Il renvoie à « un devoir – parfois empirique (exprimé par les règles de droit), parfois moral – et provient de la responsabilité qu'ont les individus et les organisations de rendre compte de leurs activités. Le concept d'accountability est une notion explicitement normative (et finalement morale) intimement couplée à celles de responsabilité et de devoir de prise en compte du droit à l'information de la société. En ce sens, c'est une notion fondamentalement démocratique » (Gray, 2005).
Cette notion apparaît relativement proche de la théorie des stakeholders, dont le fondement est lui aussi considéré comme normatif, et qui stipule que l'organisation doit tenir compte et équilibrer les intérêts et demandes de ses différentes parties prenantes. Ainsi, l'objectif de la comptabilité sociale consiste-t-il à « rendre compte des activités d'une organisation et de ses interactions avec la société, l'environnement, les employés, les consommateurs et d'autres parties prenantes. […] Le compte social peut servir un grand nombre d'objectifs, mais le fait de s'acquitter de sa responsabilité de rendre compte (« accountability ») à ses parties prenantes doit apparaître comme la raison primordiale et la base de l'évaluation du compte social. » (Gray, 2000) (notre traduction).

[147] cette décision et ses impacts déterminants sur le fonctionnement de la GRI sont détaillés dans la partie suivante sur l'analyse des instruments produits par la GRI

Cette notion sera popularisée dans la sphère managériale par Simon Zadek, ayant travaillé plusieurs années aux côtés de Rob Gray (à titre d'exemples il est l'un des co-signataire de l'article sus-cité de 1997), et ayant créé avec lui l'Institute of Social and Ethical Accountability, plus communément dénommé AccountAbility. L'organisme popularisera au sein des entreprises des démarches d'engagement de concertation et de dialogue avec les parties prenantes. Dans ce processus de diffusion, les standards managériaux (le standard AA1000 qui constitue un système de management et de progrès basé sur l'engagement avec les parties prenantes) semblent avoir joué un rôle particulièrement important. Aujourd'hui, le concept de « stakeholder inclusivity », très proche de celui de « stakeholder engagement », figure aujourd'hui comme l'un des principes de reporting composant le cadre conceptuel des standards de la Global Reporting Initiative.

Ce cas de transposition d'un concept académique à la sphère managériale, ici brièvement évoqué, apparaît comme une bonne illustration d'un processus de performation proposé par Michel Callon (1999) et appliqué au champ de la RSE par Jean-Pascal Gond (2006). Il suggère aussi qu'à mesure que le processus s'incarne, les outils (ici les standards AA1000) s'autonomisent et s'éloignent du projet initial (ainsi, Gray est-il ouvertement critique des orientations prises par AccountAbility). En tout état de cause, un tel cas permet d'envisager la manière dont les théories s'incarnent pour influencer les pratiques dans le champ de la RSE (Acquier et Gond, 2006b).

Le rôle des systèmes de management, les cadres de la gestion de la qualité et des démarches de progrès continu vont rapidement influencer la démarche de conception des indicateurs. De manière générale, les cadres de la gestion de la qualité ont largement influencé le développement de modèles de management en matière de gestion de l'environnement puis de développement durable[148]. La première phase d'expérimentation des lignes directrices et l'entrée de consultants et d'acteurs d'entreprise dans le processus vont se traduire par l'introduction des cadres de la qualité et d'une perspective de progrès continu dans la démarche :

> « Dans la toute première version, qui avait été élaborée suivant une logique contraignante et prescriptive, la distinction entre les indicateurs « core » et « additional » n'existait pas. Elle apparaît dans la version 2000. Cela consistait à dire : à ce stade, on ne peut pas demander à l'entreprise de tout couvrir. Le « core » correspond à une logique a minima, avec le « additional » on est presque dans du best practice de l'époque » (membre du stakeholder council)

Enfin, il est nécessaire de souligner l'influence jouée par les techniques et les connaissances comptables. La comptabilité apparaît en effet comme une base de connaissance incontournable pour la maîtrise de nouveaux champs tels que l'environnement (Power, 1997b), et, par extension, le développement durable ou la responsabilité sociale des entreprises. Power (1996) montre comment les techniques comptables et la volonté de construire des environnements « auditables » influencent les systèmes de management et de reporting et les pratiques de gestion initiées par les entreprises. Le cas de la GRI fournit une illustration de ces mécanismes, dans la mesure où les connaissances techniques et comptables semblent avoir été plus ou moins recyclées pour l'élaboration des standards de la GRI (et notamment de ses principes conceptuels du reporting).

> « La plupart des acteurs impliqués dans le champ de l'environnement et du social (les ONG, etc.) n'étaient pas familiers de la notion de système, des systèmes de reporting, de la manière dont les indicateurs sont collectés, des standards et critères de robustesse qui doivent s'appliquer, de la notion de consolidation de l'information au niveau mondial. Ces éléments

[148] Ayant déjà souligné l'influence de ces cadres sur le développement de démarches de management en matière de développement durable au cours du chapitre 3, nous ne développons pas ce point de manière plus détaillée.

> ne s'appliquaient pas dans le champ de l'emploi ou de la santé / sécurité dans les années 90. Les gens n'avaient pas de représentation claire de ces concepts, et c'est là que la profession comptable a fourni une contribution importante. […] La plupart des avancées conceptuelles qui ont été faites dans le champ de la comptabilité environnementale et du reporting développement durable se sont en fait largement appuyées sur des techniques développées pour d'autres questions au sein de la profession comptable. Mais en même temps, d'autres contributions ont été déterminantes. Il y avait deux points centraux que nous rations en tant que comptables : la première était la notion de stakeholder et l'idée de d'engagement avec les stakeholders […], et la seconde était tout simplement la modélisation scientifique, la science des impacts environnementaux et sociaux. » (responsable du Technical Advisory Committee)

La nécessité de produire et de publier rapidement une première série de standards a mené les acteurs à « recycler » de nombreuses connaissances et méthodes produites en dehors de l'expérience de la GRI. Ainsi, les premières versions des standards étaient « largement dérivées des lignes directrices des documents produits par le Ceres » (Waddell, 2002; GRI, 2006). De manière similaire, le premier cadre conceptuel de la GRI apparaît largement similaire à ceux de l'IASB dans le domaine comptable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2003; Etzion et Ferraro, 2006), ce qui amène les auteurs à considérer que les stratégies de légitimation de la GRI et de l'IASB sont analogues. Si ces auteurs suggèrent que ces analogies signalent une orientation nord américaine et une intention inavouée de capture du processus de standardisation du reporting développement durable, il nous semble que ces décisions s'expliquent avant tout par le besoin impérieux de développer rapidement un outil qui a prévalu lors de la première phase de la vie de la GRI.

Les auteurs suivent ainsi une logique expérimentale, peu systématique et progressive proche du bricolage, suivant une logique d'essai erreur pragmatique, cherchant à développer rapidement une première version de la norme GRI :

> « Je me souviens que la période 1999 – 2000 était vraiment émergente, suivant une logique du « do it yourself ». Et nous avons fait la plupart des choses nous même, avec les gens du Ceres et du Tellus Institute. » (Membre du premier Steering Committee)
>
> « Nous n'avions pas de critères précis et systématique pour dire : ceci est un indicateur pertinent ou faisable. C'était beaucoup moins intellectualisé que cela… C'était beaucoup plus émergent et pragmatique. […] Fondamentalement, nous cherchions à identifier les consensus sur les indicateurs et les critères à adopter. » (Membre du premier Steering Committee)

Si l'expérience d'élaboration des standards a été fortement influencée par ces différents éléments, elle a aussi été la source d'apprentissages de différentes natures. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les membres du steering committee ont joué un rôle clé dans le développement de la première version des standards de la GRI. Les confrontations avec des ONG ou des investisseurs ont été l'occasion d'apprentissages rapides sur les besoins et les attentes des utilisateurs du reporting. Durant cette première période, les apprentissages conduits sont largement structurés par l'enjeu de légitimer le processus. Les apprentissages portent sur la manière de positionner le projet afin de lui donner plus de visibilité (cf. la décision d'étendre le spectre de la standardisation au-delà du reporting environnemental et social), enrôler les parties prenantes clés, accéder à des ressources matérielles et symboliques (soutien de l'ONU et des têtes de proue du champ managérial du développement durable). L'expérimentation puis le retour d'expérience de six mois sur l'utilisation, au sein de 24 multinationales, d'une version préliminaire des premiers standards constituent aussi des occasions d'apprentissage sur les besoins des concepteurs et des utilisateurs des rapports de développement durable.

Ainsi, la première période de l'existence de la GRI est une période d'apprentissage intensif pour ses membres. Cependant, la conception du standard et sa diffusion

apparaissent comme l'objectif dominant, et la capacité à matérialiser le projet est finalement plus importante que la qualité, la robustesse et la précision du standard. Lors du lancement de la première version des standards GRI, les acteurs sont conscients de cet aspect non abouti des lignes directrices. Reconnaissant, dans la partie introductive du standard, que « beaucoup de travail reste à fournir pour augmenter le nombre de parties prenantes » et que « les indicateurs inclus dans ces principes directeurs n'ont pas atteint des niveau équivalents en terme de consensus » (en particulier dans les domaines économiques et sociaux), la GRI, « en publiant les principes directeurs, […] cherche à solliciter des retours d'expérience de la part des concepteurs et des utilisateurs des rapports » (GRI, 2000) p.3-4). Dans le document, la GRI positionnait cette première version comme une première étape dans un processus de révision de deux ans, où de nouvelles parties prenantes devaient être impliquées afin d'améliorer le document et les connaissances disponibles.

4) *La dimension instrumentale : les incertitudes sur la nature et la portée des lignes directrices de la GRI, les arbitrages entre fonctionnalité et légitimité du projet*

En ce qui concerne les instruments de l'action des entrepreneurs institutionnels, il est possible de s'interroger à deux niveaux. Le premier est relatif au type et à la nature des dispositifs qui supportent les activités d'entrepreneuriat institutionnel. Le second niveau concerne les standards produits par la GRI.

a) *Les instruments et techniques structurant l'activité des entrepreneurs institutionnels*

En ce qui concerne le premier volet (les dispositifs soutenant l'action des entrepreneurs institutionnels), nous avons déjà souligné l'influence des techniques comptables, dont l'influence va s'accroître au fil du processus de développement de la GRI. Il apparaît également que les technologies de l'information ont joué un rôle essentiel dans la mise en réseau d'acteurs géographiquement séparés et ont facilité l'élaboration d'une démarche internationale[149]. En limitant les besoins d'interactions physiques formalisées aux étapes de décision, l'interaction et la coordination permise par ce mode de communication ont permis à l'initiative de se développer avec des ressources financières et humaines relativement limitées. Ainsi, l'élaboration de la première version des lignes directrices n'a nécessité que quatre réunions de deux groupes de travail (l'un dédié à l'élaboration des principes de reporting, l'autre à l'identification des indicateurs) entre février 1998 et mars 1999. Au delà des technologies de communication, le développement des standards de la GRI a aussi été structuré par l'existence des techniques et cadres conceptuels comptables déjà disponibles[150], ainsi que l'existence de bases de données environnementales et de cadres de reporting environnemental au niveau national. Les outils et cadres de la qualité, qui ont joué un rôle structurant dans le domaine de la gestion environnementale (à travers des cadres comme ceux d'ISO 14000), ont aussi joué un rôle très important dans l'élaboration de la GRI qui cherche notamment, par le biais du reporting, à fournir un « outil managérial permettant

[149] Seules quatre réunions physiques du steering committee ont eu lieu entre février 98 et mars 99 afin d'élaborer la première version des standards

[150] Ainsi, différents auteurs (cf. Capron et Quairel 2003 ; Etzion & Ferraro, 2006) ont souligné la proximité entre les cadres conceptuels du reporting développement durable proposés par la GRI et ceux de l'IASC dans le domaine de la comptabilité financière.

à l'organisation une grille d'évaluation et d'amélioration continue de sa performance et de ses progrès » (GRI, 2000, p.1)[151].

b) *Analyse des instruments produits par la GRI*

Les incertitudes sur le positionnement et la nature des standards

En ce qui concerne les outils produits par la GRI dans cette première phase de son existence, le cœur des débats de la période entrepreneuriale porte plus sur le positionnement de la démarche beaucoup plus que sur le choix précis et détaillé des indicateurs. Ainsi, il est nécessaire de resituer la manière dont les entrepreneurs institutionnels ont théorisé et positionné la GRI. A ce titre, il est important de souligner que la GRI a été créée sans idée clairement arrêtée sur le type et la forme des standards à produire. Ainsi, Allen White, l'un des experts techniques ayant participé à la création de la GRI, s'exprimait dans ces termes dans un document rédigé en 1997 : « nous ne savons pas à ce stade où la GRI va nous conduire : des règles de reporting analogues à celle de la Federal Accounting Standards Board (FASB) ; un processus inclus dans le cadre de l'ISO ; des règles spécifiques adoptées dans le cadre de réglementations nationales ; un standard global recommandé par une agence comme le PNUE ou une combinaison de ces solutions, voire vers d'autres arrangements institutionnels" (Trad.) (White et Zinkl, 1997), p.23.

La première étape de l'existence de la GRI est aussi caractérisée par d'importants débats portant sur l'objet de la norme et son champ d'application. Il existait ainsi d'importantes incertitudes sur le périmètre et la mission de la GRI. A ce titre, une étape centrale dans ce processus concerne la décision d'étendre la démarche de la GRI au-delà du champ de l'environnement pour inclure les dimensions sociales et économiques du développement durable (ou les trois piliers de la « triple botom line » pour reprendre la terminologie de John Elkington (Elkington, 1998a)). Cette question du périmètre et des objectifs de la GRI fut débattue et tranchée dans une réunion organisée en avril 1998 à New York.

> « Au départ, la démarche était centrée sur l'environnement. Il s'agissait de standardiser le reporting environnemental. Mais les interventions de John Elkington de SustainAbility, notamment lors de la première réunion du Steering Committee temporaire à New York en 1998 a fait avancer l'idée que le réel enjeu se situait autour du développement durable et non simplement de l'environnement. Que si nous désirions mener à bien ce projet, nous devrions peut être l'élargir et l'étendre au-delà de sa portée initiale. » (membre du steering committee)

Cette décision constitue un moment clé du processus d'élaboration de la GRI dans la mesure où cette nouvelle orientation implique une réorientation radicale de la démarche d'ensemble. Alors que le champ naissant du reporting environnemental commence à être relativement bien balisé en terme d'outils, de méthodologies et d'expertises, la mesure de la performance du développement durable dans les entreprises est un champ encore ouvert et peu spécifié, impliquant une liste mal définie de questions, d'acteurs et d'expertises. Par ailleurs ces phénomènes sont difficiles à quantifier, à comparer et à intégrer dans un cadre

[151] Cette hybridation entre amélioration incrémentale et comptabilité financière est largement présente dans les premières versions des lignes directrices : « La GRI est convaincue que l'objectif de long terme de développer des « principes comptables universels (generally accepted) dans le champ du développement durable » nécessite à la fois un dispositif concret, incorporant l'avant-garde de la pensée et des pratiques en la matière, et un processus stable permettant une démarche d'apprentissage continu ».

unique. Enfin, la dimension culturelle des aspects sociaux pose la question de la possibilité de standardiser au niveau international des questions largement contextuelles (discrimination du travail, santé, enjeux sociétaux, sécurité, formation, participation, etc.).

> « Si l'on prend le cas de l'impact environnemental, il existe différentes techniques de valorisation des coûts des impacts environnementaux d'une firme. Par exemple, comme l'ont montré les travaux de Forum for the Future, il est possible d'affecter un prix de marché aux emissions et, à partir de là, de calculer un taux de rentabilité « durable », tenant compte de ce coût dans l'évaluation. Mais essayer de faire de même dans le domaine social est beaucoup plus problématique. Il y a actuellement de nombreux travaux réalisés en ce moment sur la fixation des prix. Par exemple, Forum for the Future vient de réaliser une importante étude concernant les compagnies du secteur des boissons, permettant d'estimer le coût social de l'alcool, et il devient possible dans une certaine mesure, de commencer à affecter des prix marchands sur ces questions là au niveau social. Mais chaque industrie est spécifique et il est difficile de trouver une démarche commune. L'une des spécificités des questions environnementales est que certains aspects sont transversaux à tous les secteurs (comme les émissions de CO2 par exemple). Les techniques comptables peuvent alors être exportées et croisées avec l'ingénierie environnementale pour produire des connaissances utiles. Mais dans le cas du social, c'est infiniment plus problématique. » (Roger Adams, ACCA)

Ainsi, l'intrusion du concept de développement durable déstabilise fortement les trois variables CRI. En terme de connaissances, la logique d'ensemble de la démarche se transforme progressivement. Le projet initial du Ceres consistait à mettre en cohérence des standards déjà existants en matière d'environnement et visait une approche contraignante, précise et standardisée[152]. Dans ce cadre, la décision d'étendre la démarche à l'ensemble de la triple botom line induit une requalification profonde du projet : plutôt que de standardiser des pratiques déjà existantes mais hétérogènes et peu comparables (dans le champ de l'environnement), il s'agit de **faire émerger de nouvelles pratiques, en inventant de nouvelles méthodologies et en combinant des corpus de savoir hétérogènes** (cf. partie précédente). Par cette décision, la GRI devient ainsi un forum d'apprentissage tout autant (voire plus) qu'un organe de standardisation.

> « Notre stratégie a progressivement changé d'une démarche de simplification et d'unification des démarches à une approche beaucoup plus ambitieuse et stratégique consistant à porter le reporting développement durable à un même niveau de rigueur que le reporting financier. En avançant dans le projet, nous nous sommes rapidement rendus compte que nous allions devoir choisir entre une approche consistant à consolider les pratiques de reporting environnemental, ou une démarche consistant à stimuler de nouvelles pratiques, en particulier en ce qui concerne les aspects sociaux et économiques du développement durable. Nous avions beaucoup moins d'expérience en la matière, mais il s'agissait clairement de l'agenda vers lequel nous tendions et que nous avons jugé le plus pertinent pour le projet. » (premier project manager de la GRI)

En déstabilisant la nature du standard GRI, les connaissances et les instruments nécessaires à son élaboration, ce processus a aussi fortement déstabilisé les acteurs participant au projet. Cette déstabilisation des relations est intervenue à deux niveaux : le Ceres, alors en charge du financement et de la structure du projet, a considéré à deux reprises (1998 et 1999) l'éventualité de se désengager de la GRI. Le Ceres étant clairement

[152] Un tel modèle a été développé au sein du « Carbone Disclosure Project », projet initié en XXXX qui demande aux entreprises de communiquer de manière rigoureuse leurs différentes émissions pour modéliser l'impact des différentes entreprises sur le changement climatique. Cette démarche, plus ciblée, sollicitée par des investisseurs et articulée avec une évaluation des risques financiers (l'impact de tels risques est plus facile à évaluer avec l'émerge ce de marchés de droits à polluer). Cette vision est très proche de l'inspiration initiale du Ceres telle qu'elle est développée dans le document de White et Zinkl (1997).

concentré sur des questions d'environnement, plusieurs acteurs en son sein contestaient l'importance prise par le projet GRI et sa légitimité, accaparant une part non négligeable des ressources internes (Waddell, 2002).

> « A partir du moment où le choix a été fait de se focaliser reporting développement durable, le Ceres a rapidement dit « ce n'est plus à nous de gérer cette structure, on veut revenir sur d'autres aspects relatifs au climate disclosure, des choses comme ça, donc on aimerait que la GRI devienne une entité à part entière ». Et c'est là que les discussions ont eu lieu avec l'ONU et l'UNEP et c'est là que l'ONU a pris en charge la plupart du financement de la démarche. » (membre du stakeholder council)

Réciproquement, cette réorientation a nécessité d'ouvrir la démarche à une série de nouveaux acteurs tels que des représentants syndicaux. De même, Simon Zadek, directeur de l'organisme AccountAbility est entré dans le Steering Committee de la GRI du fait de l'expertise développée en matière de concertation et d'implication des parties prenantes dans les processus de décision et de surveillance de l'entreprise (cf. les concepts d'accountability et de stakeholder engagement développés plus loin). Enfin, l'introduction de la dimension sociale au sein de la GRI a soulevé de nouvelles questions en terme de vérification des données. Ces questions portaient sur les formes d'expertise nécessaires afin d'auditer les données produites par les entreprises dans le domaine du social, et rouvrant la question de l'identité des auditeurs (ONG, syndicats, auditeurs financiers ?) et de la pertinence de tels audits.

Ces différents éléments nous semblent assez caractéristiques des difficultés rencontrées dans des situations de partenariats d'explorations (Segrestin, 2003). Ces situations de coopérations entre plusieurs acteurs sont caractérisées par l'instabilité des objectifs de ces coopérations, en proie à des évolutions rapides. Cette remise en question des objets de la coopération et des objectifs poursuivis par les acteurs déstabilise les formes de coordination et de division du travail en place. A ce niveau, l'une des forces de la démarche a été sa capacité à apprécier ces transformations et à réviser l'identité des acteurs prenant part à la démarche.

L'urgence de produire, les arbitrages entre légitimité et faisabilité

Il apparaît donc que les controverses et objets de discussion durant la phase entrepreneuriale de l'histoire de la GRI portent plus sur le positionnement stratégique de la démarche que sur l'élaboration des indicateurs eux-mêmes.

Au cours de cette période, les choix sur les métriques ont ainsi figuré en second plan des débats, devant être résolus rapidement afin de produire une première version des standards. Afin d'accroître la visibilité de la GRI et devenir la référence « de facto » en matière de reporting développement durable, il apparaissait indispensable de produire rapidement un référentiel à diffuser. Malgré les difficultés résultant de l'extension de la démarche aux champs économiques et sociaux, une version préliminaire des principes directeurs fut produite en 1999. En terme d'organisation, l'élaboration des guidelines s'est faite en distinguant deux groupes de travail, l'un en charge de l'élaboration du cadre conceptuel, et l'autre en charge du travail sur les indicateurs. Compte tenu des fortes contraintes de temps pesant sur l'élaboration de la première version des lignes directrices de la GRI et du chevauchement du processus, l'articulation entre les indicateurs et le cadre conceptuel (qui définit les fonctionnalités attendues du reporting) était largement imparfaite. Ainsi, les indicateurs, choisis suivant une logique du consensus, ne reflétaient

qu'imparfaitement les contraintes de mesurabilité, de précision et de pertinence identifiés comme critères de validité par les membres du groupe de travail sur le cadre conceptuel. De nombreuses explorations auraient été nécessaires afin d'accroître la qualité des indicateurs et leur auditabilité. De même, la qualité et l'opérationnalisation du cadre conceptuel restent des questions irrésolues lors de la publication du standard. La version préliminaire ainsi élaborée fut testée dans une vingtaine d'organisations et la première mouture des standards de reporting GRI fut officiellement diffusée en 2000. Le document de 52 pages est composé de quatre parties : une présentation de la GRI et une justification économique des pratiques de reporting développement durable, un ensemble de principes de reporting (p.ex. pertinence, fiabilité, prudence, vérifiabilité, etc.) analogue à ceux de la profession comptable (il s'agit de prescrire le « comment » du reporting développement durable) ; enfin une liste de 36 indicateurs environnementaux, 23 indicateurs économiques et 27 indicateurs sociaux (le « quoi ») de reporting à appliquer au sein des différentes organisations. 70% de ces indicateurs étaient présentés comme génériques, les 30% restant étant « spécifiques à chaque organisation » et d'adoption volontaire.

Le premier standard de la GRI apparaît comme un standard peu fonctionnel et inabouti. La combinaison et l'intégration en un même standard d'une grande diversité de connaissances (scientifiques en matière de développement durable, comptables, de négociation avec les parties prenantes) constitue un exercice périlleux dans un délai aussi court. Dès lors, la logique suivie est proche de l'amoncellement ou de l'empilement de connaissances et de méthodes plutôt que de leur intégration dans le dispositif produit par la GRI. Il est à noter que cette logique est reflétée par les choix d'organisation effectués pour la conception des standards (la mise en place de deux groupes en parallèle travaillant, avec peu d'interactions, l'un élaborant les principes de reporting et l'autre les indicateurs). On voit ici les limites de l'analogie avec le prototypage que nous avons utilisée pour décrire la logique de développement des standards. En effet le prototype est d'abord utilisé, dans l'industrie, comme un test de faisabilité et d'intégration, permettant de produire des connaissances de manière ciblée sur des questions de faisabilité dans une phase de conception de produit (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Dans le cas de la GRI, la dimension symbolique et sociopolitique de l'outil apparaît beaucoup plus importante que son caractère fonctionnel[153]. L'outil apparaît avant tout comme un mode de légitimation, il constitue un signe qui permet de matérialiser le projet et de prouver qu'il est possible de produire un standard dans le champ du reporting développement durable. Ainsi, plus qu'un standard abouti ou qu'une manière ciblée d'expérimenter sur des questions précises, la première version des lignes directrices constitue un instrument essentiel à l'existence du projet et la mise en route d'une action collective d'une plus grande ampleur, qui aura lieu dès la publication des premières lignes directrices de la GRI.

[153] Il est cependant possible d'effectuer un certain nombre d'analogies avec certaines pratiques émergentes en matière de prototypage, notamment à travers l'élaboration de concepts cars dans le secteur automobile. Maria Backman a ainsi étudié la manière dont Volvo a initié un projet de conception original autour d'un concept car dénommé « YCC » (Your Concept Car), dont la spécificité est d'être un « véhicule conçu par des femmes pour des femmes ». Au-delà du potentiel du projet en terme d'apprentissages techniques, celui-ci offre un formidable retentissement symbolique à la marque Volvo, avec une couverture médiatique unique pour ce genre de projets. Comme les premiers standards GRI, le concept car YCC consiste en un artefact qui permet à son concepteur de signifier et de diffuser un message au sein de son environnement institutionnel. Backman, M., S. Börjesson et S. Setterberg (2007). 'Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars.' *R&D Management* 37/1: 17-28.

La phase « entrepreneuriale » de l'histoire de la GRI se caractérise ainsi par une implication forte de quatre entrepreneurs institutionnels agissant de manière collaborative pour définir et promouvoir collectivement un projet institutionnel. Durant cette période, le projet supporte de profondes transformations, ayant notamment trait à l'esprit de la démarche et à son positionnement. D'un point de vue gestionnaire, le passage d'une démarche environnementale à un positionnement développement durable constitue la charnière essentielle de cette période, déstabilisant et impliquant de reconstruire les trois dimensions Connaissances / Relations / Instruments. L'ensemble des explorations conduites et des décisions de cette période apparaissent comme structurées par l'objectif de légitimer la démarche et de produire rapidement une première version des lignes directrices. Ces objectifs semblent avoir été atteints si l'on considère que trois ans après sa création, la GRI apparaît comme l'initiative centrale en matière de reporting développement durable.

B) 2000 - … : La phase managériale ou la mécanisation progressive d'un processus d'institutionnalisation

> « En 2000 la GRI est entrée dans un processus qui l'a amenée à devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire une organisation radicalement différente de ce qu'elle était à l'époque. Il s'agit désormais d'une organisation beaucoup plus institutionnalisée, professionnelle, et aboutie » (ancien project manager)

> « Je pense que la version 2002 des lignes directrices a constitué un progrès colossal comparé à la version 2000, et cela vient, selon moi, du fait que nous sommes passés d'une sorte d'approche amateuriste, fondée sur un steering committee volontaire à une approche beaucoup plus professionnelle dans sa manière d'interagir avec différentes parties prenantes. […] Pour la version 2002, nous avons réussi à dégager les financements nécessaires pour travailler avec une grande diversité de parties prenantes dans l'ensemble du monde. Une division du travail plus claire est par ailleurs apparue, qui a constitué le cadre de référence sur lequel la GRI effectue ses itérations. » (GRI, membre du Technical Advisory Committee, - organe d'expertise sur le reporting créé en 2004 -)

> « La GRI, c'est une machine, maintenant… C'est un secrétariat indépendant avec toute sa structure de gouvernance, et la gouvernance de l'ensemble est très lourde et très complexe. » (membre du SC)

1) *Les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel : Concilier la légitimité et la faisabilité des standards produits par la GRI*

La phase entrepreneuriale, caractérisée par une approche flexible et relativement peu structurée, était cohérente avec une démarche émergente, impliquant un nombre restreint de parties prenantes. En 2000, la publication de la première version officielle des principes directeurs de la GRI fait évoluer considérablement le statut de la démarche, en lui donnant un caractère officiel et public et en accroissant son exposition de manière significative. *Cette évolution en terme de relations va profondément transformer les dynamiques d'apprentissages, les modalités d'organisation et les instruments du processus d'institutionnalisation au cours de la phase managériale.*

Si l'initiative change de statut à partir de 2000, il serait cependant erroné de considérer que la GRI ou que les pratiques de reporting développement durable sont désormais « institutionnalisées », au sens où leur existence serait désormais acquise, ou que les lignes directrices de la GRI seraient désormais largement diffusées et structurantes sur les pratiques de reporting développement durable. Ainsi, selon les statistiques de diffusion internes à la GRI, moins d'une centaine d'organisations avaient utilisé les standards GRI en

2000 (cf. graphique 1). La démarche entre ainsi dans la deuxième étape d'un processus inabouti dont l'issue reste incertaine. Cette seconde phase pose des questions nouvelles et complexes en terme de pilotage : il s'agit d'établir une base de connaissance plus solide en matière de reporting développement durable, d'améliorer la qualité des standards, tout en intégrant des demandes discordantes et contradictoires de parties prenantes désormais multiples. La complexité du pilotage de cette seconde phase provient des nombreuses contradictions possibles entre les contraintes dont la GRI doit tenir compte. A titre d'exemple, il serait possible de fiabiliser le processus d'un point de vue méthodologique en transposant de manière systématique les méthodes traditionnelles comptables, mais une telle démarche risquerait d'être perçue comme une capture de la démarche au profit des acteurs comptables et financiers, ne répondant qu'imparfaitement aux attentes et besoins d'autres stakeholders (ONG, syndicats, etc.).

A mesure que le processus se déploie, *il devient ainsi essentiel pour la GRI de concilier la légitimité des standards* (intégrant une large variété de stakeholders) *et la faisabilité fonctionnelle des indicateurs* produits par l'organisation. Plus précisément, l'exercice consiste à améliorer la faisabilité, la simplicité et l'opérabilité des standards sans pour autant nuire à la légitimité du processus de standardisation.

> « Je pense qu'un des gros points durs de la GRI concerne sa complexité. Si les G3 [les troisièmes versions des lignes directrices] sont perçues comme trop complexes, alors il y a un danger tout à fait réel que les acteurs du champ s'en éloignent. Il est impératif que nous produisions une rupture, un standard qui soit réellement en avance, et réellement faisable pour les entreprises. […] Il est également d'une importance vitale que nous ne produisions pas de confusion dans le secteur en produisant quelque chose qui serait si différent que les gens l'abandonnent et ne comprennent pas pourquoi nous avons procédé à ces différents changements. » (GRI, membre du TAC)

Nous allons montrer comment ces nouveaux enjeux (améliorer la pertinence et la faisabilité des lignes directrices, tout en intégrant de nouveaux stakeholders hétérogènes) ont impliqué une plus grande formalisation et structuration de l'ensemble de la démarche. La formalisation et l'organisation accrue du processus visent à structurer un processus plus systématique d'apprentissage collectif et de diffusion. L'entrepreneuriat institutionnel se poursuit dans la mesure où il s'agit toujours de promouvoir les standards de la GRI et de structurer les pratiques de reporting développement durable. Cependant les formes de cet entrepreneuriat se transforment sur l'ensemble des dimensions Connaissances, Relations et Instruments. Plutôt que de reposer sur un groupe resserré de quelques acteurs, l'entrepreneuriat devient beaucoup plus encastré dans des dispositifs, des outils managériaux et des procédures organisationnelles. Par opposition à la première phase entrepreneuriale, l'institutionnalisation se mécanise dans une organisation et des dispositifs formels. C'est dans ce sens que nous caractérisons cette étape de « managériale ». Nous allons en caractériser les traits à travers les trois dimensions relations, instruments, et connaissances.

2) *La dimension relationnelle: des entrepreneurs à l'organisation formelle*

L'entrée dans la période managériale du processus d'institutionnalisation de la GRI est d'abord marquée par une transformation radicale des dynamiques relationnelles en son sein. Le fonctionnement de la démarche est profondément transformé par l'entrée de nouveaux acteurs dans la démarche, suite à la publication des premières lignes directrices qui fournissent à la GRI une existence et une exposition nouvelle sur la scène publique. L'entrée de ces nouveaux acteurs va se traduire par l'émergence de logiques d'actions plus

conflictuelles. Ces tensions seront prises en charge via l'explicitation et la clarification de la gouvernance de la démarche, l'élaboration d'une structuration organisationnelle accrue, et le poids croissant d'une technostructure élaborant les standards : le secrétariat de la GRI.

a) L'entrée de nouveaux stakeholders et l'émergence d'une logique plus conflictuelle autour de l'élaboration des standards de la GRI

> « Cette seconde phase a vraiment rendu concrète l'aspiration d'être multi-stakeholder. Car avant ils ne l'étaient pas totalement, les choses s'étaient construites sur les réseaux des uns et des autres, avec une influence particulière des gens du Ceres à Boston. A partir de ce travail de 2000 pour la production de 2002, c'est à ce moment là qu'ils ont concrétisé cet aspect multi parties prenantes » (membre du stakeholder council)

La publication des premiers standards de la GRI a considérablement accru la visibilité de la démarche. Lors la conférence de lancement des standards (G1) en Novembre 2000, plusieurs ONG présentes annoncèrent leur décision de tenir une réunion pour s'entretenir sur la nature de la démarche, exprimant leurs doutes sur les motivations des acteurs à l'origine du projet, des processus de contrôle interne, de la sincérité de la dimension multi parties prenantes et des bénéficiaires d'un tel processus (Waddell, 2002). De même, les représentants syndicaux considèrent les initiatives de régulation volontaires avec scepticisme, soulignant leur préférence pour des organismes internationaux démocratiques et représentatifs tels que l'OIT et cherchant à prévenir tout risque de voir de tels standards requalifiés par de telles démarches :

> « Notre décision de nous engager dans la GRI est provenue avant tout de notre volonté de nous assurer que ce standard n'allait pas réinterpréter ou redéfinir les bases existantes en terme de comportement des entreprises. Nous nous sommes engagés dans la GRI pour nous protéger, pour protéger nos intérêts et protéger les standards internationaux existants, notamment de l'OIT. L'idée que nous voulions accroître la transparence des entreprises n'était pas raison principale de notre engagement. Cela ne signifie pas que nos relations avec la GRI ont été systématiquement conflictuelles ou d'opposition, mais je pense que ces éléments sont importants pour comprendre l'esprit dans lequel nous nous sommes engagés. » (responsable syndical)

En amont, plusieurs acteurs notamment syndicaux adoptent une posture critique à l'égard des démarches d'entreprises en matière de responsabilité sociale. Ils rejettent une approche qu'ils jugent trop « managérialiste » et trop tirée par les pratiques volontaires, tendant ainsi à évincer le rôle des Etats et des institutions démocratiques dans la construction de règles. Ils soulignent ainsi le risque de voir se substituer l'idée de « corporate social responsibility » - où la responsabilité serait définie de manière contingente et spécifique à chaque entreprise - à celle de « social responsibility of business » - qui constitue une approche plus transversale de la régulation sociale des entreprises - (Justice, 2004). Par ailleurs, les acteurs expriment une défiance concernant la représentativité de telles initiatives :

> « Un gouvernement démocratique est une structure représentative. Il est possible de mettre en œuvre des structures représentatives dans le domaine de la standardisation, dans lequel la démarche la plus fiable est celle de l'OIT, qui regroupe des gouvernements avec les organismes de représentation des entreprises et des travailleurs les plus représentatifs. Si l'on regarde les processus de standardisation dans le champ de la RSE, cela donne l'impression d'une coalition entre acteurs qui cherchent à produire une impression de représentation sans que cela soit authentique. […] Dans le cas de la GRI, la manière de réfléchir de certains environnementalistes était la suivante : si nous voulons inclure des organisations syndicales, nous devrions sans doute inclure un représentant suédois, un japonais et peut être un africain et cela nous assurera une forme de représentativité. […] Il a fallu qu'un consultant souligne le

rôle des organisations internationales de travailleurs pour qu'ils viennent nous mobiliser en 2000. Cette question est particulièrement sensible pour nous car la question de savoir qui parle pour les travailleurs est toujours cruciale, cette logique d'auto sélection des représentants des travailleurs a toujours constitué une menace pour nous. » (Syndicaliste)
« Certaines personnes ont démissionné ou qui ont progressivement montré moins d'intérêt dans les réunions pour discuter, en partie parce qu'ils n'avaient pas le temps du fait de leur activité, mais aussi parce qu'ils étaient en totale opposition idéologique avec ce qui ressortait et avec les efforts de consensus. » (membre du stakeholder council)

Pour resituer l'esprit d'engagement de ces nouveaux acteurs au sein de la démarche, la décision d'entrée des syndicats fut le résultat d'un diagnostic cherchant à balancer le coût d'un tel investissement pour des organisations limitées en ressources, en comparaison des risques de ne pas être impliqué dans une initiative susceptible de devenir le standard de référence dans un champ donné. Considérant que la GRI relevait d'une telle catégorie de standards, les organisations de représentation syndicales (ICFTU / TUAC) ont décidé d'entrer dans la démarche afin d'exercer un rôle de surveillance et de contre pouvoir. Un point déterminant concernant leur participation de ces organisations a porté sur l'élaboration de règles formelles en matière de représentation afin de sécuriser leur statut. Ainsi, ces organismes ont conditionné leur participation à la création d'une catégorie spécifique au sein du stakeholder council. Comme le souligne Dwight Justice, « nous voulions absolument éviter une situation dans laquelle d'autres catégories, telles que les ONG, voteraient pour choisir les représentants des travailleurs. […] L'idée d'une catégorie spécifique pour les représentants des travailleurs était controversée, ce qui a suscité de nombreuses discussions et de conflits, mais il s'agissait d'un point non discutable si nous devions apporter notre support à la démarche ». Il apparaît dès lors que l'évolution des acteurs participant à la GRI a nécessité une formalisation et une transformation des dispositifs de gouvernance de l'organisation.

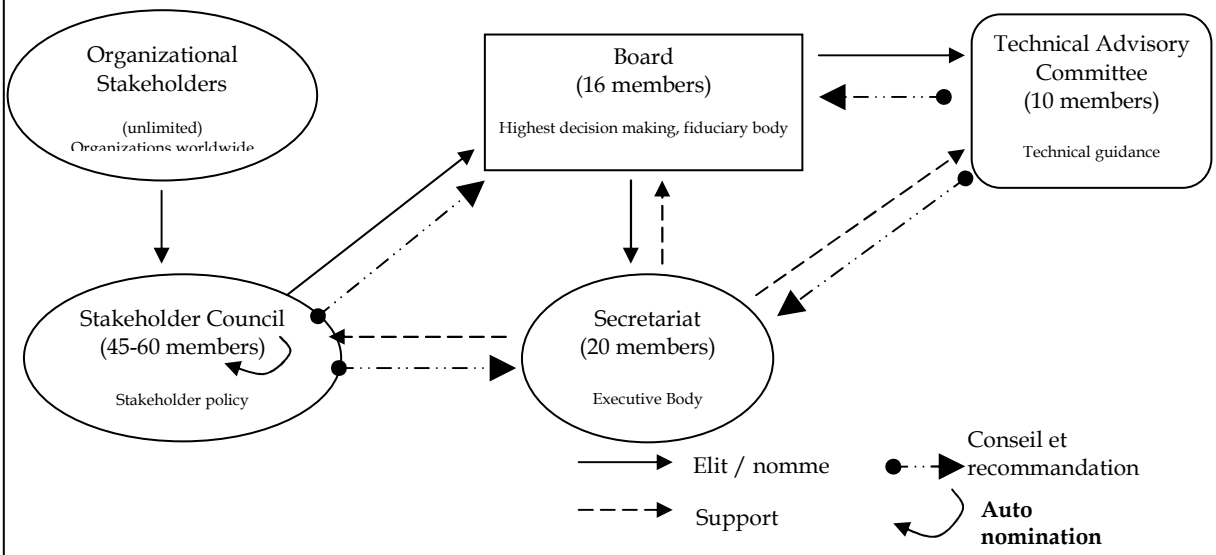
b) La formalisation d'une structure de gouvernance

Après une période de travail et de réflexion initiée en 1999 après la diffusion de la première version des lignes directrices, la GRI fait appel aux services de la firme AD Little pour élaborer une structure organisationnelle plus claire et systématique. Ce travail se poursuivra jusqu'en 2002 et donnera lieu à l'élaboration d'un système de gouvernance complexe, visant à garantir l'indépendance de la GRI et à formaliser les modalités de contrôle et de pilotage des différentes parties prenantes sur la démarche (cf. schéma 4.5). Ce modèle s'est inspiré d'autres initiatives multi parties prenantes au niveau international. En particulier, la structure de gouvernance de la GRI apparaît similaire à celle de la commission mondiale sur les barrages (World Commission on Dams). Cette commission internationale avait été mise en œuvre entre 1998 et 2000 afin de renouer le dialogue entre écologistes, acteurs privés, organismes nationaux et internationaux d'aide au développement (Banque Mondiale, etc.) et élaborer des lignes directrices applicables mondialement sur ce domaine.

Dans ce schéma, les trois parties clés de l'organisation sont le stakeholder council (SC) le conseil d'administration (board) et le secrétariat. Le SC constitue un organe de représentation des Organizational Stakeholders, et interagit avec les membres du conseil d'administration et du secrétariat. En dehors de son pouvoir de nommer les membres du conseil d'administration, son rôle exécutif ou décisionnaire est limité. Il exerce plutôt un rôle consultatif, valide les orientations du secrétariat et du conseil, et peut alerter le conseil d'administration sur des dérives dans le fonctionnement quotidien du secrétariat. Le conseil d'administration, nommé par les membres du SC, a la responsabilité stratégique et juridique

de l'organisation. C'est un organe décisionnaire central dans la mesure où c'est le conseil qui établit le plan de charge du secrétariat, nomme ses membres et discute des orientations stratégiques de la GRI ou valide les budgets et le business model de l'organisation. Toutefois, son rôle opérationnel est limité et délégué au secrétariat. Le secrétariat constitue l'organe opérationnel central (l'exécutif) de la GRI. Dans la typologie de Mintzberg, il se cantonnerait théoriquement à une fonction de centre opérationnel et de soutien logistique (Mintzberg, 1982) : sa mission première est d'exécuter le plan de travail défini en amont par le conseil d'administration, lui-même représentant. Dans les faits, il correspond plus à une technostructure où s'élaborent les règles et des expertises en matière de reporting développement durable (nous développerons ce point par la suite).

Schéma 4.5 : la structure organisationnelle de la GRI (source: GRI website)



- L'ancien Steering Committee a été dissout en 2002 et un nouveau conseil d'administration composé de 16 membres a été nommé par un comité de nomination indépendant. Le conseil est le responsable juridique, légal et fiduciaire de la GRI. Il exerce une autorité sur le processus de révision des guidelines et le lancement de nouvelles versions, mais aussi sur l'agenda stratégique et opérationnel de l'organisation.
- Le Stakeholder Council (SC) est le forum politique formel des parties prenantes. Il débat et délibère des enjeux politiques et stratégiques clés de la GRI. Le SC regroupe diverses organisations, telles que des ONG, des syndicats et des entreprises. Le conseil nomme une partie du conseil d'administration, auquel il formule des recommandations stratégiques, et, par son accord ou son désaccord, approuve les itérations successives des lignes directrices. Selon la GRI, la participation au SC requiert un volume de travail d'envrion 5 jours par an.
- Les « Organizational Stakeholders » (OS) ont un rôle opérationnel plus limité. Leur nombre n'est pas plafonné. Pour devenir un Organizational Stakeholder, une organisation doit s'acquitter d'un certain montant annuel, en fonction de son statut (taille de l'entreprise, syndicat, ong, etc.). Les organizational stakeholders élisent 60% du SC et s'engagent à participer au développement, promouvoir et utiliser les standards de la GRI en matière de développement durable. Ils bénéficient d'un accès privilégié aux derniers développements et d'occasions d'échange avec les membres de la GRI.
- Le Technical Advisory Committee (10 membres), présidé par Roger Adams de l'ACCA, est un organe de conseil qui a été créé afin de fournir un conseil et une expertise au conseil d'administration et au secrétariat sur l'ensemble des questions techniques du reporting. Cet organe a été formé et a tenu ses premières réunions en 2005.
- Le secrétariat se compose de 20 employés à plein temps. En tant qu'organe de soutien, le secrétariat est en charge de l'exécution du plan de travail élaboré par le conseil d'administration. C'est lui qui construit et anime les réseaux opérationnels, coordonne et pilote les groupes de travail qui viennent amender les standards et l'ensemble des documents de la GRI.

De manière quelque peu schématique, on peut donc considérer que l'organisation formelle de la GRI repose sur trois piliers : un pilier consultatif et de surveillance exercé par le Stakeholder Committee, un pilier décisionnaire représenté par le conseil d'administration, et un pilier exécutif, pris en charge par le secrétariat.

Par ailleurs, la création d'un « Technical Advisory Committee » en 2005 et le développement d'un secrétariat professionnel dédiée au pilotage de l'évolution des standards de la GRI reflètent la technicisation croissante de la démarche. Ces organes montrent la volonté de mieux piloter la dimension de faisabilité des lignes directrices, de formaliser un processus structuré d'apprentissage, et de développer une expertise plus claire et formelle en matière de reporting développement durable.

Au-delà de cette formalisation de rôles et de la clarification de la division du travail opérée par la GRI, on assiste aussi à une différenciation croissante des statuts des membres. Ainsi, la GRI a été amenée à élaborer des critères de représentativité en différenciant les membres du stakeholder council selon trois catégories : « business », « civil society » (distingués en fonction des ONG et des syndicats), et « mediating institutions » (regroupant des entreprises de conseil ou d'audit plus spécialisées en matière de reporting développement durable). De même, elle cherche à équilibrer les participants en fonction de leur origine géographique. Ces évolutions reflètent ainsi le besoin d'élaborer des règles de fonctionnement spécifiques pour gérer un processus devenu politique et de clarifier les règles d'adhésion d'une grande variété d'acteurs au sein de la GRI.

Ce processus de formalisation connaît son aboutissement le 4 avril 2002, date de la création de la GRI en tant qu'organisation permanente et indépendante avec un siège implanté à Amsterdam. A la place de l'ancien comité de pilotage, un conseil d'administration, constitué de 16 membres, est créé. Il est dirigé par Judy Henderson, jusqu'alors extérieure à l'initiative. Ayant exercé les fonctions de commissaire au sein de la commission internationale des barrages, elle avait été approché par les membres du premier Steering Committee, en priorité du fait de son expérience en matière de gestion des processus multi parties prenantes à l'échelle internationale. Le comité des stakeholder (stakeholder committee) est quant à lui transformé en un conseil des parties prenantes (stakeholder council) de 60 membres, tandis qu'un secrétariat, composé de 25 employés, constitue l'organe exécutif du dispositif.

Cette structure organisationnelle, si elle s'inspire d'autres démarches internationales avoisinantes, s'est cependant avérée délicate à mettre en œuvre, son fonctionnement concret apparaissant peu naturel à l'ensemble des acteurs, jusqu'alors directement mobilisés dans la production des standards de la GRI :

> « Ils ont choisi une forme de gouvernance assez particulière. Ils avaient des consultants pour les aider, ils ont pondu un truc assez complexe et bizarre. Ils se sont calqués sur des organismes qui existaient déjà, ce n'était pas une pure invention. Mais c'est un peu particulier quand même. Il y a des instances de gouvernance qui sont en même temps des instances de conseil, mais la décision reste entièrement la responsabilité du board. Le stakeholder council qui regroupe des individus et non des représentants des organizational stakeholders, débat et donne des avis et des recommandations auprès du board. Après le board dit oui ou non et donne ses instructions au secrétariat. Les Organizational Stakeholders ont quelques votes au niveau des assemblées générales, mais grosso modo, ils n'ont aucun pouvoir, sauf celui du portefeuille. Leur rôle est de payer. La seule contrepartie est qu'ils élisent la moitié du stakeholder council maintenant. […] Mais tout cela a mis du temps à se mettre en place concrètement. En 2002, la constitution du stakeholder council n'a pas évolué. Nous sommes restés le stakeholder committee d'origine : on s'est donné plus de temps que ce qui était prévu dans les statuts dans la mesure où il a fallu énormément de temps pour constituer ce groupe et apprendre à le faire fonctionner. D'où les commentaires de beaucoup de gens impliqués au départ, demandant « c'est quoi notre rôle exactement, c'est quoi leur rôle ». Moi je trouve que

maintenant ça a mûri. Maintenant je trouve que cela fonctionne mieux, on a mieux compris notre rôle. Le problème c'est que souvent, les gens voudraient faire les choses à la place du secrétariat : lorsque le secrétariat travaille sur un protocole ou fait une campagne sur le web, certaines ONG sont tellement fanatiques de ce qu'ils font qu'ils ont envie de tout faire eux-mêmes. » (Membre du stakeholder council)

Une des limites de cette organisation concerne le fait qu'elle ne décrit pas le rôle des groupes de travail qui jouent pourtant un rôle opérationnel essentiel dans l'évolution des standards de la GRI. En effet, suivant la terminologie de Mintzberg (1982), ces différents groupes de travail se situent au coeur du centre opérationnel de la GRI. Ils ne sont pourtant pas représentés dans la structure formelle de l'organisation. L'une des zones d'ombres de cette organisation concerne la manière dont le secrétariat compose les différents groupes de travail, arbitre les controverses et intègre les différentes contributions des participants.

c) Le retrait des entrepreneurs institutionnels

L'exposition publique de la GRI a considérablement augmenté à partir de 2000, de même que les attentes des entreprises et d'autres parties prenantes concernant la faisabilité et la pertinence des standards GRI. En plus des exigences des nouveaux entrants, le volume d'information à traiter et la multiplication du nombre de parties prenantes a rendu caduc le mode de fonctionnement informel, émergent et basé sur le volontariat qui avait prévalu jusqu'alors.

« Entretenir la relation avec l'ensemble des stakeholders a toujours constitué une tâche difficile, mais la mission l'est devenue encore beaucoup plus après 2000 car l'exposition médiatique et publique de l'organisation et des lignes directrices s'est accrue très rapidement, mais les ressources pour animer un tel processus sont restées très modestes. La tâche est rapidement devenue très complexe et très chronophage. L'ensemble devenait ingérable et insupportable pour un steering committee volontaire. Il devenait impossible de faire reposer l'ensemble du processus sur quelques personnes plus ou moins secondées par d'autres organisations. La GRI avait besoin d'équipes dédiées, de sa propre structure de gouvernance, d'un business model autonome. C'est à cet ensemble de questions que la GRI s'est attaquée à partir de 2000. » (premier project manager de la GRI).

A mesure que la GRI entre dans la seconde phase de son processus d'institutionnalisation, les entrepreneurs institutionnels initiaux se désengagent partiellement de la GRI, même s'ils continuent à siéger au sein du conseil d'administration. John Elkington (SustainAbility), considérant que la GRI était un projet désormais en route, s'est progressivement éloigné du projet. De même, le Ceres, qui avait jusqu'alors fourni la plus grande partie des ressources financières (en dehors de l'aide des Nations Unies), humaines et matérielles (en dédiant une équipe de 5 à 6 personnes à temps plein sur le projet et des locaux), se retira aussi du projet lorsque la GRI a déménagé de Boston pour s'installer à Amsterdam en 2002. Enfin, le lien avec le PNUE s'est aussi distendu au fil du temps :

« La GRI a un statut de centre associé du PNUE [Programme des Nations Unies pour l'Environnement], mais les liens avec le PNUE sont quand même beaucoup moins forts que ce qu'ils étaient autrefois. » (Jacqueline Aloisi de Larderel, ancienne responsable de la DTIE au sein du PNUE)

A travers leur implication au sein du conseil d'administration, ces acteurs ont continué à jouer un rôle au sein de la GRI. Toutefois, comme l'explique l'ancien responsable de projet de la GRI, « finalement, le rôle du conseil est devenu beaucoup moins central après 2002, tout simplement parce que nous ne traitions plus de questions associées au démarrage de la démarche mais de questions d'institutionnalisation. L'une des priorités majeures de

cette période a consisté à réunir une base financière suffisante, ainsi que la désignation d'une équipe au sein du secrétariat. Les questions étaient assez matérialistes : où baser les bureaux de la GRI ? Qui recruter pour animer le projet ? En fait, l'ensemble des questions dont nous traitions s'est trouvé totalement transformé. »

> « Je pense que le rôle du conseil a changé : il s'agit d'un rôle managérial de conseil d'administration : nous devons nous assurer que la fonction de gouvernance est d'une grande fiabilité et qu'elle permet de superviser une grande quantité de travail. Il n'est plus nécessaire, comme c'était le cas auparavant, que le conseil « vende » et développe directement les standards de la GRI ». (membre du conseil d'administration)

La GRI est devenue une organisation permanente et indépendante en avril 2002 (une « institution », dans les propres termes de la GRI). A partir de ce stade, les activités visant à légitimer la démarche, jusqu'alors portée par les entrepreneurs institutionnels, n'ont pas disparu, mais ont été progressivement encastrées dans des structures internes, des procédures, des fonctions managériales et des groupes de travail au sein de la GRI. A titre d'exemple, « il existe différents groupes de travail au sein du stakeholder council. En ce qui concerne la communication, par exemple, nous essayons de réfléchir à la manière dont nous pouvons accroître notre présence externe, comment nous pouvons diffuser la GRI dans l'ensemble du monde » (membre du stakeholder council).

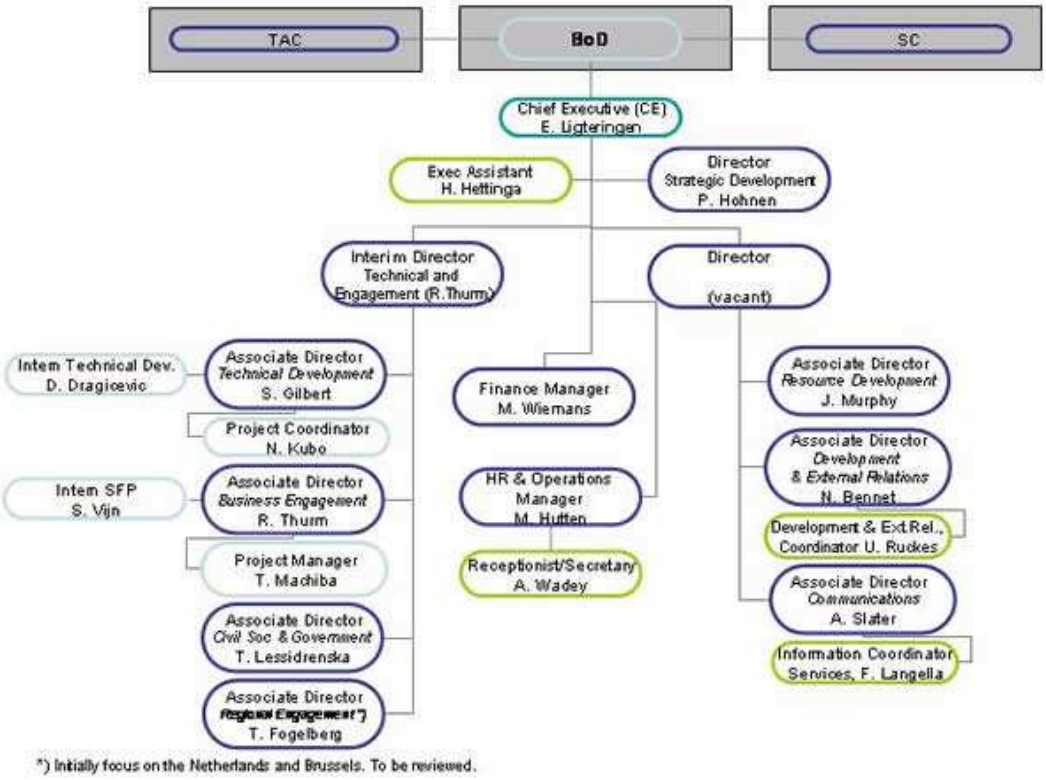
> « En terme d'acteurs, je ne crois pas qu'il soit juste de souligner le rôle d'individus précis. Il y a de nombreuses personnes au sein des équipes du secrétariat qui ont contribué de manière déterminante, par exemple en articulant et en connectant les milliers d'expériences qui ont constitué des contributions au développement de la GRI. La GRI s'est construite sur les contributions de tant d'individus différents, souvent par le biais de réunions plus que par le fait de documents formels. La capacité du personnel de la GRI à unifier et à mettre en cohérence l'ensemble a été cruciale et nous avons été très chanceux de bénéficier de cette expertise. Le personnel de la GRI est d'une qualité remarquable pour sa capacité à transformer des milliers d'idées éparses en un produit fini unifié, et c'est absolument déterminant pour la GRI » (responsable du TAC)

d) Le rôle croissant du secrétariat

En parallèle de ce mouvement de retrait relatif du rôle des entrepreneurs initiaux, on assiste, au cours de cette seconde phase, à l'accroissement du rôle du secrétariat, en charge de la conduite opérationnelle de l'organisation et du pilotage du processus de révision des lignes directrices. Le secrétariat assuré de manière informelle par 4 personnes en 2000, passe à 10 personnes en 2001 et réunit désormais 20 employés à temps plein. L'analyse de l'organigramme du secrétariat, tel que formalisé par la GRI dans son rapport de développement durable 2004 témoigne de la bureaucratisation et de la managérialisation croissante de la démarche : ainsi, on retrouve au sein de la structure l'ensemble des fonctions managériales traditionnelles (stratégie, finance, RH, communication, etc.). L'organigramme (cf. schéma 4.6) fait aussi apparaître une prise en charge par l'organisation des questions de légitimation de l'organisation, jusqu'ici traitées par les entrepreneurs institutionnels. Ainsi, l'enjeu du financement de la démarche est désormais structuré à travers la formalisation d'un business model, dont la mise en œuvre est prise en charge par les acteurs du pôle « développement de ressources ». De même, on observe une formalisation de la politique de communication et de promotion de la GRI, avec une démarche ciblée, la publication de documents et d'articles de promotion sur le site internet de la GRI, et une mesure systématique de la couverture médiatique de l'initiative (restituée dans les rapports d'activité de l'organisation). De manière générale, l'heure est à la fixation d'objectifs

managériaux, l'élaboration de plans d'actions formalisés, et l'utilisation massive des outils de gestion de projet.

Schéma 4.6 : Organigramme de la GRI en 2004



Enfin, une large partie des ressources internes de la GRI est mobilisée par le travail de mise à jour des principes directeurs et l'élaboration de suppléments sectoriels. A ce titre, la mission officielle du secrétariat consiste à coordonner différents projets et à intégrer une vaste quantité d'information. Néanmoins, il apparaît que le rôle des acteurs en charge du projet va au-delà : il apparaît ainsi que les acteurs du secrétariat ont un rôle décisionnaire concernant l'élaboration des groupes de travail, l'identification des orientations à suivre pour développer la démarche, et en cas de conflits autour des standards. Certains acteurs (notamment les représentants syndicaux) soulignent l'absence de clarté dans les processus de consultation, de résolution de conflits et de décision, posant la question de l'autonomisation du secrétariat et de son agenda stratégique, de même que la difficulté à en assurer le contrôle pour le comité de directeurs et les risques de court-circuitage des organes internes de la GRI (tels que le stakeholder council ou le board of directors).

> « Je me suis retrouvé, au fil des années, à poser la question « qui décide ? ». Il n'y a pas de règles claires, au sein du secrétariat, sur la manière d'adopter les standards, il n'y a pas de critères pour déterminer qui doit participer aux différents comités, comment ces comités doivent prendre leur décision, comment définir la notion de consensus, comment voter, etc. Les règles écrites sont absentes, il s'agit d'un problème majeur… Ce qui se passe est que les membres du secrétariat, après avoir étudié les requêtes des uns et des autres, reviennent avec une solution qu'ils considèrent acceptables pour la majorité. Cela pose un problème très délicat pour la crédibilité à long terme de la démarche. […] Lorsque vous demandez des procédures, vous obtenez des feuilles de routes, des plans d'action. […] Cela donne

> l'impression d'un exercice dans lequel les acteurs qui ont un intérêt financier dans le processus (notamment les entreprises et les acteurs de la certification) peuvent participer et écrire plus que d'autres avec le secrétariat, car ils y allouent plus de temps. Et au final, ce qui est validé ou pas par le board semble résulter du secrétariat. » (syndicaliste)

Cette problématique pose la question des modalités de contrôle d'un secrétariat, initialement pensé comme un organe purement exécutif (l'usage du terme de « secrétariat » est significatif), mais dont le rôle s'est considérablement accru au fil du temps. Cette difficulté à donné lieu à la création de nouveaux postes en charge de la coordination entre le stakeholder council et le secrétariat, de même qu'une fonction « qualité » visant à expliciter les processus internes du secrétariat. Cependant, une telle critique soulève, plus fondamentalement, la question de l'autorité technique des membres du secrétariat et de leur capacité à équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes lorsqu'ils prennent des décisions concernant les standards.

Il résulte de ces différents éléments que les relations apparaissent profondément restructurées si on les compare au mode de fonctionnement qui prévalait lors de la phase entrepreneuriale. A un réseau fluide et resserré d'acteurs succède ainsi de nombreux acteurs, inégalement enclins à coopérer au sein de la démarche. Pour faire face aux enjeux soulevés par cette multiplication des parties prenantes, la GRI à été amenée à formaliser ses processus de gouvernance et à renforcer le rôle du secrétariat, qui joue désormais un rôle central de coordination mais aussi de conception des standards de la GRI. Ce nouveau rôle pose la question de la capacité du secrétariat à expliciter à faire accepter des règles d'arbitrage et de décision communes. Plus fondamentalement, cette évolution pose la question de son autorité technique et de sa capacité à légitimer ses décisions en matière de conception des standards.

A travers l'ensemble de choix organisationnels opérés depuis 2000, on voit se dessiner une ***transformation profonde de la logique de pilotage*** *du processus de développement des standards. Au cours de l'étape entrepreneuriale, les objectifs de la démarche étaient instables et révisables (il s'agissait d'identifier un projet commun légitime et de construire un cahier des charges) et l'organisation organique et informelle. Par contraste, les choix organisationnels depuis 2000 semblent cohérents avec une organisation dans laquelle les grands objectifs et les choix de positionnement seraient désormais établis. L'organisation formelle de la GRI semble conçue pour déployer et diffuser le projet à grande échelle, tout en animant un processus d'évolution incrémental permettant d'intégrer les intérêts des différentes parties prenantes. La structure apparaît donc implicitement dérivée d'une démarche classique de développement produit (Pahl et Beitz, 1988) : après une phase « amont » où les acteurs élaborent un cahier des charges fonctionnel, les acteurs s'engagent dans un processus de développement et de déploiement qui doit être aussi maîtrisé que possible. Dans un tel modèle, le secrétariat est censé opérer comme un agent opérationnel, mettant en œuvre les décisions définies en amont par le SC et le conseil d'administration. Néanmoins, un tel modèle d'organisation apparaît en décalage avec le fonctionnement réel de la GRI dans lequel le secrétariat exerce un rôle beaucoup plus important, mais non formalisé, ce qui peut fragiliser sa légitimité. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans notre analyse de la GRI (partie V) lorsque nous évoquerons les enjeux de pilotage du processus d'institutionnalisation.*

3) *Connaissances et apprentissage : le développement de compétences managériales et d'une base de connaissance plus stable*

Les dynamiques de connaissance et d'apprentissage au cours de la phase managériale diffèrent largement de celles de la première étape. Plutôt que des acteurs concevant un cahier des charges et recyclant des corpus de connaissances existant, un enjeu, au cours de cette phase, a trait à l'élaboration d'un corpus de connaissances plus ciblé en matière de reporting environnemental et social et de standardisation, jouant un rôle déterminant dans la légitimité de la démarche.

a) *L'émergence de compétences managériales*

Du fait de l'accroissement du nombre et de la variété des parties prenantes, on assiste au renforcement de compétences managériales au sein de la structure de la GRI. Afin d'animer et de faire vivre la structure de gouvernance de la GRI, les membres du secrétariat doivent par exemple développer des expertises en matière de gestion de projet et de conduite de groupes. Celles-ci sont nécessaires pour animer des processus de révision et de retour d'expérience de grande ampleur, combinant des parties prenantes de diverses origines, avec une expérience et des attentes hétérogènes en matière de reporting environnemental et social (Dickinson, 2006). Les modalités et le processus de développement des lignes directrices requiert, de la part des participants, une posture collaborative et consensuelle. Pour certains participants, la participation à un tel processus collaboratif constitue une source d'apprentissage intense, qui permet de mieux appréhender les contraintes des différentes parties prenantes, de mieux comprendre la base des choix et des décisions prises au sein des groupes de travail, enfin d'expérimenter une situation où la confiance réciproque semble une condition de développement des standards[154] :

> « Le dernier stakeholder council était juste avant noël 2005, et portait sur notre rôle dans le processus de révision des lignes directrices, en tant que stakeholder council. Pour certains on avait participé, avec d'autres parties prenantes et d'autres experts, à des groupes de travail qui avaient débouché sur ce draft. C'est assez ouvert, un peu à l'image des consultations européennes. Je pense même que l'on tient compte d'avantage de toutes les opinions exprimées. On nous a dit qu'il fallait que l'on donne notre opinion sur le premier draft, pour répondre comme tout le monde à la consultation, mais *avec l'idée que même s'il y avait des imperfections dans les indicateurs proposés, il y avait déjà un processus de concertation avec les uns et les autres, et que l'on ne pouvait pas partir du principe ou considérer que le travail produit était inacceptable* dans la mesure où il était le fruit d'une discussion entre parties prenantes. Cela ne voulait pas dire qu'il fallait que l'on gobe tout, mais qu'il fallait que l'on comprenne que dans cette démarche, on était quand même dans une logique consensuelle et démocratique, et qu'il fallait respecter cet effort. C'est dans la consultation que l'on peut faire évoluer ses idées, tout en étant quand même obligés d'accepter celles des autres. […] Il faut voir que lorsqu'il y a un sujet épineux, que ce soit par rapport au business plan de la GRI ou au draft des indicateurs, nous sommes une quarantaine de personnes vraiment actives au sein du stakeholder council, donc il y a 40 mails qui tournent comme ça avec des discussions et ça se calme progressivement, avec des mails qui disent « je ne suis pas d'accord mais je vois ce que vous voulez dire, j'admet, etc. ». C'est une démarche qui reste imprégnée d'une culture anglo

[154] A ce titre, il serait important de comprendre par quels dispositifs et compétences (au-delà d'expertises générales en conduite de groupes) la GRI et le secrétariat pilotent cette confiance et assurent des formes de cohésion au sein de collectifs dont les intérêts ne sont pas *a priori* convergents. Le matériau collecté dans le cadre de cette recherche, constitué essentiellement d'entretiens, trouve ici ses limites. Répondre avec précision à cette question serait sans doute facilité par des formes d'observation directe et participantes des processus à l'œuvre au sein des groupes de travail.

> saxonne, le mode consensus déplait fortement aux français qui enfantent dans la douleur. […] Il vient quand même un moment dans lequel l'ensemble des acteurs sont dans une situation d'interdépendance, et c'est là que sur le plan philosophique, ce travail multi partie prenantes est très riche, car il y a une interdépendance et les acteurs sont obligés de se faire confiance à un certain niveau. Je trouve cela passionnant. » (membre du stakeholder council)

Cette importance accrue des compétences managériales et de gestion de projet est visible dans l'organisation du secrétariat et à travers la nomination de Ernst Ligteringen en tant que dirigeant de la GRI en décembre 2002 : « il était totalement nouveau et je pense que c'était une bonne chose. Il venait de d'Oxfam et de la croix rouge internationale. Il ne venait pas du tout du monde de l'environnement, mais ça n'avait aucune importance parce qu'on cherchait quelqu'un capable de gérer ce projet maintenant qu'il était lancé, de tenir cette petite organisation. » (membre du premier steering committee).

L'entrée dans la période managériale est par ailleurs marquée par l'apparition de modes de raisonnement stratégiques au sein de la GRI. Un premier business plan, formalisant la stratégie de développement et de financement de l'organisation sur la période 2003-2005 est élaboré en 2003 (GRI, 2003). Le diagnostic stratégique formulé dans le document est le suivant : la GRI bénéficie de nombreux atouts : seule initiative d'une ampleur significative dans le champ du reporting développement durable, elle se trouve en position unique et peu contestée de « Market leader » (p.8) dans un champ prometteur[155]. Conçus via un processus multi parties prenantes unique en son genre, ses standards sont difficilement imitables par les gouvernements ou d'autres organisations, mais ils ont une grande valeur potentielle en tant qu'outil de régulation du fait de leur souplesse et de leur caractère participatif (p.9). En terme de risques, la GRI identifie celui de comportements de passagers clandestins chez les utilisateurs des standards ou de récupération de son contenu par d'autres initiatives de normalisation. La principale faiblesse de l'organisation consiste en sa dépendance vis-à-vis de quelques gros contributeurs nord-américains dont les financements risquent de se tarir maintenant que la GRI est basée en Europe. Sans pour autant chercher à générer systématiquement des profits (la GRI est une organisation à but non lucratif), il apparaît néanmoins nécessaire de diversifier les sources de revenus et de stabiliser une base de revenus permanents.

Dans ce contexte, la priorité stratégique pour la GRI consiste à poursuivre la diffusion des standards existants et, en second lieu, à compléter son architecture de produits. L'objectif d'atteindre 600 organisations utilisant les lignes directrices fin 2005 est en effet une condition essentielle pour que le réseau atteigne une masse critique[156], accroissant ainsi l'utilité du reporting développement durable pour les parties prenantes (en particulier les investisseurs et analystes). Pour assurer ce développement, la GRI mise d'abord sur l'accroissement de l'utilisation des lignes directrices par les investisseurs et analystes afin de faire levier sur les entreprises (p.16). Cet objectif de 600 organisations doit aussi se traduire par un développement du réseau d'Organisational Stakeholders, générant, via des droits de

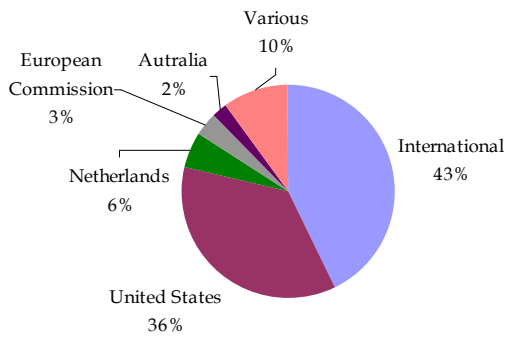
---

[155] Le document fait notamment référence à l'initiative de l'ISO qui pourrait, en fournissant un cadre managérial articulé à la GRI, offrir un levier de promotion considérable aux principes de reporting de la GRI et aux pratiques de reporting développement durable.

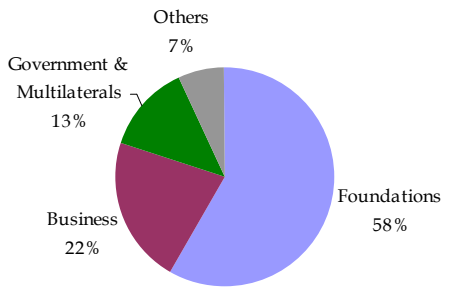
[156] « Si l'objectif des 600 est atteint, la majorité des très grandes entreprises feront partie du réseau d'organisations utilisant les standards pour leur reporting développement durable. Les grands acteurs du rating et de l'investissement utiliseront eux aussi, de manière routinière, les rapports issus des cadres de la GRI. Cette « masse critique » diminuera les coûts de transaction pour l'ensemble des utilisateurs à mesure que les cadres de la GRI deviendront le standard de référence, facilitant ainsi l'émergence de logiciels et de services professionnels de support pour le reporting et l'assurance » (GRI, 2003 ; p.10, *notre traduction*)

souscription progressifs en fonction de la taille de l'entreprise, entre 30 et 40% des revenus de la GRI. L'autre pivot de financement devait trouver sa source dans des subventions et des donations d'organismes publics (gouvernementaux et intergouvernementaux) et privés (fondations d'entreprise). Enfin, une dernière source de revenus doit provenir du développement de suppléments sectoriels. Ces suppléments sont élaborés en général à l'initiative (quelquefois suscitée) des secteurs en question et dont les travaux s'autofinancent et reçoivent l'intérêt, les procédures puis le label de la GRI à condition d'obéir aux impératifs multi parties prenantes (composition des équipes de travail, processus de consultation publique…) de celle-ci.

Montant des subventions 2003-2004 par origine géographique (source: sustainability report GRI)



Montant des subventions 2003-2004 par source de financement (source: sustainability report GRI)



Cette stratégie de développement, si elle a atteint ses objectifs en terme de diffusion des lignes directrices, ne s'est pas révélée viable d'un point de vue financier : comme l'indiquent les deux graphes ci-joint, les fonds collectés en Europe et auprès des gouvernements n'ont pas été suffisamment stables et significatifs pour assurer le développement pérenne de la démarche. Les chiffres communiqués par la GRI, croisés avec d'autres sources (Waddell, 2002) suggèrent en effet une forte instabilité des ressources (variations annuelles de +20% à -30% des ressources) et une structure fortement déficitaire de la GRI (résultat d'exploitation de -100 000 dollars et de -280 000 dollars (un montant représentant plus de 15% du budget de l'organisation) sur les périodes 2002-2003 et 2003-2004). Cette faible participation financière des gouvernements s'explique notamment par la position ambiguë de la GRI à leur égard, sollicitant leur appui financier mais rejetant toute idée de régulation qu'ils jugent prématurée dans un champ qui reste émergent comme celui du reporting :

« Lorsque Blair a été élu en 1999, son mot d'ordre était : « éducation, éducation, éducation ». Dans les termes du GRI, cela donnerait : « financement, financement, financement ». La GRI aurait pu faire beaucoup plus si elle avait eu le niveau de ressources nécessaires. Et la réticence des gouvernements nationaux à supporter la démarche, à l'exception notable du gouvernement hollandais, a été une source importante de difficulté. L'Union Européenne a financé le supplément sectoriel sur les télécommunications. Lorsque l'on le compare aux niveaux de financement qui supportent l'IASB, l'écart est impressionnant… Lorsqu'ils ont repris les normes IAS, ils ont collecté plus de 40 millions de livres ! La GRI est chanceuse lorsqu'elle parvient à collecter 40 livres ! C'est un enjeu important : il faut mettre en phase les attentes des acteurs et les ressources de la GRI. » (Responsable du Technical Advisory Committee)

« Il serait vraiment nécessaire que les gouvernements nationaux et multinationaux puissent accroître leur soutien financier à la GRI. En fait il y a eu des engagements précoces de la part de plusieurs gouvernements européens pour aider la GRI de manière significativement. Mais

ces engagements ne se sont jamais matérialisés. Au niveau multinational, il y eu une sorte de soutien moral au niveau de l'Union Européenne. [… Mais] je pense que la GRI a eu raison d'hésiter à se tourner vers ces organes pour encastrer la GRI dans des régulations ou des normes juridiques. Je pense que la GRI veut, à juste titre, maintenir un contrôle resserré sur ses produits. Si les gens veulent utiliser les GRI comme standard juridique au niveau national, régional ou international, très bien, mais ce n'est pas quelque chose que la GRI perçoit comme une priorité. La GRI est officiellement agnostique en matière juridique. Et je pense que c'est une bonne chose, car si les standards avaient un statut réglementaire, il serait beaucoup plus difficile de trouver un accord sur les formes, le contenu et le fonctionnement des standards. » (premier project manager de la GRI)

« D'un côté, la grande force du GRI est d'être multistakeholder, d'avoir tous les mouvements, les ONG les industriels et les travailleurs. Je pense et je continue à penser qu'il est dommage qu'il n'y ait pas plus de gouvernements présents, mais c'est un niet très catégorique. L'UNEP est là parce que c'est elle qui a été à l'origine de la démarche. L'idée de faire entrer les régulateurs gêne tout le monde, même les ONG. Je trouve cela bizarre, selon moi il aurait fallu impliquer un ou deux gouvernements en leur donnant au moins un poste d'observateur, pour des raisons très pragmatiques. Si vous avez des gouvernements au board et associés, ils ont plus envie de donner de l'argent que s'il n'y sont pas. » (Jacqueline Aloisi de Larderel, ancienne directrice de la branche entreprises et industrie du PNUE)

« Oui il y a un problème d'argent, ça c'est clair… Moi personnellement je souhaite qu'ils continuent à être financés par des instances du gouvernement internationaux ou Onusiens. D'après moi c'est absolument essentiel. Ce que l'on voudrait, ce que l'on vise, c'est une instance de gouvernance internationale, pour garantir le côté démocratique. C'est ce qui me paraît important aujourd'hui. » (membre stakeholder council)

Face à ces difficultés, la GRI a adopté en décembre 2004 un nouveau business model concernant la période 2005-2010. Devant la difficulté à attirer les donations publiques et privées, l'enjeu est d'assurer un développement autonome et de stabiliser les ressources financières de la GRI. Les orientations retenues dans le business model et dans d'autres documents tablent sur le développement de services de formation et d'assistance aux acteurs du reporting au sein des entreprises (mise en œuvre de systèmes d'information, accompagnement des acteurs du reporting dans l'appropriation des lignes directrices, validation par la GRI du niveau d'application des standards dans la communication d'une organisation, etc.), sans pour autant remettre en cause le statut de « bien public » librement accessible des lignes directrices. Une des principales inquiétudes suscitée par ces orientations concerne les risques de perte d'indépendance et de neutralité du secrétariat, qui deviendrait ainsi financièrement dépendant des règles qu'il édicte. Ces évolutions font ainsi peser des risques sur la légitimité de la démarche et l'ensemble processus. En apportant une solution à court terme au problème du financement de la GRI, de telles orientations risquent d'en saper la légitimité et de remettre en question les formes de collaborations établies avec l'ensemble des parties prenantes.

« A travers leur nouveau business model, ils envisagent de vendre toute une série de services aux entreprises utilisant les standards. Je n'ai pas suivi cela de près, mais il me semble qu'il y a un gros problème entre une activité de standardisation et le fait de gagner de l'argent par ce processus. Plus profondément, il n'y a pas vraiment de muraille de Chine entre les gens qui espèrent gagner de l'argent grâce au standard et ceux qui sont impliqués dans son élaboration. […] Nous sommes impliqués dans la GRI, et la meilleure solution serait que la GRI fasse ce qu'elle est supposée faire, mais s'il apparaît impossible de résoudre certains de ces problèmes, je pense qu'il nous faudra évaluer si nous voulons continuer à participer à la démarche. » (représentant syndical, ICFTU)

« Si je savais que Price Waterhouse Coopers où un autre des big four entrait dans le board, je me retirerais tout de suite. » (membre du stakeholder council)

Il apparaît donc que les enjeux managériaux (objectifs de diffusion, modèle de développement et de financement, management opérationnel du processus de mise à jour des standards) prennent une place croissante dans la dynamique d'institutionnalisation de la GRI. De la qualité de ces compétences managériales (capacité à piloter une démarche concertée entre parties prenantes hétérogènes, à identifier un modèle de développement pérenne et acceptable pour les parties prenantes) dépend le futur de la GRI. Ces différents apprentissages ont un impact direct sur les relations entre acteurs. Ainsi, tout apprentissage (ou absence d'apprentissage) et toute décision managériale, en particulier celles relatives au business model et à la stratégie de développement de l'organisation, peuvent remettre en cause la légitimité de la GRI et la collaboration de différentes parties prenantes.

b) L'établissement d'une base de connaissance spécifique en matière de reporting environnemental et social

L'apprentissage, au cours de cette seconde phase de l'histoire de la GRI, ne porte cependant pas seulement sur les besoins des différents acteurs en matière de reporting. Cette période est en effet marquée par l'élaboration d'une base de connaissance plus autonome en matière de reporting développement durable. A ce titre, les processus de retours d'expérience structurés (« Structured Feedback Process », SFP), conduits à deux reprises lors des phases de mise à jour des lignes directrices de la GRI, constituent des occasions d'apprentissages importantes. Le premier SFP, conduit pour l'élaboration de la seconde version des standards GRI (G2 (GRI, 2002)), s'était appuyé sur les expériences de 30 entreprises. Deux ans seulement séparant la publication de la première et de la seconde version des référentiels, l'expérience du reporting en matière de développement durable restait relativement limitée et embryonnaire. Cette durée apparaît extrêmement courte si l'on songe que le secrétariat était alors en cours de constitution (avec l'arrivée de 10 nouveaux acteurs sur les vingt personnes que compte le secrétariat entre 2001 et 2002), et que de nouvelles parties prenantes ont alors pris part à la démarche, multipliant le nombre d'acteurs au sein du processus. De fait, il semble que l'introduction de nouvelles parties prenantes dans la démarche ait joué un rôle plus structurant que la formalisation des connaissances occasionnées par le premier SFP lui-même.

Pour la mise en place du second SFP (de 2003 à 2004), le nombre d'organisations utilisant les standards de la GRI s'est accru. De même, les rapports sur les pratiques d'entreprises en matière de reporting développement durable se sont développés et le champ semble avoir mûri. Les effets d'expérience deviennent plus significatifs et l'organisation de la GRI est désormais plus stabilisée. De fait, cette seconde étape est d'une ampleur beaucoup plus importante que la première. Ce processus s'est d'abord appuyé sur un questionnaire détaillé sur l'usage des standards (112 réponses), suivi d'une phase de concertation auprès de 450 acteurs ayant participé à l'une des sept « regional roundtables » en Australie, Brésil, Chine, Japon, Afrique du Sud, Suisse et Etats-Unis. Il s'agissait de comprendre les attentes des utilisateurs des lignes directrices de la GRI et des rapports développements durable, les manières de diffuser de telles pratiques, la nature des informations à diffuser (notamment l'articulation entre les informations quantitatives et qualitatives) et les améliorations à apporter à l'architecture des standards GRI pour accroître leur robustesse et leur adaptation aux attentes des différents acteurs (Henderson, 2004).

Plusieurs éléments sont ressortis de ce processus, parmi lesquels l'enjeu de concilier les attentes des différents utilisateurs du reporting, dont les besoins spécifiques se sont affirmés plus clairement à mesure que l'expérience en matière de reporting développement

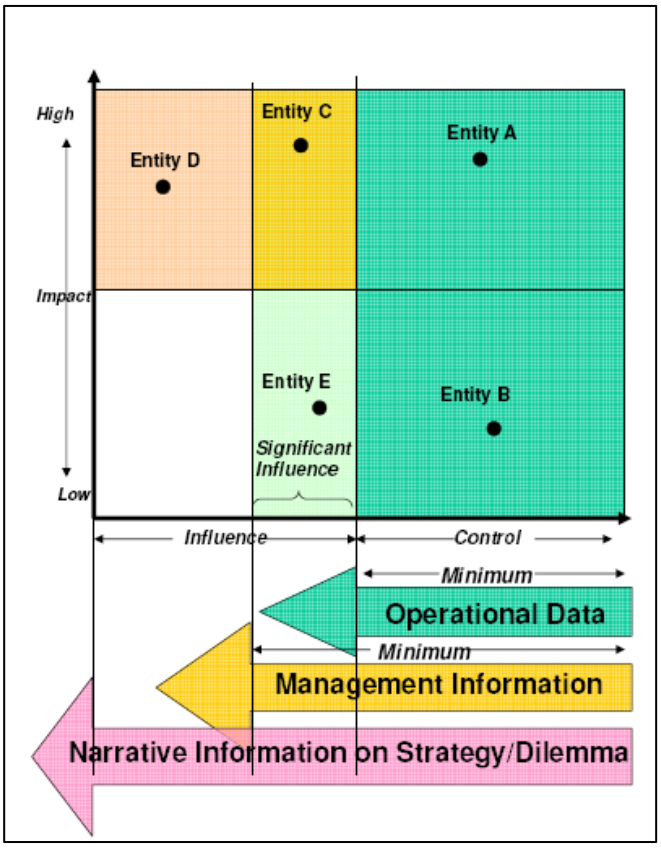
durable s'est accrue. Ainsi, il apparaît que les entreprises jugent de plus en plus les standards de la GRI en tant qu'outil managérial, et évaluent leur qualité à l'aune de leur capacité à alimenter leur politique interne de développement durable, à maîtriser les risques, à hiérarchiser les enjeux clés et à fournir des indicateurs clés de performance, à constituer un outil de gestion de la réputation ou d'engagement avec les parties prenantes. Par opposition à cette perspective interne et managériale, les investisseurs et analystes cherchent une information quantifiée, standardisée, comparable, régulière, et utiles au diagnostic financier de l'entreprise. Enfin, les représentants de la « société » cherchent, à travers la GRI, des dispositifs de mise à jour des controverses et des externalités produites par les activités des entreprises (GRI, 2006). En terme d'usage du reporting, il apparaît aussi que la prise en compte de données issues des rapports de développement durable à des fins d'évaluation externe de la performance de l'entreprise reste faible. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises s'engagent dans des démarches de reporting afin de communiquer en interne et de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la démarche de développement durable (GPPi, 2006). Ces différents éléments ont joué un rôle important dans le processus de ré-écriture des standards, prenant beaucoup plus en compte la logique de fonctionnement et les attentes des entreprises.

L'analyse des lignes directrices a apporté elle aussi plusieurs enseignements : elle a révélé une sur pondération, de la part des entreprises, du rôle de la liste d'indicateurs établie par la GRI au détriment des principes de reporting. Les standards sont alors perçus comme trop prescriptifs, contraignants, et peu pertinents. De même le rôle des principes de reporting et du cadre conceptuel, pourtant censés constituer l'ossature du processus et guider les entreprises dans la structuration d'une démarche pertinente et hiérarchisée, est mal compris. Un travail spécifique de clarification des principes de reporting et de leur opérationnalisation est ainsi apparu indispensable pour faire de la GRI un outil structurant non seulement de l'organisation des rapports mais aussi des processus de reporting. Les utilisateurs ont aussi décrié la nature hétérogène des indicateurs de reporting de la GRI, en particulier dans le domaine social (ou de nombreux indicateurs du standard 2002 consistent en des descriptions de politiques ou de démarches de management), conseillant une réorientation vers des indicateurs de performance mesurables, étayés par une description plus qualitative, effectuée en amont. D'autres points apparaissent, notamment l'insatisfaction des entreprises autour de la dichotomie entre le petit groupe d'organisations avancées, communiquant « in full accordance with the GRI guidelines » et les autres (au sein desquelles existe une grande hétérogénéité en terme de maturité). Il apparaît ainsi souhaitable de positionner plus clairement l'ensemble des acteurs sur une trajectoire d'apprentissage et de progrès, décrivant mieux le niveau d'application des standards GRI dans l'exercice de reporting.

Suite à ces différents retours d'expérience, différents groupes de travail vont déboucher sur l'émergence de modèles conceptuels plus élaborés en matière de reporting. Les évolutions les plus significatives concernent les modalités de détermination du périmètre de reporting (cf. encadré 4.4) ou la réorganisation et clarification des principes de reporting de la GRI (que nous détaillerons dans la partie « instruments »).

Encadré 4.4 : le protocole de détermination du périmètre de consolidation (le « GRI boundary Protocol » (GRI, 2005)**)**

La fixation du périmètre est une question critique et délicate en matière de reporting développement durable. Pourtant, l'enjeu est d'autant plus vif que les frontières de l'entreprise sont rendues floues par le recours massif à la sous-traitance, l'externalisation, et le développement d'entreprises « virtuelles » (Fréry, 1997; Saussois, 1997). Ces décisions, excluant certaines activités opérationnelles du périmètre de responsabilité juridique de la firme, peuvent aussi être à l'origine de controverses en matière de responsabilité sociale. Ainsi, Nike, de même que les acteurs de la grande distribution, ne devraient-ils pas répondre des conditions de travail de leurs fournisseurs ? De même, n'est-il pas nécessaire de prendre en compte l'impact de puissants donneurs d'ordres dont dépend un large réseau de sous traitants en situation de dépendance commerciale ou financière ? Le périmètre de reporting développement durable doit-il se limiter au périmètre de consolidation financier de l'entreprise ? Sur quelle base effectuer les arbitrages ?



La question du périmètre a jusqu'à présent été mal prise en compte dans le domaine du reporting développement durable. Les premiers rapports d'étude sur la mise en œuvre au sein des entreprises de l'article 116 de la loi NRE avaient ainsi stigmatisé l'absence de règles en la matière, débouchant parfois sur des chiffres ne représentant que les pratiques du siège social de l'entreprise et excluant des problématiques clé de leur rapport de développement durable (EPE, Orée et ORSE, 2004; CFIE, 2005, 2006).

Dans la version 2002 des principes directeurs, les standards de la GRI demandaient aux organisations d'expliciter leur périmètre de consolidation, mais laissaient les bases de la décision à la discrétion des entreprises. L'une des initiatives de la GRI a consisté à élaborer un protocole plus systématique de détermination du périmètre de consolidation développement durable.
La GRI propose de déterminer le périmètre en tenant compte de deux variables :
- le degré de contrôle de l'organisation sur l'entité de reporting : toute entité dont le capital est contrôlé à plus de 50% par l'organisation (qui détient alors un pouvoir financier et décisionnel) doit être inclus dans le périmètre de reporting. Toutefois, l'organisation doit aussi inclure dans le périmètre une entité sur laquelle elle exerce une « influence significative » (c'est-à-dire une situation dans laquelle l'organisation a le pouvoir de structurer ou de participer aux décisions de l'entité sans toutefois les contrôler – cette configuration renvoie aux participations minoritaires avec plus de 20% des droits de votes, à des joint ventures dans lequel l'organisation exerce un pouvoir opérationnel, de même que des situations contractuelles dans laquelle l'organisation est l'un des seuls donneurs d'ordre de l'entité).
- si les variables de contrôle et d'influence reprennent les définitions proposées par les normes IFRS, la variable « impact » renvoie à la contribution relative de l'entité considérée à la performance de l'entreprise sur un indicateur donné, ou au fait qu'elle est sujette à des risques significatifs en terme environnementaux ou sociaux.

Comme l'indique le schéma ci-joint (extrait du protocole GRI), l'articulation des deux variables permet de déterminer le périmètre de consolidation d'une organisation et la nature du reporting à effectuer en fonction des variables. En ce qui concerne le périmètre, la GRI conseille d'inclure l'ensemble des activités dont l'impact est significatif et / ou dont les activités sont sous contrôle de l'entreprise ou sous influence significative. En fonction du niveau de contrôle, l'organisation est amenée à divulguer des informations de nature différentes : informations qualitatives et de présentation de la problématique dans le cas de l'entité D, informations sur les processus de management mis en œuvre dans des situations d'influence significative, et informations sur des indicateurs opérationnels de performance pour toutes les entités sous contrôle de l'organisation.

Si un tel document reconnaît la nécessité d'une approche progressive et n'exige pas une application stricte et exhaustive du fait des contraintes de collecte de données, il nous semble représentatif du type de modèle et d'apprentissages produits dans la phase managériale de l'existence de la GRI.

Ainsi, la seconde phase de l'existence de la GRI est-elle marquée par l'émergence de compétences managériales à travers l'émergence d'un secrétariat de la GRI, chargé de formaliser le modèle de développement de la GRI et d'animer le processus d'évolution des standards. De même, cette phase se caractérise par des processus d'apprentissage beaucoup plus structurés, portant sur les attentes des acteurs du reporting et l'usage des standards de la GRI. Ces nouvelles compétences et connaissances jouent un rôle déterminant sur l'évolution de la GRI. C'est à partir d'elles que sont formalisés les objectifs et les priorités dans le processus révision des standards de la GRI, que sont effectués les arbitrages concernant le positionnement de la GRI, ses modes de financement, et le développement de nouveaux services. Néanmoins, ces nouveaux apprentissages peuvent amener à opérer des arbitrages en contradiction avec les attentes des différentes parties prenantes. Ainsi, cette phase managériale est marquée par une tension entre les orientations souhaitables pour fiabiliser et pérenniser la démarche (connaissances et apprentissages) et les contraintes induites par la volonté affichée de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes (cadrages relationnels). Ces tensions sont particulièrement visibles dans l'évolution des lignes directrices elles mêmes.

4) *La dimension instrumentale: les tensions entre les arbitrages politiques et la faisabilité des standards*

Comme pour la première phase de l'histoire de la GRI, nous analyserons la dimension instrumentale en deux temps. Nous distinguerons tout d'abord la manière dont des instruments structurent le développement des lignes directrices, avant de développer avec plus de détails l'évolution des standards de la GRI.

a) *L'influence des outils sur la production des standards de la GRI*

En ce qui concerne le premier volet (la manière dont les outils structurent le processus de développement des lignes directrices), l'ensemble du processus continue à largement reposer sur les possibilités de communications électroniques, permettant aux différents acteurs d'interagir à distance et de manière réactive sur des problématiques précises, et de limiter les coûts occasionnés par les réunions physiques entre les membres des différents organes de gouvernance de la GRI (à titre d'exemple, le stakeholder council ne s'est réuni physiquement que 5 fois depuis sa création). Un tel mode de coordination, s'il est économique, suscite aussi les contraintes propres à la communication par échanges formels

et écrits (telles que la difficulté à interagir sur des questions mal cadrées, les risques de mauvaises interprétations et la nécessité de prudence dans les affirmations, le caractère semi-officiel de ce mode de communication, la difficulté à conduire un travail réellement coopératif, plus facile à conduire par petits groupes en interaction physique directe, etc.). La GRI cherche par ailleurs à développer le recours à d'autres formes d'interactions électroniques (forums de discussion et d'échange sur les enjeux méthodologiques du reporting, etc.).

Une troisième dimension, en terme d'instrument, joue un rôle croissant sur le développement des lignes directrices. Dans la perspective de faciliter l'usage des données des rapports de développement durable par les analystes et les investisseurs, la GRI cherche à développer l'interopérabilité entre les rapports GRI et les bases de données d'informations financières utilisées par les analystes financiers et les investisseurs. A ce titre, l'informatisation des systèmes de reporting et des données communiquées est perçue comme un enjeu majeur au sein de la GRI. Le GRI a ainsi mis en place plusieurs groupes de travail avec une dizaine de fournisseurs de services d'information (dont SAP), afin d'aligner les outils de reporting internes et les standards de la GRI. De même, la GRI a engagé un travail de traduction des standards dans le langage XBRL (eXtensible Business Reporting Langage) qui fournit un langage standardisé de communication informatique des informations comptables et financières[157]. Communiquées sous un format XBRL, les informations de reporting externe seraient alors importables et réutilisables dans les bases de données d'analystes financiers et extra financiers. Ces éléments expliquent notamment les évolutions des standards GRI en matière de présentation de l'information : celle-ci est désormais structurée autour d'indicateurs de performance (interprétables en XBRL), complétées par des informations de contexte permettant de resituer ces informations et de donner des éléments sur les approches managériales mises en œuvre (Disclosure on Management Approach).

b) L'évolution des standards GRI

En ce qui concerne les dispositifs produits par la GRI, les évolutions des standards ont été au cœur des débats à partir du moment où la GRI est entrée dans la phase managériale de son histoire. L'évolution des indicateurs de la GRI est intéressante car elle est le témoin des transformations survenues en matière de relations entre acteurs et des apprentissages conduits en matière de reporting environnemental et social.

Depuis 2000, la GRI a connu deux étapes de révision de ses lignes directrices. La seconde version (G2) a été publiée en 2002 et la troisième en octobre 2006, après une période de consultation publique de six mois. Les lignes directrices constituant l'épine dorsale des documents produits par la GRI, il est intéressant d'en étudier les évolutions.

[157] XBRL (eXtensible Business Reporting Language) est un nouveau langage informatique gratuit conçu pour faciliter la communication, l'analyse, la comparaison des états financiers et l'échange d'information financière. D'une utilisation gratuite, XBRL est fondé sur le standard XML (eXtensible Markup Language). Les informations sont structurées par « taxonomie ». Une taxonomie constitue un dictionnaire correspondant à un référentiel comptable (normes IAS/IFRS, ou d'autres standards comptables nationaux). Le projet vise à standardiser le mode de communication de l'information financière afin de faciliter les échanges de données financières entre les entreprises et les acteurs financiers (analystes, investisseurs, régulateurs), de limiter les risques d'erreur liés à l'absence d'interopérabilité entre les systèmes, nécessitant des retraitements et des ressaisies multiples. Il s'inscrit notamment dans un mouvement d'échange et d'accessibilité des données financières produites par les entreprises à des tiers, sous format informatique.

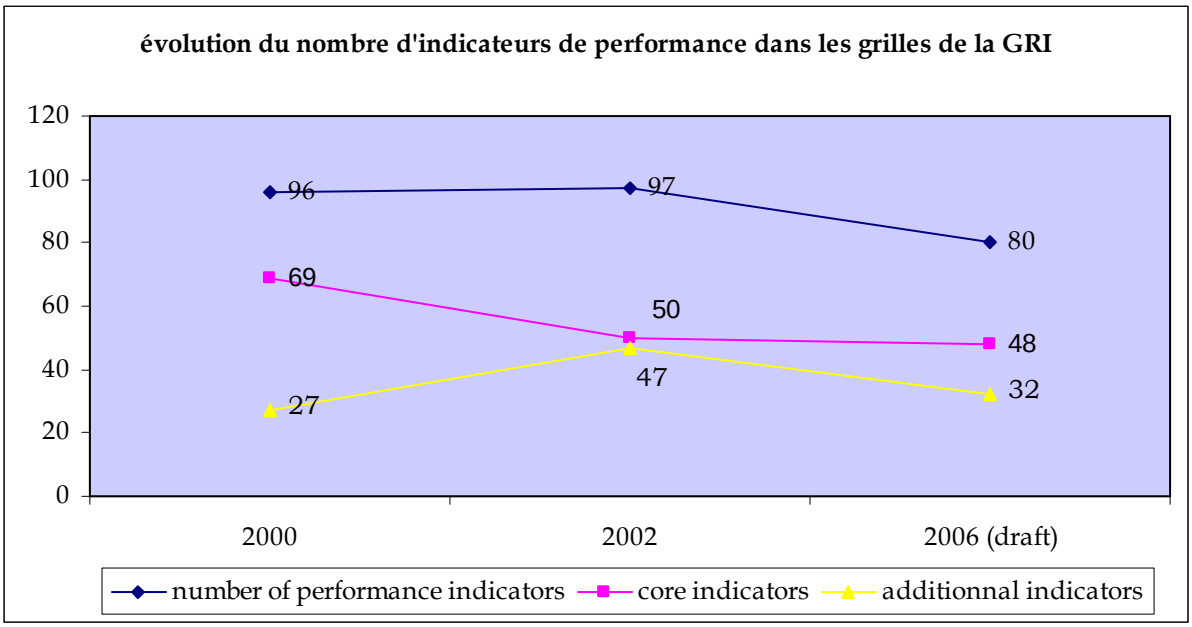
De la première à la seconde version des lignes directrices (2000-2002)

Un premier élément concerne l'instabilité des indicateurs et l'importance des changements intervenus depuis le premier référentiel de 2000. Ainsi, plus de 75% des indicateurs sociaux de la GRI ont été profondément reformulés ou transformés entre 2000 et 2002. Ces changements témoignent, comme nous l'avons souligné, de la faible maturité des connaissances en matière de reporting social et sociétal (l'expérience des initiateurs de la GRI étant plus centrée sur l'environnement). Ils reflètent aussi l'entrée de nouveaux acteurs dans le processus et l'apparition de comportements stratégiques et opportunistes dans le processus de révision et d'élaboration des standards, à mesure que l'initiative a gagné en légitimité et en reconnaissance publique :

> « En 2000, lorsque la GRI s'est popularisée, l'intérêt pour la démarche s'est considérablement accru. On a soudainement assisté à un afflux d'un grand nombre de stakeholders de différentes organisations, qui avaient tous, subitement, un ensemble d'objectifs en tête, des choses qu'ils voulaient voir pris en compte par la GRI. Dans la version de 2002, on peut constater une prolifération d'indicateurs qui sont en quelque sorte… De manière un peu schématique, de nombreux indicateurs se sont retrouvés dans les lignes directrices simplement parce que certaines de ces organisations nouvellement impliquées voulaient les y voir. Bien sûr, on peut dire qu'il ne s'agit que d'une forme tout à fait normale d'engagement avec les parties prenantes, cohérentes avec notre mission et l'esprit que nous revendiquons : être sensible et réactifs aux attentes de nos parties prenantes… Mais dans une certaine mesure, les parties prenantes qui n'avaient pas été impliquées dans la GRI auparavant ont perçu les lignes directrices comme une épreuve de force, suivant une logique du « à prendre ou à laisser ». Et c'est pour cette raison que vous trouvez autant d'indicateurs dans la version actuelle (version 2), et que le tout ne forme pas un ensemble très cohérent en tant qu'outil de management. » (ancien project manager de la GRI)

L'analyse de l'évolution du nombre d'indicateurs témoigne d'une telle dynamique (cf. graphe suivant). Si l'on observe une stabilité globale du nombre d'indicateurs, leur structure évolue. Ainsi, alors que le nombre total des « core indicators » (indicateurs clés, applicables de manière indifférenciée à l'ensemble des organisations) passe de 70 à 50, on assiste à un doublement des « additional indicators », qui ne sont pas considérés a priori comme applicables à l'ensemble des organisations et dont la décision d'adoption est laissée à chaque organisation[158]. C'est avant tout à travers la catégorie des indicateurs additionnels que s'exprime la logique des intérêts décrite mentionnée dans l'extrait d'entretien ci-dessus. Plus fondamentalement, la multiplication des indicateurs additionnels témoigne d'une évolution marquée de la philosophie d'élaboration des principes directeurs, passant d'une logique transversale, globale et indifférenciée (qui caractérisait globalement l'esprit de conception des lignes directrices aux débuts de la GRI) à une approche reconnaissant les spécificités des différentes organisations. Finalement, la partie conclusive des standards, relative aux « indicateurs intégrés de performance » disparaît entre les deux versions, faute de maturité. Ces indicateurs cherchaient à développer une approche systémique faisant le lien entre des enjeux macroéconomiques de développement durable et les performances locales de l'entreprise, ou bien à développer des indicateurs transversaux, croisant plusieurs des trois piliers du développement durable (par exemple l'impact des pollutions sur la santé des populations locales).

[158] Si la distinction entre les indicateurs « generally applicable » et « organizational specific » était présente dès 2000 dans le champ de l'environnement, elle n'apparaissait pas dans les indicateurs sociaux, envisagés de manière plus monolithique. Cette distinction est généralisée à l'ensemble des catégories du reporting dans les standards 2002 sous la dénomination « core » et « additional ».



D'autres évolutions sont observables concernant la nature des indicateurs produits par la GRI: alors que l'approche dominante de la première version des principes directeurs (en 2000) était prescriptive et basée sur des données principalement quantitatives (par exemple, pour les droits sociaux, le nombre de violations au droit du travail en matière de travail des enfants, de liberté syndicale, nombre de manifestations dans les filiales étrangères, etc.), les indicateurs sociaux des standards 2002 sont beaucoup plus souples et descriptifs. Ainsi, plutôt que de demander aux entreprises de publier le nombre de manquements aux conventions des codes de l'OIT, les entreprises sont amenées à décrire les structures et les processus de gestion des ressources humaines en place (systèmes de pilotage et résultats atteints le cas échéant) pour prendre en charge les questions associées aux droits humains et aux droit du travail. De même, la référence à la représentation syndicale, à la négociation collective, ainsi qu'aux textes de référence internationaux (en particulier les conventions de l'OIT) s'accroît dans les lignes directrices 2002, manifestation concrète de l'introduction des associations internationales de travailleurs (TUAC / ICFTU) au sein du processus. Paradoxalement, les syndicats, conscients de l'impossibilité à faire s'exprimer les entreprises sur leurs manquements aux droits sociaux, semblent les véhicules d'une approche plus managériale et descriptive du reporting sur les questions sociales :

> « Dans l'élaboration des secondes lignes directrices, un premier travail à consisté à clarifier les parties « Travail » et « Droits Humains », qui, derrière des intitulés distincts, étaient finalement mélangées dans les lignes directrices 2000 : la section « Travail » regroupait des questions relatives aux droits fondamentaux (travail des enfants, travail forcé) à côté d'approches managériales sur le niveau de satisfaction des salariés, les plans de formation, etc. Donc nous avons dit : les droits fondamentaux au travail sont des enjeux de droits humains, qui doivent être distinguées de la section « Travail » qui renvoie à un aspect beaucoup plus large des activités de l'entreprise, posant la question du nombre et du type d'emplois créés, des processus de négociation collective, etc. Du coup, la séparation est beaucoup plus claire dans les standards 2002. En parallèle de ces débats d'architecture, il y a aussi eu de nombreuses discussions sur les indicateurs eux-mêmes, avec un intérêt très vif pour identifier des indicateurs quantitatifs qui soient comparables. Et plusieurs indicateurs étaient proposés, même s'il était clair que ces indicateurs n'étaient pas valides. Alors la solution que l'on a trouvé a consisté à identifier des textes et des standards de référence en dehors de la GRI, et de demander aux organisations de communiquer sur des processus de management sur ces questions » (syndicaliste, membre de groupes de travail G2)

Une dernière évolution significative dans le domaine social semble être un resserrement autour du périmètre juridique de l'entreprise. Ainsi, alors que les lignes directrices de 2000 abordaient la question des pratiques sociales des fournisseurs de l'entreprise, la version 2002 évacue cette question qui réapparaît dans la troisième version des standards.

Les évolutions observables entre les standards de 2000 et de 2002 (l'accroissement du nombre d'indicateurs / l'affirmation d'une approche plus qualitative, sectorielle et spécifique à chaque organisation) peuvent être analysées comme un compromis temporaire entre les demandes de parties prenantes telles que les ONG, investisseurs, auditeurs ou analystes externes, poussant une approche exhaustive, quantifiée et contraignante du reporting extra financier, et les entreprises et syndicats de l'autre, qui, plus proches des activités opérationnelles, plaident pour une approche plus qualitative, ciblée, et articulée aux démarches de pilotage et aux dispositifs de qualité existants. Ainsi, la logique suivie dans le processus de révision des standards GRI entre 2000 et 2002 a consisté à agréger des intérêts hétérogènes plutôt qu'à intégrer les différents intérêts en cause. La problématique de la GRI en 2002 est très bien résumée par Mallen Baker, éditorialiste d'une lettre électronique en matière de RSE : « Il semble vraiment que la GRI ait été tirée dans différentes directions en même temps, et qu'elle finira par ne satisfaire personne à moins que ne soient clarifiés l'objectif et le contenu intellectuel pour lesquels elle a été créée. […] Désormais, les comités et les sous-comités sont formés. Les rites d'institutionnalisation ont eu lieu. Il y a une énorme volonté collective pour que la GRI identifie une base de consensus global sur ce qui doit constituer le cœur du reporting sociétal. Maintenant, elle doit parvenir à cet objectif. Si elle ne le fait pas – et si elle ne le fait pas rapidement -, elle affaiblira de manière incommensurable le pouvoir et le rôle du reporting sociétal » (Baker, 2002).

De la seconde à la troisième version des lignes directrices (2002-2006)

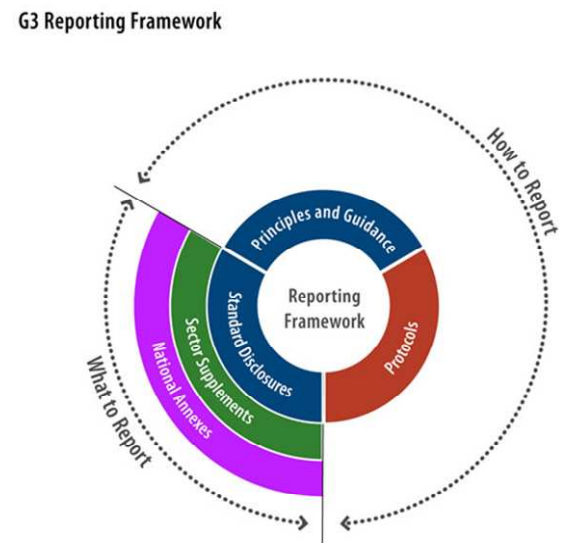
Si l'on relit l'évolution du dispositif à travers la grille d'analyse Connaissances, Relations et Instruments (CRI), c'est l'évolution profonde de la dimension Relationnelle (plutôt que les évolutions des connaissances) qui semble structurante sur la transformation des standards. Cependant, la logique d'agrégation des intérêts divergents a nui à la cohérence, à la simplicité et à la robustesse des standards. Comme nous l'avons souligné, de nombreux participants au processus structuré de retour d'expérience (« structured feedback process ») entre 2002 et 2004 ont ainsi pointé du doigt le manque de clarté, de cohérence, de pertinence, d'auditabilité et de comparabilité de la version 2002 des standards GRI.

> « De mon point de vue, une large partie du processus actuel de révision des principes directeurs en cours vise à corriger certaines erreurs commises dans la version 2002… Nous essayons d'aller au-delà d'une logique d'agrégation, et de développer des cadres plus simples et plus intégrés » (membre du stakeholder committee)
>
> « Maintenant, nous essayons de développer des protocoles de mesure plus robustes, donc nous sommes peut être en train de revenir vers une approche plus prescriptive. Mais cette tendance s'explique en partie par le besoin d'auditabilité et de certification. Parce que lorsque vous êtes dans une situation où vous faites du reporting à un niveau assez général et global comme c'est le cas en matière de développement durable, vous avez un problème pour certifier les comptes, et la seule manière d'avancer sur ce problème est de spécifier des indicateurs de performance mesurable. C'est l'une des grandes lignes de forces actuelles ». (responsable du Technical Advisory Working group).

En terme de dynamique CRI, le passage de la seconde à la troisième version des lignes directrices offre une perspective différente : il semble ainsi que les apprentissages conduits sur l'usage des lignes directrices par les entreprises, les analystes et les investisseurs jouent un rôle plus important sur l'évolution des standards. Se pose alors la question de l'articulation possible entre ces apprentissages et les dynamiques relationnelles (la capacité à concilier les différentes attentes des acteurs prenant part à la démarche).

A un niveau général, on observe une **sophistication de l'architecture des standards** de la GRI. Alors que les lignes directrices constituaient auparavant le cœur des standards de la GRI, mobilisant la plupart des efforts de conception de l'organisation, celle-ci définit désormais sa mission comme consistant à « fournir une architecture diversifiée en matière de reporting, incluant les lignes directrices, des cadres méthodologiques sectoriels ou nationaux, des protocoles techniques de mesure des indicateurs, et des cadres méthodologiques diverses sur les processus de reporting afin d'aider les utilisateurs à déterminer la pertinence et la détermination du périmètre du reporting » (GRI, 2006)p.5). Au cours de la période, le nombre de protocoles techniques et de suppléments sectoriels[159] s'est multiplié. Dans sa version actuelle, la GRI présente les principes directeurs comme un document de synthèse fondant la démarche de reporting (en réunissant des principes méthodologiques de structuration d'une démarche de reporting – Principles and Guidance -, et des indicateurs de performance standardisés généralement applicables – standard disclosures -), articulé et complété par différents protocoles techniques, et des suppléments sectoriels ou nationaux (cf. schéma 4.7).

Schéma 4.7 : La GRI comme architecture complexe de reporting (source : site internet GRI)



[159] La GRI a publié six suppléments sectoriels, dans les secteurs de l'automobile, des services financiers, de l'extraction minière et métallurgique, des organisations publiques, des tour opérateurs, les télécommunications et les industries logistiques. Deux projets sont en cours de développement début 2007, pour les secteurs textiles et les services d'électricité.

Au-delà de l'articulation entre les différents standards de la GRI, la dimension architecturale constitue aussi un enjeu croissant dans le champ de la RSE, dans un contexte de prolifération des standards. La GRI cherche ainsi à se positionner comme un point de passage obligé[160] au sein de l'architecture des normes de RSE. Ainsi, l'organisation a élaboré différents documents explicitant la manière dont les cadres de la GRI peuvent être utilisés pour mettre en œuvre (traduire en indicateurs, piloter et communiquer les progrès réalisés) les engagements volontaires des entreprises souscrivant au Global Compact (GRI 2006), aux principes directeurs de l'OCDE ou aux objectifs du millénaire (GRI, 2004a, b). De même, la GRI a annoncé un partenariat avec le Global Compact de l'ONU lors de la conférence de lancement de la troisième version de ses principes directeurs, à Amsterdam en octobre 2006.

Par comparaison aux versions précédentes, la troisième version des standards présente des efforts de clarté et de concision (la taille du document a été réduite par deux, passant de 95 à 45 pages). En terme d'orientation générale, la troisième version des lignes directrices semble marquée par une orientation plus managériale, plus progressive et mieux adaptée aux attentes des entreprises. Parallèlement, cette nouvelle version des principes directeurs s'efforce de prendre en compte les contraintes exprimées par les analystes financiers et les investisseurs.

> « Chaque entreprise a une problématique et des priorités différentes. C'est une des grandes valeurs de la GRI et surtout de sa nouvelle formule : la définition de ce qui est pertinent, important, par rapport à chaque entreprise. Ce n'est pas un questionnaire à la queue leu leu comme on peut le trouver chez les investisseurs. C'est une histoire. […] A quelques exceptions près, les changements montrent qu'il y a une bien meilleure compréhension de ce qu'est une entreprise. Il y a aussi une clarification des intitulés, la rédaction et la pensée des concepteurs du standard. Enfin il faut reconnaître qu'il reste des choses qui sont difficiles à aborder. C'est clair par exemple que l'environnement est de loin le volet le plus avancé et le plus perfectionné. » (membre du stakeholder council)

Suite au processus de retour d'expérience mis en œuvre par la GRI entre 2003 et 2004 et à l'analyse des résultats de ce processus de consultation, le travail de révision des standards a impliqué deux groupes de travail de 16 personnes, chacun s'étant réuni trois fois au cours de l'année 2005. Le premier, le « reporting as a process working group » (RPWG – l'intitulé du groupe de travail vise à travailler sur la qualité du processus de reporting plutôt que de considérer le reporting comme un résultat-) était en charge de la révision des principes de reporting, alors que le groupe de travail sur les indicateurs a coordonné six groupes de travail de dix personnes chargés d'effectuer des recommandations ciblées sur certains ensembles d'indicateurs nécessitant différentes révisions, aussi bien en terme d'intitulé que de protocoles de mesure. Chacun de ces sous groupes avait pour mission de restructurer ces indicateurs afin de les rendre plus précis, quantifiés et plus articulés à des critères de performance. Ces éléments ont ensuite été intégrés par le groupe de travail sur les indicateurs et le secrétariat, responsables de l'équilibre et de la cohérence d'ensemble du document final, et de veiller à maintenir une place pour des éléments de contextualisation accompagnant les informations chiffrées développées dans les rapports GRI. Une version préliminaire a été publiée début 2006 durant une période de consultation publique d'une durée de trois mois, qui a permis de recueillir 275 réactions via une interface internet.

Les principes de reporting (le cadre conceptuel du reporting développement durable revus par le groupe de travail sur le reporting comme processus) se trouvent

[160] La notion de point de passage obligé est notamment utilisé dans le champ de la théorie de l'acteur réseau pour désigner un lieu ou un énoncé qui se révèle incontournable dans la résolution d'une problématique donnée.

significativement modifiés dans la nouvelle version des principes directeurs. Auparavant présentés de manière indifférenciée, les 11 principes de reporting présents dans la version 2002 ont été réorganisés en deux catégories. Désormais apparaît une distinction plus claire entre les principes permettant de *déterminer le contenu du rapport* (l'ensemble des thématiques du rapport GRI doit découler des principes de materiality, de stakeholder inclusiveness, de sustainability context et de completeness[161]) et les six principes fournissant des *étalons de qualité* des données consolidées et communiquées (balance, comparability, accuracy, timeliness, clarity, reliability[162]). Chacun de ces principes apparaît plus clairement défini[163] et le standard GRI fournit une série de questions permettant de tester la prise en compte de ces principes. Par ailleurs nous avons mentionné l'apparition des modèles plus robustes pour déterminer le périmètre de reporting d'une organisation (le « GRI boundary protocol »). Cet ensemble de principes semble avoir été reçu favorablement par les différents participants à la phase de commentaires publics. Le cadre conceptuel adopté pour les standards 2002 avait suscité des critiques (Capron et Quairel, 2004), suggérant que la GRI avait recyclé sans effort d'adaptation les cadres conceptuels élaborés par les organismes comptables IASB et FASB. La troisième version des lignes directrices, semble, sur cette thématique, proposer un système plus clair et cohérent, susceptible de fournir des principes d'organisation d'une démarche de reporting en interne au sein d'une entreprise. Au niveau des rapports eux-mêmes, ces principes permettent de mieux hiérarchiser et sélectionner l'information. Par ailleurs, cette réorganisation induit une réorientation des pratiques de reporting environnemental et social, passant d'une approche indifférenciée (l'entreprise doit appliquer l'ensemble des indicateurs de la GRI suivant une logique de plan comptable), à une démarche de filtrage préliminaire par les principes de reporting. L'entreprise sélectionne alors les indicateurs en fonction du contexte et de leur criticité pour l'organisation et son environnement.

En ce qui concerne les indicateurs, la nouvelle version propose de nouvelles formes d'organisation de l'information. Par rapport aux standards G2, un travail de fond a été effectué afin de redéfinir les indicateurs suivant une logique de performance. Plutôt que de se contenter d'une information qualitative sur les démarches managériales initiées par l'entreprise, l'enjeu est d'identifier des indicateurs quantifiés et comparables, construits autour d'une logique de performance. Au sein du nouveau standard, l'information est restructurée autour de deux natures d'informations : les indicateurs quantifiés sont chapeautés, par catégorie, par un espace (le « Disclosure on Management Approach », DMA), offrant un espace où l'organisation peut donner les éléments managériaux et resituer

---

[161] Ces critères peuvent être respectivement traduits comme suit : pertinence, engagement vis-à-vis de l'ensemble les parties prenantes, contexte (ou perspective) de développement durable, exhaustivité.

[162] En français, respectivement : information équilibrée (non biaisée), comparable, précise, périodique, claire, fiable.

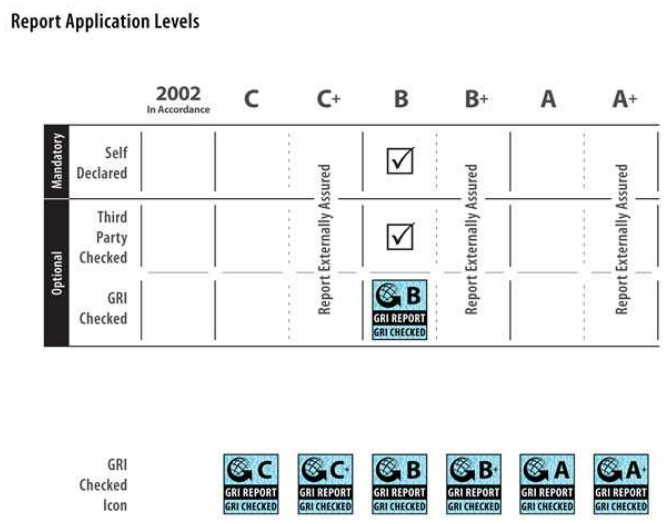
[163] Une question récurrente porte sur le concept de « materiality » que nous traduisons par pertinence ou importance relative. « L'information dans un rapport doit couvrir des questions et des indicateurs reflétant les impacts significatifs de l'organisation en terme économique, social, et environnemental, et/ou qui seraient susceptibles d'influencer de manière significative les perceptions et décisions des parties prenantes » (GRI, 2006, p.8). Les standards G3 proposent d'opérationnaliser ce concept en croisant une perspective interne (l'importance des impacts économiques sociaux ou environnementaux du point de vue de l'entreprise) et externe (existence de lois ou de normes, existence de controverses, enjeux de développement durable reconnus au sein d'un secteur, etc.). Selon la GRI, la définition du concept de materiality a été difficile, dans la mesure où « les groupes de travail ont longuement débattu de la manière la plus appropriée de définir les concepts de materiality ou de pertinence » (GRI, 2006, p.14). La question était notamment de savoir si le concept de materiality doit être défini en terme d'impact de l'entreprise sur des enjeux de développement durable ou sur des données susceptibles d'influencer les décisions des utilisateurs des données produites par le reporting.

les informations dans leur contexte. Cette évolution a affecté plus particulièrement les indicateurs sociaux et les indicateurs portant sur les droits humains. Si elle permet de répondre aux attentes des entreprises (données associées à des indicateurs de progrès et de performance) et des investisseurs (comparabilité des informations produites), elle suscite aussi les critiques de plusieurs acteurs dans le domaine des droits humains et du travail, pour lesquelles les informations quantifiées sont peu représentatives et difficiles à interpréter. Par ailleurs, certains syndicats s'inquiètent des risques de voir les entreprises substituer leurs propres normes au détriment des standards internationaux tels que définis dans les standards internationaux de l'OCDE, de l'OIT ou de l'ONU. Enfin, ils critiquent les excès d'une quête de l'indicateur quantifiable, qui risque de sacrifier la pertinence des données sur l'autel de la comparabilité. Cette critique s'applique particulièrement dans le champ des droits humains, où le groupe de travail ayant rédigé la version préliminaire des G3 avait largement durci l'approche (on assiste sur le sujet à un retour à l'esprit des standards 2000), demandant aux entreprises de communiquer sur le nombre de manquements observés en matière de travail des enfants, d'incidents en matière de discrimination, de liberté syndicale… Différents acteurs, parmi lesquels les représentants syndicaux, ont souligné le caractère quelque peu utopique d'une telle démarche, dans un contexte où l'information est produite et communiquée volontairement par l'entreprise. Une série de modifications a été apportée à ces variables dans la version finale des standards, notamment via le travail des représentants syndicaux, en demandant aux organisations de communiquer les zones à risques en matière de droits humains et de droits syndicaux, et de détailler les mesures prises pour gérer ces risques (pourcentage du personnel formé, etc.).

Au-delà de la nature des informations communiquées par les entreprises, plusieurs questions continuent à faire l'objet de controverses. Parmi elles, la question de la certification des rapports et de l'ensemble des standards managériaux en matière de RSE (cf. notamment les « approches standardisées en matière d'engagement avec les parties prenantes », présente dans la version préliminaire des lignes directrices). Le concept d' « assurability », figurant dans la version pilote des G3 parmi les principes de qualité des données de reporting, a ainsi été remplacé par celui de « reliability », plus neutre et plus ouvert, afin de prévenir les tentatives de récupération du processus par différents organismes de conseil et de vérification. Au-delà de la question controversée de l'audit, la troisième version des lignes directrices soulève aussi plusieurs problèmes de cohérence. A titre d'exemple, l'évolution des cadres conceptuels du reporting, qui aboutit à l'émergence de critères de « filtrage » et de hiérarchisation des enjeux à traiter pour chaque entreprise dans le cadre de son reporting, devrait, si la logique était poussée à son terme, rendre caduc toute distinction entre indicateurs qualifiés de « core » (applicables à l'ensemble des entreprises) ou d'« additionnal » (spécifiques à un contexte)[164]. Pourtant cette distinction reste de mise dans les standards G3, les syndicats et d'autres acteurs rejetant tout risque de voir les entreprises entrer dans une logique d'auto sélection des indicateurs et cherchant à sécuriser les variables qu'ils considèrent essentielles par une norme contraignante. Dans le même ordre d'idées, une seconde question qui n'a pu être tranchée concerne la reconnaissance de différents niveaux de maturité en matière de reporting et de différents niveaux de rigueur dans l'usage des standards de la GRI. Jusqu'à aujourd'hui, la GRI classait les entreprises en deux catégories, celles effectuant leur reporting « en référence –partielle- aux standards GRI » (groupe très hétérogène) et celles recourant aux standards de manière exhaustive, laissant dans l'ombre toute une catégorie d'usages intermédiaires. Sur ce dernier point, la GRI a

[164] Sauf à considérer que les indicateurs « core » (65% du nombre total d'indicateurs, comprenant des indicateurs sur le respect des droits fondamentaux dans les pays en développement) ont déjà été évalués et sont applicables universellement

Schéma 4.8 : Les trois niveaux d'application des standards GRI (site internet GRI 2007)



décidé d'adopter une système de classification à trois niveaux, A, B et C. Chaque lettre correspond à un niveau d'usage des standards en terme de nombre d'indicateurs[165]. L'approche est basée sur un principe d'auto déclaration, éventuellement vérifiée par la GRI ou un auditeur externe. Par ailleurs, l'entreprise peut accoler un « + » à sa lettre si elle a recours à des services d'assurance externe. Cette décision est à l'origine de controverses, notamment des syndicats y voyant le signe d'une récupération de la démarche par les auditeurs et une forme de compromission de la GRI à l'égard des entreprises, tolérant une dégradation du standard pour en favoriser la diffusion.

> « L'un des problèmes est la volonté de voir de plus en plus d'entreprises utiliser les standards. Il y a une prise en compte croissante des contraintes des entreprises, et beaucoup de pression pour rendre les standards moins contraignants pour les entreprises. » (syndicaliste)

Ces éléments sont symptomatiques des contradictions et de l'ambiguïté de la position actuelle de la GRI, cherchant simultanément à durcir son approche, à accroître la fonctionnalité des standards (notamment vis-à-vis des investisseurs) et à diffuser ses standards au sein des entreprises, quitte à assouplir les conditions d'utilisation de l'outil (et donc à réduire la pertinence du standard pour une évaluation externe systématique). L'un des risques, pour la GRI, est en effet de produire des standards trop exigeants, qui restreindraient de facto les perspectives de développement des pratiques de reporting développement durable, restant alors cantonnées aux multinationales les plus importantes des pays développés. L'UNEP a commandité, en 2006, une étude au Global Public Policy Institute (GPPi) afin d'évaluer les évolutions probables dans le champ du reporting environnemental et social, de même que le réalisme des orientations suivies par la GRI en terme de business model. L'étude suggère que, toutes choses égales par ailleurs, le reporting risque fort de se limiter à un « sport de riches ». La question, posée lors de la conférence de lancement des G3, est alors de savoir comment généraliser les pratiques : est-il nécessaire de développer des formes de régulation plus contraignantes ou de revoir les exigences imposées par les standards GRI à la baisse ?

[165] A nouveau, une telle pratique révèle une incohérence dans les cadres de la GRI et s'avère en contradiction ave l'utilisation des principes de reporting comme cadre systématique de sélection des enjeux du reporting et des variables à utiliser.

Conclusion - synthèse : un processus d'institutionnalisation inachevé

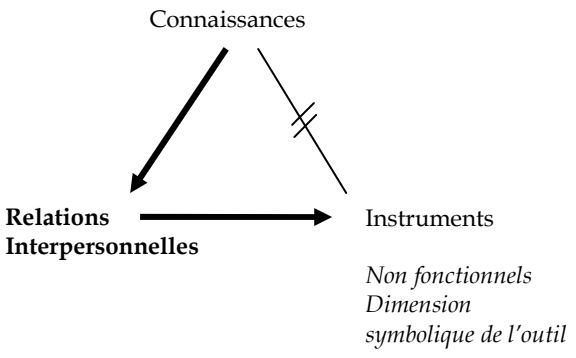
Au vu de cette deuxième phase du processus d'institutionnalisation de la GRI, il serait erroné de considérer le processus comme abouti. Comme nous l'avons vu, de nombreuses incertitudes subsistent concernant les usages, l'utilité et les perspectives du reporting extra financier (Baker, 2003, 2005), la nécessité de réguler des pratiques qui restent volontaires[166] ou la capacité de la démarche à stabiliser ses sources de financement. Du fait de ces incertitudes (notamment financières), c'est la question même de l'existence de la GRI qui reste posée.

Ainsi, malgré la diffusion apparemment rapide des standards de la GRI, le processus d'institutionnalisation de la GRI et, plus largement, des pratiques de reporting environnemental et social, est inabouti. La GRI peut, au mieux, être décrite comme « semi institutionnalisée ». L'élément clé du processus semble résider dans la capacité des acteurs et de l'organisation à développer des standards fonctionnels et à identifier des sources de financement durables pour la GRI, sans pour autant nuire à la légitimité de la démarche. Il s'agit ainsi de piloter simultanément les dimensions de légitimité et de faisabilité du projet institutionnel.

Un tableau de synthèse (tableau 4.6) des deux phases de l'histoire de la GRI, des enjeux associés, et de l'évolution des variables connaissances, relations et instruments est développé ci-après.

Pour compléter ce tableau, il est possible de représenter graphiquement la succession d'équilibres CRI qui caractérise le processus d'institutionnalisation de la GRI. Il est alors possible de distinguer trois équilibres successifs. Le premier est caractéristique de la phase entrepreneuriale. Parmi les trois variables de notre modèle CRI, c'est celle des relations qui prédomine : au cours des trois premières années d'existence de la GRI (1997-2000), c'est l'intervention des entrepreneurs institutionnels qui constitue la force motrice de ce processus. Au cours de cette étape, les modèles et connaissances des entrepreneurs institutionnels (modèles comptables, systèmes de management, démarches d'engagement avec les parties prenantes, etc.) sont essentiellement recyclés et viennent s'empiler dans un dispositif qui n'est pas fonctionnel. Les connaissances produites portent sur les modes de légitimation du processus et la manière de donner à la démarche l'exposition la plus forte. Elle passe par l'élaboration d'un outil dont l'enjeu est plus symbolique que fonctionnel.

Schéma 4.9 : Agencement CRI au cours de la phase entrepreneuriale



[166] C'est l'une des réflexions de l'UNEP, qui suggère qu'il est temps que les pays développent des réglementations contraignantes (mais des seuils minimaux) en matière de reporting.

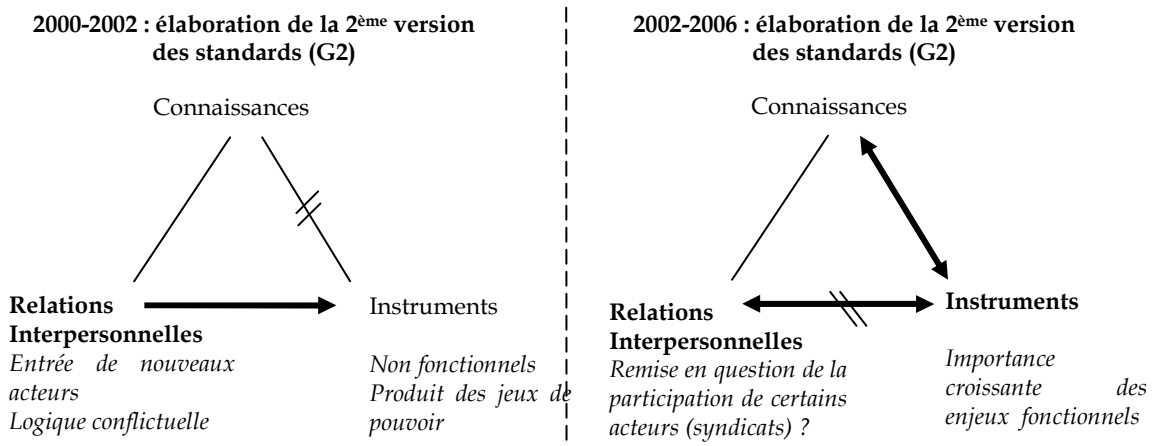
Tableau 4.6 : Synthèse des deux phases de l'histoire de la GRI

	Phase entrepreneuriale	*Phase managériale*
Enjeux centraux	Recherche de légitimité: - concevoir un projet légitime et visible (théorisation) - produire rapidement une première version des standards	Combiner légitimité et faisabilité. Gérer des dynamiques contradictoires: - atteindre un consensus entre parties prenantes hétérogènes - diffuser les standards GRI - établir une base de connaissances solide et des standards robustes
Relations	Les 4 Entrepreneurs comme forces motrices du processus Enrôlement d'acteurs clés du champ Organisation informelle, multi stakeholder	Entrée de multiples stakeholders Rôle déclinant des entrepreneurs institutionnels initiaux Emergence d'une structure formelle, division du travail plus précise.
Instruments	Incertitudes sur la nature et la portée des standards GRI Instabilité du dispositif: passage de l'environnement au développement durable Production rapide d'une première version, suivant une logique générique (« one fits all ») Dimension symbolique de l'objet prédominante.	Instabilité des standards qui reflètent des jeux politiques et des enjeux de faisabilité technique Complexité accrue de l'architecture des documents produits par la GRI Approche contextuelle: - groupes de travail techniques et sectoriels, - suppléments sectoriels Importance accrue de la faisabilité des standards
Connaissances	Une démarche de prototypage rapide, d'apprentissage et d'expérimentation Réutilisation intensive des expériences et connaissances des EI (comptabilité)	Etablir une base de connaissances solide et stabilisée. Accroissement des compétences managériales visant à mettre à jour les standards et développer un business model autonome Développement de connaissances techniques précises pour accroître la qualité des standards

La seconde phase correspond à l'entrée dans la phase managériale. A ce stade, la GRI apparaît comme une initiative visible et reconnue et se dote d'une organisation formelle afin de contenir l'entrée de nouvelles parties prenantes. Sous l'effet de l'entrée de ces nouveaux acteurs, la logique d'action devient moins homogène. Produit d'une approche multi parties

prenantes, la seconde version des standards est marquée par les divergences de points de vue et d'objectifs des différents participants. En parallèle la production d'une expertise en matière de reporting développement durable reste limitée dans une période de deux ans et au sein d'un secrétariat en cours de formation et en charge de gérer un projet complexe et de grande ampleur. La seconde étape de cette période managériale correspond à la période 2002-2006 et à l'élaboration des standards G3. Au cours de cette étape, un enjeu majeur pour la pérennisation de la GRI est sa capacité à produire des instruments fonctionnels, à simplifier ses standards tout en répondant de manière plus appropriée aux attentes des utilisateurs potentiels des informations produites par le reporting environnemental et social. Au cours de cette étape, on observe une montée en puissance de la dynamique instrumentale : l'enjeu est de produire des standards fonctionnels, auditables, quantifiés, et inter opérables avec les bases de données des investisseurs et analystes financiers. Mais ces orientations nécessitent d'opérer des choix qui menacent les équilibres relationnels. Ainsi, une approche du reporting totalement quantifiée, chiffrable, articulée aux objectifs de performance de l'entreprise est rejetée par les syndicats qui refusent de se voir instrumentalisés pour une démarche qui ne tiendrait pas compte de leurs attentes. Ces éléments sont représentés sur le schéma 4.10.

Schéma 4.10 : Agencements CRI au cours de la phase managériale



Cette synthèse et relecture du processus d'institutionnalisation de la GRI à travers le modèle Connaissances / Relations / Instruments permet de mieux comprendre pourquoi la GRI ne peut être considérée comme totalement institutionnalisée. En effet une telle grille de lecture suggère que pour être viable, un processus d'institutionnalisation génératif tel que celui initié par la GRI doit parvenir à équilibrer, à mettre en cohérence et à articuler les dynamiques de connaissances, d'outils et de relations. Cette proposition nous semble ouvrir des perspectives d'opérationnalisation des propositions de Hasselbladth et Kallinikos (2000), pour rendre compte du rôle des outils et de la manière dont les idéaux doivent s'incarner dans des pratiques et des acteurs afin de s'institutionnaliser. Une autre approche, dans cette perspective, consiste à relire l'histoire de la GRI à travers l'évolution des couplages des variables de légitimité et de faisabilité le long du processus d'institutionnalisation.

V. Analyse et enseignements du processus d'institutionnalisation de la GRI

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI comporte au moins deux séries d'enseignements. Une première série est relative aux processus d'institutionnalisation et aux formes d'entrepreneuriat institutionnel dans les champs émergents et faiblement cadrés (section A). A un second niveau, l'expérience de la GRI comporte une série d'enseignements concernant le degré de maturité du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe (section B).

A) Premier niveau d'enseignement : entrepreneuriat institutionnel, pilotage des processus d'institutionnalisation et apprentissages collectifs

L'analyse de l'histoire de la GRI permet de mieux comprendre les enjeux des processus d'institutionnalisation générative et de développer des perspectives théoriques nouvelles pour l'étude de leur pilotage. Par rapport aux approches traditionnelles, l'analyse de la GRI suggère des formes plus distribuées, coopératives, et génératives d'entrepreneuriat institutionnel (1). De même, l'existence des phases entrepreneuriale et managériale du développement de la GRI tend à remettre en question l'idée d'une entrepreneur institutionnel omnipotent, structurant l'ensemble du processus d'institutionnalisation (2). Nous montrons alors que le rôle de l'entrepreneuriat institutionnel apparaît plus clairement comme un rôle de pilotage du processus d'institutionnalisation (3). Nous analysons ensuite la manière dont les travaux néo institutionnalistes prennent en compte les deux variables critiques du processus d'institutionnalisation de la GRI : la légitimité et la faisabilité des standards. Nous discuterons de la pertinence de ces variables et de la manière dont leur articulation peut permettre de rendre compte de différents processus d'institutionnalisation (4).

1) L'entrepreneuriat institutionnel dans des processus d'institutionnalisation générative : des formes distribuées, coopératives, et génératives

L'analyse de la Global Reporting Initiative est utile faire émerger des hypothèses concernant les formes d'entrepreneuriat institutionnel à l'œuvre dans des processus d'institutionnalisation générative. Comme nous l'avons souligné, ces processus se distinguent d'autres situation dans la mesure où le processus d'institutionnalisation est indissociable d'un processus d'apprentissage et de conception de nouvelles pratiques. Si l'expérience de la GRI est partiellement convergente avec les analyses traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel, elle s'en distingue aussi de manière notable, à différents niveaux.

L'histoire de la GRI est partiellement convergente avec les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel. Ainsi, on retrouve l'importance de la dimension politique de l'action des entrepreneurs initiaux. A travers l'étude de la phase entrepreneuriale, nous avons par exemple montré qu'une des dimensions cruciales de l'action des entrepreneurs institutionnels a consisté à mobiliser un réseau soutenant la démarche, à problématiser et théoriser le projet afin de le rendre acceptable et attractif pour les différentes parties prenantes, à obtenir des fonds permettant de développer le projet, etc.

Toutefois, l'analyse de la GRI révèle aussi plusieurs différences notables par rapport aux perspectives traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel.

Premièrement, ces approches sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs institutionnels ont des intérêts clairs et définis qu'ils cherchent à promouvoir à travers leurs projets institutionnels. Cette hypothèse apparaît contestable dans le cas de la GRI : les contours du projet sont particulièrement flous au début du projet ; de même, les termes du débat ne sont pas encore définis et il est impossible d'identifier plusieurs projets en compétition, qui correspondraient à des projets stratégiques différents, spécifiques à chaque entrepreneur. Il semble que les acteurs soient plus proches d'une situation « d'incertitudes partagées » (Aggeri, 1999) dans lesquels les entrepreneurs institutionnels, plutôt que de faire valoir leurs solutions, cherchent à coopérer pour faire émerger les termes du débat. Selon Franck Aggeri, une situation d'incertitude partagée se différencie des situations d'asymétries d'information par le fait qu'aucun acteur n'a de vision claire de son intérêt et de l'issue du processus. Il existe alors un intérêt mutuel à coopérer pour générer des apprentissages collectifs qui permettront aux acteurs de découvrir leurs intérêts.

Dans ce cadre, l'objet de l'entrepreneuriat institutionnel dans des situations d'institutionnalisation générative est de cadrer et de guider des processus d'apprentissages collectifs dans des voies qui ne peuvent être définies à l'avance. Ainsi, dans le cas de la GRI, l'action des entrepreneurs institutionnels a consisté à organiser l'exploration collective d'un nouvel espace d'action en matière de reporting développement durable. A travers leur action, les entrepreneurs institutionnels créent le champ du reporting environnemental et social plus qu'ils ne le capturent. Ils structurent ainsi les apprentissages collectifs mais ne prescrivent pas la forme finale des standards de la GRI. Comme le montrent les formes d'organisation identifiées au cours de la phase entrepreneuriale, l'action des entrepreneurs institutionnels vise à stimuler des apprentissages rapides (par l'expérimentation et l'identification des meilleures pratiques) et à concevoir rapidement un premier prototype d'un référentiel testable.

Deuxièmement, les formes d'entrepreneuriat institutionnel observables au sein de la GRI sont plus distribuées et coopératives que ne le suggèrent les études traditionnelles sur l'entrepreneuriat institutionnel. Plutôt que de chercher à promouvoir des projets concurrents, les quatre entrepreneurs institutionnels ont choisi d'unir leur forces dans un projet commun visant moins à définir un référentiel exhaustif qu'à créer les conditions d'émergence d'un nouveau champ du reporting sociétal. Dans cette perspective, aucun acteur n'est en position de prescrire l'ensemble du processus et la forme des institutions. On observe plutôt différents entrepreneurs institutionnels, conscients des lacunes de leurs savoirs, et engagés dans une démarche d'exploration collective. Plus que des représentants d'un projet institutionnel clair, ils cherchent à faire exister et à structurer ces explorations et ces apprentissages collectifs. Un des traits centraux de cette activité réside dans son caractère « génératif » : ainsi, la décision de positionner la démarche sur le reporting développement durable ouvre un espace de conception, permettant à différent acteurs de s'engager dans des relations de prescriptions réciproques, plus qu'elle ne ferme et qu'elle ne capture le processus.

On peut dériver de ces éléments une première proposition de recherche :

Proposition 1 : Dans les situations d'institutionnalisation générative, l'entrepreneuriat institutionnel prend des formes plus distribuées, coopératives et génératives que ne le suggèrent les perspectives traditionnelles de l'entrepreneur institutionnel.

Ces éléments nous apparaissent importants dans la mesure où ils suggèrent que la présence d'une forme « classique » d'entrepreneuriat institutionnel, mue par l'opportunisme et la recherche de pouvoir individuelle, constituerait une menace pour l'ensemble du

processus. En effet une telle logique risquerait de casser la confiance et la cohésion nécessaire à l'exploration collective. Un enjeu central du processus réside dans la capacité à définir un projet institutionnel de manière suffisamment large et ouverte pour que l'intérêt soit défini selon une logique collective (ici la promotion d'une nouvelle forme de reporting « développement durable »), capable de transcender les intérêts individuels. Une exacerbation des intérêts individuels trop précoce risquerait en effet d'entraver le projet, de saper sa légitimité et son fonctionnement. Il apparaît donc crucial de s'intéresser aux dispositifs et aux démarches permettant de prévenir les comportements opportunistes et de définir un intérêt collectif.

De ces éléments découlent deux autres propositions de recherche :

Proposition 2a : Dans des situations d'institutionnalisation générative, la logique des intérêts collectifs prédomine sur la logique des intérêts individuels

Proposition 2b : Dans les situations d'institutionnalisation générative, les comportements opportunistes et stratégiques constituent une menace sur les processus d'institutionnalisation

2) *Les phases entrepreneuriale et managériale du processus d'institutionnalisation*

Comme nous l'avons montré, le processus d'institutionnalisation de la GRI peut être analysé selon deux étapes qui révèlent des enjeux et des logiques d'action contrastées.

En décrivant la première phase entrepreneuriale de l'institutionnalisation, nous avons mis l'accent sur la dimension générative (rendre possible et cadrer des apprentissages collectifs) de l'action des entrepreneurs institutionnels. Cette étape est caractérisée par le rôle central des entrepreneurs institutionnels dont l'action permet de positionner le projet et de faire exister un espace d'exploration collective. La seconde étape (la phase managériale), marquée par le retrait relatif des entrepreneurs institutionnels, fait apparaître une forme plus bureaucratique et mécaniste de l'institutionnalisation. Elle se caractérise par l'élaboration d'une structure de gouvernance explicite, des modes d'organisation plus complexes et formels, l'émergence et la professionnalisation des personnels de la GRI. Ces transformations accompagnent l'accroissement de la visibilité de la GRI et l'entrée d'un nombre important de nouveaux acteurs dans le processus. Une structure formelle est nécessaire pour organiser les retours d'expérience, intégrer de nouvelles parties prenantes, faciliter les évolutions des standards de la GRI et promouvoir les standards.

Dans cette phase managériale, les entrepreneurs institutionnels continuent à légitimer l'institution, même si cet enjeu est de plus en plus géré à travers des processus formels et structurés (communication institutionnelle, site internet, etc.). Dans l'ensemble, le rôle des entrepreneurs diminue à mesure qu'augmente celui des experts (la technostructure) et des nouveaux stakeholders associés à la production des nouvelles normes. Cette phase managériale est un moment clé du processus d'institutionnalisation de la GRI et du reporting environnemental et social. C'est à ce moment du processus d'institutionnalisation, quand des règles ont été produites et qu'un apprentissage collectif a eu lieu, que la logique des intérêts apparaît comme une variable plus structurante de l'action. Dans cette seconde étape, les « incertitudes partagées » ayant été réduites, de nouvelles asymétries d'informations apparaissent, ouvrant la porte à des comportements opportunistes et stratégiques. Ce n'est qu'à ce moment-là que des controverses apparaissent et que les acteurs poussent différentes alternatives ou « institutions localisées » (Hoffman, 1999) : alors que les entreprises plaident aujourd'hui pour une démarche progressive et sélective du reporting environnemental et social, en soulignant les risques de bureaucratisation de la démarche, les ONG et les syndicats exigent une démarche exhaustive et contraignante. Au stade actuel, il est difficile de dire si la GRI parviendra à intégrer ces contradictions ou se contentera

d'agréger une série d'indicateurs reflétant les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes.

Dans cette seconde phase, on assiste à l'apparition d'une technostructure au sein de la GRI, comme en témoigne la structuration de groupes d'experts (le Technical Advisory Committee) et le secrétariat de la GRI. Cette technostructure (en particulier le secrétariat) poursuit sa propre logique d'action, qui consiste à pérenniser la GRI comme une institution permanente. L'autonomisation progressive du dispositif fait que le projet institutionnel échappe partiellement à la volonté et à l'influence de ses concepteurs (les entrepreneurs institutionnels) qui dénoncent parfois la dérive bureaucratique du processus. A cet égard, l'entrepreneuriat institutionnel constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour comprendre les trajectoires d'institutionnalisation et leur résultat.

Ce phénomène d'autonomisation souligné ici n'est pas radicalement nouveau dans le domaine des théories des organisations : il renoue notamment avec les analyses des « anciens » institutionnalistes (Selznick, Gouldner, etc.) et permet de dresser un pont entre anciens et nouveaux institutionnalistes. Cette observation fait ainsi écho aux analyses classiques de Selznick (1949) sur l'autonomisation des organisations lorsque celles-ci se développent et s'institutionnalisent. Malgré sa relative banalité, une telle observation est utile car elle amène à relativiser l'emprise des entrepreneurs institutionnels sur l'ensemble du processus d'institutionnalisation du reporting environnemental et social. Il montre que dans des situations d'« institutionnalisation génératives », la capacité des entrepreneurs institutionnels à capturer le processus d'institutionnalisation est d'autant plus faible que ceux-ci ne sont pas mesure de maîtriser l'ensemble des apprentissages générés par leur action.

Proposition 3 : dans les processus d'institutionnalisation génératifs, les entrepreneurs institutionnels exercent une influence indirecte sur l'ensemble du processus et ont une capacité limitée à prescrire la forme des règles institutionnelles finalement produites.

3) *Les enjeux du pilotage des processus d'institutionnalisation générative*

Si les entrepreneurs institutionnels ne sont pas en mesure de poursuivre des intérêts bien identifiés en début de processus et qu'ils ont une capacité limitée à prescrire les règles institutionnelles finalement produites, quelle est la nature de leur rôle ? Il nous semble que se dessine une forme d'entrepreneuriat institutionnel qui n'est pas compréhensible qu'en terme de relations de pouvoir entre acteurs, mais aussi de capacités de pilotage collectives. L'expérience de la GRI nous semble ainsi suggérer qu'un des rôles clés des entrepreneurs institutionnels a trait à leur capacité de diagnostic de la situation, et à leur rôle de cadrage des dynamiques d'exploration et de développement collectives qui permettront de faire émerger de nouvelles institutions.

Nous avons proposé le terme d'*institutionnalisation générative* afin de mieux caractériser les enjeux de pilotage d'un processus d'institutionnalisation tel que celui de la GRI. L'idée qui sous tend notre démarche est que, au même titre qu'une conception de produit ou de service, la conception de nouvelles règles et standards de l'action collective soulève des contraintes de pilotage de l'action collective qu'il s'agit de caractériser et de gérer. La démarche de la GRI peut d'ailleurs être analysée comme une tentative visant à « routiniser », à systématiser et à rationaliser de tels processus de conception. Comment la GRI a-t-elle cherché à domestiquer un tel processus ? Quels sont les choix de pilotage effectués au cours des étapes entrepreneuriale et managériale ? Dans quelle mesure ces choix

d'organisation sont-ils pertinents et ont permis de répondre aux enjeux auquel la GRI a été confrontée ?

L'ensemble des décisions et des évolutions en terme de structure organisationnelle permet de comprendre la manière dont les membres de la GRI ont cherché à piloter le processus de construction institutionnelle. L'évolution des formes d'organisation du projet depuis 1997 semble suivre les étapes classiques du développement de produit. Si l'on s'en tient à l'organisation formelle, on voit en effet se succéder une phase amont peu structurée (le « *fuzzy front end* » (Khurana et Rosenthal, 1997)) et une phase de développement plus systématique et formelle (Garel, 2003). Ainsi, la phase entrepreneuriale de la GRI peut être assimilée à une phase « amont », relevant d'une logique plus exploratoire. Dans cette étape, il s'agissait, pour un réseau d'acteurs resserré, de s'accorder sur l'objet du projet, de construire un cahier des charges et d'élaborer un premier prototype ou un démonstrateur (Weil, 1999). Lors de la phase managériale, les choix opérés semblent indiquer le passage de formes de pilotage exploratoires à une *phase de développement* plus classique et structurée. Ainsi, il apparaît symptomatique que plusieurs entrepreneurs institutionnels initiaux, considérant que les grands éléments du projet sont lancés, s'en éloignent. De même, les démarches de type « retours d'expérience structurés » de grande ampleur sont caractéristiques, en gestion de projet, d'une logique de développement ou d'amélioration incrémentale des produits. C'est aussi cette idée qui semble implicitement commander la création d'un « secrétariat » expert en management de projet, dont le rôle officiel est censé se cantonner à la gestion opérationnelle et à la mise en œuvre des orientations définies par le conseil d'administration. L'exercice d'un contrôle du secrétariat par un conseil d'administration distant des opérations, dépend d'ailleurs de l'existence de langages et de connaissances partagées, assez routinisées, et de la possibilité des membres du CA de formuler des choix et de discuter des orientations. Pour qu'un tel cadre fonctionne, les grands choix de positionnement, de structure et d'architecture des produits doivent être figés. Les évolutions des standards, ciblées et incrémentales, doivent permettre une amélioration continue des performances et s'inscrire dans le cadre plus confiné d'un « dominant design » (Anderson et Tushman, 1990).

Le Masson, Weil et Hatchuel ont montré que les outils et modèles traditionnels de la gestion de projet correspondent à un modèle qu'ils qualifient de « conception réglée » (Le Masson et al., 2006). Dans des situations de conception réglée, l'identité des objets est stable, les usages et fonctionnalités des produits/services sont connus, les expertises nécessaires sont facilement identifiables et leurs interactions sont planifiées. Dans ces situations, le processus de conception a été « domestiqué ». L'enjeu est de piloter de manière méthodique le processus de convergence du projet, en tenant compte de contraintes fortes en terme de coûts, de qualité et de délais. Par opposition, les situations de conception innovante sont caractérisées par l'instabilité de l'identité des objets et de leur usage, de même que des expertises nécessaires pour mener à bien le processus de conception. Dans ces situations, il s'agit d'organiser l'exploration, de capitaliser et de réutiliser les apprentissages générés par le processus de conception. Plus qu'un processus de contrôle, il s'agit de gouverner des apprentissages collectifs, c'est-à-dire de choisir où explorer et comment valoriser les apprentissages générés.

En terme d'organisation, les acteurs semblent donc chercher à passer rapidement l'organisation de la GRI d'une forme de conception innovante (ou plutôt « sauvage », dans les cadres de Le Masson, Weil et Hatchuel) à une organisation de type « conception réglée », visant à déployer, mettre à jour et diffuser les standards à grande échelle. Il est possible, cependant, de se demander si une telle forme d'organisation n'est pas en décalage avec l'état des connaissances et des modèles en matière de reporting développement durable. Compte

tenu de la lacunarité des connaissances concernant les attentes des utilisateurs, l'usage de l'information ou la certification des données, un tel mode d'organisation peut sembler trop précoce pour être applicable. Dans une situation instable et émergente, le rôle du secrétariat semble nécessairement aller au-delà de son rôle officiel : plus qu'un organe d'implémentation, il est le lieu dans lequel émergent les termes du débat, les expertises, et exerce un rôle décisionnaire. Il est probable qu'un certain nombre de tensions apparues dans cette seconde phase de l'histoire de la GRI -notamment les critiques de certains syndicalistes sur l'opacité du rôle et du fonctionnement du secrétariat- provienne de la dissonance entre l'organisation théorique et l'organisation réelle. En effet, alors que l'organisation théorique et officielle affiche la structure et les traits d'une démarche de conception réglée (centrée sur des processus de gestion de projet, la structuration de retours d'expérience et la gestion des délais, sous le contrôle de décideurs non directement impliqués dans les activités opérationnelles), l'organisation réelle requiert des formes de conception innovante dans laquelle le secrétariat joue un rôle beaucoup plus central. Les choix d'organisation et de gouvernance du processus auraient sans doute été sensiblement altérés si le rôle du secrétariat avait été théorisé comme un rôle d'animation d'une démarche de conception innovante. Plus qu'un modèle strictement politique de gouvernance de la démarche, il aurait alors été possible d'envisager des formes de *gouvernance des apprentissages collectifs* au sein de la GRI, posant la question des modalités d'identification des explorations à engager, la formalisation et le partage de nouvelles expertises, etc.

Le fait que les choix d'organisation se rapprochent des dispositifs de conception réglée plutôt que de ceux de la conception innovante pose d'autres types de problèmes. Dans une démarche de conception réglée, l'horizon de gestion et des apprentissages conduits constitue le projet. A ce titre, la stabilisation précoce d'une architecture non révisable des standards de la GRI[167], de même que l'enjeu de production rapide des standards, ont pu contraindre les logiques d'exploration et de développement ultérieures. A titre d'exemple, alors que l'ensemble des efforts ont été concentrés sur la mise à jour des lignes directrices et ont visé une convergence rapide vers un standard unique, il aurait été possible d'envisager d'autres modèles de développement. Une approche complémentaire aurait pu consister à identifier différents champs d'exploration, d'élaborer différentes lignées / déclinaisons possibles des standards (par exemple les formes de reporting dédiées aux investisseurs, à la société civile, etc.), et de s'interroger au fil de ces apprentissages sur le positionnement, la gouvernance et les objectifs poursuivis par la GRI.

Il apparaît ainsi que la capacité des entrepreneurs institutionnels à identifier des formes de pilotage pertinentes et appropriées est une condition clé de réussite des processus d'institutionnalisation génératifs. Dans ce cadre, le succès d'un tel processus n'est pas réductible à la simple présence d'un entrepreneur institutionnel, à la présence d'un acteur dominant, ou lisible à travers de simples stratégies de pouvoir : il implique de construire des capacités de pilotage permettant d'élaborer et de diffuser de nouvelles règles. Avancer dans cette perspective implique d'analyser plus en détail la manière dont sont explorées et couplées les variables de légitimité et de faisabilité fonctionnelle nécessaires à l'institutionnalisation.

Proposition 4 : au-delà des capacités politiques des EI, le succès d'un processus d'institutionnalisation génératif dépend de l'émergence d'une capacité de pilotage et d'organisation collective de situations émergentes.

[167] les lignes directrices, protocoles techniques et suppléments sectoriels

4) *Couplages légitimité / faisabilité et trajectoires d'institutionnalisation*

Le cas de la GRI nous a amené à souligner l'importance des variables de légitimité et de faisabilité fonctionnelle dans le processus d'institutionnalisation. Nous allons approfondir le rôle de ces deux variables dans les processus d'institutionnalisation (a) et montrerons comment l'articulation temporelle des couples légitimité / faisabilité permettent de rendre compte de différentes trajectoires d'institutionnalisation (b).

a) *Les variables légitimité / faisabilité*

Nous avons souligné la manière dont les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel évoluent au sein de chaque phase du processus d'institutionnalisation de la GRI. Ainsi, les enjeux centraux, dans la phase entrepreneuriale, consistent à structurer et à théoriser le projet afin de le légitimer et de drainer un nombre important d'acteurs autour de la conception des standards. Nous avons montré que les premiers standards produits par la GRI sont inaboutis, d'une qualité technique limitée. Les concepteurs des lignes directrices sont cependant clairement conscients de ces lacunes et celles-ci sont explicitement affichées par la GRI, au sein même de ses lignes directrices. Le positionnement de la démarche est même construit sur cet inaboutissement : les imperfections techniques sont inévitables compte tenu de la faible maturité du champ du reporting développement durable, elles doivent être gérées par un processus d'apprentissage collectif structuré. Ainsi, la qualité technique des standards, la capacité des acteurs du reporting à se les approprier, de même que leur capacité à répondre aux attentes des utilisateurs du reporting (investisseurs, syndicats, ONG) deviennent des enjeux structurants dans la seconde phase managériale. Un autre enjeu structurant de cette seconde période concerne aussi la capacité des acteurs à identifier des sources de financement stables et pérennes.

A travers l'histoire de la GRI se dégagent deux grandes variables à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation : la légitimité et la faisabilité des règles institutionnelles produites. Le concept de légitimité renvoie à la capacité du processus à apparaître acceptable et désirable à l'ensemble des acteurs (Suchman, 1995) ou cohérent avec les systèmes de légitimité en vigueur (Weber, 1922 - 1995; Laufer, 1993, 1996, 2000). Pour la GRI, il passe par la décision d'ouvrir la démarche à l'ensemble des parties concernées, l'engagement du Ceres d'abandonner le contrôle opérationnel et décisionnel de la GRI, de positionner le projet sur le champ du développement durable, de l'adosser à l'ONU. Ces éléments apparaissent au fondement de l'existence de la GRI, permettant de compenser les carences d'expertise (source de légitimité rationnelle légale) ou d'expérience en matière de régulation et de standardisation (légitimité traditionnelle qui sert de ressource à l'ISO).

La faisabilité constitue une seconde dimension structurant le processus d'institutionnalisation. Celle-ci concerne à la capacité des acteurs, compte tenu des choix opérés en terme de légitimation de la démarche, à conduire les apprentissages nécessaires à l'élaboration de règles fonctionnelles sur lesquelles reposent le projet institutionnel. La faisabilité renvoie à la faculté des acteurs à faire en sorte que leur projet soit réalisable d'un point de vue fonctionnel, des usages (utilité) et des ressources.

La notion de « découplage » (Meyer et Rowan, 1977) suggère toutefois que de nombreuses règles institutionnelles ont un rôle symbolique et peu articulé ou en prise avec les pratiques réelles. Néanmoins, d'autres auteurs (notamment Oliver 1991a) ont souligné la fragilité et les risques de remise en question de règles institutionnelles jugées inefficaces. Ainsi, dans de nombreuses situations, une forme d'institutionnalisation plus aboutie implique de développer des règles et des pratiques à la fois légitimes et faisables. Au sens de

Hasselbladth et Kallinikos, l'institutionnalisation implique en effet de développer des standards facilement reproductibles (et peu altérés par leur diffusion), durables et communicables (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Ces objectifs ne sont possibles qu'à la condition de gérer simultanément la légitimité et la faisabilité (ou l'applicabilité) des normes.

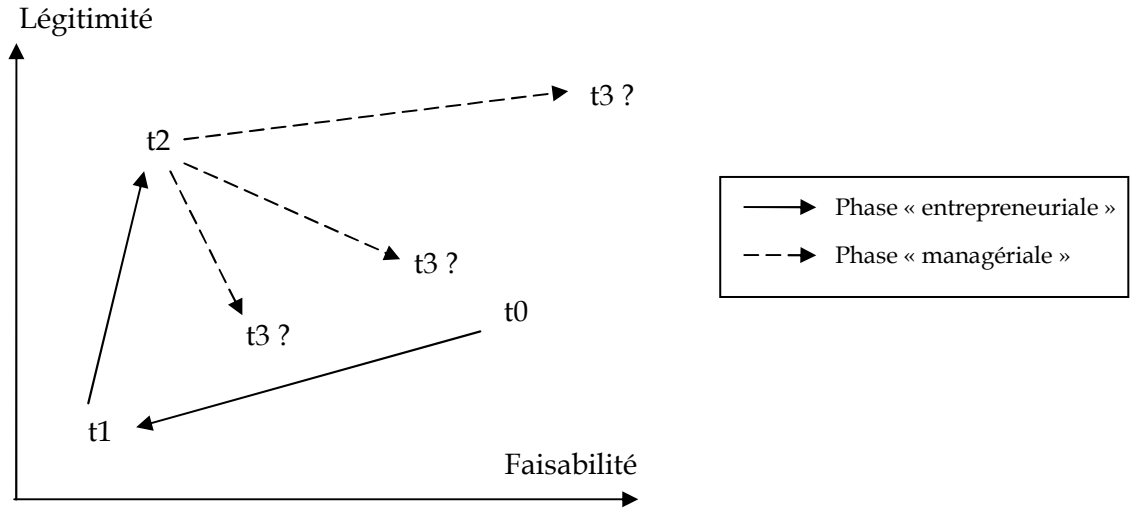
La littérature néo institutionnaliste, en cherchant à se distinguer des visions fonctionnalistes du fonctionnement des organisations, s'est historiquement focalisée sur les enjeux de légitimité (Scott, 1995). Ainsi la faisabilité fonctionnelle des institutions est-elle souvent tenue pour acquise dans les analyses néo institutionnalistes. La question de la « faisabilité » est abordée dans un nombre limité de travaux : ainsi, Christine Oliver (1991a) aborde cet aspect par la négative dans son article sur les sources et les origines des processus de « désinstitutionalisation ». Elle souligne que ces processus peuvent naître d'une remise en cause fonctionnelle et d'une crise d'efficacité qui amène les acteurs à rechercher et proposer de nouvelles solutions. Dans les modèles théoriques des processus d'institutionnalisation[168], la dimension de faisabilité et souvent considérée comme un problème réglé dans la phase d'institutionnalisation. Dans ces modèles, la faisabilité agit comme un filtre préliminaire : seuls les projets initialement faisables et fonctionnels sont susceptibles de se diffuser et de s'institutionnaliser. C'est notamment le cas lorsque l'on s'intéresse à la diffusion de formes organisationnelles ou d'innovations qui ont déjà fait leurs preuves dans d'autres contextes. Toutefois la GRI, et plus largement les processus d'institutionnalisation génératifs, suggèrent un processus différent. Le projet de standardisation et les pratiques de reporting se diffusent et s'institutionnalisent malgré des incertitudes fonctionnelles sur la qualité et l'utilité de ces pratiques. Ainsi, au moment de l'entrée dans la phase managériale, le projet institutionnel de la GRI apparaît légitime avant d'être faisable.

b) La gestion des couples légitimité / faisabilité dans l'histoire de la GRI

Afin de systématiser l'analyse, il est possible de représenter les trajectoires d'institutionnalisation sur les deux axes faisabilité / légitimité. La trajectoire suivie par la GRI est formalisée sur le schéma X.

[168] cf. notre revue de littérature en première partie de ce chapitre, et notamment les modèles dérivés de Berger et Luckman (1966) et de Greenwood et al. (2002)

Schéma 4.11 : représentation du processus d'institutionnalisation de la GRI sur les deux axes légitimité / faisabilité



En terme de couples faisabilité/légitimité, on peut distinguer trois temps du processus d'institutionnalisation. Au début du processus, le projet initial consiste à homogénéiser les cadres existants en matière d'environnement (t0). Ce projet se situe à un haut niveau en terme de faisabilité fonctionnelle et financière : les cadres nationaux existent et l'expertise environnementale peut être croisée avec les connaissances dans le domaine comptable. Par ailleurs, plusieurs organisations sont prêtes à financer une telle démarche et ont initié des projets allant dans ce sens. S'il reste des incertitudes concernant les usages de ces formes de reporting (doivent-ils être promus via des cadres réglementaires ou suivant une démarche volontaire), celle-ci apparaît nettement plus facilement réalisable qu'un projet visant à diffuser des pratiques de reporting développement durable à inventer. En décidant d'aborder la question du reporting développement durable (t1), les entrepreneurs institutionnels identifient un levier potentiellement beaucoup plus puissant pour le projet. Ce faisant, ils transforment un projet de portée limitée en un vecteur potentiel de transformation des relations entre l'entreprise et la société. Cette décision multiplie les soutiens possibles et la légitimité potentielle d'un tel projet dans les champs politiques, économiques et au sein de la société civile. Le rôle des entrepreneurs institutionnels consiste d'ailleurs à faire en sorte que se révèlent ces soutiens potentiels pour faire exister un tel projet (en légitimant le projet, ils l'engagent sur la trajectoire t1->t2). Mais un tel positionnement déstabilise considérablement les bases de savoir et l'issue du projet devient incertaine et peu cadrée. Comparé au projet initial, la faisabilité est largement amoindrie. Comme nous l'avons vu, une telle requalification déstabilise les équilibres en place en terme de savoirs et de relations, et pose la question du retrait du Ceres à plusieurs reprises.

Lorsque l'on entre dans la seconde période de l'existence de la GRI (t2), le projet a acquis une légitimité et constitue désormais la référence de fait en matière de reporting environnemental et social. L'enjeu de cette phase managériale (t3) est de formaliser un processus d'apprentissage permettant de fiabiliser les standards et de structurer les pratiques de reporting environnemental et social. Le pilotage de cette étape est particulièrement délicat dans la mesure où chaque arbitrage susceptible d'améliorer la faisabilité des standards risque de déstabiliser les équilibres en place et la légitimité de l'initiative. Cet élément peut

être illustré à travers deux exemples qui se situent au cœur des problématiques contemporaines de la GRI :
- *le pilotage de l'évolution des indicateurs :* la GRI, pour satisfaire l'ensemble des demandes des parties prenantes et maintenir sa légitimité en tant qu'organisation multistakeholder, a adopté, dans la deuxième version des « guidelines », une logique d'agrégation de l'ensemble des demandes. Cette logique a résulté dans un empilement de critères peu cohérents et appropriables par les entreprises. Toutefois, un tel équilibre n'est pas tenable à long terme : si elle ne débouche pas sur des standards opérables, le processus initié par la GRI risque de perdre la légitimité acquise suite à l'étape entrepreneuriale de l'institutionnalisation. Comme nous l'avons souligné, la logique de développement de la troisième version des « guidelines » vise à avancer dans le sens de la faisabilité et à proposer une architecture de standards plus cohérente et fonctionnelle. Mais les choix opérés posent la question de la légitimité et de la logique des arbitrages, et risquent de déstabiliser les équilibres et les modes d'interaction au sein de la GRI. L'une des orientations possibles afin d'améliorer la qualité des standards de la GRI serait de ne conserver que les indicateurs clairement auditables et reliés à des critères de coûts pour les entreprises. Toutefois une telle décision, en améliorant la faisabilité et l'utilité des standards de la GRI pour les entreprises et les milieux d'affaire, priverait la GRI d'une des dimensions qui constitue sa légitimité : l'idée que le reporting environnemental et social peut constituer un outil de régulation des entreprises à la disposition des parties prenantes.
- *les modalités de financement de la GRI* constituent, comme nous l'avons vu, une dimension critique de la faisabilité du projet, posant la question de la survie de l'initiative. Or les explorations en cours, si elles visent à résoudre les problèmes de faisabilité devenus cruciaux, posent la question de leur impact sur la légitimité de la démarche. Le « business model » initial de la GRI, établi sur la période 2003-2005, s'appuyait sur un modèle de donation et de subvention, garant de l'indépendance de la démarche, de son caractère public, et du fait que le reporting constitue un outil de régulation à destination des parties prenantes. Ce modèle de développement ne s'étant pas avéré suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement de la GRI, l'organisation a du explorer diverses possibilités de financement alternatives. L'une d'entre elles consistait à offrir aux entreprises des services de certification des comptes GRI (ou des services de formation et de certification des auditeurs). Ce modèle a dû être écarté pour des raisons de conflits d'intérêts : malgré son potentiel en terme de sources de financement, il aurait été perçu comme une remise en question l'indépendance de la GRI et aurait pu aboutir au retrait des parties prenantes, ne voulant pas servir de caution à la démarche. L'adoption d'un nouveau business plan pour la période 2005-2010, qui repose sur des services de formation, est apparue au board comme une solution moins risquée et plus facilement acceptable pour l'ensemble des parties prenantes.

La capacité de la GRI à améliorer la faisabilité des standards sans pour autant nuire à la légitimité de l'initiative posant aujourd'hui question, nous avons représenté plusieurs trajectoires possibles sur le schéma X. Ces éléments montrent que les deux variables légitimité et faisabilité ne sont pas indépendantes et qu'il est nécessaire de raisonner en terme de couples légitimité / faisabilité. Ainsi, le positionnement de la démarche et les équilibres de légitimité sur lesquels repose la coopération des différentes parties prenantes structurent fortement les explorations possibles et acceptables sur l'axe faisabilité. Par ailleurs, les exemples développés ci-dessus soulignent que chaque exploration et chaque décision constitue une déstabilisation potentielle des collectifs concevant les standards. Le pilotage des couples légitimité / faisabilité apparaît ainsi comme un enjeu crucial mais aussi d'une grande complexité de pilotage dans un processus d'institutionnalisation générative tel que celui de la GRI.

Un autre élément ressortant de cette analyse est que les variables légitimité / faisabilité semblent difficiles à découpler si l'on adopte une perspective à moyen terme. Comme nous l'avons souligné, la faisabilité des standards de la GRI devient une variable constitutive de sa légitimité à partir de l'entrée dans la phase managériale et à mesure que le temps passe. Si la GRI ne parvient pas à fiabiliser ses standards rapidement, sa légitimité en sera sérieusement atteinte.

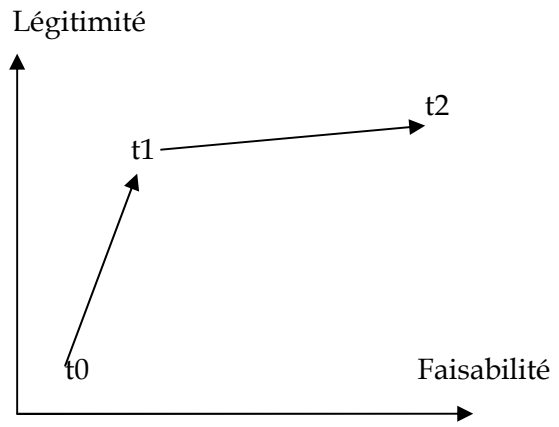
c) Les axes légitimité / faisabilité comme mode de représentation de différentes trajectoires d'institutionnalisation

Pour finir, l'un des attraits d'une formalisation des processus d'institutionnalisation à travers les variables légitimité / faisabilité est qu'elle offre un mode de représentation de différentes démarches d'analyse des processus d'entrepreneuriat institutionnel. Nous pouvons ainsi distinguer quatre grands modèles de processus d'entrepreneuriat institutionnel : la « licence d'exploration », le pied dans la porte, le modèle politique de l'institutionnalisation, et les processus de couplage dynamique.

La « licence d'exploration »

Si l'on considère comme point de départ la décision de positionner le projet sur le champ du reporting environnemental et social, le cas de la GRI correspond, dans ses grandes lignes, à une logique du « licence to explore ». Par analogie au concept de « licence to operate » qui renvoie à l'acceptabilité sociale des activités d'une organisation, un projet d'institutionnalisation tel que celui mené par la GRI dépend du soutien social et financier de son environnement. Mais plus qu'une « licence to operate », il s'agit d'une « licence d'exploration » dans la mesure où le projet de la GRI implique une exploration collective (que nous avons resitué à travers le terme d'institutionnalisation génératrice). Ainsi, au début du projet, celui-ci apparaît comme difficilement faisable et l'action des entrepreneurs institutionnels consiste à légitimer le projet et lui donner une légitimité et une exposition suffisante afin de faire exister un champ d'exploration collectif. C'est dans un second temps que les questions associées à la faisabilité du projet institutionnel sont abordées, via la structuration d'un processus d'apprentissage. Compte tenu des éléments soulignés ci-dessus, l'un des risques importants associés à une telle trajectoire est que les apprentissages et les arbitrages nécessaires pour accroître la faisabilité du projet risquent de déstabiliser les formes d'organisation et de cadrages sur lesquels repose la légitimité du projet. Nous ne nous attardons pas ici sur les enjeux du pilotage de ce processus, largement développés dans les lignes qui précèdent, et illustrés par l'étude du cas de la GRI.

Schéma 4.12 : La « licence d'exploration » (et son alternative : le pied dans la porte)



Le pied dans la porte

Un second modèle d'institutionnalisation, faisant apparaître une trajectoire proche de celle de la « licence to explore », est une stratégie que l'on pourrait qualifier de « pied dans la porte »[169]. Dans ce modèle, un acteur ou une organisation décèle une opportunité de changement dans un champ organisationnel dans lequel il possède une légitimité reconnue. Cette position initiale lui conférant une légitimité afin d'agir en tant qu'entrepreneur institutionnel qu'il peut chercher à exploiter.

Dans le champ du développement durable, ce modèle nous semble assez bien correspondre à la logique d'action suivie par des organismes nationaux de standardisation concernant l'élaboration de systèmes de management standardisés en matière de développement durable. Dans son analyse de la concurrence ayant opposé deux organismes nationaux de standardisation (le British Standard Institute –BSI- et l'Afnor -en France-), Thibault Daudigeos montre notamment que le projet Sigma britannique, initié dès 1999, est apparu en réaction à la démarche de la GRI (Daudigeos, 2004). Les équipes en charge du projet, qui avaient déjà envisagé le développement d'une norme de management du développement durable quelques années auparavant, virent dans l'expérience de la GRI « la preuve, tant par le nombre d'entreprises investies que par le rayonnement du projet, que les entreprises étaient sensibilisées à ces questions » (entretien cité par Daudigeos, 2004) et que le champ managérial était désormais mûr pour une telle démarche. De même, il montre que l'Affnor (l'organisme français de normalisation) a agi en réaction à l'initiative britannique, afin d'influencer le projet initié par l'ISO et de ne pas se faire imposer un standard défini de l'extérieur. Ces stratégies d'acteurs peuvent être qualifiées de pied dans la porte dans la mesure où, malgré un projet initialement flou et peu défini, chaque organisme de standardisation s'empresse d'investir le champ du développement durable suivant une logique de verrouillage. Ce verrouillage est double : la première norme managériale existante est en effet susceptible de structurer ou de préempter la démarche de l'ISO. Deuxièmement, une fois initié par une organisation dont l'autorité est difficile à remettre en cause, le processus de standardisation devient difficilement contournable pour les contributeurs potentiels (cabinets de conseil, ONG, etc.). Cette position offre évidemment un pouvoir important aux entrepreneurs institutionnels, car en maîtrisant le fonctionnement du forum dans lequel sont conduits les débats, ils constituent une voie de passage difficilement contournable. Leur pouvoir réside dans leur capacité à désigner et à maîtriser l'arène dans laquelle sont discutées les alternatives et arbitrés les conflits institutionnels.

En suivant une stratégie de pied dans la porte, il s'agit de préempter d'autres initiatives potentielles et d'héberger (et donc d'être en mesure d'influencer) l'ensemble du processus d'exploration et d'élaboration des règles. Au-delà de ce pouvoir de décision, une telle position permet à l'entrepreneur institutionnel de maintenir son emprise symbolique sur le champ (ainsi, les organismes de standardisation « classiques » restent maîtres de la standardisation en matière de développement durable).

Ce modèle est particulièrement attractif dans des situations où il existe un avantage au premier entrant (situations dans lesquelles il est difficile de faire coexister de nombreux projets concurrents) et où des acteurs disposent d'une forme de légitimité facilement

[169] Ce terme est notamment utilisé par des psychosociologues pour désigner des techniques de manipulation et de persévérance dans l'action. Pour Beauvois et Joule (1981, 1987), « un pied dans la porte [consiste à] extorquer au sujet un comportement préparatoire non problématique et non coûteux, dans un contexte de libre choix, afin de préparer un comportement plus coûteux et faciliter un processus d'engagement » (1987 :98). Nous n'utilisons pas la notion dans ce sens mais recourons à la métaphore du pied dans la porte pour signifier la volonté des acteurs de préempter et de capturer un processus d'exploration et d'action collective.

redéployable et difficilement contestable dans un nouveau champ organisationnel. Une telle posture apparaît évidemment intéressante, mais elle pose la question de sa pérennité et des modalités de contestation par des acteurs émergents qui chercheraient à contourner les acteurs déjà en place. Par ailleurs, un risque associé à une telle logique d'action, proche de la « capture », est de tuer dans l'œuf toute forme de confiance et toute possibilité de coopération, du fait de l'exacerbation des opportunismes individuels. Le risque est alors d'observer une prolifération non contrôlée des normes, chaque partie prenante refusant d'interagir avec les autres et constituant sa propre arène de normalisation pour promouvoir ses règles du jeu (on est alors dans le modèle de la confrontation entre plusieurs « situated institutions » discuté auparavant). En diminuant grandement la visibilité de chaque norme, cette dynamique de prolifération fragilise largement la portée de chaque norme en terme de régulation collective. De tels mécanismes ont souvent été observés par des études empiriques en matière de standardisation : à titre d'exemple, Chatterji et Levine (2006) montrent comment les conflits entre les différentes parties concernées dans le secteur textile a mené à l'élaboration d'une dizaine de normes concurrentes en matière de respect des droits humains, peu lisibles, inégalement diffusées et de statut extrêmement hétérogènes[170] (Chatterji et Levine, 2006). Un enjeu alors crucial pour le pilotage de tels processus d'institutionnalisation consiste à prévenir ces dynamiques de prolifération des standards et des normes.

Un autre risque d'une démarche de type « pied dans la porte » est qu'elle tend à reposer sur l'hypothèse que les apprentissages seront conduits et que l'essentiel consiste, pour l'entrepreneur, à les coordonner et à les héberger. Une telle hypothèse laisse totalement ouverte les modalités concrètes d'explorations collectives et d'élaboration de processus de collaboration entre plusieurs parties prenantes.

Il est à noter que la logique du pied dans la porte n'est pas totalement étrangère à l'initiative de la GRI. Ainsi, la phase entrepreneuriale de l'institutionnalisation souligne l'urgence de produire un standard afin d'exister et de devenir la « référence de facto » en matière de reporting développement durable. Dans plusieurs documents de présentation officielle, la GRI s'enorgueillit ainsi de ce statut de référence de standard de facto, soulignant par ce biais la nécessité de l'ensemble des parties prenantes à prendre part à la démarche. Malgré ces dimensions, nous ne rangeons pas la démarche de la GRI dans la catégorie du pied dans la porte du fait de l'importance des apprentissages conduits par les membres de l'organisation et le fait qu'ils ne bénéficient pas directement et individuellement de la maîtrise du processus.

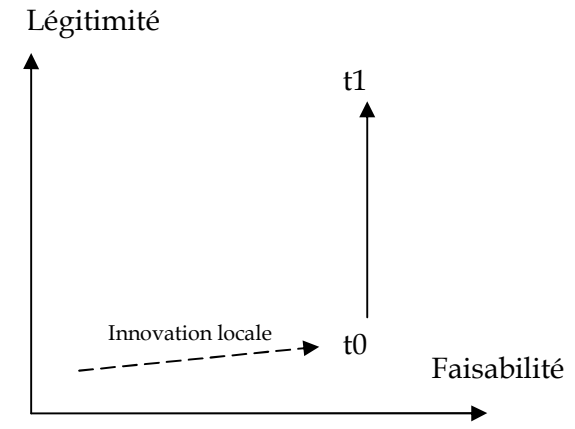
Le modèle politique de l'institutionnalisation

Un troisième type de trajectoire renvoie à une approche politique de l'institutionnalisation, qui, nous semble-t-il, a structuré la plupart des travaux en matière d'institutionnalisation et d'entrepreneuriat institutionnel. Dans ce modèle, la trajectoire étudiée par les chercheurs est celle du passage de t0 à t1, c'est-à-dire d'un projet faisable à une règle collective devenue acceptée et structurante dans un champ organisationnel donné. Dans ces approches, la question de la faisabilité est déjà réglée au début du processus

[170] Suivant les mécanismes de sélection adverse mis en avant par Ackerlof (cf. la métaphore des marchés au citrons (1970)), une telle dynamique incite les entreprises à adopter le standard du « moins disant » : dans une situation de profusion de standards hétérogènes, les différences entre les standards ne sont pas perceptibles pour les consommateurs (très majoritairement des non spécialistes). Ainsi, l'effet de signalisation de qualité induit par le standard bénéficie de la même manière à l'ensemble des entreprises, qui n'ont aucun intérêt à adopter le standard le plus exigeant.

d'institutionnalisation, même si elle a éventuellement fait l'objet d'explorations antérieures (représentées par la flèche en pointillé sur le schéma).

Schéma 4.13 : Le modèle politique



La plupart des modèles d'analyse des processus d'institutionnalisation sont basés sur une perspective où l'innovation locale précède l'institutionnalisation (Berger & Luckman, Greenwood et al.). Ainsi, pour Greenwood et al. (2002), c'est au cours la phase de « pré-institutionnalisation » que sont sélectionnées les règles, à un stade où la primauté est accordée aux principes de viabilité technique des solutions, qui seront ultérieurement diffusées et institutionnalisées.

Ce modèle politique de l'entrepreneuriat institutionnel, caractéristique de la plupart des approches, est implicitement basé sur l'hypothèse que les acteurs cherchent à généraliser des « situated institutions » (Hoffman, 1999), c'est-à-dire des projets institutionnels prédéfinis et opérationnalisables, correspondants aux intérêts stratégiques d'une catégorie d'acteurs donnés. Ainsi, Andrew Hoffman (1999) a-t-il montré comment les différentes catégories d'acteurs composant le champ de l'environnement cherchent à promouvoir des arrangements institutionnels reflétant leurs propres intérêts (les lois pour les législateurs, les approches technologiques pour les acteurs de l'ingénierie, les conflits juridiques pour les ONG, les approches managériales et stratégiques pour les entreprises du secteur). On peut aussi associer à cette trajectoire différents cas, telles que l'étude de Macguire et al. (2004) sur les pratiques de concertation avec les malades du sida au Canada, ou celle de MacNichol et Bensedrine concernant le règlement des conflits internationaux sur la régulation des échanges de soja génétiquement modifiés (McNichol et Bensedrine, 2003), ou d'autres travaux sur les conflits en matière d'échanges commerciaux internationaux (Lemkuhl, 2003) ou la structuration de la profession française de gestionnaires d'actifs par des standards anglo-saxons (Kleiner, 2003). De même, on peut ranger dans cette catégories les études portant sur la diffusion de formes organisationnelles similaires dans un champ organisationnel donné (DiMaggio, 1991; Fligstein, 1991), ou les approches des démarches de gestion de l'environnement et du recyclage comme mouvement social (Lounsbury et al., 2003).

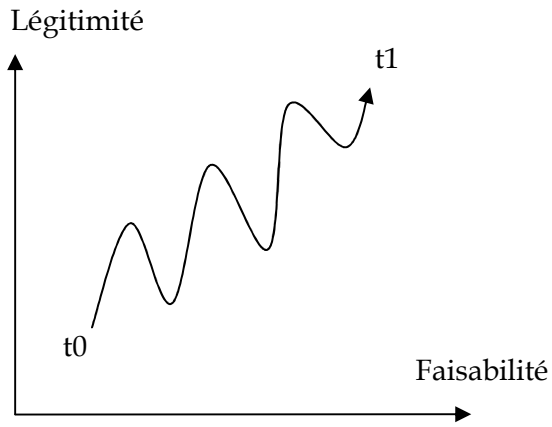
En terme d'action, les enjeux et les risques associés à un tel modèle sont d'ordre politique. Ces éléments sont cohérents avec notre analyse de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel. Un mode d'analyse politique de l'institutionnalisation semble bien adapté à une série de situations dans lesquelles les enjeux politiques prédominent (par exemple des débats autour de différentes alternatives de régulation en matière de gestion des émissions environnementales). Néanmoins, une représentation des trajectoires politiques d'institutionnalisation sur les axes faisabilité / légitimité est utile pour mettre en évidence le fait que ces trajectoires ne constituent qu'un sous ensemble des trajectoires possibles. Dès lors, appliquer une grille de lecture strictement politique à un processus d'institutionnalisation génératif peut constituer un biais d'analyse, évacuant la dimension des connaissances et les explorations nécessaires à l'institutionnalisation, à la révélation des préférences des acteurs et à l'explicitation de projets conflictuels. Il apparaît ainsi qu'il serait possible d'enrichir les perspectives institutionnelles en matière de gestion de

l'environnement (cf. l'analyse du règlement de controverses environnementales, d'OGM, etc.), majoritairement politiques, par une prise en compte de la structuration des débats et des connaissances scientifiques, qui constituent une variable structurante des processus de régulation. A ce titre, notre approche de l'institutionnalisation à travers les variables connaissances, dispositifs et relations nous semble utile pour mieux comprendre et resituer le rôle des explorations et des dynamiques de connaissances dans les processus d'institutionnalisation. Elle permet de bien différencier les processus d'institutionnalisation relevant d'une perspective politique de ceux qui impliquent de rendre compte de manière plus systématique de la coévolution des savoirs et des relations interindividuelles dans les processus d'institutionnalisation.

La logique du couplage dynamique

Une quatrième forme de trajectoire peut être qualifiée de couplage dynamique. Tout comme le modèle de « licence to explore », ce modèle est lui aussi caractéristiques des processus d'institutionnalisation génératifs, dans la mesure où le processus implique de gérer simultanément un processus d'institutionnalisation et la conduite d'apprentissages. Toutefois, par contraste au modèle de la « licence d'exploration » discuté plus haut, il est plus difficile de séparer nettement une période dans laquelle les explorations sont focalisées sur un objectif de construction de légitimité, à laquelle se succèderait une phase d'apprentissage structurée par un enjeu d'amélioration fonctionnelle des règles institutionnelles produites. Dans le schéma du couplage dynamique, les couples légitimité / faisabilité évoluent de manière dynamique tout au long du processus. Les acteurs ont, au moins de manière implicite, l'idée qu'il est nécessaire de piloter le couplage de ces deux variables. Dans le schéma ci-dessus, chaque point d'inflexion correspond à une situation dans laquelle les explorations et les apprentissages conduits au cours des périodes précédentes amènent les acteurs à repositionner et à réorienter la démarche, déstabilisant ainsi les collectifs établis et nécessitant de refonder, de manière plus ou moins fréquente et intense, la légitimité du projet.

Schéma 4.14 : La logique du couplage dynamique



Par opposition aux modèles de la « licence d'exploration » et du pied dans la porte, la logique de développement caractéristique d'un processus de type « couplage dynamique » est plus prudentielle et progressive. Les acteurs participant au processus d'institutionnalisation sont conscients de la précarité des arrangements, et du fait que le positionnement du projet est susceptible d'évoluer au fur et à mesure d'un processus d'apprentissage collectif qui permet d'améliorer la faisabilité des standards et leur légitimité. Dans le cas du développement de la GRI, un tel modèle aurait fait apparaître des formes d'entrepreneuriat institutionnel très différentes, visant moins à accroître l'engagement et la visibilité du projet dans un premier temps que d'explorer de manière plus structurée des aspects plus ciblés du reporting développement durable. A partir des apprentissages conduits et de l'élaboration de premiers outils d'apprentissage, le processus aurait alors

requis l'intervention d'autres acteurs, introduisant de nouvelles contraintes de fonctionnement du projet et de nouvelles orientations à suivre.

Les avantages d'un tel modèle tiennent à son caractère prudentiel et à son aspect révisable et réflexif. Toutefois il présente aussi de forts risques, comme celui, faute d'exposition, de ne pas parvenir à mobiliser suffisamment de soutiens humains, techniques et financiers pour conduire le projet. Les architectes d'une telle démarche risquent ainsi de se voir pris de vitesse par une stratégie du type « licence d'exploration » ou de « pied dans la porte » plus à même de visibiliser rapidement un tel projet.

D'un point de vue analytique, on peut relire dans ce cadre le « modèle d'action collective d'institutionnalisation » récemment proposé par Hargrave et Van de Ven (2006). Dans ce modèle, l'institutionnalisation est un processus dialectique, dynamique et instable qui évolue à mesure que sont contestés les arrangements institutionnels (perte de légitimité) et que s'ouvre une période de conflit et d'instabilité opposant différents projets. Cette confrontation entre les arrangements institutionnels dominants (thèse) et des projets alternatifs (antithèse) produit un équilibre nouveau (synthèse) qui va être le point de départ (thèse) d'une nouvelle phase de contestation (antithèse), etc. Un tel processus peut se poursuivre indéfiniment, où se stabiliser si une solution acceptable et fonctionnelle est finalement atteinte.

L'analyse des trajectoires de couplage dynamique constitue un champ de recherche à développer d'un point de vue empirique. Néanmoins, il est possible d'analyser à cette aune plusieurs champs de pratiques qui semblent mettre en jeu de tels processus. Les politiques de régulation en matière d'environnement fournissent un bon exemple. Comme l'a montré Franck Aggeri, la régulation dans le champ de l'environnement est particulièrement contraignante du fait de l'absence de connaissances stables chez le gouvernant aussi bien que les gouvernés (les acteurs se trouvent fréquemment en situation d'incertitudes partagées). Dans ces situations, une démarche de régulation traditionnelle de type « *command and control* » apparaît impossible. Le rôle de l'Etat est plutôt d'impulser et des dynamiques d'innovation et d'apprentissages croisés qui fourniront les bases de connaissances nécessaires pour instruire les débats et fonder une régulation ultérieure (Aggeri, 2000; Hatchuel, 2001a). Les cas des éco emballages montre comment l'élaboration d'une coordination multi acteurs (collectivités publiques, Etat, entreprises) et de connaissances partagées concernant les formes de tri les plus pertinentes constituent un préalable à la régulation. De même, le cas du recyclage des véhicules hors d'usage montrent comment la nature des contrats volontaires peut être révisée en fonction des connaissances accumulées, et l'importance de l'Etat dans l'élaboration de systèmes d'incitation favorisant les innovations des entreprises. Dans ces deux cas, le *rôle de l'Etat est d'orienter ce processus d'identification des solutions acceptables, tant d'un point de vue politique que fonctionnel, avant d'envisager des formes de régulation plus contraignantes*. Pour les acteurs de terrain, ces processus sont instables, ils peuvent impliquer des formes de collaboration nouvelles, donner lieu à des impasses (solutions techniques peu fructueuses ou inacceptables, cadres de régulation peu incitatifs, etc.). Pour l'Etat, il s'agit donc de trouver des formes d'intervention permettant de favoriser, d'accompagner et de piloter de tels processus de couplage dynamique.

Quelques éléments conclusifs sur les couples légitimité / faisabilité

L'intérêt d'une formalisation des différentes trajectoires d'institutionnalisation sur les axes faisabilité et légitimité se situe à différents niveaux. D'un point de vue théorique, un tel mode de représentation est utile car il permet de mieux différencier les logiques d'action

propres à chaque processus : ainsi, chacune des trajectoires renvoie-t-elle à des enjeux de pilotage spécifiques, susceptibles de se traduire par des dynamique de connaissances, de relations et d'instrumentation différentes. Par ailleurs, une telle formalisation est utile car elle souligne que la perspective politique de l'entrepreneuriat institutionnel, qui a jusqu'ici dominé les grilles d'analyse, ne constitue finalement qu'une grille de lecture approprié à une certaine classe de situations.

De même, une telle formalisation nous semble ouvrir de nouvelles perspectives en matière d'action publique. Tout d'abord, elle permet d'éclairer les enjeux et les difficultés de mise en œuvre d'un processus multi parties prenantes en matière de standardisation. Ensuite, une telle formalisation est utile à l'acteur public pour distinguer des processus de nature différente, pour caractériser différents projets, évaluer leur potentialité mais aussi les risques des différentes initiatives privées de standardisation. Ensuite, puisque les modalités de développement et les risques de ces processus diffèrent en fonction des trajectoires observables, les modalités de soutien de telles démarches diffèrent elles aussi. Une question importante est alors de comprendre comment solliciter et stimuler des trajectoires d'institutionnalisation apprenante ? Quel type de cadrage et quels dispositifs favoriser pour prévenir les comportements opportunistes risquant de bloquer de tels processus ? Faut-il orienter les apprentissages conduits par les acteurs et comment ? Quelle stratégie suivre pour prémunir les stratégies de capture ou de pied dans la porte ?

Cette formalisation suggère différentes pistes de recherche qu'il serait intéressant d'explorer dans des recherches à venir. Premièrement, la caractérisation des enjeux et des risques associés au pilotage de ces différentes trajectoires reste largement à affiner et pourrait être mieux appréhendée par une analyse plus fouillée de cas empiriques, similaires à celui conduit pour l'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI. Une telle étude permettrait éventuellement d'avancer dans une perspective plus contingente des formes d'entrepreneuriat institutionnel et de mieux caractériser les stratégies d'acteurs. On pourrait enfin envisager de développer une approche interactive de ces différents processus d'institutionnalisation, proche de la théorie des jeux. Il s'agirait, par exemple, de s'interroger sur les possibilités de compétition de plusieurs stratégies d'institutionnalisation autour d'un même projet : à titre d'exemple, comment les acteurs initiant un projet relevant d'une démarche de couplage dynamique peuvent-ils prévenir des comportements opportunistes de pied dans la porte qui viserait à les prendre de vitesse ? Doivent-ils changer de stratégie et adopter une logique de confrontation afin de maintenir leur avance sur le processus où peuvent-ils dé-légitimer les projets alternatifs ?

Les quatre trajectoires d'institutionnalisation mises en évidence sont synthétisées dans le tableau de synthèse suivant.

Tableau 4.7 : synthèse des différentes trajectoires d'institutionnalisation mises en évidence à travers les variables légitimité / faisabilité

Trajectoires d'institutionnalisation	Description	Enjeux	Risques	Exemples
La licence d'exploration	Processus d'institutionnalisation générative en deux étapes : (1)construction de la légitimité, (2)faisabilité de la démarche	Evolutifs en fonction de l'étape du processus : (1) légitimer le projet (2) conduire des apprentissages collectifs pour améliorer la faisabilité des règles institutionnelles sans déstabiliser les bases de légitimité du projet	-Dérive politique et conflictuelle, -incapacité à maintenir le couplage légitimité/ faisabilité à long terme, -difficulté à conduire les apprentissages collectifs	La Global Reporting Initiative (GRI)
Le pied dans la porte	Processus analogue à la « licence d'exploration » avec une dimension plus opportuniste des entrepreneurs institutionnels (EI), qui s'empressent d'investir le champ pour le maîtriser	-pérennité de la légitimité des EI -capacité à maintenir une initiative centrale de référence	-risques d'opportunisme exacerbés -risques de prolifération d'initiatives concurrentes -faible capacité de régulation des standards	- La Sigma Initiative vs. SD21000 (cf. Daudigeos, 2004) - Standards droits humains dans l'industrie textile
Le modèle politique	Processus d'institutionnalisation politique, dans lequel il s'agit de généraliser à l'ensemble d'un champ des règles institutionnelles déjà éprouvées	Enjeux politiques : - capacité à positionner le projet pour qu'il soit adopté par les acteurs dominants - Structuration de réseaux de soutien d'un projet alternatif pour déstabiliser les acteurs dominants	-inerties et forces de résistance au changement -risque analytique : appliquer une grille de lecture politique à des phénomènes d'instit. générative	Modèle standard de l'entrep. instit.
Le modèle du couplage dynamique	Processus d'institutionnalisation générative dans lequel les explorations portent simultanément sur les deux variables légitimité / faisabilité	Piloter la révision continue du positionnement du projet, de son organisation, et de la faisabilité des règles produites	- principe prudentiel et d'exposition progressive qui limite l'exposition d'un tel projet - risques de se trouver pris de cours par un acteur adoptant une stratégie de pied dans la porte ou de licence d'exploration	- Politiques publiques en matière d'environnement. - Champ de recherche à développer

B) Deuxième niveau d'enseignement : le statut incomplet du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI nous a permis de dégager une série d'apports théoriques concernant les formes d'entrepreneuriat institutionnel dans des situations d'institutionnalisation dites « génératives ». Elle nous a aussi permis, en relisant le processus d'institutionnalisation de la GRI à travers les variables de légitimité et de faisabilité, de resituer une variété de trajectoires possibles d'institutionnalisation.

L'analyse de l'expérience de la GRI est porteuse d'une seconde série d'enseignements, portant sur le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. La GRI étant un élément central du processus de mise en calcul de la RSE, elle constitue un pivot de la dimension « dispositif » du modèle de pilotage. Ainsi, l'analyse des modalités d'émergence et de conception des standards de la GRI offre ainsi une occasion privilégiée pour évaluer la maturité de ce modèle de pilotage, ainsi que de la capacité du reporting environnemental et social à structurer le comportement des entreprises.

1) Le développement durable comme contrôle externe : un modèle de pilotage inabouti

Il ressort de l'analyse que le processus d'institutionnalisation de la GRI n'est pas abouti et continue à faire l'objet de controverses et d'incertitudes concernant les formes, la qualité et les usages de l'information à produire. Si la GRI est engagée dans un mouvement de fiabilisation de ses standards, les orientations actuelles, notamment concernant l'élaboration d'un business model viable, ne font pas consensus et sont susceptibles de nuire à la légitimité de la démarche. De même, l'émergence de règles et d'une base d'expertises robuste est un enjeu central pour asseoir la légitimité de la démarche et des décisions prises par le secrétariat de l'organisation, mais cette question reste partiellement irrésolue.

Au sein du chapitre 3, nous avons défini le concept de chaîne instrumentale comme « un dispositif dont le fonctionnement dépend de plusieurs outils fonctionnellement interdépendants ». La GRI constitue, dans ce cadre d'analyse, une infrastructure instrumentale qui vise à coordonner une chaîne instrumentale plus large. Cependant, alors que la GRI se positionnait explicitement sur ce créneau lors de sa création (cf.White et Zinkl, 1997), le positionnement de la démarche a progressivement évolué d'une perspective de type « agence de calcul » à un modèle plus managérial et moins contraignant pour les entreprises. Dans cette perspective, les cibles prioritaires tendent à devenir les acteurs produisant les rapports plus que les utilisateurs externes de l'information (Igalens, 2006b) [171]. Les dilemmes actuels de la GRI permettent de mieux comprendre les limites et les difficultés de fonctionnement des marchés de l'évaluation extra financière. Une des difficultés les plus apparentes a trait à la difficulté à effectuer des arbitrages clairs et explicites en ce qui concerne les destinataires de l'information. Cette difficulté semble à la fois provenir de

[171] Dans une perspective managériale, les standards de la GRI offrent un cadre permettant de pointer les axes prioritaires d'actions pour chaque entreprise et d'organiser le processus de reddition permettant à l'organisation de rendre compte de son action sur la place publique. Dans cette perspective, la cible première du reporting est tout autant l'entreprise elle-même que les parties prenantes externes. En effet, plus qu'un outil de conformation, les standards de la GRI offrent désormais un cadre de structuration et de hiérarchisation de la démarche de l'entreprise. Dans cette perspective, plus qu'un cadre figé de réponse à des injonctions claires et contraignantes de la part des parties prenantes, le reporting est conçu comme un acte public et volontaire qui permet à l'entreprise de valoriser et de différencier son action sur la place publique.

l'élaboration d'une base de connaissance claire et de la capacité à légitimer de telles orientations compte tenu de la dimension multi parties prenantes de la démarche. Un problème récurrent de la GRI concerne ainsi l'ambiguïté des standards en ce qui concerne les formes et l'usage de l'information produite. Comme nous l'avons souligné, une question clé, pour l'avenir de la démarche, concerne la capacité de la GRI à faire évoluer son positionnement et à fiabiliser ses standards si l'orientation managériale suivie ne permettait pas de soutenir la démarche à long terme.

2) *Le « mythe rationnel » de la triple bottom line comme ressource et contrainte pour l'action*

Nous avons souligné l'ambivalence et le caractère quelque peu utopique du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Comme nous l'avons souligné, l'utopie réside dans le modèle de performance, incarné par le concept de « triple bottom line ». Ce concept renvoie à la mise en synergie des dimensions économique, sociale et environnementale et suppose la possibilité de concilier les attentes *a priori* contradictoires de multiples parties prenantes. Dans cette perspective, les bénéficiaires présumés du développement durable comme contrôle externe sont multiples. Il s'agit aussi bien des managers que de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans une approche quelque peu utopique et mythique, le reporting développement durable s'offre comme un moyen de réconciliation du capitalisme avec la société. Cette perspective est particulièrement présente au début de l'histoire de la GRI : on la trouve explicitement dans l'approche la Ceres en matière de reporting environnemental. Elle est aussi particulièrement apparente dans le rapport de White et Zinkl (1997) sur la nécessité de standardiser les métriques environnementales, constituant un des documents fondateurs de la GRI.

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI montre que l'ambiguïté de ce modèle de performance joue un rôle contradictoire : elle constitue à la fois une ressource et une contrainte pour la démarche de la GRI. Elle constitue une ressource dans la mesure où, dans la première période de l'institutionnalisation de la GRI, le reporting développement durable joue comme une utopie mobilisatrice : la promesse de réconciliation des entreprises avec la société a permis de mobiliser et d'impliquer de multiples parties prenantes. En ce sens, on retrouve bien les traits d'un « mythe rationnel » (Hatchuel, 1996) et son importance dans un processus de rationalisation : cette dimension mythique et utopique est essentielle pour enclencher une dynamique d'action collective. Toutefois, et à mesure que le temps passe, cette utopie mobilisatrice peut cependant se transformer en une contrainte. Ainsi, l'idée d'une convergence d'intérêts de différentes parties prenantes autour du reporting développement durable a permis de mobiliser des acteurs hétérogènes et de construire des formes de coopération autour du projet. Néanmoins, cet élément fait peser toute une série contraintes qui peuvent handicaper l'opérationnalisation du projet, dès lors que celui-ci réunit des acteurs aux intérêts divergents et difficiles à concilier. Ayant constitué l'un des fondements du positionnement de la GRI (et plus largement de l'opérationnalisation managériale du développement durable), il apparaît difficile de se départir de son positionnement démocratique pour réorienter le processus vers des cibles plus claires (par exemple les investisseurs ou les organes de régulation, etc.) et plus facilement opérationnalisables. S'il semble impossible de se départir du positionnement démocratique qui a fondé la légitimité du processus, il est sans doute nécessaire, à mesure que des difficultés de coordination apparaissent, que les acteurs de la GRI s'engagent dans un travail de re-conception de la signification et des modalités d'opérationnalisation de son approche démocratique, des processus de résolution des conflits, etc.

3) *Les possibilités d'altération et de transformation du développement durable en tant que philosophie managériale*

On peut relire ces éléments dans le cadre d'analyse des vagues de rationalisation proposé par Hatchuel et Weil (1992). Les auteurs décrivent la structure des vagues de rationalisation comme un « conglomérat » de trois dimensions (123-126) : une philosophie managériale, un substrat technique et une représentation simplifiée des acteurs (voir le chap.2 pour une présentation plus détaillée). En étudiant l'émergence, la diffusion, et l'impact des systèmes experts dans différentes organisations, ils montrent qu'une vague de rationalisation se transforme (de même qu'elle transforme les identités et les connaissances des acteurs) à mesure qu'elle se diffuse. Pour passer de l'utopie mobilisatrice (mais peu actionnable) à la transformation réelle des organisations et des figures d'acteurs, une vague de rationalisation doit se transformer sur ses trois dimensions. Cette transformation apparaît comme la condition même de sa viabilité ou de sa réalité. Elle est le résultat d'apprentissages successifs qui permettent de réduire la distance entre les contraintes, structures et fonctionnement des organisations et les trois dimensions des vagues de rationalisation.

Les éléments d'analyse de la GRI développés ci-dessus posent la question du *niveau de tension et d'altération qu'une philosophie gestionnaire peut supporter au cours d'une vague de rationalisation*. Quels sont les altérations et les écarts supportables et les requalifications possibles des mythes rationnels au cours d'une vague de rationalisation ? Sans chercher à apporter des réponses définitives à ces questions, il semble possible, ici, de distinguer différents types de vagues de rationalisation.

Les vagues de rationalisation « traditionnelles » sont formalisées sur leurs trois dimensions. Leur dimension instrumentale est souvent prédominante : en effet, elles sont souvent décrites comme des « techniques managériales ». Pour reprendre l'exemple des systèmes experts, ceux-ci consistent en un projet de formalisation et de systématisation de l'ensemble des connaissances de l'organisation (philosophie gestionnaire) basés sur des logiciels informatiques, des « bases de connaissances », des « logiciels d'inférence » et des langages de programmation (substrat formel) reposant sur une série d'hypothèses sur le fonctionnement de l'organisation, comme la possibilité de piéger le savoir des acteurs (représentation des acteurs). Ces trois dimensions, si elles sont explicites dès le début du processus de rationalisation, sont sujettes à des transformations : ainsi, quelques années après le début du processus de rationalisation, l'usage des systèmes experts dans l'industrie semble s'être progressivement transformé : leurs ambitions apparaissent plus mesurées, leur usage plus localisé et ciblé, la manière d'élaborer ces systèmes est elle aussi plus mesurée. Dans ce type de vague de rationalisation, la philosophie managériale apparaît souvent de manière implicite, cachée, en arrière plan des techniques formelles qui sont, elles, mises en avant pour présenter les projets et les objets de transformation.

Par contraste, nous avons montré que le développement durable s'offre comme une vague de rationalisation incomplète, en quête d'opérationnalisation ou de substrat technique. Dans ce modèle c'est la philosophie managériale qui constitue le point d'entrée et la raison d'être de l'action collective. Dans une telle configuration, l'enjeu central consiste en l'opérationnalisation de la philosophie managériale. Le cas de la GRI suggère que dans ce type de processus, la requalification de la philosophie gestionnaire est un enjeu critique, car c'est sur elle que repose l'action collective. Il est ainsi possible de mettre à jour une contrainte particulièrement structurante des vagues de rationalisation dont le fondement réside dans leur philosophie managériale, telle que la GRI : de tels projets semblent capables de supporter moins de tensions et de requalifications de leurs philosophie gestionnaire que les projets de rationalisation centrés sur une dimension instrumentale. Il serait alors intéressant de s'interroger plus profondément sur les modalités de requalification et d'exploration des

philosophies managériales dans de tels processus. Il apparaît difficile de mener la réflexion à son terme avec le matériau réuni dans ce chapitre. Cependant une telle question offre, nous semble-t-il, d'intéressantes perspectives de recherche qui pourraient être creusées en poursuivant l'analyse conduite de l'expérience de la GRI et de la gestion des couples légitimité / faisabilité. De même, il serait possible d'avancer en examinant l'évolution des pratiques et des techniques de stakeholder management entre les entreprises et leurs parties prenantes. Cette question nous semble constituer un enjeu profond pour appréhender la pérennité et la dynamique du développement durable en tant que vague de rationalisation des entreprises.

4) Développement durable, contrôle externe et apprentissages collectifs

Nous avons étudié, au cours de ces deux chapitres, l'élaboration d'une architecture du contrôle externe des entreprises, en soulignant ses ambiguïtés et ses limites actuelles en terme de fiabilité. Il est possible de conclure cette analyse en développant différents éléments relatifs au statut et à la portée du modèle de pilotage du développement comme contrôle externe. Si elle se fiabilisait et se pérennisait, une telle architecture constituerait un dispositif de mise en chiffre et de quantification de variables jusqu'alors peu visibles de l'action des entreprises (se manifestant la plupart du temps par le biais de controverses locales). En étendant la sphère de la mesure et de la quantification, elle permettrait d'internaliser des externalités et de prendre en compte de nouvelles dimensions dans l'évaluation économique des entreprises et de mesurer leur impact. Dans le langage de Michel Callon (1999), les pratiques de reporting développement durable peuvent alors être interprétés comme un dispositif essentiel au « refroidissement » de « situations chaudes ». Par le biais du reporting, il s'agit ainsi de « visibiliser » des variables (émissions de CO2, montant des aides publiques perçues pour l'implantation d'une usine ultérieurement restructurée ou délocalisée, etc.) afin de résoudre des controverses, et de passer d'une situation où les débordements sont la règle (les nuisances de l'industrie sur l'environnement, les délocalisations sauvages, etc.) à une situation froide, dans laquelle l'origine des nuisances et leurs victimes ont été identifiées, les droits de propriété ont été attribués, où il est possible d'évaluer les conséquences environnementales et sociales de certains types d'actions (d'identifier les bonnes / mauvaises pratiques) et de compenser les gains / pertes d'utilité par des flux monétaires.

On comprend dès lors le levier potentiel que représente le reporting développement durable dans ce processus dynamique d'internalisation des externalités. Mais il apparaît aussi que le reporting, seul, ne saurait suffire pour que ce processus soit poussé à son terme. Ainsi, l'activité de mise en chiffres peut être dénuée de sens si elle n'est pas articulée avec des controverses sociales appelant l'action du régulateur, des décisions de la part d'investisseurs ou d'autres utilisateurs de cette information. De même, pour qu'un tel processus de mise en chiffres soit pertinent, il semble indispensable qu'il soit corrélé à l'émergence de nouveaux champs de connaissances et de nouveaux modèles conceptuels (par exemple l'ingénierie environnementale afin d'étudier les seuils tolérables d'émissions de CO2, les types de technologies disponibles permettant de réduire les émissions, une modélisation de l'impact environnemental des bâtiments dans le cas de la construction durable, etc.). En ce sens, *la diffusion de pratiques de reporting environnemental et social ne peut constituer une fin en soi : il s'agit d'un outil et d'un cadre potentiel de régulation qui risque de tourner à vide s'ils n'est pas articulé avec le développement de connaissances et de modèles conceptuels chez les utilisateurs potentiels de telles informations*. Ainsi, une telle infrastructure n'a de sens que si elle est alimentée par d'autres apprentissages collectifs, révélant les besoins d'informations et leur usage, suscités par des controverses sociales et des explorations en

terme de modèles d'ingénierie permettant d'identifier les variables de mesure les plus pertinentes.

Historiquement, la GRI s'est inégalement arrimée à ces enjeux. En effet, l'organisation a plutôt cherché à développer les pratiques de reporting développement durable suivant une approche transversale et peu différenciée en fonction des secteurs. Dès lors, la démarche suivie par la GRI dans ses « guidelines » peut être analysée comme une « agence de calcul » quelque peu inaboutie car elle s'est développée de manière quelque peu isolée des autres agences de calcul en matière de développement durable. Cet élément joue particulièrement dans le champ du social, où l'information produite par les entreprises semble avoir suscité relativement peu d'apprentissages, d'explorations et rester peu utilisée, n'étant pas relayée par d'autres acteurs (ONG, acteurs publics, syndicats) et agences de calcul (on peut penser aux agences de rating développement durable, à l'élaboration de modèles économétriques visant à évaluer le coût social de l'insatisfaction et du stress au travail, etc.). Dans le champ social, les modèles conceptuels semblent en effet rester largement rudimentaires, implicites et peu formalisés. Dans le champ de l'environnement, il est possible d'identifier des dispositifs de calcul plus élaborés (par exemple le « carbone disclosure project » qui permet aux investisseurs institutionnels de relier les émissions des entreprises au changement climatique) mais la démarche de la GRI semble s'être inégalement articulée à ces différentes arènes plus spécifiques et techniques. Plus qu'une articulation avec ces arènes de calcul techniques, l'horizon suivi par la GRI semble être plus managérial : l'organisation tend ainsi à se positionner comme un standard d'opérationnalisation, de mise en œuvre et de pilotage des démarches de développement durable ou de RSE. A titre d'exemple, le document « Making the Connection » établi en partenariat entre le Global Compact et la GRI, vise à établir la GRI comme standard d'opérationnalisation et de suivi des engagements relatifs aux principes du Global Compact de l'ONU.

A travers ces différents éléments, on comprend que le reporting développement durable constitue une pratique qui, pour de nombreuses entreprises, est d'avantage destinée à la communication interne qu'aux investisseurs et aux régulateurs (cf. différents rapports, sur le reporting développement durable, notamment -GPPi, 2006 ; PWC, 2005-). Au-delà des guidelines qui constituent un outil managérial de portée assez générale et transversale, inégalement articulé aux questions techniques plus sectorielles, il serait intéressant d'étudier plus en détail la manière dont les suppléments sectoriels de la GRI tiennent compte des débats plus techniques et cherchent à s'arrimer aux autres arènes de calcul sectorielles. La capacité de la GRI à articuler ses standards à d'autres forums d'exploration collectifs plus techniques, dans lesquels se jouent le renouvellement des ingénieries de l'environnement, du social, de l'évaluation financière et de l'action publique nous semble en effet constituer un double enjeu, qui concerne à la fois la capacité de la GRI à constituer un vecteur de nouvelles formes de régulation externe des entreprises, mais aussi la capacité de la GRI à s'institutionnaliser en donnant plus de consistance et d'utilité aux indicateurs de reporting. Encore une fois, un enjeu majeur d'une telle orientation technique est le risque d'être perçue par différentes parties prenantes comme une remise en cause du caractère multi-stakeholder de la démarche qui constitue le fondement de sa légitimité.

Conclusion : la nécessité de compléter la perspective du contrôle externe par l'analyse des pratiques internes des entreprises

Au terme de cette analyse de l'élaboration d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe des entreprises, il est possible de dresser un certain nombre d'enseignements. Comme nous l'avons indiqué à travers le concept d'architecture instrumentale, un tel modèle de pilotage est particulièrement ambitieux en terme d'action collective, et reste aujourd'hui inabouti. En effet, il s'agit simultanément d'identifier des techniques de reporting, de mettre en place de nouvelles formes de rendre compte de la part des entreprises, mais aussi de coupler ces nouveaux dispositifs de contrôle avec d'autres forums d'apprentissages dans lesquels se décident et se jouent les usages de telles informations. Sans être articulé avec de tels forums d'apprentissages, le modèle du contrôle externe risque fort de tourner à vide. Pour aller plus loin, on pourrait avancer qu'une perspective du contrôle externe est *par nature* incomplète : en effet, si la standardisation du reporting développement durable offre une nouvelle technologie du rendre compte, encore faut-il que ces outils soient susceptibles de produire des prescriptions pertinentes, que les parties prenantes externes soient en mesure de s'emparer de ces outils pour formuler des demandes nouvelles et originales, que les entreprises acceptent ces prescriptions et qu'elles soient en mesure d'apporter ou d'inventer des réponses à ces nouvelles questions. Dès lors, ces nouveaux dispositifs, et plus largement le développement durable comme contrôle externe, ne valent qu'en ce qu'ils génèrent de nouveaux apprentissages et stimulent de nouvelles formes d'action collective.

Dès lors apparaissent de nouvelles questions : le modèle du contrôle externe, du reporting et des démarches qualité suffit-il à décrire l'action des entreprises ? Comment les entreprises et les autres acteurs alimentent-ils de tels processus ? Comment les acteurs suscitent-ils et pilotent-ils des explorations et de nouvelles formes d'action susceptibles d'alimenter ce modèle du contrôle externe ? Comment les entreprises s'engagent-elles et soutiennent-elles les démarches de développement durable ? Existe-t-il d'autres modèles de pilotage internes susceptibles de compléter un modèle dérivé du contrôle externe ?

Ainsi, il apparaît que la capacité à soutenir les dynamiques d'actions en matière de développement durable se joue simultanément au niveau institutionnel (à un niveau méso ou macro, où les acteurs s'efforcent de produire des cadres d'action partagés) et à un niveau plus local (où se jouent les apprentissages qui alimentent la production de cadres et de normes). Il apparaît donc nécessaire de compléter la perspective du contrôle externe (appréhendée jusqu'ici à travers une grille de lecture méso) par une perspective plus interne aux entreprises et plus locale. C'est à cette seconde série de questions que nous allons consacrer la troisième partie de cette thèse.

Partie 3 : Le développement durable dans l'entreprise - Enjeux et fondements d'une approche en terme de conception innovante.

Introduction de la troisième partie

La seconde partie de cette thèse nous a amenés à étudier la construction d'un modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Dans cette perspective, le développement durable met en jeu de nouvelles formes de transparence des activités des entreprises, qui, par l'intermédiaire du jeu des marchés, doivent modifier les processus de décision et les comportements de l'entreprise et, par extension, les relations entre les entreprises et l'ensemble de la société. Dans la troisième partie de cette thèse, nous allons nous intéresser de manière plus systématique aux dynamiques d'action internes des entreprises en matière de développement durable. L'objectif est ainsi de compléter le niveau d'analyse institutionnel développé dans les deux chapitres précédents, pour approfondir les dynamiques d'action plus locales et la manière dont les entreprises sont susceptibles de les piloter.

Le « volet managérial » du contrôle externe

La perspective du contrôle externe n'est pas muette sur les modalités du pilotage interne du développement durable. Il est en effet possible, en revenant sur les hypothèses implicites du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe, d'en extraire un « volet managérial », précisant le rôle de l'action managériale dans ce processus[172] :

- Dans une perspective de contrôle externe, l'absence de prise en compte des problématiques de développement durable par les entreprises s'explique par de mauvaises formes d'incitation (notamment marchandes), de contrôle et des asymétries d'information entre les entreprises et leurs parties prenantes externes. L'action et le comportement des entreprises dépend donc de la capacité à mettre en place de nouveaux flux d'information, de transformer les systèmes d'incitation marchands (cf. les marchés de la vertu) et les dispositifs de contrôle en vigueur au sein et à l'extérieur des entreprises.
- La fiabilité du système dépend de la cohérence de l'ensemble de la chaîne de gouvernance et de la rigueur et l'honnêteté avec laquelle les attentes externes sont relayées par les systèmes de contrôle, de management et de gouvernance internes. L'approche est descendante : les requêtes et attentes exprimées par les parties prenantes externes sont traduites dans les systèmes de contrôle internes.
- Dans cette chaîne de gouvernance, les organes dirigeants de l'entreprise ont un rôle clé car ce sont eux qui prennent les décisions et mettent en place l'architecture des systèmes d'incitation et de contrôle au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, la capacité d'action de l'entreprise en faveur du développement durable est fonction de la volonté et de l'engagement des dirigeants, de la culture d'entreprise, ou de la capacité des parties prenantes externes à infléchir les décisions. Dans cette perspective, l'entreprise dispose des ressources lui permettant de répondre aux demandes de son environnement. L'entreprise disposant des expertises, des moyens humains et financiers, le passage de l'injonction aux pratiques concrètes pose avant tout la question du *volontarisme managérial*.

[172] Ce volet managérial apparaît proche des injonctions de la théorie de l'agence, qui, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 3, joue un rôle structurant dans la conceptualisation du modèle de pilotage du contrôle externe.

Les méthodologies managériales traditionnelles d'intégration du développement durable aux processus de l'entreprise, véhiculées par la plupart des offres de conseil et ouvrages managériaux (Moutamalle, 2004; D'Humières et al., 2005; Kytle et Ruggie, 2005; Leigh et Waddock, 2006) sont assez cohérentes avec une telle perspective. Ces travaux adoptent une structure assez similaire, reprenant la plupart des préceptes des approches en terme de contrôle externe : après avoir souligné la transformation de l'environnement concurrentiel des entreprises, l'émergence de nouveaux risques et de nouvelles formes de contrôle externe, ils développent une approche générique du management du développement durable. Ces approches sont basées sur l'enjeu central de l'engagement et du volontarisme du président / dirigeant de l'entreprise, la nécessité de formaliser une politique de développement durable cohérente, en fonction des demandes des parties prenantes externes, de déployer la démarche au sein l'organisation, et de piloter un processus incrémental par le biais d'outils de reporting internes et externes.

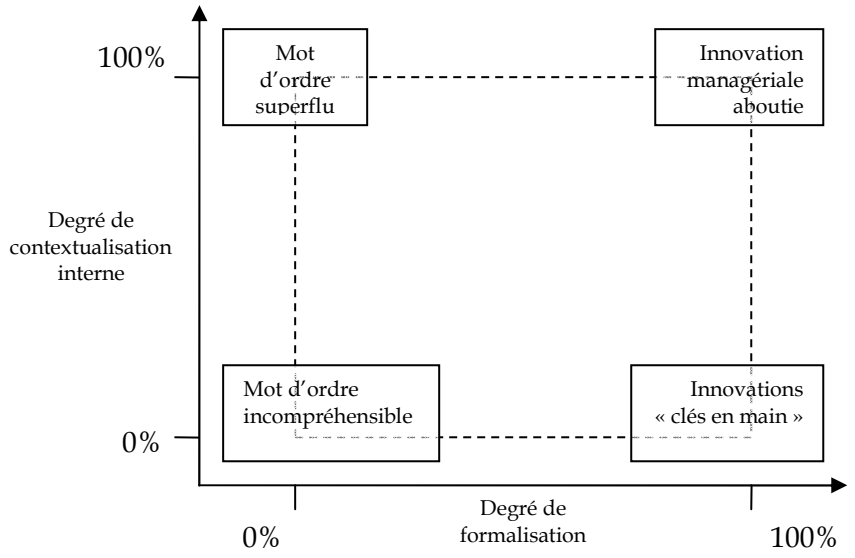
Les difficultés à formaliser et à structurer l'action au sein des entreprises

Cette approche générique, apparemment structurée et cohérente semble cependant en décalage avec la manière dont les démarches de développement durable sont souvent accueillies au sein des entreprises. Ce décalage apparaît clairement si l'on s'interroge sur le statut du développement durable en tant qu'innovation managériale[173].

Dans son analyse des structures et de la dynamique des innovations managériales, Albert David (1996) montre qu'il est possible de représenter le point de départ d'une démarche à partir de deux dimensions : le degré de formalisation de l'innovation (l'innovation est-elle déjà conçue et mise en forme ou s'agit-il d'un simple mot d'ordre ou cadrage qui reste à traduire dans des dispositifs concrets ?) et son degré de contextualisation (renvoyant à la « distance » séparant le fonctionnement concret de l'organisation et l'innovation). En croisant ces deux dimensions, il resitue quatre états initiaux extrêmes d'une innovation managériale : le mot d'ordre incompréhensible (injonction non formalisée et non contextualisée, en dehors des cadres de références des acteurs), le mot d'ordre superflu (injonction formalisée mais déjà totalement contextualisée, c'est-à-dire intégrée par l'organisation), l'innovation « clé en main » (approche totalement formalisée, mais non contextualisée à l'organisation), et l'innovation managériale aboutie ou « digérée » (dans laquelle l'innovation est contextualisée et formalisée) (David, 1996).

[173] Suivant Kimberly (1981), « une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place, affecte la nature, la localisation, la qualité et ou la quantité d'information disponible pour la prise de décision ».

Schéma 5.1 : Les quatre points de départ initiaux extrêmes d'une innovation managériale (à partir de David, 1996)



Ces points extrêmes, représentés dans le schéma 5.1, sont utiles car ils permettent de représenter l'évolution des perceptions en matière de management du développement durable. Si le concept de développement durable apparaissait, il y a quelques années, comme étranger aux cadres de l'entreprise, il semble être progressivement passé du statut de « mot d'ordre incompréhensible » (ou illégitime), à celui de « mot d'ordre superflu ». De nombreux acteurs et observateurs de l'entreprise considèrent en effet que développement durable et ses principaux outils se résume à une mise en forme et un recyclage de pratiques existantes à destination de l'externe. A titre d'exemple, le rapport du cabinet de conseil Utopies (2004) sur les pratiques de reporting en France stigmatise-t-il le « syndrome de Monsieur Jourdain » : les entreprises et leurs salariés avancent ainsi avoir toujours agi en accord avec les principes du développement durable et ne remettent pas en question leurs politiques. Au sein de différentes entreprises, les opérationnels tendent aussi à s'interroger sur le flou et la portée du concept de développement durable et sur son positionnement par rapport aux expertises existantes en matière de gestion des ressources humaines ou de gestion de l'environnement. Au-delà des concepts de triple bottom line et des systèmes de management, le développement durable apparaît donc comme une innovation managériale dont la portée et le contenu concret pose problème. **Une question clé est alors de comprendre à quelles conditions le concept de développement durable, les nouvelles instrumentations et les démarches de développement durable génèrent de nouvelles pratiques et de nouveaux apprentissages croisés au sein des entreprises.**

S'interroger sur les modèles de pilotage internes aux entreprises

La troisième partie de cette thèse s'interroge sur les formes de pilotage du développement durable internes aux entreprises. Nous chercherons à montrer que pour susciter des dynamiques d'action collective nouvelles, les acteurs doivent s'appuyer sur des modèles de pilotage spécifiques, complémentaires mais dont les fondements diffèrent d'une approche en terme de contrôle externe. Si des acteurs dédiés (les directions du développement durable) ont été créés ces dernières années avec comme mission de gérer de

telles dynamiques, nous verrons que leurs modèles d'action restent instables et émergents. Nous chercherons donc, à partir d'études de cas, à nous interroger sur les propriétés et les caractéristiques des modèles d'action susceptibles de soutenir l'action et de générer de nouveaux apprentissages au sein des entreprises. Dans le chapitre 5, nous détaillerons un processus de marginalisation d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise. A partir de l'analyse de ce processus, nous montrerons qu'il y a un enjeu à mieux penser la complexité du pilotage interne d'une démarche de développement durable et de développer une approche plus sélective, ciblée, différenciée et opérationnelle du développement durable. Dans le chapitre 6, nous chercherons, en nous appuyant sur des expériences d'entreprise innovantes, à formaliser une approche renouvelée du pilotage managérial du développement durable. En particulier, nous montrerons que des travaux récents dans le champ de la gestion de l'innovation peuvent offrir les fondements d'une approche renouvelée du pilotage du développement durable et de l'action managériale dans ce domaine. L'horizon du management du développement durable apparaît alors comme le pilotage d'un processus de transformation de valeurs sociales en valeurs économiques et stratégiques pour l'entreprise. Un tel processus repose sur des expertises et dispositifs nouveaux, dont nous chercherons à poser les bases dans le dernier chapitre de cette thèse.

Chapitre 5 : Du « développement durable » au « développement rentable ». Analyse d'un processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable

Résumé :

Ce chapitre aborde les modalités d'organisation interne des démarches de développement durable au sein de l'entreprise. S'appuyant sur l'étude du cas d'une grande entreprise, il vise à rendre compte du processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable. Ce processus n'avait rien de prévisible au départ, si l'on considère l'engagement des dirigeants ou le contexte organisationnel, initialement favorables à une telle démarche. La notion de modèle de pilotage nous permet de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les acteurs. L'analyse du cas permet d'interroger la nature de l'activité et le rôle des acteurs en charge d'une structure de développement durable. Prenant nos distances à l'égard d'un modèle fondé sur l'engagement des dirigeants, nous soulignons notamment l'enjeu, pour ces acteurs, de se doter de nouvelles capacités d'action sur des objets innovants, et de construire de manière dynamique le sens de la démarche.

Introduction **321**

I – Le processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable . **323**
A) Eléments méthodologiques 324
B) EnergyCo : un terreau a priori favorable à une démarche de développement durable 327
1) Une notion en résonance avec les valeurs, la culture et l'image de l'entreprise 327
2) Un foisonnement de pratiques internes en lien avec une démarche de développement durable ... 328
3) Le développement durable et son articulation aux activités et enjeux stratégiques de l'entreprise 328
C) L'approche initiale de la direction générale 329
1) Le DD comme levier de transformation de l'entreprise 329
2) L'incomplétude du modèle de pilotage 331
D) L'approche de la Direction du Développement Durable 332
E) Du « développement durable » au « développement rentable » : le processus de marginalisation de la démarche au sein de l'entreprise 336
1) Les dissonances internes du modèle de pilotage. 337
2) Les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche 339
a) Une profusion d'engagements nuisant à la lisibilité de la démarche 339
b) Les quiproquos autour de la notion de développement durable 339
c) Une difficulté à penser l'action de la DDDE : un positionnement fonctionnel / opérationnel ambigu 340
d) Une focalisation importante sur des objets stabilisés 341
3) Le cercle vicieux du déploiement 343

II – Analyse et enseignements du cas **346**
A) Portée de l'analyse et généralité des enseignements du cas 346
B) Les limites d'un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants 348
C) Les limites d'une position de marginal sécant sans connaissances propres 349
D) Les limites d'une approche transversale du progrès incrémental comme cadre général d'opérationnalisation du développement durable 350
E) Le travail sur les représentations internes et la conception du sens de la démarche 353

Conclusion : vers une approche renouvelée du pilotage du développement durable **355**

Introduction

La diffusion du développement durable dans le champ managérial s'est traduite par l'apparition de nouvelles figures d'acteurs au sein des entreprises. Ainsi, l'engagement des entreprises en matière de développement durable s'est fréquemment traduit par la création de nouvelles directions du développement durable en charge de l'animation de la démarche. Ces nouveaux acteurs sont le résultat d'un processus de changement qui semble trouver ses origines au niveau institutionnel : les enjeux de légitimité et de conformité (Meyer et Rowan, 1977; Scott, 1995) apparaissent en première instance, comme les forces motrices qui commandent ce processus de changement. On observe aussi des mécanismes puissants de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983) à travers les associations d'entreprises, les consultants, le processus de généralisation et de transfert des bonnes pratiques, etc.

A ce niveau d'analyse, il est impossible de statuer sur la pérennité et la portée réelle de ce mouvement. Il est difficile de juger s'il s'agit d'une simple mode managériale (Midler, 1986; Abrahamson, 1991) découplée des pratiques opérationnelles des entreprises, ou si l'introduction de démarches et des directions du développement durable sont susceptibles de requalifier plus profondément les pratiques et sont porteuses d'apprentissages plus riches.

Il est difficile de trancher de manière claire et définitive de telles questions : en amont du processus, la création d'une direction du développement durable ne dit rien sur la portée de la démarche dans l'organisation. Si l'observateur intervient a posteriori, l'analyse n'est pas nécessairement plus facile : les crises, la disparition ou la requalification profonde de la démarche ne sont pas nécessairement synonymes d'échec. Au contraire, l'analyse de processus de transformation et de rationalisation des entreprises ont montré que des crises d'apparence négative peuvent en fait apparaître comme les manifestations d'un processus de transformation de l'organisation et d'appropriation de la démarche. En effet, les innovations managériales apparaissent rarement prêtes à l'emploi et nécessitent un travail important de « contextualisation » (David, 1996), c'est-à-dire de « réduction de la distance » entre le projet managérial et le fonctionnement concret de l'organisation. Ce mouvement peut être analysé comme le résultat d'un processus d'apprentissages croisés (Hatchuel, 1994a) ou se transforment simultanément le projet managérial initial et de l'organisation qu'il s'agit de transformer (Hatchuel et Weil, 1992).

Pour comprendre la portée d'une démarche de développement durable au sein de l'entreprise, il apparaît donc nécessaire d'analyser plus en finesse les apprentissages concrets et le processus créatif par lequel l'organisation apprend à reformuler certaines questions, à prendre en charge de nouvelles problématiques, et les effets de ces processus sur les métiers traditionnels de l'entreprise. Un point d'entrée naturel de ce processus, en ce qui concerne le développement durable, constitue les directions du développement durable, créées pour l'occasion, et qui apparaissent comme le lieu privilégié de construction de nouvelles expertises, d'émergence de nouvelles pratiques avec les acteurs opérationnels, de dialogue avec la direction et les acteurs externes, etc. En reprenant les cadres d'Hatchuel (2000) pour qui les opérateurs Savoir et Relation ne sont pas dissociables dans l'analyse de l'action collective, il apparaît qu'un nouvel acteur (R) ne peut se stabiliser que s'il est en capacité de produire de nouvelles prescriptions dans l'organisation et des savoirs (S) de nature nouvelle. Dans le cadre des directions du développement durable, la question consiste alors à comprendre quelles formes d'expertises et de prescriptions sont susceptibles d'apparaître. Quels sont les choix de pilotage qui permettent de générer des prescriptions et des connaissances nouvelles et valorisables, au sein et en dehors de l'entreprise ?

Malgré le conformisme apparent des entreprises, les modèles d'action des directions du développement durable restent émergents et semblent loin d'être stabilisés. Au sein des entreprises, il existe en effet une grande diversité d'approches possibles en matière d'organisation et de formalisation des logiques de déploiement d'une démarche de développement durable : ainsi les choix d'organisation peuvent varier largement d'une entreprise à l'autre en ce qui concerne le niveau hiérarchique de la direction du développement durable, sa capacité d'interpellation du sommet stratégique de l'entreprise, son lien avec les opérationnels, son niveau d'autonomie budgétaire, etc. Dès lors apparaissent plusieurs questions irrésolues : Comment organiser et animer l'action des entreprises en matière de développement durable ? Comment penser l'action des nouvelles directions du développement durable ? Ces directions constituent-elles un acteur hiérarchique ou fonctionnel ? Sur quels objets fonder leur action en matière de développement durable ? Quelles expertises susciter et sur quelles expertises s'appuyer ? Comment interagir et diviser le travail avec les acteurs opérationnels ?

Dans un tel contexte, un raisonnement à partir des modèles de pilotage nous semble intéressant car une telle notion permet d'expliciter les choix et les grands arbitrages fondant de telles démarches. Nous chercherons donc, en étudiant l'action des directions du développement durable, à expliciter ces choix de pilotage et à nous interroger sur les propriétés des modèles susceptibles de générer de nouvelles dynamiques d'action collective au sein des entreprises. Dans ce chapitre, nous analyserons un processus de marginalisation d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise (I). On montrera comment, malgré un contexte initial a priori favorable à une démarche de développement durable (engagement du DG, histoire et culture de l'entreprise réceptive aux enjeux relatifs au développement durable, transformations de l'environnement concurrentiel et stratégique), les choix d'organisation et de pilotage ont mené à une marginalisation progressive de la démarche. En analysant ce cas (II), nous montrerons, entre autres, que le « modèle hiérarchique », reposant sur le soutien et l'engagement des dirigeants, n'est pas suffisant pour soutenir l'action au sein des entreprises. La capacité à identifier un modèle de pilotage cohérent et pertinent apparaît comme une tache complexe mais une condition essentielle de l'action des entreprises.

Au cours de ce chapitre, nous nous appuierons de manière privilégiée sur une étude de cas réalisée pour le compte d'une direction du développement durable d'un grand groupe européen.

I – Le processus d'enlisement organisationnel d'une démarche de développement durable

La première partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse d'un cas de marginalisation et d'enlisement d'une démarche de développement durable au sein d'une grande entreprise. Cette partie s'appuie de manière privilégiée sur une phase exploratoire de recherche intervention menée auprès d'une entreprise internationale intégrée dans le secteur de l'énergie, que nous appellerons EnergyCo dans la suite du chapitre. L'entreprise intervient aux différentes étapes de la chaîne de valeur, de la production à la distribution et à la commercialisation des services liés à l'énergie. Centrée majoritairement sur les marchés européens, elle emploie plus de 150 000 salariés. Au cours de ces dix dernières années, l'entreprise a connu de profondes transformations en termes d'environnement concurrentiel, d'organisation et de management. Auparavant entreprise publique en situation de monopole sur un marché de référence, elle a, au cours de ces dernières années, changé de statut et ouvert ses capitaux à des investisseurs privés. De même, son environnement concurrentiel s'est trouvé bouleversé suite au mouvement de dérégulation des marchés de l'électricité en Europe. Au cours de cette même période, l'entreprise a connu une croissance rapide et différentes réorganisations. Elle se positionne aujourd'hui comme l'un des acteurs européens majeurs du secteur de l'énergie, avec une présence mondiale.

L'entreprise s'est engagée de manière précoce (dès la fin des années 90) sur une politique de développement durable. Après une phase d'élan initial, portée par l'impulsion forte de la direction générale et de son président, plusieurs éléments témoignent d'un essoufflement progressif de la démarche d'EnergyCo en matière de développement durable, tant au plan interne qu'externe. Au plan interne, cet essoufflement se manifeste par les difficultés à mobiliser et à emporter l'adhésion des collaborateurs. La manifestation la plus visible de cette évolution est le passage du « développement durable » au « développement rentable » comme horizon stratégique officiel de l'entreprise. Sur le plan externe, les enquêtes menées par la Direction du Développement Durable (DDD) auprès de parties prenantes extérieures (agences de notation, experts, panel de parties prenantes) convergent autour d'un constat : les engagements généraux pris par l'entreprise ne se concrétisent pas dans des objectifs et des plans d'action précis. Ces critiques mettent notamment le doigt sur un écart croissant entre la démarche de développement durable impulsée par la direction générale et les orientations stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Cet enlisement et cette marginalisation n'avaient rien de prévisible au départ. De par son histoire, son identité et les savoir-faire qu'elle a pu développer dans le domaine environnemental, social et sociétal, l'entreprise présentait en effet de nombreux atouts pour faire du développement durable un axe fort de différenciation. De même, l'entreprise avait engagé des moyens financiers importants pour impulser et déployer une politique volontariste. Pourquoi une dynamique positive ne s'est-elle pas enclenchée autour de ces efforts initiaux ?

Au-delà des spécificités de l'entreprise, nous chercherons donc à mettre en évidence les variables ayant participé à ce processus de marginalisation et poseront la question de leur degré de généralité. En détaillant et analysant les difficultés rencontrées par les acteurs de terrain, cette partie s'interroge sur les modalités d'organisation des initiatives de développement durable. Elle montre entre autre qu'un modèle fondé sur l'engagement des dirigeants de l'entreprise ne suffit pas à fonder et à ancrer une telle démarche.

Avant de développer plus avant notre analyse, nous allons tout d'abord détailler quelques enjeux méthodologiques de l'étude du cas d'EnergyCo.

A) Eléments méthodologiques

Les données et éléments d'analyse qui suivent sont dérivés d'une expérience de recherche intervention, engagée avec l'entreprise sur une durée de six mois. Une recherche intervention mobilise en effet chercheurs et praticiens dans la construction, la compréhension et la résolution conjointe d'un problème donné. De telles approches restent rares dans le domaine du management de la RSE et du développement durable, en partie à cause de la difficulté d'accès au terrain. Néanmoins, plusieurs chercheurs ont souligné la valeur potentielle de telles méthodologies pour l'analyse et la compréhension des pratiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable (Capron, 2004, 2006). En effet, dans un contexte de saturation des discours institutionnels, une analyse externe de l'entreprise ne permet pas d'appréhender avec finesse la réalité des pratiques et des processus au sein de l'entreprise, ni d'analyser les nouvelles dynamiques d'action générées par les démarches de développement durable. Du fait de la proximité qu'elle induit entre acteurs de terrain et chercheurs, une démarche intervenante permet, par contraste, de mieux appréhender les enjeux de pilotage et les pratiques réelles.

Pour comprendre la genèse d'une démarche d'intervention, il s'agit de resituer celle-ci dans une trajectoire de recherche (pour les chercheurs) et dans une histoire d'entreprise (pour les acteurs du terrain). Dans le cas présenté ici, la question du pilotage du développement durable s'inscrit, du côté de la recherche, dans une démarche de prolongement et de systématisation de nos premiers travaux sur les pratiques d'entreprises en matière de développement durable. Ces travaux ont donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif, *Organiser le Développement Durable* (Aggeri et al., 2005). Suivant une approche généalogique et compréhensive (Weber, 1922 - 1995), nous cherchions à analyser, par une analyse des pratiques concrètes, la manière dont les entreprises pionnières problématisent la notion de développement durable et construisent leurs politiques. Plutôt que de partir d'une définition ex-ante de la signification du développement durable au sein des entreprises, il s'agissait d'analyser la manière dont ces dernières construisent, par leurs pratiques, la signification et la portée de ce concept. Par opposition à une approche du développement durable réduit à une série de « figures imposées » construites à l'extérieur de l'entreprise, l'idée était de comprendre le travail de construction des « figures libres », sources de différenciation entrant en résonance avec l'histoire et les enjeux stratégiques de l'entreprise, susceptibles de donner du sens à la démarche et d'ouvrir de nouveaux espaces d'action (Aggeri, 2004b; Aggeri et Acquier, 2005).

C'est dans le prolongement de ces travaux que nous sommes entrés en discussion avec les responsables d'une démarche de développement durable dans un grand groupe industriel européen, s'étant engagé de manière précoce et visible en matière de développement durable. Trois ans après le lancement de la démarche, certains responsables de la démarche constataient différents signaux d'essoufflement, et s'interrogeaient sur la manière de redonner un élan à la politique de développement durable en interne et en externe. L'un des points d'interrogation concernait la difficulté à requalifier, par le biais du concept de développement durable, les pratiques existantes. De même, ces acteurs soulignaient la difficulté à intégrer de manière systémique les dimensions environnementales, sociales et économiques des activités de l'entreprise.

Ces premiers échanges ont donné lieu à l'élaboration d'un contrat de recherche. L'enjeu initial consistait notamment à rechercher, parmi les spécificités sectorielles et historiques de l'entreprise, des initiatives susceptibles de « faire système » (c'est-à-dire de dégager des synergies entre les volets environnementaux, économiques et sociaux) et de refonder de manière originale la démarche de développement durable. Les éléments qui

seront présentés ci-après correspondent à la phase exploratoire d'une démarche de recherche intervention, d'une durée de six mois. Les données ont été recueillies entre décembre 2004 et juin 2005. Le travail empirique de recherche nous semble se situer à mi-chemin entre une démarche classique d'intervention et une étude qualitative d'observation participante. Il est possible de rappeler quelques traits saillants d'une démarche de recherche intervention (Weil, 1999; David, 2000b). Dans sa forme aboutie, celle-ci comprend cinq étapes majeures : le point de départ est une impression de malaise initial ressentie et exprimée par des responsables de l'organisation, justifiant l'intervention de chercheurs. Vient ensuite une phase de modélisation et de co-construction du problème (Allard-Poesi et Perret, 2004), s'accompagnant de la recherche de premières solutions éventuellement proposées par les chercheurs. Ces premières solutions prennent souvent une forme inachevée, et servent à mobiliser les acteurs et à engager l'action. La phase d'expérimentation permet de mettre le mythe à l'épreuve, de confronter les modèles des chercheurs aux représentations des acteurs. Apres cette confrontation vient une phase déductive, reconstituant les logiques d'acteurs, et permettant aux protagonistes (chercheurs et acteurs de l'entreprise) de mieux comprendre la nature du problème initial. Le processus de changement peut alors s'opérer.

D'un point de vue méthodologique, l'interaction est initiée par la reconnaissance d'un « problème » rencontré par les acteurs de terrain et entrant en résonance avec des problématiques de recherche. Néanmoins, la qualification précise du problème est difficile à mener à priori (c'est d'ailleurs cette difficulté qui justifie le plus souvent la présence de chercheurs sur le terrain). L'interaction entre les chercheurs et l'entreprise n'a de valeur que dans la mesure où elle est porteuse d'apprentissages qui permettent de requalifier le problème initial ou de réorienter les explorations et les efforts entrepris de manière plus pertinente. Ce travail de requalification est le produit de la confrontation entre les savoirs des chercheurs et des acteurs de terrain, qui sont considérés comme complémentaires (Van de Ven et Johnson, 2006). Dans cette perspective, le terrain n'est pas qu'un lieu d'observation dans lequel le chercheur va chercher à valider ou à tester des hypothèses existantes. Il constitue plutôt un lieu d'expérimentation commun pour les chercheurs et les acteurs de terrain, dans lequel sont retravaillées les représentations des deux parties (les questions de recherche et les représentations du problème) au fil du processus d'interaction, dans un processus de co-construction du sens (Weick, 1979, 1995).

Notre travail peut être considéré à plusieurs égards comme relevant d'une démarche de recherche intervention. En premier lieu, nous partageons l'ensemble des postulats mentionnés ci-dessus concernant la nature et le sens de l'interaction entre le chercheur et son terrain. Ensuite, conformément à la plupart des démarches d'intervention, le processus d'interaction nous a amené à requalifier la problématique de recherche. Ainsi, au-delà de la recherche d'« objets » d'action susceptibles de dégager des synergies entre les volets sociaux, environnementaux et économiques, la question plus globale des choix de pilotage en matière de développement durable est apparue comme un enjeu particulièrement important au fil des entretiens. Nous sommes ainsi passés d'une démarche centrée sur les objets d'action de la Direction du Développement Durable à une réflexion plus générale sur les formes de pilotage susceptibles d'entretenir une dynamique d'action collective nouvelle au sein de l'entreprise.

Si elle partage plusieurs fondements communs, l'approche suivie ne relève cependant pas d'une démarche « pure » de recherche intervention. En particulier, notre présence sur le terrain a été limitée temporellement (6 mois), et a été essentiellement consacrée à une phase de diagnostic et de qualification du problème. Du point de vue du recueil des données, nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les acteurs de la DDD, des relais organisationnels de la démarche, des opérationnels (services commerciaux et production) et fonctionnels (RH,

gestion des risques) de l'entreprise. Les principaux éléments d'analyse présentés ci-après ont été présenté et fait l'objet d'une validation auprès des commanditaires de l'étude.

Un dernier point méthodologique concerne la portée et la capacité de généraliser les connaissances produites une étude de cas unique. Si l'étude de cas unique est souvent mise en cause sous prétexte qu'elle produit des connaissances hautement contextuelles et peu généralisables, une analyse plus fine montre qu'il est nécessaire de redéfinir la question de la généralisation pour comprendre la valeur d'une étude de cas (David, 2005). Ainsi, la valeur d'une étude de cas ne doit pas être évaluée à l'aune de sa représentativité, mais plutôt de sa capacité à produire de nouvelles questions, à mettre à jour de nouveaux phénomènes, etc. Nous reviendrons sur cette question de la généralisation des enseignements du cas dans la partie II, ou nous développons notre analyse et les enseignements du cas d'EnergyCo.

Du point de vue du recueil des données, notre travail s'est appuyé sur la réalisation d'une trentaine d'entretiens et sur l'exploitation de documents internes et externes. Le travail de recueil des données s'est déroulé entre décembre 2004 et juin 2005. Les domaines couverts par ce travail concernaient :

- l'histoire de la démarche de développement durable au sein de l'entreprise
- l'analyse de l'organisation de la démarche et des modalités de déploiement, au niveau national et international
- l'analyse des pratiques de l'entreprise en matière de développement durable et de RSE. L'identification de ces pratiques s'est faite avec les acteurs de la direction du développement durable et de l'environnement, mais aussi de manière incrémentale au fil des entretiens. Les pratiques étudiées sont :
    - la rédaction du rapport développement durable
    - la gestion de l'image institutionnelle du groupe EnergyCo
    - les politiques et pratiques de gestion des risques
    - la démarche d'EnergyCo en matière de solidarité
    - les évolutions institutionnelles en matière de service public, et plus particulièrement les initiatives européennes (livre vert / blanc) en matière de service d'intérêt économique général
    - la négociation d'un nouveau contrat de service public entre l'entreprise et l'Etat, en cours au moment de l'étude[174]
    - la signature d'un accord de Responsabilité Sociale de l'Entreprise entre la direction générale et les syndicats européens
    - les démarches initiées par différentes directions afin de gérer ses relation avec les collectivités locales
    - les processus de conception des offres Electricité Renouvelable (ENR) et leur diffusion
    - les explorations de l'entreprise en matière de certificats blancs

Nous avons mené une trentaine d'entretiens des membres de la direction du développement durable et de l'environnement, de la direction du Contrôle des Risques, des Ressources Humaines, de la R&D, de la Communication, de la direction Juridique, des directions commerciales de différentes divisions, de la branche Production, de la direction Internationale, de la mission solidarité, et de responsables de région. Nous avons aussi rencontré un délégué syndical ayant participé à l'élaboration du contrat européen de responsabilité sociale du groupe.

[174] Concernant le volet service public, une limite importante de la démarche a été le peu d'accès aux données relatives au contrat de service public entre l'entreprise et l'Etat, du fait de la confidentialité des négociations en cours au moment de l'étude.

Nous allons maintenant présenter le processus d'enlisement et de marginalisation de la démarche de développement durable à travers une analyse historique du processus.

B) EnergyCo : un terreau a priori favorable à une démarche de développement durable

Plusieurs facteurs organisationnels indiquent qu'EnergyCo offrait un contexte favorable à une démarche de développement durable. Cette adhésion forte à la notion de développement durable n'est pas une constante : dans la plupart des entreprises, la notion suscite le scepticisme et ne semble pas naturelle aux acteurs, elle nécessite un effort de problématisation important pour emporter l'adhésion des acteurs (cf. Aggeri et al., 2005). Au sein d'EnergyCo, le concept de développement durable entre en effet en résonance avec les valeurs et la culture de l'entreprise (1), de nombreuses pratiques internes (2) et une série d'enjeux associés à son activité et les évolutions stratégiques de son environnement (3).

1) Une notion en résonance avec les valeurs, la culture et l'image de l'entreprise

De nombreux auteurs s'accordent à considérer le fait que le changement culturel constitue un enjeu managérial majeur de mise en œuvre de démarches de Responsabilité Sociale ou de développement durable (Elkington, 1997; Zadek, 2001; Brady, 2004; Henriques et Richardson, 2004; Zadek, 2004; Pohl, 2006). Pour ces auteurs, la culture de l'entreprise et des dirigeants constitue un horizon ultime, qui permet de réintégrer au sein des décisions des considérations de long terme et de substituer à l'approche conflictuelle une vision plus collaborative des relations entre l'entreprise et son environnement.

A ce titre, on peut souligner que la culture d'entreprise d'EnergyCo apparaît largement réceptive aux discours et pratiques en matière de développement durable. Pour la plupart des acteurs rencontrés, les valeurs de développement durable « font partie des gênes de l'entreprise » et apparaissent au cœur ses activités. De nombreux éléments historiques véhiculent ainsi l'idée que les activités de l'entreprise sont au service de la collectivité et que l'entreprise existe du fait de son utilité sociale. Auparavant de statut public, l'histoire de l'entreprise et ses grandes orientations industrielles apparaissent indissociables d'enjeux politiques, économiques et sociaux (l'électrification du pays après la seconde guerre mondiale) ou d'objectifs stratégiques nationaux (l'indépendance énergétique). L'idée selon laquelle l'entreprise et ses services –répondant à un besoin de première nécessité- sont d'une nature différente s'incarne notamment dans le concept et les pratiques de « service public », qui établit un principe d'égalité de traitement des différents clients et d'aide aux clients démunis. Faisant écho à la notion de service public, la notion de développement durable entre donc largement en résonance avec le « tissu social » de l'entreprise et son histoire.

L'attachement à ces dimensions culturelles se traduit dans des comportements observables à l'intérieur de l'entreprise et médiatisés à l'extérieur. Ainsi, la gestion de la crise occasionnée par la tempête de 1999 en France, où des anciens salariés ayant quitté l'entreprise étaient spontanément venus rétablir le réseau électrique, a contribué positivement à l'image de l'entreprise. Au début des années 2000, EnergyCo jouissait ainsi d'une image favorable d'entreprise responsable et soucieuse de l'intérêt public au sein de l'opinion.

2) *Un foisonnement de pratiques internes en lien avec une démarche de développement durable*

Ces valeurs communes s'incarnent dans une multitude de pratiques internes relevant potentiellement d'une démarche de développement durable. Ces pratiques révèlent l'existence de savoir-faire uniques de l'entreprise dans les domaines environnementaux, sociaux et sociétaux. Parmi ces initiatives, on peut mentionner l'existence d'une mission solidarité (employant plusieurs personnes autour de missions telles que l'aide à l'emploi, la politique de la ville et l'intégration des handicapés), les démarches à destination des clients défavorisés, les initiatives en matière de nouvelles formes de production d'énergie (énergies renouvelables ou modèles ruraux de production d'énergie solaire décentralisée), recherches sur les motorisations électriques dans le secteur automobile, l'apparition de nouveaux services liés à la maîtrise de la consommation en énergie, etc. La notion de développement durable, plus qu'une révolution, apparaît ainsi comme le moyen d'articuler, de consolider et de donner du sens entre ces pratiques et démarches innovantes au sein de l'organisation.

Les acteurs opérationnels appréhendent cependant la notion de développement durable à travers une perspective spécifique. L'argument selon lequel l'entreprise a toujours fait du développement durable n'est pas, à leurs yeux, purement rhétorique. Le point de vue des porte-parole des acteurs de terrain sur le développement durable est un mélange d'idéalisme (la référence aux valeurs de service public et à la mission sociale de l'entreprise) et de réalisme (l'ancrage dans des pratiques locales). Il renvoie à des pratiques locales et entre en résonance avec les valeurs (l'attachement aux valeurs de service public), les expériences personnelles et les récits qui fondent l'identité de l'entreprise. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné les actions anciennes de l'entreprise en matière d'énergies renouvelables ou de maîtrise de l'énergie (200 brevets en 1974).

Plus généralement, cette représentation, qui valorise l'initiative volontaire, est nourrie par des récits d'innovation qui font la part belle aux initiatives des opérationnels, au-delà - et parfois en contradiction - avec les missions assignées par leur hiérarchie. Ces récits d'innovation relatent des initiatives menées "en perruque" par des acteurs engagés. Pour les opérationnels rencontrés, les pratiques de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise sont avant tout des espaces conquis par les opérationnels. La logique est proche des mécanismes mis en évidence par Norbert Alter lorsqu'il évoque « l'innovation ordinaire » (Alter, 2000) : l'innovation est une forme de subversion de l'ordre établi, qui se produit à la marge ou en opposition avec le management. Au sein d'EnergyCo, les pratiques responsables sont donc associées à la figure de l'acteur (manager ou agent) responsable, ayant intériorisé les valeurs de service public, investi dans la vie de la cité et qui "fait du développement durable sans le savoir". Ce discours dessine, en creux, une critique d'une Direction Générale lointaine des préoccupations du terrain et qui n'est pas légitime à porter les valeurs du service public qui ne peuvent s'incarner que localement.

3) *Le développement durable et son articulation aux activités et enjeux stratégiques de l'entreprise*

Les concepts de développement durable et de RSE ne font pas seulement écho aux valeurs des acteurs opérationnels. Ils semblent, plus profondément, indissociables de l'activité de l'entreprise. Compte tenu de l'importance des enjeux énergétiques sur l'activité humaine et sur les problématiques de développement durable, l'activité de l'entreprise pose des questions beaucoup plus larges sur les modèles de développement. De fait, les enjeux de développement durable ou de RSE renvoient à des enjeux politiques et stratégiques pour

l'entreprise. Ainsi, les activités de production et de distribution d'énergie apparaissent, par nature, articulés avec des enjeux sociaux environnementaux et économiques. Au niveau social, l'énergie soulève des questions de justice sociale concernant les modalités d'accès à l'énergie et l'idée d'un droit à l'énergie. Au niveau environnemental, les sources d'énergie affectent directement les niveaux d'émission de CO2. Les choix de technologies non émettrices de CO2 –nucléaire ou renouvelables- soulevant d'autres controverses environnementales. De même, la construction de barrages est une source de controverses très vive au niveau international concernant les impacts environnementaux (pollution des eaux, dégradation des paysages, déstabilisation des écosystèmes) et sociaux (déplacements de population) qu'ils occasionnent. Au niveau économique, l'énergie occupe une place centrale en matière de développement économique mais aussi de crises.

Enfin, les concepts de RSE et de développement durable semblent aussi faire écho à un ensemble d'évolutions stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, au début des années 2000, l'environnement juridique est il en cours de transformation, avec, à titre d'exemple, une directive européenne sur les énergies renouvelables. Plus fondamentalement, les modalités d'ouverture des marchés de l'électricité restent sources d'interrogations au début des années 2000, suites aux pannes survenues en Californie en 2000 et 2001 qui ont mis en cause la vétusté des infrastructures et les risques d'une dérégulation non maîtrisée. Dans ce contexte, le développement durable apparaît aussi comme un faire valoir d'un autre modèle d'entreprise, responsable et soucieuse de l'intérêt collectif. Au niveau industriel, le renouvellement d'une partie du parc de production de l'entreprise nécessite une série de décisions rapides et constitue une opportunité de réflexion sur les choix technologiques de l'entreprise. Enfin, le développement international de l'entreprise pose dans des termes renouvelés la question de sa responsabilité sociale. Suite à différents rachats internationaux (dont certains dans des pays émergents), l'entreprise se trouve ainsi en activité dans des contextes culturels et sociaux hétérogènes. Dans ces différents contextes, les rapports à l'énergie et à l'entreprise diffèrent de même que les pratiques de RSE, appelant une réflexion plus structurée sur les manières de répondre à ces différentes attentes sociales.

Sur ce terreau favorable (savoir-faire de l'entreprise, foisonnement des pratiques, valeurs de service public des agents, histoire de l'entreprise, décisions stratégiques et évolutions juridiques et institutionnelles de l'entreprise), le développement durable aurait pu constituer l'un des piliers d'un nouveau projet d'entreprise. Afin de comprendre les mécanismes de marginalisation, il est nécessaire d'analyser plus finement les modalités de la structuration de la démarche de l'entreprise en matière de développement durable.

C) L'approche initiale de la direction générale

1) Le DD comme levier de transformation de l'entreprise

La référence au développement durable est apparue chez EnergyCo en 1999, à travers la définition de 10 engagements du développement durable par la direction de l'environnement. Le responsable de la direction de l'environnement, proche du PDG, le sensibilise au sujet.

Cette première phase de sensibilisation de la part de la direction de l'entreprise témoigne d'une impulsion forte du président et d'une problématisation initiale fortement marquée par les questions environnementales. Un chantier du président est créé courant 2001 afin de recenser les pratiques du groupe, puis une étude d'opportunité est demandée par le Comité Exécutif, afin de statuer sur l'opportunité de mieux structurer la démarche de l'entreprise en la matière. Cette étude, qui va impliquer plusieurs dirigeants de l'entreprise

aboutira à des conclusions favorables à une politique structurée en matière de développement durable.

Sur ces bases, le Comex décide de lancer une démarche structurée en matière de développement durable, en distinguant le pilotage stratégique du pilotage opérationnel et en confiant chacun de ces volets à deux acteurs différents. Le volet stratégique aboutira notamment à la formalisation de principes d'actions d'EnergyCo en matière de développement durable, synthétisés au sein d'un Agenda 21 signé par le PDG de l'entreprise.

Dans cette phase initiale, le développement durable apparaissait à la Direction Générale comme un levier managérial de transformation de l'entreprise. Du fait de sa proximité avec la notion de service public, le concept de développement durable apparaissait comme l'opportunité d'accompagner les grandes transformations de l'entreprise (libéralisation des marchés et transformation des services, transformations juridiques de l'entreprise, internationalisation de l'entreprise et nécessité de construire une culture de groupe) sans faire table rase du passé. Une des forces du concept de développement durable est qu'il permet d'articuler des enjeux internes et externes de l'entreprise. D'un point de vue interne, il s'agit, comme nous l'avons souligné, de refonder la conception du service public à la française dans un référentiel plus universel et de fournir un socle culturel à un groupe naissant[175]. Mais la démarche est également l'occasion de refonder le rapport de l'entreprise à son environnement externe. Faisant le diagnostic d'une montée en puissance de nouvelles parties prenantes (institutions financières, Commission européenne, ONG, concurrents potentiels, collectivités locales, etc.) et une demande croissante de transparence et de *reporting,* la démarche de développement durable a été orientée vers deux objectifs : « normaliser » l'image de l'entreprise en s'alignant sur les standards de gouvernance des grands groupes internationaux ; donner des gages d'ouverture et de volontarisme de l'entreprise à l'égard de ses différentes parties prenantes. Il s'agit ainsi de rompre symboliquement avec des pratiques qualifiées par certains de paternalistes, pour promouvoir une logique du « rendre compte » à l'égard d'une diversité de parties prenantes. Enfin, un troisième objectif, en affichant l'entreprise comme un pionnier du développement durable consistait à promouvoir de nouvelles offres auprès de ses clients (par exemple accompagner les collectivités locales dans leurs démarches d'agendas 21) et de proposer ses propres standards vis-à-vis des pouvoirs publics nationaux ou européens. La démarche permettait ainsi de promouvoir un modèle d'entreprise intégrée, dans un contexte où les modalités de dérégulation et d'encadrement du secteur de l'électricité au niveau européen apparaissaient encore ouverts.

Cette doctrine initiale se matérialise notamment dans l'Agenda 21 d'EnergyCo, recensant 61 engagements volontaires qui visent à spécifier les principes directeurs de l'action de l'entreprise[176]. Le document, qui témoigne de la volonté de l'entreprise de se positionner comme un acteur de référence du développement durable, est d'une portée très large pour l'entreprise et couvre potentiellement l'ensemble de ses activités et de sa stratégie sans hiérarchisation des enjeux. S'il concentre une série d'engagements ambitieux, reflétant la profusion de démarches innovantes au sein de l'entreprise, il laisse ouvertes les questions

[175] Cette articulation entre service public et développement durable est présente dans les discours de direction générale jusqu'en 2003.

[176] Les 61 engagements pris par l'entreprise sont de statut variable : ils peuvent porter sur des principes d'action ou sur des dimensions plus précises telles que la publication d'un rapport annuel, l'intégration de la maîtrise de l'énergie dans les bâtiments, la production d'énergies vertes ou sans émissions de gaz à effet de serre, etc. Ils sont regroupés en quatre grands principes : transparence, responsabilité, criblage des activités, mise en œuvre de partenariats.

du déploiement ou de la hiérarchisation des actions, interrogeant les modalités de son opérationnalisation.

Cette démarche a bénéficié d'un élan initial dont le président était à la base. Cette phase de mobilisation s'est caractérisée par d'importants efforts de communication interne et externe, attestant du volontarisme du comité exécutif. Des initiatives ont été prises pour sensibiliser l'ensemble de l'entreprise à la démarche, telles que l'animation d'un séminaire d'entreprise réunissant les 300 cadres stratégiques autour de ce thème ou la diffusion plus large (management intermédiaire) d'un programme de formation / sensibilisation sur les notions de développement durable et leur écho avec les pratiques environnementales du groupe.

2) *L'incomplétude du modèle de pilotage*

A ce stade, il est possible de relire la démarche de la direction générale à travers notre grille d'analyse des modèles de pilotage. Si l'on s'interroge sur le modèle de performance, les objets d'action et les dispositifs auxquels renvoie l'approche de la direction générale, il apparaît que le modèle de pilotage semble incomplet et inabouti. A ce stade, seul le modèle de performance apparaît clairement spécifié, et se trouve incarné dans l'Agenda 21 de l'entreprise.

Pour la direction générale, la démarche de développement durable s'inscrit dans une vision stratégique des transformations institutionnelles et économiques auxquelles EnergyCo ne peut échapper: l'entreprise est soumise à de nouvelles règles du jeu (ouverture à la concurrence, internationalisation, pression des parties prenantes, émergence de nouveaux marchés) auxquelles elle doit s'adapter. Le modèle de performance de l'entreprise est donc assez clairement spécifié : le développement durable apparaît comme un levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel (nouvelles régulation en cours d'élaboration) et concurrentiel (nouveaux marchés / business).

Si ce premier niveau apparaît clairement explicité, il n'en va pas de même des objets d'action des dispositifs organisationnels qui doivent s'articuler avec cette approche stratégique. Ces dimensions apparaissent, en effet, mois clairement spécifiés. En terme d'objets, l'action de la direction générale s'appuie prioritairement sur des lettres d'intentions du type *Agenda 21*. Elle porte aussi sur la communication et la valorisation institutionnelle des pratiques de l'entreprise : ainsi, l'entreprise s'est largement impliquée lors du Sommet de Johannesburg sur le développement durable – auquel le président d'Energico a personnellement pris part – et a élaboré un partenariat de 18 mois avec une grande chaîne de télévision américaine, afin de présenter l'action de l'entreprise en matière d'environnement et de développement durable. En interne, il apparaît que l'action doit s'appuyer sur des projets innovants, permettant de faire émerger de nouveaux concepts de marchés et de requalifier plus profondément les pratiques et métiers de l'entreprise. De tels objets, plus ambitieux et innovants, requièrent de nouvelles expertises, outils et capacités au sein de l'entreprise.

En terme de modes d'action et de dispositifs, les choix apparaissent peu formalisés par l'approche stratégique de la direction générale. Ainsi, les objectifs larges et ambitieux énoncés par l'Agenda 21 ne sont pas articulés avec des choix d'organisation aux niveaux opérationnels. En énonçant plus de 60 engagements sous la forme de *principes d'action et de comportement de l'entreprise*, l'Agenda 21 apparaît comme un document transversal de portée très large. Renvoyant à l'ensemble des activités et des parties prenantes de l'entreprise, il constitue une feuille de route et permet de faire valoir l'engagement direct du président, mais n'induit aucune hiérarchisation ou objectifs chiffrables. Par ailleurs, si le document explicite des objectifs, il laisse dans l'ombre les modalités de mise en œuvre du processus :

ainsi, quelles pratiques concrètes doivent-elles être mises en œuvre pour atteindre ces objectifs ? Qui doit être en charge de leur développement ? Quel doit être le rôle de la direction du développement durable dans ce processus de transformation de l'entreprise ?

Il apparaît donc nécessaire de compléter cette perspective stratégique par l'analyse des dispositifs concrets d'opérationnalisation de la démarche. C'est à cet effet qu'a été initiée dès 2001, en parallèle du volet stratégique, une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle. Elle aboutira à la création d'une direction du développement durable et de l'environnement et à des choix d'opérationnalisation visant à accompagner la mise en œuvre de ces démarches. On peut cependant s'interroger sur les risques induits par une dissociation entre les volets stratégiques et opérationnels de la démarche. Comme nous allons le montrer, cette dissociation génère des problèmes de cohérence et des risques de dissonance qui peuvent nuire à la crédibilité de la démarche et à la dynamique d'action collective.

Tableau 5.1 : Formalisation de l'approche stratégique de l'entreprise en tant que modèle de pilotage

	L'approche stratégique de la direction générale
Modèle de performance	Clairement spécifié : **Le développement durable comme levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel et concurrentiel.** - Capacité à générer de nouveaux business models - Renouvellement/prolongement de la culture de service public, valoriser l'entreprise en externe - Articulation avec le cœur de métier de l'organisation et les enjeux stratégiques de l'entreprise
Objets d'action	Incomplètement spécifiés par l'approche stratégique (partiellement induits) : **Production d'un discours et d'orientations stratégiques** - Feuilles de routes et lettres d'intentions (Agenda 21) - ensemble de projets innovants, nouveaux concepts de marchés, requalification des métiers traditionnels de l'entreprise, structuration de nouveaux business models
Dispositifs	Peu spécifiés, (ces dispositifs sont induits par nos soins) : - Communication institutionnelle - Formation et sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires - Dispositifs et expertises de coordination et de structuration de champs d'exploration. - Mise en œuvre confiée à la direction du développement durable

D) L'approche de la Direction du Développement Durable

Le volet opérationnel initié par le Comité Exécutif de l'entreprise aboutit, fin 2001, à la création de la Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) et à l'élaboration de dispositifs d'animation et de déploiement. La Direction du Développement Durable et de l'Environnement (DDDE) est créée afin d'orchestrer la mise en œuvre de la politique de l'entreprise. Si le mot d'ordre stratégique semble tourné vers la transformation de l'entreprise, la DDDE apparaît plus profondément inscrite dans la continuité d'une histoire. A ce titre, la terminologie retenue (direction du développement durable *et de l'environnement*) témoigne de l'importance et la place de la gestion de l'environnement sur

l'ensemble de la démarche. Du point de vue de la plupart des membres de la DDDE, la dimension développement durable a été considéré comme un ajout aux domaines d'intervention existants plutôt qu'une refondation de la démarche. Ainsi, le développement durable apparaît comme un pôle d'activité qui n'est que partiellement articulé aux domaines d'action existants (certification environnementale du groupe, réseaux de veille et de lobbying dans le domaine de l'environnement).

Pour différents acteurs rencontrés, l'organisation de la démarche de développement durable s'est inscrite dans la continuité de la démarche environnementale initiée depuis 1991 dans le domaine de l'environnement. Ainsi, les « 10 engagements de développement durable » formulés en 1999 (premier engagement formel de l'entreprise sur le sujet) sont entièrement consacrés à des questions environnementales. Ces dix engagements fonderont le projet de certification de l'ensemble des unités opérationnelles aux normes ISO 14000, qui constituera un projet majeur d'entreprise en matière d'environnement. Par ailleurs, les cadres de la gestion de qualité dérivés de l'environnement joueront, comme dans de nombreuses entreprises, un rôle majeur sur l'opérationnalisation de la démarche de développement durable.

Encadré 5.1 : Les dispositifs de coordination et le déploiement de l'action de la DDDE

L'organisation de la DDDE montre que sa mission est avant tout pensée comme une action de **coordination**. Elle rapporte à la direction des ressources humaines et non directement au président, et ne dispose pas d'un budget propre, mais assoit son action sur différents dispositifs :

- le directoire du développement durable : cette instance, regroupant des directeurs des différentes branches, a été mise en place au début de la démarche mais semble n'avoir jamais eu un rôle très actif, se réunissant de moins en moins au fil du temps.
- le panel du développement durable: cette instance, regroupant des personnalités extérieures à l'entreprise, a d'abord été créé pour prendre part à la rédaction et au suivi du déploiement de l'Agenda 21. Fin 2004, elle a été transformé en « Sustainable Development Panel », réunissant des figures internationales plus visibles, et été repensé comme une instance d'échange et de réflexion entre la direction de l'entreprise et ses parties prenantes pour étudier les stratégies de changement à plus long terme (les enjeux discutés concernent l'accès à l'énergie, les changements climatiques, ou un regard critique sur les modalités d'organisation de la démarche de développement du groupe).
- Les relais développement durable et l'agence du développement durable. Cette agence réunit tous les deux mois les correspondants développement durable de l'entreprise. Ce réseau a pour but d'animer les démarches initiées en matière de développement durable. L'absence de pouvoir décisionnel de cette instance, de même que l'hétérogénéité du statut hiérarchique des intervenants, est, semble-t-il, un frein à son action.
- les réseaux de veille et de lobbying: ces réseaux préexistaient à la création de la DDDE. Les thématiques couvertes par ces réseaux témoigne du poids historique des questions environnementales et de leur orientation vers des enjeux réglementaires à court/moyen terme.

Les premières démarches et dispositifs mis en œuvre par la DDDE sont les suivants :

- un vaste programme de formation et de sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires à la démarche d'entreprise en matière de développement durable
- recension des bonnes pratiques internes
- chaque branche a élaboré une brochure sur le développement durable
- 10 grands processus ont été identifiés visant à développer de nouvelles formes de dialogue avec les parties prenantes à tous les niveaux de l'entreprise, de nourrir les différents niveaux de l'entreprise avec des plans (plans à moyen terme par unité) et de nourrir les plans par l'identification des initiatives locales.
- des indicateurs de suivi de la politique de développement durable ont été mis en place et déployés,

- une démarche d'accompagnement des agendas 21 des collectivités locales a été mise en place, menant notamment à la création, fin 2001, d'une association dédiée à ces questions
- une grille d'évaluation des managers intégrant le DD a été mise en place dans l'une des branches de l'entreprise.
- une démarche de criblage des investissements au vu des critères du développement durable a également été élaborée.

Dans ce contexte, la logique d'action de la direction du développement durable et de l'environnement peut être synthétisée autour du triptyque suivant : élaborer des engagements volontaires, sensibiliser et déployer, stimuler et valoriser les bonnes pratiques.
1) Elaborer des engagements volontaires. Comme nous l'avons indiqué plus haut, la démarche de l'entreprise s'est fondée sur une stratégie d'engagements volontaires vis-à-vis des parties prenantes externes de l'entreprise. Concrétisée par différents documents tels que les 29 engagements volontaires de Bercy en 2001, l'Agenda 21 de l'entreprise (61 engagements), l'adhésion au Global Compact (10 engagements globaux), les 20 engagements volontaires de service public ou l'accord RSE avec les partenaires sociaux européens (une cinquantaine d'engagements), la réédition d'une politique environnementale du groupe (2005) l'une des missions principales de la DDDE depuis 2001 a été de participer à l'élaboration de ces documents qui, à l'exception de l'accord RSE, constituent des engagements unilatéraux qui visent d'abord à témoigner du volontarisme de l'entreprise tant vis-à-vis des parties prenantes externes que vis-à-vis des collaborateurs.
2) Sensibiliser et déployer. L'action de la DDDE s'est ensuite portée sur la déclinaison et le déploiement de ces engagements généraux dans les différentes branches opérationnelles de l'entreprise. Une importante campagne de sensibilisation de l'encadrement supérieur et intermédiaire a été menée. Différents dispositifs organisationnels ont été mis en place pour valider, accompagner et relayer ce déploiement dans l'entreprise (voir encadré 5.1).
3) Stimuler et valoriser les bonnes pratiques. Partant du constat que les initiatives émergent des niveaux opérationnels, l'action de la DDDE s'est surtout attachée à stimuler et à valoriser les expériences innovantes grâce à différents outils et dispositifs de soutien. Dans ce cadre, la direction a mis en place, d'une part des outils de support (ex.: grille de criblage des projets à l'aune de critères relevant du développement durable, référentiel ISO 14001 adapté à l'entreprise) visant à aider les acteurs locaux à structurer leurs démarches, d'autre part des outils de *reporting* visant à organiser un processus remontant (*bottom up*). De même, la direction a organisé entre 2002 et 2003 des « trophées du développement durable », visant à sensibiliser l'ensemble du personnel, à faire émerger et à récompenser des projets innovants en matière de développement durable au sein de l'entreprise.

S'ils apparaissent relativement standards, ces choix d'organisation ont aussi été structurés par différentes caractéristiques propres à l'entreprise. A cet égard, deux éléments peuvent être soulignés. Le **premier élément concerne le foisonnement des initiatives labellisables "développement durable".** Comme nous l'avons mis en évidence précédemment, EnergyCo se caractérise par le foisonnement d'initiatives, parfois anciennes, ressortissant potentiellement du développement durable. Concernant une diversité de thématiques - solidarité, développement territorial, environnement, concertation locale, etc.-, ces initiatives sont issues de toutes les branches de l'entreprise. **C'est une spécificité de l'entreprise par rapport à d'autres groupes où ces initiatives, moins nombreuses, plus limitées, sont concentrées sur un plus petit nombre d'acteurs**. Ce foisonnement d'initiatives est un atout mais aussi une contrainte pour la DDDE. C'est un atout dans la mesure où la DDDE peut capitaliser sur ces expériences variées pour nourrir la démarche de développement durable. C'est une contrainte pour deux raisons: en premier lieu, les

domaines où la DDDE peut déployer une action propre sont, de fait, limités, pouvant laisser le sentiment d'empiéter sur les champs d'action d'untel ou d'un autre ; en second lieu, **ce foisonnement pose la question de la mise en cohérence** et de la hiérarchisation de ces initiatives. De même, elle pose la question de la légitimité de la direction du développement durable et de sa capacité à intervenir de manière proactive auprès des opérationnels afin de susciter de nouveaux projets qu'elle jugerait prioritaires. Le second élément est relatif au poids de la ligne hiérarchique. Chez EnergyCo, les initiatives fonctionnelles ne peuvent, semble-t-il, se concevoir en dehors de la ligne hiérarchique. Ce point culturel a orienté la démarche de la DDDE qui, pour mener son action, s'est largement appuyé sur des relais dans les différentes branches. Ce point a contribué à limiter les liens directs entre les représentants de la direction et les opérationnels.

Compte tenu de ces différents choix, l'action de la DDDE a été peu prescriptive. Elle a d'abord consisté à déployer des engagements validés par la Direction Générale en s'appuyant, pour cela, sur des relais dans les différentes branches; puis à susciter, soutenir et valoriser (à travers les démarches de reporting) les expériences innovantes émergeant des niveaux opérationnels. Cette logique visait donc à fournir aux branches un cadre incitatif global ; à charge à celles-ci de traduire les engagements généraux en objectifs et en plans d'action opérationnels.

Il est possible, à nouveau, de chercher à représenter de manière systématique le modèle de pilotage correspondant à la logique de déploiement élaborée au sein de la direction du développement durable (cf. tableau 5.2). L'ordre des trois variables (modèle de performance, objets d'actions et dispositifs) a été inversé pour rendre compte du fait que volet opérationnel de la démarche explicite prioritairement des dispositifs et des objets d'action. Le modèle de performance n'est pas, contrairement à l'approche stratégique, le point d'entrée de la réflexion. Alors qu'il est explicite dans l'approche stratégique, il apparaît de manière plus implicite et sous-jacente concernant le volet managérial, sous la forme d'une philosophie gestionnaire implicite. Si les modèles de performance des volets stratégiques et managériaux doivent théoriquement être articulés et alignés, il est aussi extrêmement fréquent que les objets d'actions et dispositifs ne soient pas totalement cohérents avec les discours stratégiques, témoignant d'un écart grandissant entre les discours et les pratiques réellement observables.

Au final, le positionnement adopté par la direction du développement durable est centré sur la coordination et l'accompagnement d'une démarche tirée par le président et les organes dirigeants de l'entreprise[177]. La direction du développement durable y apparaît comme un agent de soutien, de mise en œuvre et de consolidation du changement, intervenant peu au niveau opérationnel. Le modèle accorde de manière implicite une place prioritaire à l'action hiérarchique des dirigeants de l'entreprise et à la conviction du management intermédiaire et opérationnel. Dans ce modèle, la volonté et la mobilisation des acteurs apparaissent au centre de la démarche de la direction du développement durable, qui s'inscrit comme un organe de relais des orientations provenant du sommet hiérarchique.

[177] L'usage des termes de « déploiement » ou de « mise en œuvre » par les acteurs de la direction du développement durable n'est pas anodin. Il apparaît représentatif de la logique d'action suivie par la direction du développement durable, et **révèle la logique essentiellement descendante (*top down*), peu interactive et apprenante du processus de changement organisationnel**. Il s'agit de déployer le mot d'ordre du président, plutôt que d'orchestrer un processus évolutif et révisable de dialogue avec l'organisation. Nous reviendrons plus longuement sur cet élément, qui nous semble déterminant, dans la seconde partie (analyse du cas) de ce chapitre.

Tableau 5.2 : Formalisation du modèle de pilotage opérationnel de la démarche de développement durable

	L'approche opérationnelle de mise en œuvre
Dispositifs	- Dispositifs de reporting & de progrès continu (qualité) - Dispositifs d'évaluation DD des projets d'investissements - Réseau de correspondants développement durable en interne (coordination multi fonctionnelle) et en externe - Expertise environnementale - Réseaux de veille et de lobbying
Objets d'action	- Animation du processus de reporting avec les opérationnels - Coordination des différentes initiatives internes (rôle opérationnel limité) - Engagements, lettres d'intentions et documents de cadrage du processus - Formations / sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires - Démarches de valorisation internes et externes - Veille et lobbying sur enjeux environnementaux
Modèle de performance	Coordination d'un processus d'amélioration incrémentale, au sein et en dehors de l'entreprise - Accompagner l'élaboration d'engagements volontaires et formaliser l'engagement de la direction de l'entreprise - Œuvrer à la prise de conscience des enjeux de DD et valorisation des démarches opérationnelles - Identifier et communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise

E) Du « développement durable » au « développement rentable » : le processus de marginalisation de la démarche au sein de l'entreprise

Malgré le volontarisme de la direction du groupe et les efforts entrepris afin de déployer la démarche, celle-ci est progressivement entrée dans une spirale de marginalisation. Initialement dans une posture favorable, la démarche semble avoir progressivement avoir perdu ses soutiens, tant au niveau de la direction de l'entreprise que du reste de l'entreprise. A l'élan initial s'est rapidement substituée une dynamique de marginalisation. Comment expliquer l'essoufflement de la démarche ? Quelles sont les orientations qui, dans la doctrine d'action de l'entreprise en matière de développement durable, n'ont pas fonctionné ?

Au niveau de la direction, cette évolution s'explique notamment par l'évolution de l'environnement juridique et concurrentiel de l'entreprise, les efforts de l'entreprise n'ayant pas permis d'influer sur les choix réglementaires concernant les modalités et le rythme d'ouverture des marchés de l'entreprise à la concurrence. De même l'entreprise est confrontée à des difficultés financières avec un niveau d'endettement préoccupant. Si la perte du soutien de la hiérarchie est progressive avant le départ du PDG, elle devient plus visible encore après son remplacement. Ainsi, le nouveau PDG ne fait aucune mention aux enjeux de développement durable dans ses discours stratégiques, y substituant l'impératif du développement rentable comme nouvel horizon pour l'entreprise. S'il apparaît tentant d'expliquer la marginalisation de la démarche de développement durable par le changement

de direction, la réalité apparaît cependant plus complexe. Tout d'abord, le processus était déjà engagé sous la direction de l'ancien président, qui ne s'était plus exprimé sur ces enjeux depuis plus d'un an. De même, son successeur provenait d'une entreprise remarquée pour la qualité de sa démarche en matière de responsabilité sociale et de développement durable. Ainsi, il apparaît nécessaire de compléter une perspective centrée sur les différences de personnalité, de vision et de style de leadership des deux dirigeants, pour s'interroger sur les autres facteurs qui ont participé à ce processus de marginalisation. Il apparaît alors que les erreurs associées aux choix de pilotage de la démarche ont joué un rôle central dans ce processus. Après avoir souligné l'existence les dissonances internes du modèle de pilotage du développement durable adopté par l'entreprise (1), nous montrerons comment ces dissonances sont rendues visibles à travers les difficultés du pilotage opérationnel de la démarche (2). Nous montrerons ensuite comment ces facteurs ont contribué à alimenter un cercle vicieux du déploiement (3) qui a abouti à la marginalisation de la démarche.

1) Les dissonances internes du modèle de pilotage.

En psychologie cognitive le concept de dissonance renvoie à la tension générée par le décalage entre les attitudes d'un individu (valeurs) et son comportement (Festinger, 1957). Si le concept a été largement utilisé dans le champ du marketing, il a aussi été mobilisé dans les théories organisationnelles de l'apprentissage organisationnel[178], de même qu'en stratégie. Ainsi, Burgelman et Grove (1996) soulignent l'importance des mécanismes de « dissonance stratégique ». La dissonance stratégique renvoie au décalage entre le discours stratégique des dirigeants (l'intention stratégique) et la stratégie telle qu'elle est mise en acte et réalisée par les acteurs de l'entreprise. Selon les auteurs, l'alignement entre l'intention des dirigeants et l'action n'est jamais durable à long terme dans les industries dynamiques. Des dissonances apparaissent, dont certaines, signalant des transformations profondes de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, peuvent constituer des occasions d'apprentissage et des ressources importantes pour la réorientation des stratégies de l'entreprise (Burgelman et Grove, 1996).

Nous n'utilisons pas exactement la notion de dissonance dans le sens proposé par Burgelman et Grove. Dans le cas d'EnergyCo, la dissonance ne résulte pas d'un processus de dérive progressive entre les stratégies voulues par les organes dirigeants et les stratégies locales élaborées par les opérationnels de l'entreprise. On observe plutôt des incohérences internes à la démarche de pilotage définie par la direction, qui remet en cause la dynamique d'action dans l'entreprise et l'élaboration de stratégies locales par les opérationnels. Il est possible de parler de dissonance dans la mesure où les choix d'opérationnalisation retenus par la direction du développement durable apparaissent partiellement incohérents avec l'intention stratégique initiale de la direction. Alors que l'approche stratégique (véhiculée par les discours du dirigeant), qualitative et exploratoire, est orientée vers la transformation de l'entreprise et de ses activités, la logique de mise en œuvre apparaît en décalage : celle-ci est centrée sur les progrès incrémentaux, la sensibilisation et la consolidation de pratiques locales. Ces choix d'opérationnalisation semblent avoir remis en cause les dynamiques d'action collectives, en privant les acteurs en charge de la démarche de capacités de structuration des explorations. Or, de telles compétences semblent des centrales afin d'accompagner l'émergence de nouveaux business models et d'infléchir les pratiques au sein de l'organisation. Finalement, la confrontation des deux modèles de pilotage (approche

[178] Dans une perspective proche de celle de la dissonance cognitive dans les processus d'apprentissage individuel, Argyris et Schön (1978) soulignent le rôle du décalage entre les théories revendiquées et les théories en usage au sein d'une organisation pour comprendre les mécanismes d'apprentissages organisationnels.

stratégique / volet opérationnel) fait apparaître clairement ces dissonances, tant au niveau des modèles de performance, des objets d'actions que des dispositifs (cf. tableau 5.3).

Tableau 5.3 : La dissonance entre les modèles de pilotage de la direction générale et de la direction du développement durable

	L'approche stratégique de la direction générale	*Approche opérationnelle mise en oeuvre*
Modèle de performance	Clairement spécifié : Le développement durable comme levier de transformation managérial de la firme, de son environnement institutionnel et concurrentiel. - Capacité à générer de nouveaux business models - Renouvellement/prolongement de la culture de service public, valoriser l'entreprise en externe - Articulation avec le cœur de métier de l'organisation et les enjeux stratégiques de l'entreprise	Coordination d'un processus d'amélioration incrémentale, au sein et en dehors de l'entreprise - Accompagner l'élaboration d'engagements volontaires et formaliser l'engagement de la direction de l'entreprise - Œuvrer à la prise de conscience des enjeux de DD et valorisation des démarches opérationnelles - Identifier et communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise
Objets d'action	Incomplètement spécifiés par l'approche stratégique (partiellement induits) : Production d'un discours et d'orientations stratégiques - Feuilles de routes et lettres d'intentions (Agenda 21) - Ensemble de projets innovants, nouveaux concepts de marchés, requalification des métiers traditionnels de l'entreprise, structuration de nouveaux business models	- Animation du processus de reporting avec les opérationnels - Coordination des différentes initiatives internes (rôle opérationnel limité) - Engagements, lettres d'intentions et documents de cadrage - Formations / sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires - Démarches de valorisation internes et externes - Veille et lobbying sur enjeux environnementaux
Dispositifs	Peu spécifiés, (ces dispositifs sont induits par nos soins) : - Communication institutionnelle - Formation et sensibilisation des cadres dirigeants et intermédiaires - Dispositifs et expertises de coordination et de structuration de champs d'exploration. - Mise en œuvre confiée à la direction du développement durable	- Reporting & cadres de la gestion de la qualité - Dispositifs d'évaluation DD des projets d'investissements - Réseaux internes et externes de correspondants - Expertise environnementale

Dans son acception traditionnelle en psychologie, le concept de dissonance est utilisé pour montrer que les incohérences perçues entre attitudes et action sont sources de tensions chez l'individu ou le groupe. Ces tensions se traduisent, chez les individus et les groupes, par une modification de leurs comportements ou des croyances individuelles et collectives. Dans le cas d'EnergyCo, nous allons montrer que cette dissonance est rendue visible et exacerbée par les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche (2) et que ces tensions vont influencer les comportements individuels et collectifs, engageant l'entreprise dans un cercle vicieux du déploiement (3).

2) *Les incomplétudes du pilotage opérationnel de la démarche*

Plusieurs difficultés ont contribué à révéler la dissonance du modèle de pilotage de l'entreprise en matière de développement durable. Soulignant les incomplétudes de la démarche, cinq limites semblent avoir contribué à fragiliser la position de la direction du développement durable. En premier lieu, les engagements trop nombreux et insuffisamment hiérarchisés ont nuit à la lisibilité de la démarche ; deuxièmement, la direction n'a pas perçu à temps l'existence de malentendus entre dirigeants et branches opérationnelles sur la signification du développement durable ; troisièmement, les initiatives directement pilotées par la direction du développement durable se sont révélées en avance par rapport aux attentes des clients ; quatrièmement, les ambiguïtés du positionnement de la DDDE ont pu nuire à la perception de son rôle ; enfin la concentration de l'action de la Direction du Développement Durable sur des questions à faibles enjeux d'innovation semblent avoir érodé sa légitimité et sa valeur ajoutée.

a) Une profusion d'engagements nuisant à la lisibilité de la démarche

Comme nous l'avons souligné, la formalisation d'engagements formels de l'entreprise a occupé une place centrale de l'action de la direction du développement durable. Cette profusion d'engagements volontaires témoigne de la volonté de l'entreprise de se positionner sur les enjeux de développement durable. Cependant, elle souligne aussi la difficulté à hiérarchiser ces engagements, à les crédibiliser et à identifier des objectifs structurants et un cadre de cohérence stable des actions initiées dans l'entreprise. La multiplication des engagements sur des principes d'action induit en effet une absence de lisibilité de l'action de l'entreprise et une difficulté à exprimer une stratégie claire et cohérente d'entreprise en matière de développement durable, susceptible d'être traduire en plans d'actions opérationnels. Au-delà des problèmes de lisibilité, la multiplication des engagements volontaires (et souvent unilatéraux) accroît la vulnérabilité de l'entreprise à des mises en causes externes. En prenant des engagements formels auprès de multiples publics, l'entreprise prend le risque de ne pas pouvoir piloter ou tenir l'ensemble des engagements pris. Ce faisant, elle s'expose, en interne et en externe, à différentes critiques soulignant les dissonances entre les discours et les comportements observables de l'entreprise.

Au niveau opérationnel, la direction du développement durable a cherché à stimuler et visibiliser les initiatives locales mais a peu hiérarchisé, coordonné et structuré ces pratiques. Dès lors, elle n'a pas su clarifier le positionnement stratégique de l'entreprise, lui donner corps et l'articuler avec les pratiques locales. Entre la profusion de pratiques au niveau opérationnel et les engagements généraux de la direction, apparaît un lien manquant. Afin de réduire la distance persistance entre les déclarations de direction générale et les pratiques locales, un travail plus sélectif aurait semblé nécessaire afin de construire une position partagée et construire le sens commun de la démarche de développement durable.

b) Les quiproquos autour de la notion de développement durable

De fait, l'absence de capacité de structuration a contribué à maintenir un écart important entre les représentations de la direction générale et des opérationnels en matière de développement durable. Cet écart de représentation ne semble pas avoir été perçu ou piloté par les membres de la direction du développement durable. Nous avons évoqué la forte adhésion culturelle des acteurs opérationnels aux valeurs associées au développement durable. Si la notion suscite a priori l'empathie, comme l'ont attesté les premiers séminaires

organisés en 2001, il n'en va pas de même concernant la démarche de développement durable promue par le sommet stratégique. Pour ces porte-parole des acteurs de terrain, la démarche de développement durable, telle qu'elle est formalisée par la Direction Générale, ne fait pas écho avec leurs pratiques : elle ne renvoie pas à leur expérience immédiate ; elle semble tirée par des impératifs de communication externe (pour laquelle on recycle des pratiques) et par des enjeux globaux d'environnement et de société traités avec des parties prenantes lointaines (ONG, organismes internationaux, Commission européenne). Nous avons aussi souligné le fait que, pour les opérationnels, les démarches relevant du développement durable renvoyaient à des pratiques développées à la marge de la ligne hiérarchique de l'organisation, peu compatible avec une démarche structurée émanant du management de l'entreprise.

Dans le cas d'EnergyCo, il semble que ces décalages n'aient pas été repérés et que se soit développé une forme de quiproquo autour de la notion de développement durable. Le quiproquo renvoie à « une incompréhension réciproque, mais non repérée par les acteurs eux-mêmes, qui peut aboutir à des situations problématiques » (Szpirglas, 2006 :35). Comme l'a souligné Mathias Szpirglas, les mécanismes de quiproquo occupent une place importante dans la genèse et la réalisation des risques. Dès lors, la possibilité de faire émerger et de lever les quiproquos par des formes de communication appropriées apparaît comme un enjeu important de la gestion des risques. Dans le cas d'EnergyCo, il semble que ces capacités conversationnelles aient largement fait défaut au management de la démarche de développement durable. La persistance d'un tel quiproquo semble trouver sa source dans une mauvaise conceptualisation du rôle joué par la direction du développement durable. Celle-ci semble avoir pensé son intervention comme une mission de déploiement et de mise en œuvre plutôt qu'acteur en charge de l'animation d'un processus de conception plus collectif et distribué du sens de la démarche. Cette posture n'a pas facilité les formes de dialogues et d'aller retour appropriés, qui auraient été susceptibles de faire converger les perspectives des opérationnels et du management. Ce décalage persistant et non perçu des représentations sur le développement durable semble avoir, en tout état de cause, nui à la démarche.

c) Une difficulté à penser l'action de la DDDE : un positionnement fonctionnel / opérationnel ambigu

Une troisième difficulté profonde à laquelle s'est heurtée la démarche a trait à la difficulté à formaliser et à faire partager le rôle de la direction du développement durable. A ce titre, les errements et discussions entre les tenants d'une approche de coordination multifonctionnelle et ceux appelant à développer le rôle de pilotage opérationnel de la direction sont éclairantes.

Officiellement, la direction du développement durable se présente comme un relais de l'action du président et adopte un positionnement centré sur la coordination multi fonctionnelle. En même temps, le choix organisationnel de rattacher la DDDE, non pas directement à la présidence, mais à une grande direction fonctionnelle contribue à fragiliser la légitimité d'une telle position. Ce positionnement est reflété par le référentiel de procédures du groupe EnergyCo (octobre 2003), qui définit le rôle de la DDDE comme un rôle de déploiement[179], où les garants et les porteurs de la démarche sont les opérationnels, à

[179] - « les propositions de priorités, d'objectifs et de plans d'actions s'élaborent à chaque niveau (unité opérationnelle, filière, division, branche) par incrémentations et mises en cohérence par le niveau N+1.
- la DDDE joue un rôle d'appui (dialogue, accompagnement, facilitation, pilotage) et de mise en cohérence :

chaque niveau. Ce sont eux qui élaborent par itérations successives, les priorités et les objectifs d'action de leur direction en matière de développement. Dans ce schéma, la DDDE est pensée comme coordinatrice des actions internes, garante de leur mise en cohérence. Néanmoins, il est possible de trouver des postures divergentes dans d'autres documents officiels. Ainsi, un autre document (le document de référence de l'action de la DDDE) stipule que « la politique de développement durable est définie et pilotée par la direction du développement durable et de l'environnement qui assure sa cohérence d'ensemble. La mise en œuvre de la politique en matière de développement durable est assurée par les différentes branches en fonction de leurs activités » (p.2 et 3).

Parmi les entretiens menés au sein de la direction du développement durable, des débats similaires, relatifs au positionnement de la direction, sont aussi soulevés. La direction doit-elle adopter une posture opérationnelle sur certains projets, avec une capacité décisionnelle et de portage des projets, ou se cantonner à une démarche d'animation et de coordination fonctionnelle ? Entre la prise en charge opérationnelle et la coordination fonctionnelle, **il n'existe pas de représentation partagée de ce que l'action de la direction du développement durable est ou devrait être.**

d) Une focalisation importante sur des objets stabilisés

Dans les faits, la direction du développement durable adopte des modes d'action variés en fonction des situations. Dans la continuité de ses missions traditionnelles dans le domaine de l'environnement, elle est ainsi directement porteuse de projets sur des domaines qu'elle maîtrise bien comme la certification ISO ou certaines questions environnementales qui relèvent de sa compétence (notamment les réseaux de veille et de lobbying sur des réglementations en cours d'élaboration dans le domaine environnemental). La direction du développement durable n'a cependant pas pour vocation de prendre en charge l'ensemble des initiatives au sein de l'organisation, et laisse aux opérationnels ou à d'autres acteurs fonctionnels le pilotage concret de nombreuses initiatives relevant de la démarche d'entreprise en matière de développement durable.

Il apparaît alors utile de s'interroger sur le lien entre les modes d'intervention de la direction du développement durable (coordination ou pilotage opérationnel) et la nature des activités relevant de la démarche de développement durable. Il est possible de caractériser la nature de ces objets en fonction de deux variables : leur articulation avec les enjeux opérationnels ou stratégiques de l'entreprise d'une part, et leur dimension plus ou moins innovante d'autre part (cf. schéma 5.2). Ce travail, mené puis validé avec les acteurs rencontrés, cherche à expliciter les représentations des acteurs concernant les différents objets d'action en lien avec la démarche de développement durable. Il ne vise pas à positionner les champs d'action de manière « objective » et définitive, mais à proposer une cartographie, à un moment donné, des représentations locales. Au contraire, leur position est relative et évolutive (de même que la liste des champs d'action). En particulier, c'est à travers cette perspective relative et évolutive qu'il faut comprendre la zone d' « objets en devenir », qui regroupent des objets à forts enjeux d'innovation mais dont le lien aux enjeux de l'entreprise dépend de la problématisation effectuée par les acteurs en charge de la démarche.

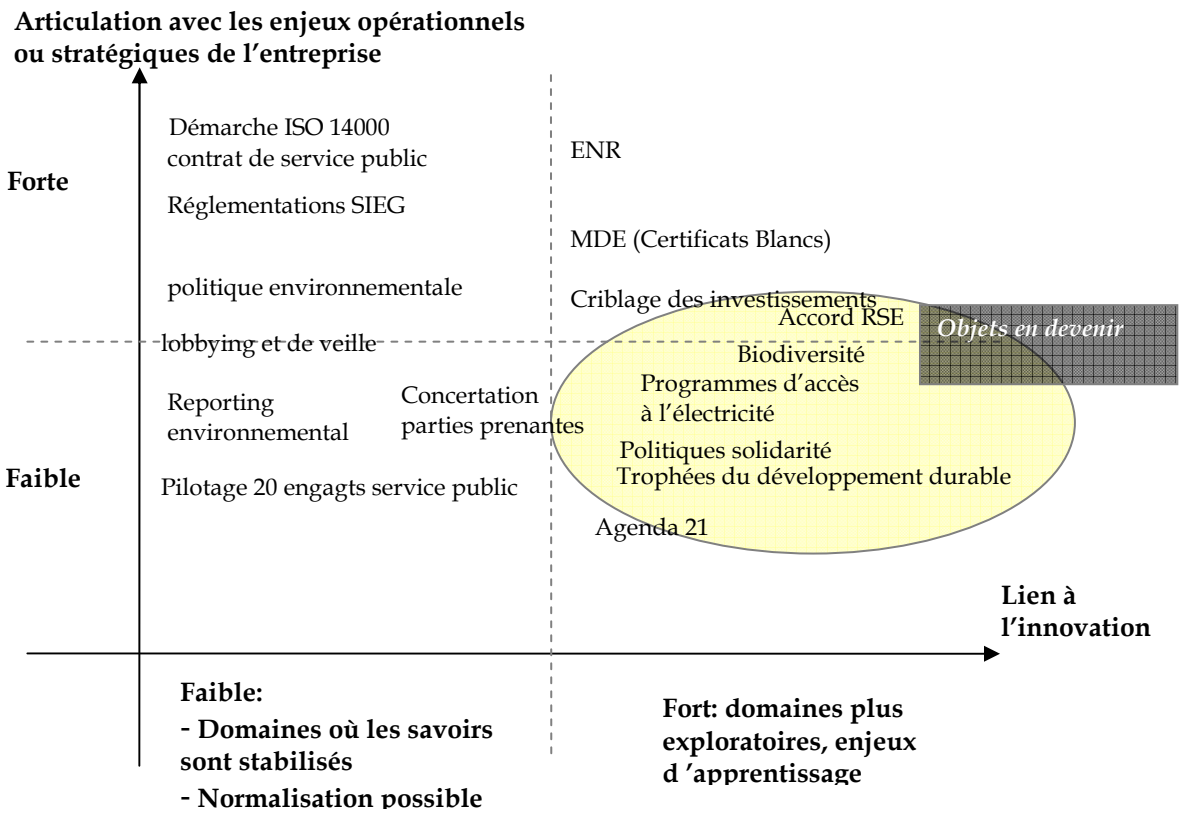
---

i. des propositions de scénarios, dont les priorités et objectifs sont pris en compte dans le PDS (Plan de Développement Stratégique ?)

ii. des propositions de plans d'actions dans le cadre de la préparation du PMT (Plan à Moyen Terme) et du Budget »

source : référentiel de procédures d'EnergyCo (2003)

Schéma 5.2 : Positionnement de quelques champs d'action de l'entreprise relevant de la démarche de développement durable



Bien que la nature de ces champs d'intervention soit hétérogène et que leur positionnement soit relatif, il est intéressant de constater que les domaines d'action de la direction du développement durable se situent majoritairement dans les domaines ou les savoirs sont stabilisés (contrat de service public, *reporting* environnemental, réseaux de lobbying et de veille). ***La direction n'exerce pas une action de structuration des domaines émergents où les enjeux sont plus forts en matière d'innovation et d'apprentissage.***

Dans les champs innovants, l'action de la direction du développement durable se limite le plus souvent à une action de repérage et de valorisation. L'organisation par la direction de es « Trophées du développement durable » témoigne de cette logique : par cette initiative, la direction du développement a cherché à solliciter et à récompenser des initiatives prises par les opérationnels à un niveau local. Cependant, sa capacité à structurer ces projets et à capitaliser ces expériences est apparue beaucoup plus limitée. Concernant ces champs d'innovation, la direction regroupe depuis 2002 les équipes en charge d'un programme d'électrification de pays en voie de développement. Cette initiative, couplant une réflexion sur les enjeux environnementaux, sociaux et économiques, apparaît comme particulièrement innovante à l'extérieur de l'entreprise (bailleurs de fonds, organismes internationaux, banque mondiale, etc.). Toutefois, le rattachement de ce programme (pourtant à fort contenu en terme de développement durable) et de ses équipes à la direction du développement durable est vécu comme un hébergement administratif artificiel. De fait, ce rattachement semble avoir généré peu d'apprentissages croisés.

Pour terminer, la direction semble avoir une capacité limitée de portage opérationnel de projets innovants. Sur plusieurs dossiers qu'elle a cherché à impulser, la direction semble être partie trop tôt, anticipant une montée en régime plus rapide que prévue. A titre d'exemple, dans le prolongement de l'élaboration de l'Agenda 21 de l'entreprise, la direction a voulu accompagner les collectivités locales dans la structuration de démarches de développement durable et dans des démarches de maîtrise de leur consommation en énergie. Si son diagnostic était bon, l'entreprise semble avoir engagé des ressources de manière trop précoces sur ces dossiers : ainsi, en dehors de quelques communautés d'agglomération pionnières, les agendas 21 ont tardé à se concrétiser au sein des collectivités locales. Il en va de même des réflexions en matière de construction durable, de maîtrise de l'énergie ou des énergies renouvelables. Sur ces différents thèmes, les propositions d'EnergyCo n'ont pas rencontré immédiatement le succès escompté, accréditant l'idée, chez certains acteurs dans l'entreprise, d'une démarche de développement durable peu en prise avec les enjeux de marché.

Ces différentes difficultés ne nous semblent pas constituer des écueils facilement évitables. Elles témoignent au contraire de la complexité du travail de pilotage d'une telle démarche. Dans la mesure où la nature des objectifs apparaît large et où les objets et les projets prioritaires restent souvent à identifier, il semble nécessaire d'élaborer des formes de pilotage renouvelées, orientées vers la conception et la structuration de pratiques plutôt que sur une logique de déploiement d'une stratégie de direction générale.

3) Le cercle vicieux du déploiement

Ces différentes difficultés, découlant des choix de pilotage de la démarche de développement durable, ont engagé les acteurs dans un processus de marginalisation qui a pris la forme d'un un cercle vicieux. Pour comprendre les mécanismes de ce processus, il est nécessaire de revenir sur les fondements de la légitimité d'un acteur tel qu'une direction du développement durable. Les publics visés par une telle démarche étant à la fois internes et externes, l'action d'une direction du développement durable se joue simultanément dans les arènes internes de l'entreprise et dans celles de son environnement externe. La position d'une direction du développement durable peut ainsi être assimilée à celle d'un marginal sécant (Allen, 1977; Crozier et Friedberg, 1977), tirant son pouvoir de son statut d'intermédiaire entre l'entreprise et une partie stratégique de son environnement externe. La maîtrise d'une telle zone d'incertitude offre aux acteurs en charge du développement durable plusieurs opportunités : ils peuvent ainsi chercher à améliorer leur position interne en manipulant à profit les sollicitations des parties prenantes externes (par exemple en dramatisant les risques de crise médiatique ou les sollicitations des investisseurs socialement responsables). De même, ils peuvent chercher à manipuler les représentations des parties prenantes externes en maîtrisant la communication d'entreprise en matière de développement durable. Néanmoins, une telle position comporte aussi différentes contraintes. En particulier, elle implique de construire une double légitimité, à la fois externe et interne. S'il semble possible de manipuler les représentations des acteurs à court terme, les sources de légitimité interne et externe apparaissent difficilement découplables : ainsi, il suffit d'une mise significative sur l'une des deux arènes pour affaiblir sérieusement la position d'un marginal sécant.

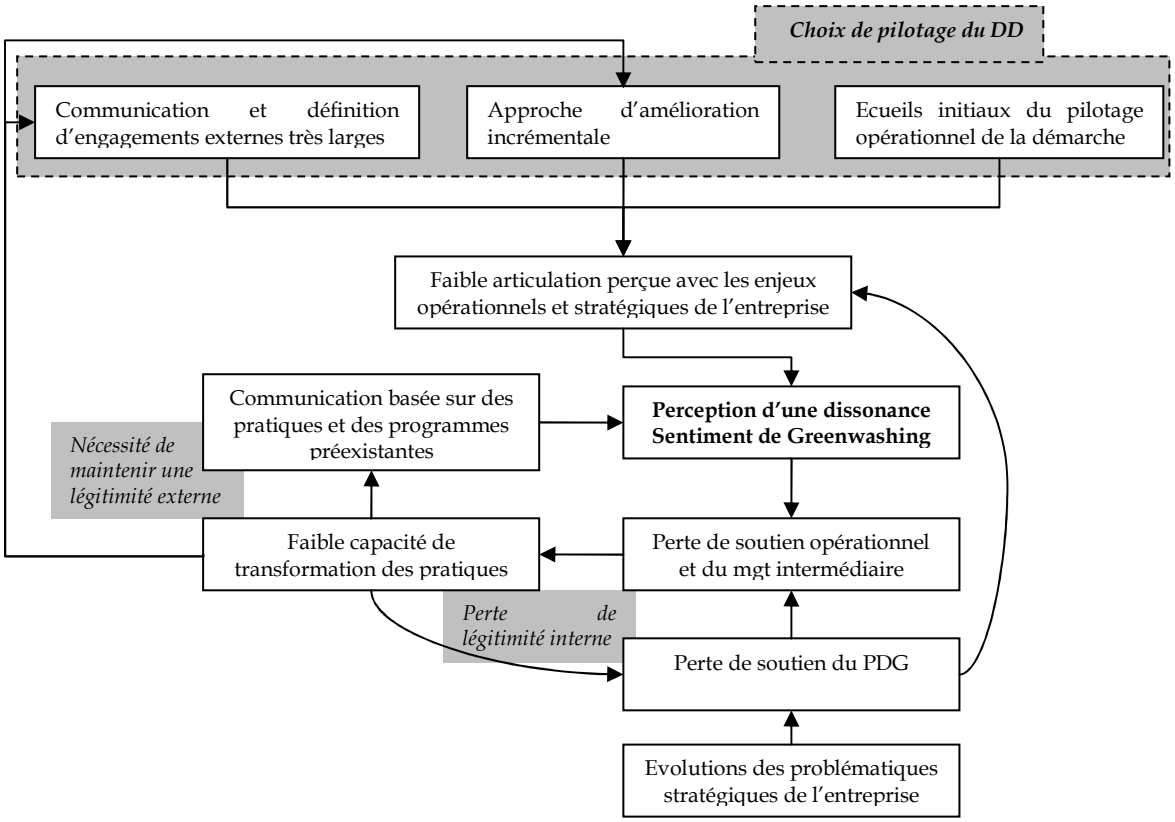
Cet enjeu de double légitimité est d'autant plus complexe que les sources internes et externes de crédibilité d'une démarche ne sont pas nécessairement identiques et naturellement en adéquation. En interne, outre l'appui des dirigeants, la position d'une direction du développement durable met en jeu la capacité à interroger les pratiques des

différents métiers de l'entreprise, à régénérer les pratiques en vigueur au sein de l'organisation en produisant des prescriptions utiles à l'action des autres membres de l'organisation. Cet enjeu apparaît d'autant plus important dans une situation où les enjeux à court terme d'une telle démarche ne sont pas considérés comme prioritaires pour l'entreprise. En externe, la légitimité d'une telle démarche semble mettre en jeu la capacité d'une direction du développement durable à faire état d'une dynamique organisationnelle et de pouvoir afficher une démarche de progrès et des engagements structurés de l'entreprise en matière de développement durable.

Ces éléments étant précisés, il est maintenant possible de rendre compte du processus de marginalisation de la démarche. Ce processus est formalisé sur le schéma 5.3. L'entrée dans le cercle vicieux du déploiement est le résultat des difficultés associées aux choix de pilotage de la démarche, détaillées plus haut : les choix de positionnement de la démarche sur une approche d'amélioration incrémentale de pratiques existantes, la profusion d'engagements généraux de l'entreprise, de même que les erreurs de pilotage (engagement de projets trop précoces) commises lors du lancement du projet ont alimenté l'idée d'une faible articulation entre la démarche de développement durable et les enjeux opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Ce sentiment s'est traduit progressivement traduit, en interne, par la perception d'une dissonance croissante entre les discours stratégiques la réalité de la démarche, alimentant l'idée de « *greenwashing* », c'est-à-dire de récupération de la vague environnementale sans réel fondement. Dès lors, la démarche a rapidement perdu le soutien des opérationnels et du management intermédiaire, alors que l'ensemble de la démarche était fondée sur l'engagement des opérationnels et des différents métiers. Dès lors, cette perte de soutien a limité de fait la capacité de la démarche à transformer les pratiques locales. Par ricochet, cette perte de soutien des opérationnels et du management intermédiaire a contribué au désengagement progressif du dirigeant sur ces questions (auquel ont aussi contribué les évolutions défavorables des problématiques stratégiques de l'entreprise). On voit ainsi comment s'est engagé un premier cercle vicieux de perte de légitimité interne, la perte de soutien des membres internes de l'organisation accréditant l'idée d'une faible articulation avec les enjeux stratégiques, se traduisant par une perte de soutien, etc.

Nous avons toutefois souligné l'existence de deux fondements de légitimité de la démarche de développement durable. Face à cette fragilisation de la position interne de la direction du développement durable, celle-ci a cherché à maintenir sa légitimité externe. La nécessité de maintenir sa légitimité externe a amené la direction à communiquer à l'externe sur la base de pratiques et de programmes existants (ce qui a contribué à accentuer le cercle vicieux de perte de crédibilité de la démarche en interne). A partir de ce moment, on observe le passage d'une approche souple et remontante du reporting à une approche plus rigide et contraignante. La rigidification de la démarche de reporting, de même que la multiplication des engagements externes, peuvent être interprétées comme la volonté d'utiliser l'environnement externe comme levier pour se repositionner au sein de l'organisation. Cependant, ces initiatives n'ont pas suffi à restaurer la position de la direction au sein de l'entreprise. Au contraire, la multiplication des initiatives externes sans relais internes ont accrédité l'idée d'un décrochage entre les discours corporate en matière de développement durable et les enjeux stratégiques de l'organisation, renforçant finalement le cercle vicieux de marginalisation engagé.

Schéma 5.3 : Le cercle vicieux du déploiement



Le corollaire de ce cercle vicieux est un phénomène de marginalisation progressive de la démarche de développement durable au sein de l'entreprise. Après avoir disparu des discours des dirigeants, la démarche et les engagements de l'entreprise apparaissent presque contradictoires ou anachroniques à de nombreux interlocuteurs fonctionnels ou opérationnels, pris dans l'injonction du développement rentable. On observe une difficulté importante à articuler les enjeux du développement durable aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Certains acteurs relais, au sein des branches opérationnelles de l'entreprise, décrivent même une situation où les pratiques de concertation et d'insertion locale subsistent « malgré l'organisation ». Finalement, ce processus valide la représentation initiale des opérationnels, où le développement durable s'inscrit dans des actions volontaires qui se déploient à la marge de l'organisation.

Comme nous l'avons souligné, éléments empiriques présentés dans ce cas proviennent de données collectées entre décembre 2004 et 2005. S'il serait sans doute utile de mener un travail plus fin, l'analyse de matériaux secondaires dont nous avons pu disposer (dernier rapport de développement durable, documents internet, initiatives nouvelles en matière de développement durable) semble confirmer le diagnostic de marginalisation proposé dans cette étude de cas.

II – Analyse et enseignements du cas

Au-delà des spécificités organisationnelles et culturelles propres à l'entreprise, celui-ci nous semble offrir une série d'enseignements plus généraux (A) et permet de formuler une série de propositions concernant les modèles de pilotage internes du développement durable. Nous structurerons ces enseignements autour de quatre points : dans un premier temps, nous soulignerons les limites d'un modèle du volontarisme managérial fondé uniquement sur le soutien du directeur général de l'entreprise (B). Dans ce cadre, nous soulignerons la fragilité d'une position d'interface sans connaissances propres (C). Nous aborderons ensuite les limites d'une approche générique de l'implémentation, fondée sur des démarches de progrès incrémental (D). Enfin nous montrerons l'enjeu, pour les acteurs en charge du pilotage et de l'animation d'une démarche de développement durable, d'agir sur les représentations internes des acteurs de l'entreprise (E). Il s'agit, plutôt que de « mettre en œuvre » et de déployer la démarche, de se doter d'une capacité dialogique avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, permettant de concevoir de manière progressive le sens de la démarche.

A) Portée de l'analyse et généralité des enseignements du cas

Avant de développer plus en détail notre analyse, il est nécessaire de s'interroger sur sa portée et le degré de généralité des enseignements que l'on peut en tirer d'un tel cas (David, 2005). En premier lieu, nous avons souligné certaines spécificités organisationnelles et culturelles de l'entreprise, notamment l'existence d'une culture favorable et la profusion interne de pratiques associées au développement durable. Paradoxalement, nous avons vu que ces facteurs n'ont pas nécessairement facilité la structuration d'une démarche originale et différenciée en matière de développement durable, ni l'émergence d'un nouvel acteur en charge du déploiement de la démarche. Un second élément de contingence est relatif à la taille de l'organisation (plus de 100 000 employés) et la structure organisationnelle de l'entreprise (qui peut être assimilée, suivant la typologie classique de Mintzberg (1982), comme une bureaucratie mécaniste à tendance multi-divisionnelle).

Du fait de ces spécificités, notre cas permet de compléter les perspectives ouvertes par les travaux d'Ackerman et Bauer dans les années 1970 sur l'opérationnalisation des démarches de RSE dans les entreprises (Ackerman, 1973, 1975; Ackerman et Bauer, 1976). Comme nous l'avons souligné, ces auteurs ont étudié, dans une perspective proche de la notre, la manière dont les entreprises américaines structuraient des démarches dans les domaines environnementaux et sociaux, et animaient un processus de changement organisationnel interne[180]. Leur propos était centré sur des structures organisationnelles de type multi-divisionnelles (Mintzberg, 1982), caractéristiques de grands groupes diversifiés disposant d'un fort niveau d'autonomie de décision vis-à-vis de la direction générale[181]. Le cas d'EnergyCo s'inscrit dans un contexte social de maturité accrue des pratiques environnementales et sociales des entreprises. De même, il met en jeu une structure organisationnelle distincte (plutôt de type bureaucratie mécaniste). De ce fait, il nous semble constituer un terrain intéressant de prolongement et de mise à l'épreuve de ces travaux initiaux (cf. encadré 5.2).

[180] nous renvoyons le lecteur au premier chapitre de cette thèse pour une analyse détaillée des questions et résultats des travaux développés par les auteurs.

[181] dans ces structures, la coordination s'opère principalement par standardisation des résultats, laissant aux divisions un haut niveau d'autonomie décisionnelle et de choix organisationnels.

Plus profondément, il nous semble cependant que la valeur du cas d'EnergyCo ne tient pas à son degré plus ou moins fort de représentativité. La « représentativité » d'une étude de cas unique peut en effet faire l'objet de débats difficiles à trancher concernant les variables de contingence à prendre en compte pour juger de cette représentativité. Dans des contextes émergents dans lesquels une étude de cas unique est sollicitée, ces variables font bien souvent défaut ou apparaissent inadaptées ex-ante. Evaluée sur des critères de représentativité, l'étude de cas apparaît par nature moins performante et aboutie qu'une étude statistique effectuée sur un échantillon plus large. Un tel critère apparaît finalement comme peu pertinent, voire absurde pour juger de la richesse d'une étude de cas unique (Weick, 2007). A titre d'exemple, Siggelkow évoque une situation fictive dans laquelle un chercheur découvre un cochon doué de parole, rédige un article sur ce phénomène extraordinaire mais voit son article refusé sous le prétexte que son étude n'apparaît pas statistiquement représentative (Ramachandran, 1998; Siggelkow, 2007) ! Cet exemple vise à souligner qu'une méthodologie de type « cas unique » trouve une grande partie de sa valeur dans la capacité d'une situation précise et contingente à mettre à jour de nouveaux phénomènes, à produire un nouveau regard et à renouveler des modes de compréhension et d'analyse. Ainsi, il apparaît qu'une étude ce cas unique n'a pas seulement pour objectif de produire des connaissances et des propositions s'inscrivant dans une logique hypothético déductive[182]. La portée et la généralité d'un cas unique se trouve plutôt dans sa capacité à soulever de nouvelles questions générales, à requalifier des perspectives existantes, à dégager une nouvelle classe de questions, etc. Notre cas nous amène à aborder une question qui nous semble de portée générale : celle des relations entre la formalisation d'une approche stratégique du développement durable, les choix de pilotage et les dynamiques organisationnelles associées à la démarche. C'est sur ces questions que nous allons développer notre analyse. Au-delà des spécificités de la structure et de la culture organisationnelle, les enseignements du cas nous semblent d'une portée générale, dans la mesure où il permet de discuter l'ensemble des approches de pilotage génériques développées par les entreprises et les consultants majoritairement basées sur l'idée classique d'une dissociation entre définition et mise en œuvre de la stratégie. Nous verrons que, par extension, le cas d'EnergyCo invite à repenser de manière plus générale la question du pilotage interne du développement durable (cf. partie III de ce chapitre).

Encadré 5.2 : Le cas d'EnergyCo et la re-discussion des cadres développés par Ackerman et Bauer

L'analyse d'Ackerman et Bauer reposait sur un modèle de changement organisationnel en trois temps[183]. Sur une période s'étalant sur plus de cinq années se succédaient les étapes suivantes : celle de la *politique générale* (« policy »), du *spécialiste des affaires sociales* (« social issue specialist »), et de la *généralisation de l'engagement organisationnel* (« organizational involvement and commitment »). La succession entre ces étapes provenait du constat des limites des modes d'actions antérieurs. Dans son article de 1973, Ackerman illustre le processus à travers l'exemple de politiques de non discrimination. Dans l'étape de *politique générale*, seul le président s'empare de la question, formulant des injonctions générales de direction générale. Devant l'immobilisme des divisions opérationnelles, le dirigeant est rapidement amené à *confier le problème à un spécialiste* disposant d'un savoir technique qui manque à l'entreprise, en charge de collecter des données, de caractériser de manière plus fine le problème et

[182] Par proposition de type hypothético déductif, nous entendons une proposition du type : « dans un contexte C, on observe les phénomènes X, Y, ou Z, en fonction de variables modératrices a, b ou c »

[183] On peut noter que leur approche du changement semble générique puisque la problématique, tels qu'ils la définissent dans leurs travaux, consiste à *« apprendre à institutionnaliser la nouveauté »* dans des structures multi-divisionnelles (cf. Chap1).

ses enjeux pour l'organisation. Toutefois, la légitimité d'un nouvel expert apparaît faible en interne, les opérationnels étant d'autant plus prompts à rejeter ses demandes qu'ils ne perçoivent pas l'importance du problème et que son interventionnisme colle mal avec le fonctionnement décentralisé d'une organisation de type multi-divisionnelle. De fait, la situation de ce nouvel acteur est inconfortable à la fois en interne (où son action est perçue comme peu légitime et vecteur de coûts) et en externe (auprès d'un gouvernement ou d'acteurs qui mettent en cause la lenteur des évolutions). Pour Ackerman (1996), une telle résistance de l'organisation est normale, elle nécessite un engagement du président pour passer à une troisième phase de *généralisation de l'engagement organisationnel*. En effet, il est nécessaire que le président passe par une étape plus intrusive auprès des divisions de l'entreprise et d'initier, une fois les connaissances sur les problèmes sociaux et environnementaux accumulés, de nouvelles pratiques d'évaluation des divisions au sein de l'entreprise.

Ce cadre d'analyse apparaît en partie pertinent pour l'analyse et la compréhension du cas d'EnergyCo, et plus généralement, pour les initiatives d'entreprise en matière de développement durable. On observe par exemple des analogies frappantes avec la fragilité de la position des acteurs en charge du développement durable (nous détaillerons ce point plus loin) et la difficulté à faire valoir l'action de la direction générale auprès de la hiérarchie intermédiaire (cf. la difficulté à mobiliser les directeurs fonctionnels et de division de l'entreprise au sein du « directoire du développement durable » d'EnergyCo).

Il est néanmoins possible de souligner plusieurs différences notables du cas d'EnergyCo par rapport aux cadres d'Ackerman. Premièrement, on ne retrouve pas le même type de séquentialité et de rôles dans le cas que nous venons de détailler. Ainsi, la situation d'EnergyCo semble réunir les étapes de *politique générale* (approche stratégique) et de *généralisation de l'engagement organisationnel* (volet opérationnel et de mise en œuvre). Dans le cas présent, l'acteur dédié intervient de manière très précoce dans le processus afin de déployer et mettre en œuvre la vision du président. De fait, cette approche ne s'appuie pas sur des expertises nouvelles mais est centrée sur le déploiement. Le travail de la direction du développement durable et de l'environnement ne peut donc être assimilée à l'étape d'expertise telle qu'elle est décrite par Ackerman. Cette différence nous semble déterminante car elle permet de souligner le rôle joué par les nouvelles expertises pour fonder et ancrer une nouvelle figure d'acteur en charge du développement durable au sein de l'entreprise. Comme nous le développerons par la suite, la difficulté à créer de nouvelles expertises et de nouveaux apprentissages constitue une des clés de la compréhension du processus de marginalisation détaillé ci-dessus.
Une seconde différence cruciale tient au fait que, dans l'étude d'Ackerman et Bauer, les champs d'action et d'expertise relevant d'une démarche de RSE apparaissaient aisément identifiables : ils correspondaient, globalement, à une série de controverses sociétales (pollutions industrielles, aide aux communautés urbaines, etc.) auxquelles l'entreprise se trouvait confrontée. Notre cas suggère que le spectre d'objets d'action relevant d'une direction du développement durable apparaît beaucoup plus ouvert. De fait, l'identification des objets et des expertises apparaît comme un exercice plus difficile que ne le laissait entendre les travaux du courant *Corporate Social Responsiveness*.

B) Les limites d'un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants

Une première série d'enseignements possibles concerne l'importance et la nature de l'engagement du dirigeant dans une démarche de développement durable. Comme nous l'avons souligné, l'engagement des dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau est souvent présenté comme le pivot d'une démarche de développement durable dans l'entreprise (Ackerman, 1973; Elkington, 1997; Ibrahim, Howard et Angelidis, 2003; Post et al., 2003). Ces approches tendent à véhiculer un modèle du *volontarisme stratégique* dans lequel la volonté et la vision du dirigeant engagé doit insuffler les valeurs de développement durable à l'ensemble de l'entreprise. Suivant de telles perspectives, les membres en charge du développement durable apparaissent comme des « gardiens du temples », garants de la

bonne mise en œuvre des mots d'ordre du président à tous les niveaux de l'organisation, et appelés à disparaître une fois que le développement durable sera devenu l'affaire de tous. Une telle perspective semble avoir largement influencé la démarche d'EnergyCo. Compte tenu des difficultés rencontrées, l'analyse du cas suggère cependant une perspective plus nuancée sur le rôle du dirigeant dans une démarche de développement durable.

Le soutien des organes directeurs de l'entreprise constitue une source importante de légitimation initiale de la démarche de développement durable en interne aussi bien qu'en externe. Néanmoins, ce soutien constitue plus un moyen d'action (à reconstruire et entretenir en permanence) que l'horizon d'une démarche de développement durable. Par analogie à l'idée de « *licence to operate* » (permis d'exploitation accordé par la société à l'entreprise), le soutien du dirigeant peut être analysé comme une « licence to operate » initiale, accordée par la direction générale. Si celle-ci peut constituer un pré requis indispensable pour engager l'action, elle est susceptible d'être rapidement remise en cause si la démarche de développement durable ne parvient pas à s'instituer en interne et en externe. Le mécanisme de marginalisation de la démarche mis en évidence dans le schéma 5.4 nous semble, à ce titre, particulièrement représentatif. Par ailleurs, le cas d'EnergyCo montre que le volontarisme et le leadership du dirigeant peuvent s'avérer insuffisants pour engager de nouvelles formes d'action collective au sein de l'organisation. En effet, il n'existe aucun lien d'équivalence entre les mots d'ordres stratégiques (souvent centrés autour de valeurs et de principes de comportements) et les champs d'action à explorer prioritairement ou les modes d'intervention les plus appropriés sur ces objets d'action. Il découle de ces différents points que le volontarisme stratégique ne constitue pas un modèle de pilotage. En effet, il ne résout pas le problème d'identifier un modèle de pilotage cohérent avec la stratégie de l'entreprise, articulé aux enjeux opérationnels, et valorisable à l'extérieur de l'entreprise.

Un modèle centré sur le volontarisme des dirigeants de l'entreprise apparaît donc fragile. Comme en témoigne le cas d'EnergyCo, un tel modèle s'avère particulièrement vulnérable à tout changement de direction ou à toute transformation des enjeux gestionnaires ou stratégiques de la direction. Un modèle centré sur le soutien hiérarchique semble donc constituer une forme que l'on peut qualifier d'« institutionnalisation faible ». A ce titre, une direction du développement durable mieux ancrée sur des projets et en capacité d'interaction plus forte avec les métiers existants serait apparue moins sujette au processus de marginalisation détaillé plus haut. Ce travail d'appropriation et de transformation des pratiques opérationnelles ne semble pas pouvoir se réduire à une affaire de volontarisme managérial de la direction. Elle renvoie à la capacité à produire de nouvelles connaissances, à reconcevoir les ingénieries des pratiques locales, des offres de produit et des approches de la performance des différents métiers.

C) Les limites d'une position de marginal sécant sans connaissances propres

Le processus de marginalisation de la démarche de développement durable chez EnergyCo permet aussi de percevoir la fragilité d'un pouvoir fondé sur la position de marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977) : sans autre forme d'expertise justifiant et légitimant la position d'intermédiaire entre l'entreprise et son environnement, un acteur développement durable risque de perdre sa légitimité d'acteur d'interface.

Finalement, la position des acteurs en charge des démarches de développement durable rappelle les premières heures de la gestion par projet dans les années 80, telles que décrites par Christophe Midler. Les embryons de gestion de projet étaient portés par des acteurs jeunes, de statut faible et peu expérimentés, sans pouvoir de structuration et d'arbitrage, en charge de collecter l'information pour les comités des directeurs (Midler,

1993). A ces acteurs peu structurants vont ensuite se substituer des « heavyweight project managers » (Clark et Wheelwright, 1992), avec un fort appui du PDG et un statut hiérarchique équivalent aux directeurs de métier. Toutefois, la revalorisation hiérarchique n'est pas le seul facteur expliquant le poids accru de la gestion par projet. En effet, elle implique une transformation radicale des acteurs projets, constitués de profils à forte expérience et aux parcours originaux, capables d'interagir et d'interpeller les différents métiers de l'entreprise.

De manière analogue, la construction d'un corps de connaissances propres et d'une capacité d'intervention interne semblent nécessaires pour affirmer la position interne et externe d'une direction du développement durable[184]. Ainsi, le cas d'EnergyCo souligne l'ambivalence et la fragilité du pouvoir d'un marginal sécant : s'il tire son pouvoir de sa position d'interface, une telle position met aussi l'acteur en situation de double dépendance. En effet, il suffit qu'il perde son statut d'interlocuteur privilégié dans l'un de ses deux environnements de référence (ou que l'un des deux interlocuteurs cherche à se désengager de la relation) pour voir sa position de marginal sécant remise en question. S'il peut jouer pour un temps de sa position privilégiée pour manipuler l'information et influencer les représentations des deux parties (ce que fait la direction du développement durable, dans notre cas, lorsqu'elle exacerbe les menaces externes sur l'entreprise pour renforcer/refonder sa position interne), une telle logique apparaît difficilement tenable à moyen ou long terme.

Compte tenu de la nécessité de construire des formes d'expertise autonomes, et de combiner des sources internes et externes de légitimité, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur les *stratégies temporelles par lesquelles les directions du développement durable décident de s'exposer en interne et en externe*. A ce titre, le cas d'EnergyCo permet de souligner les risques associés à une stratégie précocement exposée vers l'externe, sans avoir construit préalablement de capacité d'intervention, de hiérarchisation et de structuration des démarches internes à l'entreprise. Il serait intéressant de croiser un tel cas avec d'autres initiatives qui sont parvenues à ancrer plus solidement leur démarche. Sous quelles conditions une démarche s'appuyant initialement sur des engagements externes est-elle susceptible de s'institutionnaliser au sein de l'organisation ? De même, sur quelles formes de légitimité peut s'appuyer une démarche initialement centrée sur l'interne ? Dans quelle mesure un tel positionnement permet-il de construire des formes d'expertises spécifiques, et des capacités d'intervention et d'interaction différentes avec les opérationnels de l'entreprise ?

D) Les limites d'une approche transversale du progrès incrémental comme cadre général d'opérationnalisation du développement durable

L'approche de déploiement suivie par les acteurs, et centrée sur les démarches de qualité et de progrès incrémental semble présenter, elle aussi, plusieurs limites.

Les cadres managériaux d'opérationnalisation des démarches de développement durable ont été largement influencés par les cadres de la gestion de la qualité. Cette dimension est explicite si l'on considère les standards élaborés par les initiatives de normalisation privées (cf. les standards AA1000 d'AccountAbility) ou celles des instituts de normalisation nationaux (cf. Daudigeos 2004 pour une analyse comparée France / Grande

[184] Cette proposition est cohérente avec le principe d'inséparabilité des opérateurs savoir et relation (S/R, cf. Hatchuel 2000), d'où découle la proposition qu'une position relationnelle pure (telle que celle d'un marginal sécant sans connaissances propres) ne peut suffire à fonder durablement une nouvelle figure d'acteur.

Bretagne)[185]. Les cadres de la gestion de la qualité ont aussi joué un rôle structurant sur les approches des organismes de représentation des entreprises. Claude Fussler, ancien président du WBCSD, était ainsi un qualiticien. En France, les premières réflexions et démarches des entreprises publiques en matière de développement durable ont été élaborées via un groupe d'échange et de réflexion composées de représentants de l'environnement et de la qualité. Le point commun entre l'ensemble de ces approches est un modèle générique de progrès continu. Ce modèle, souvent représenté par la roue de Deming (2000), représente le processus d'amélioration comme une succession de cycles PCDA (Plan –planification-, Do -action-, Check –évaluation-, Act –action corrective et retour éventuel sur les objectifs-). La démarche d'amélioration continue est censée mobiliser l'ensemble du personnel –y compris opérationnel- à l'amélioration permanente des processus de production. Le substrat technique d'une démarche de gestion de la qualité consiste en des cartes de contrôle de la qualité (control chart) et dans la maîtrise statistique des processus et des techniques d'échantillonnage, permettant l'amélioration de la compréhension et de la maîtrise des processus en vigueur (Shewhart, 1931 - 1980, 1939 - 1986; Deming, 1966, 2000). Différents travaux ont montré comment ces contrôles statistiques, permettant une formalisation accrue des processus et des objectifs permet de développer de nouveaux standards de performance et de nouvelles formes d'audit et de contrôle (Power, 1996). D'abord développée pour améliorer les processus de production et la qualité de service aux clients, les approches générales de la gestion de la qualité peuvent apparaître universellement applicables et pertinentes pour l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans cette perspective, le management du développement durable peut être analysé (et est souvent présenté) comme une extension des processus de gestion de la qualité à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné, les cadres de gestion de la qualité ont joué un rôle important dans l'opérationnalisation de la démarche de développement durable d'EnergyCo. Si ces cadres peuvent en apparence apparaître neutres et universels, ils semblent avoir été la source de différentes difficultés dans le cas d'EnergyCo. Premièrement, il apparaît que l'importance accordée à l'idée de progrès incrémental a joué un rôle important dans la perception d'une dissonance du modèle de pilotage du développement durable. Le modèle de performance correspondant aux démarches de gestion de la qualité (l'amélioration continue) est en effet apparu discordant avec ceux, plus radicaux, prônés par le management de l'entreprise. Alors que la direction communiquait sur le développement comme rupture et refondation du modèle culturel de l'entreprise, la démarche opérationnelle a été perçue comme dissonante, s'inscrivant dans le prolongement des pratiques et les initiatives environnementales déjà existantes.

Il nous semble possible d'expliquer cette difficulté en analysant plus finement les hypothèses sous jacentes aux démarches de gestion de la qualité. Pour se déployer, ces démarches requièrent en effet des environnements probabilisables, dans lesquels des standards de qualité clairs peuvent être identifiés, les processus de production réglés et amenés à un état stable[186] (Deming, 1975). Ces démarches se déploient donc dans des univers

[185] La référence du standard d'opérationnalisation de développement durable élaboré par le British Standard Institute à la gestion de la qualité est explicite. On remarque ainsi une analogie de terminologie entre la Sigma Initiative (standard de développement durable) et la méthode Six Sigma dans le champ de la gestion de qualité. Au niveau français, Daudigeos (2004) a montré que les principaux architectes du référentiel SD 21000 étaient des experts qualiticiens.

[186] « l'acheteur, même s'il est séparé du vendeur par l'étendue des océans, doit être capable d'exprimer la qualité qu'il désire dans un langage que l'acheteur et le vendeur comprennent tous les deux. Il est également important que le vendeur puisse être capable de définir la qualité du produit qu'il est apte à produire et à vendre dans un langage que les deux

de conception que l'on peut qualifier de « réglés » (Hatchuel et al., 2005a; Le Masson et al., 2006) : dans ces environnements, les usages d'un produit ou service sont stabilisés et les prestations attendues par les clients sont connues (et modélisables via des analyses fonctionnelles et des études de marché routinières pour les acteurs de l'ingénierie et du marketing), de même les expertises techniques nécessaires à la conception d'un produit « performant » sont connues et maîtrisées. De telles situations sont caractéristiques de logiques de conception systématiques (Pahl et Beitz, 1988), dans laquelle s'élabore une division du travail claire et stable des différents acteurs de conception (marketing, ingénierie, production) chacun améliorant progressivement et de manière découplée les bases de connaissances nécessaires à la conception des produits. Ces approches s'avèrent particulièrement efficaces pour domestiquer les processus d'innovation dans une trajectoire technologique donnée. A mesure que le temps passe, ces logiques de conception convergent vers des architectures de produit relativement stables (on voit apparaître un « dominant design » (Anderson et Tushman, 1990; McGrath, MacMillan et Tushman, 1992)). Dans un tel contexte, l'idée de progrès continu apparaît tout à fait pertinente car les modes d'action et les leviers d'amélioration sont connus et facilement identifiables.

Si ces formes d'organisation systématiques de la conception permettent d'améliorer les performances de manière considérable dans le cadre des métiers et techniques existantes, elles rencontrent aussi différentes limites. Ainsi, ces logiques de conception se caractérisent par des effets de seuils de performance difficiles à dépasser : à partir d'un certain stade, les progrès incrémentaux peuvent apparaître de plus en plus coûteux et marginaux à mesure que la maîtrise et la connaissance des techniques s'accroît, et que l'on épuise les potentialités d'un sentier technologique. Une autre source de difficultés réside dans la tendance à la multiplication des critères de performance fonctionnels dont les concepteurs doivent tenir compte dans un processus de conception des biens et services. Si ces derniers se complexifient trop et que les contraintes à respecter se multiplient, l'atteinte d'un compromis acceptable, respectant l'ensemble des attentes devient un travail d'équilibriste exigeant et précaire[187]. Dépasser ces seuils et intégrer de nouvelles techniques peut alors nécessiter des changements d'architecture, de techniques et d'usages beaucoup plus profonds, qui viennent déstabiliser les ingénieries et les modèles de conception en vigueur. Les acteurs sont alors confrontés à des incertitudes plus radicales sur les usages, l'utilisation de nouvelles techniques et la valeur des biens et services offerts. Face à de telles incertitudes, une démarche de type PDCA n'a pas de sens dans la mesure où la formulation des objectifs et des critères d'évaluation de l'action ne sont pas évidents en début de cycle.

Ces éléments étant précisés, il est maintenant plus facile d'analyser les difficultés rencontrées par les managers de la démarche de développement durable, et d'analyser les limites d'une forme de pilotage centrée sur une démarche qualité. Premièrement, une telle approche apparaît particulièrement appropriée dans des situations de conception réglée, ce qui peut expliquer la focalisation de la direction du développement durable sur des objets déjà maîtrisés (relevant des approches traditionnelles de la gestion environnementale – cf. la démarche de certification ISO 14000) et sa faible capacité –et légitimité- à structurer des champs plus innovants et ouverts (tels que la maîtrise des énergies, les démarches en matière d'énergie renouvelables, les programmes d'accès à l'énergie, etc.). Définir des objectifs clairs selon une logique de progrès continu apparaît difficile dans des situations plus exploratoires. Faute de disposer d'expertises et de connaissances fournissant des moyens d'action, la roue

---

comprennent. Bien entendu, ce problème n'est pas simple, parce que les besoins de l'acheteur doivent être satisfaits par le produit et par la qualité que le fabricant est capable de réaliser et pour lesquels l'acheteur a un pouvoir d'achat » (Deming, 1975, p.2)

[187] Hatchuel, Le Masson et Weil évoquent à ce propos les « tensions du compromis »

de la qualité tourne dans le vide dans de telles situations. A ce titre, **une limite importante de l'action de la direction du développement durable semble résulter de sa difficulté à différencier des modes d'action en fonction de la nature plus ou moins innovante des situations à piloter**.

Dans des situations d'innovation, les enjeux de pilotage sont transformés. Piloter l'exploration nécessite des expertises radicalement différentes des démarches traditionnelles de la gestion de la qualité : il s'agit d'accompagner le processus de reconstruction des « dominant designs » et de structurer les champs d'innovation. Nous essaieront de poser les bases d'une telle approche dans la dernière partie de ce chapitre.

E) Le travail sur les représentations internes et la conception du sens de la démarche

Au-delà d'une difficulté à penser le pilotage de champs innovants, le cas d'EnergyCo semble mettre en évidence la difficulté des acteurs à construire et à faire partager, de manière dynamique, le sens de la démarche de développement durable de l'entreprise. L'un des signaux de cette difficulté est la persistance d'un quiproquo non identifié entre l'approche de la direction générale et des opérationnels en matière de développement durable.

De nombreux travaux de recherche ont adopté un cadre d'analyse interprétatif pour l'étude des processus de changement organisationnel. Selon ces perspectives, la réalité n'est pas objective mais subjective, c'est un « système socialement construit de significations partagées » (Burrell et Morgan, 1979). Les membres de l'organisation créent activement le sens et la réalité (Berger et Luckmann, 1966; Weick, 1995), par un processus d'interaction par lesquels les individus ajustent progressivement leurs idées et perceptions. Appliquées à l'analyse des processus de changement organisationnel, ces perspectives soulignent l'aspect crucial des perceptions des différentes parties prenantes (la manière dont les acteurs interprètent le processus de changement et ses objectifs). Ils soulignent aussi les risques d'un décalage trop important des représentations des différents acteurs d'un processus de changement. Dans des projets de changement importants et innovants, les divergences d'interprétation sont fréquentes. Dans de tels contextes, l'une des missions centrales du management est d'accompagner un processus de construction d'une interprétation partagée de la réalité (Pfeffer, 1981; Daft et Weick, 1984). Cette interprétation est le résultat d'une interaction, dans lequel le management doit envoyer des signaux au reste de l'organisation (sensegiving), mais aussi activement interpréter le fonctionnement de l'organisation et les différentes réactions (sensemaking) pour faire évoluer le projet stratégique de manière dynamique (Gioia et Chittipedi, 1991). On voit donc se dessiner une approche plus « conversationnelle » du changement organisationnel, nécessaire pour faire converger les représentations des acteurs et conduire des processus de changement mal bornés et à définir au fil de l'action.

Ces perspectives apparaissent particulièrement appropriées pour étudier les processus de changement initiés en matière de RSE ou de développement durable. En effet, différentes analyses montrent que le sens de ces notions n'est pas figé mais qu'il est le produit de l'histoire des collectifs qui les mobilisent (Aggeri et al., 2005; Pasquero, 2005; Acquier et Gond, 2007). Dans le cas d'EnergyCo, les capacités conversationnelles qui auraient été nécessaires pour mener à bien une telle démarche semblent avoir largement fait défaut à l'entreprise et aux acteurs en charge de son déploiement. Plusieurs acteurs ont cherché à développer les formes de dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes (Zadek, 1999, 2001). Dans le champ académique, différents auteurs ont étudié les démarches de RSE ou de développement durable comme nouvelles formes de communication des entreprises (De La Broise et Lamarche, 2006; Jonker et Nijhof, 2006; Pedersen, 2006), en s'appuyant de manière privilégiée sur la communication formelle entre l'entreprise et son environnement externe, à travers les pratiques de reporting et l'analyse des rapports de

développement durable (Igalens, 2006a). Le cas d'EnergyCo suggère que **cette capacité dialogique constitue aussi un enjeu interne à l'entreprise**. La complexité de ce processus est d'autant plus grande que les interlocuteurs potentiels de l'entreprise en matière de développement durable sont variés. Dans cette perspective, il s'agit de mener un dialogue à la fois en interne (avec les opérationnels mais aussi avec les organes stratégiques de l'entreprise) et en externe, par le recours au discours mais aussi par des formes de communication symboliques, en mettant en avant et en structurant des pratiques, afin de signifier (mettre en signes et donner du sens à) la démarche de l'entreprise. Une autre dimension de cette capacité dialogique concerne aussi la capacité de l'entreprise à appréhender la manière dont ces signaux sont perçus par les différents destinataires afin d'ajuster ou d'alimenter le débat. L'analyse de l'expérience d'EnergyCo met en évidence les difficultés des acteurs en charge de la démarche à identifier des concepts et de projets fédérateurs qui permettent de concrétiser les engagements de l'entreprise en matière de développement durable et de les articuler aux orientations stratégiques de l'entreprise. Elle montre aussi la difficulté à appréhender la manière dont les signaux envoyés par la direction sont perçus par les acteurs, et, faute de produire des connaissances et des propositions nouvelles, à alimenter et à soutenir un débat interne à l'entreprise.

Conclusion : vers une approche renouvelée du pilotage du développement durable

A l'issue de l'analyse des difficultés rencontrées par la démarche d'EnergyCo, on perçoit la nécessité de repenser les activités et les modèles d'action d'une direction du développement durable. Il apparaît ainsi que le rôle des acteurs en charge du pilotage interne de la politique de développement durable peut difficilement se limiter aux missions qui leur sont traditionnellement dévolues, focalisées sur la communication externe, le *reporting* et la valorisation des bonnes pratiques. Le modèle de la délégation et du volontarisme managérial, qui consiste à définir des engagements généraux aux niveaux du dirigeant, puis à s'appuyer sur des correspondants dans les branches opérationnelles pour déployer la démarche, n'apparaît pas suffisant non plus. Un tel constat peut amener le lecteur à considérer que le rôle d'acteurs dédiés au pilotage du développement durable est finalement secondaire, et qu'il s'avère souhaitable de déployer la démarche par le biais des divisions et fonctions existantes au sein de l'entreprise. Si cette approche apparaît tentante, nous ne pensons pas qu'elle soit susceptible de résoudre les difficultés de prise en compte d'objectifs de développement durable dans le management de l'entreprise. Il nous semble plutôt que la structuration de démarches de développement durable appelle à une révision organisationnelle plus significative, et l'élaboration de nouveaux modes d'action. Ces points apparaîtront plus clairement dans le chapitre suivant.

En plus de souligner plusieurs écueils possibles, l'analyse du cas d'EnergyCo est utile afin d'identifier plusieurs variables critiques susceptibles de refonder l'action des directions de développement durable. A ce titre, un enjeu important semble résider dans la faculté des acteurs à se doter de capacités de structuration de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise, et à piloter les projets de manière différenciée et hiérarchisée. Une seconde clé semble résider dans la capacité à construire de manière progressive et itérative le sens de la démarche. Comme nous l'avons montré, ces évolutions ne tiennent pas uniquement à une revalorisation hiérarchique des acteurs du développement durable. Elles appellent, plus profondément, à reformuler la nature même de leur rôle, de leur activité et à construire de nouvelles expertises et connaissances, afin de valoriser (et de rendre utile) leur action auprès des opérationnels mais aussi des dirigeants de l'entreprise. Dans le chapitre 6, nous allons chercher, en nous appuyant sur l'analyse de différents cas, à nous interroger de manière plus systématique sur les formes possibles d'un modèle de pilotage mieux à même de susciter des dynamiques d'action collectives plus fortes et durables au sein d'une organisation. Nous proposons d'analyser le pilotage du développement durable comme activité de reconception (notamment de la valeur des produits et des marchés) et chercherons à formaliser le modèle de performance, objets d'action, et dispositifs d'une telle approche.

Chapitre 6 : Le développement durable comme processus de transformation de la valeur : pratiques innovantes, formalisation et perspectives de recherche

Résumé :

En s'appuyant sur les cadres théoriques de la conception innovante, ce chapitre propose une approche renouvelée du pilotage du développement durable et de la RSE. Après avoir souligné les liens entre développement durable et conception innovante, il propose un modèle de pilotage rénové du développement durable. Dans cette perspective, le développement durable peut être analysé comme un processus de transformation de la valeur. Le pilotage d'un tel processus nécessite d'intervenir sur deux catégories d'objets, que nous qualifions de figures libres et de figures imposées. Nous abordons ensuite deux cas afin de caractériser les enjeux et les modalités de pilotage des figures libres.

Introduction **359**

I - Développement durable et conception innovante **361**
A) Le capitalisme de l'innovation intensive producteur de déstabilisations sociales 361
B) L'endogénéisation des déstabilisations sociales dans l'innovation intensive 362

II – Formalisation d'une approche rénovée du pilotage du développement durable **364**
A) Le développement durable comme processus de transformation de la valeur 365
B) L'articulation entre figures libres et figures imposées comme fondement d'une approche stratégique du développement durable 366
1) Deux catégories d'objet : figures imposées / figures libres 366
2) Penser l'articulation entre figures imposées et figures libres 368
3) Identifier les figures libres par leurs propriétés ? 371
C) Quels dispositifs de pilotage des figures libres / figures imposées ? 372
1) Figures imposées et dispositifs de la conception réglée 373
2) Figures libres et dispositifs de la conception innovante 373
a) fondements et rôle d'une fonction d'innovation 374
b) le pilotage de champs d'innovation et de lignées 375
c) les outils et méthodologies de la conception innovante 376

III - Le pilotage des figures libres : analyse des cas de Toyota et Danone **379**
A) Le développement de la Toyota Prius : gestion par lignées et valorisation des explorations 379
Les progrès dans le secteur de l'automobile en matière de pollution et d'émissions : portée et limites de la conception réglée 379
Naissance du positionnement environnemental de la Prius et pilotage de l'innovation 380
Une valeur ambiguë et à construire 381
Le passage des figures libres aux figures imposées 382
Analyse et enseignements du cas 383
B) Danone ou la capacité d'explorer de nouveaux concepts produits et business 384
L'hybridation entre alimentation et santé, l'intégration d'une promesse sociale dans le modèle d'activité de l'entreprise 385
L'exploration de business models innovants en lien avec des problématiques de développement durable 385
La révision des approches traditionnelles du développement et de la distribution de produits 386
Valoriser les projets innovants sur des axes multiples 387
Analyse 388
C) Enseignements managériaux et perspectives de recherche en matière de pilotage du développement durable 390
1) Enseignements et perspectives managériales 390
2) Perspectives théoriques dans le champ de la stratégie et des organisations 392

Conclusion **395**

Introduction

Notre analyse du processus de marginalisation de la démarche de développement durable d'EnergyCo nous a amené à souligner les limites d'un modèle uniquement fondé sur le volontarisme managérial et le soutien du dirigeant. Nous avons ainsi montré les failles d'une grille d'interprétation classique, qui mettrait en cause l'absence de volontarisme des dirigeants ou l'existence de facteurs internes (notamment culturels) de résistance au changement, pour souligner la complexité du pilotage et les difficultés à penser l'action d'un nouvel acteur en charge de la démarche de développement durable. En particulier, nous avons souligné la difficulté à structurer des pratiques exploratoires et à engager des démarches innovantes au sein de l'organisation.

Au cours de ce dernier chapitre, nous proposons d'explorer de manière plus systématique les bases d'un tel pilotage. A ce titre, les travaux en matière de pilotage de la conception innovante nous semblent particulièrement riches pour identifier les enjeux et interpréter les difficultés associées au pilotage du développement durable. Ces travaux, développés au sein du CGS de l'Ecole des Mines depuis une dizaine d'années (Chapel, 1997; Hatchuel, Le Masson et Weil, 2001; Le Masson, 2001; Le Masson et al., 2006; Segrestin, 2006), constitueront le principal cadre de référence de cette partie et serviront de fil rouge dans la recherche de fondements d'un modèle de pilotage plus robuste du développement durable (cf. encadré 6.1).

Encadré 6.1 : Le lien entre innovation et activités de conception - spécificités et intérêts des travaux développés par le CGS de l'Ecole des Mines sur le pilotage de l'innovation

Sans entrer dans une revue exhaustive de la littérature économique, sociologique et managériale en matière d'innovation, un thème récurrent concerne la difficulté de caractérisation et de gestion de tels processus. Dans la grande majorité des travaux, l'innovation est un processus tourbillonnaire, peu prévisible, non structuré, politique et incertain. Dans un tel contexte, le rôle du management apparaît souvent en retrait, oscillant entre une logique de l'intuition, de l'incitation ou du laisser faire (il s'agit alors de laisser aux opérationnels des espaces d'autonomie). Les travaux développés au sein du CGS de l'Ecole des Mines (Chapel, 1997; Hatchuel et al., 2001; Le Masson, 2001; Le Masson et al., 2006; Segrestin, 2006) depuis une dizaine d'années suggèrent un point d'entrée différent dans l'analyse et le pilotage des processus d'innovation. Ils proposent d'aborder la question des capacités d'innovation de l'entreprise en se concentrant prioritairement sur les *activités de conception*. Plutôt que de suivre l'histoire de projets d'innovation isolés, il s'agit de caractériser les crises induites par les formes d'innovation intensive sur les processus de conception de produits et de service en vigueur dans l'entreprise. Cette focalisation sur les activités de conception nous semble particulièrement éclairante car elle permet de mieux percevoir l'originalité mais aussi de mieux comprendre l'origine des tensions induites par l'innovation intensive dans les organisations traditionnelles. Dans ce contexte, une tension particulièrement vive concerne la déstabilisation de l'identité des objets, qui implique de concevoir des produits et services sans disposer de connaissances précises sur les attentes des clients, les fonctionnalités des produits, les expertises techniques nécessaires ou les modes de valorisation des démarches. En interaction avec différentes entreprises, ces travaux permettent de s'interroger sur les formes de pilotage permettant de domestiquer de tels processus. Comme nous le verrons, il est intéressant de considérer plus en profondeur les apports potentiels de ces travaux pour le pilotage du développement durable.

Dans un premier temps, nous détaillerons les liens entre développement durable et conception innovante. Nous montrerons ainsi que la montée contemporaine des enjeux de développement durable et de RSE apparaît cohérente dans un contexte de capitalisme de

l'innovation intensive qui déstabilise et redéfinit de manière permanente les bases du social (I). Dans une seconde partie, nous chercherons à caractériser les formes d'un modèle de pilotage renouvelé en matière de développement durable. Nous proposerons de définir le management du développement durable comme le pilotage d'un processus de transformation d'une valeur sociale à une valeur stratégique et économique pour l'entreprise. Nous montrerons que le pilotage d'un tel processus nécessite d'intervenir sur deux types d'objets que nous qualifierons de 'figures libres' et de 'figures imposées', et d'identifier des dispositifs et expertises adaptés à chacun de ces objets (II). Nous développerons alors deux cas (l'action de Toyota dans le développement des technologies hybrides ainsi que la démarche de Danone dans le secteur de l'alimentation) afin de mieux caractériser les enjeux et les modalités de pilotage des figures libres (III).

Cette partie se veut exploratoire et ouverte et n'a donc pas le même statut que le reste de ce travail de thèse. Du point de vue empirique, notre matériau de recherche est essentiellement secondaire. Si les expériences d'entreprises développées dans cette partie restent à compléter et à affermir, elles permettent de rendre compte dynamiques d'action émergentes et innovantes. Plutôt que de les considérer comme des épreuves empiriques permettant de tester des hypothèses, elles permettent de mettre à l'épreuve les grilles d'analyse proposées pour mieux appréhender leur valeur analytique et leur puissance descriptive. Ces cas d'innovation en matière de RSE et de développement durable témoignent d'embryons de nouvelles logiques de pilotage du développement durable dont il est possible de rendre compte à travers les grilles d'analyse proposées. Si le contenu de ce chapitre reste exploratoire, nous cherchons à montrer qu'il fournit des axes structurants pour penser le pilotage du développement durable et dégager des axes de recherche futurs qui nous semblent prometteurs.

I - Développement durable et conception innovante

Dans un premier temps, nous voulons analyser les liens entre développement durable et conception innovante. Nous montrerons tout d'abord comment l'émergence d'un « capitalisme de l'innovation intensive », en produisant des déstabilisations sociales de plus en plus systématiques, contribue à la généralisation de questions relatives à la RSE ou au développement durable. Plus profondément, nous montrerons que, dans des régimes de conception innovante, les déstabilisations du social ne sont pas simplement une conséquence de l'innovation. Elles sont au contraire *endogénéisées dans l'innovation intensive*, au sens où, de plus en plus fréquemment, ces déstabilisations du social sont simultanément le fondement et l'objet de l'innovation.

A) Le capitalisme de l'innovation intensive producteur de déstabilisations sociales

Au cours de ces dernières années, différents travaux ont souligné la transformation de l'environnement concurrentiel des entreprises sous l'effet des exigences accrues en terme d'innovation et de renouvellement permanent des produits (Manceau et Bloch, 2000). Dans le champ de la stratégie, d'Aveni souligne par exemple la multiplication des situations d'« hyper compétition », qui se caractérisent par la précarité des avantages concurrentiels et la diminution des rentes associées à chaque produit ou technologie (D'Aveni, 1994). De manière analogue, Eisenhardt souligne la banalisation du changement dans des environnements concurrentiels de plus en plus instables (Eisenhardt, 1989; Einsenhardt et Brown, 1998).

Les travaux de Le Masson, Weil et Hatchuel (2006) montrent comment la généralisation de ces nouvelles conditions de concurrence donne forme à un *capitalisme de l'innovation intensive*. Pour les auteurs, ce n'est pas seulement la rapidité et la fréquence du changement qui pose problème, mais plus fondamentalement la nature de ces changements. Le capitalisme de l'innovation intensive se distingue par ***la mise en crise généralisée et permanente de l'identité des objets***. L'idée de « crise d'identité » renvoie à une difficulté de qualification. Une telle crise se produit lorsque l'on assiste à une révision profonde des usages, des fonctionnalités et des expertises nécessaires à la conception d'un bien ou d'un service.

Le secteur de la téléphonie mobile constitue une bonne illustration de tels phénomènes. La téléphonie mobile surprend à la fois par l'extrême rapidité de sa diffusion au sein de la société (il a fallu moins de 10 ans pour atteindre des taux de pénétration équivalents à ceux de la téléphonie fixe en plus de 60 ans), mais aussi par la versatilité extrême de l'identité de ses objets et services. Ainsi, l'appellation « téléphone portable » apparaît-elle trompeuse si l'on considère l'explosion et l'hybridation continue des fonctionnalités offertes par un « téléphone », tant dans les modes de communication offerts (transfert d'informations vocales, et de messages écrits, vidéos, services à distance, etc.) que dans l'introduction de services initialement perçus comme éloignés des métiers traditionnels de la téléphonie (agenda électronique, musique, photo, jeux, micro informatique, assistants personnels, etc.).

Pour les auteurs, le secteur de la téléphonie n'est pas un cas isolé et l'on assiste, au niveau économique, à une généralisation de ces phénomènes d'hybridation et de renouvellement des fonctionnalités. Par nature, de telles déstabilisations économiques et technologiques ne laissent pas l'univers social intact. Dans les univers contemporains, les incertitudes radicales portent sur les fonctionnalités des produits mais aussi sur les

techniques et leurs risques sociaux potentiels (Callon et al., 2001; Beck, 2003a). Ainsi, le capitalisme de l'innovation intensive est source de transformations et reconstruction permanente des phénomènes sociaux. Pour poursuivre l'exemple de la téléphonie mobile, l'introduction massive de tels objets techniques dans la société produit de nouveaux phénomènes sociaux. En faisant naître de nouvelles formes de communication interindividuelles, elle génère de nouvelles formes d'incivilité (conversations personnelles en public). Plus profondément, la diffusion de la téléphonie mobile suscite de nouvelles inquiétudes et des controverses sociotechniques concernant ses effets sur la santé humaine. Il apparaît donc que si l'on accepte l'hypothèse d'une généralisation d'un capitalisme de l'innovation intensive, alors la régénération permanente des technologies et des fonctionnalités des biens et services est indissociable d'une régénération permanente du social. Dans un tel contexte, les concepts de RSE ou de développement durable peuvent être interprétés comme les symptômes de la nécessité de penser et de piloter de manière plus systématique les effets accrus de l'innovation sur la société.

Toutefois, la multiplication des déstabilisations sociales n'est pas uniquement le résultat de l'innovation intensive. Elle tient plus largement à la remise en cause progressive, depuis les années 45, des systèmes de légitimité garants de la cohésion des systèmes sociaux, qui permettent de fonder l'action collective et de résoudre les conflits. Désormais, ce n'est plus le droit et la science qui offrent les fondements de la légitimité de l'action, mais l'action collective qui doit restaurer temporairement les bases de sa légitimité (Laufer, 1996, 2000). Dans ces situations, une partie significative du travail des entreprises et de leur légitimation est consacré à la légitimation de leur action et à la construction du cadre normatif dont leur action a besoin. Il s'agit d'investir des espaces symboliques nouveaux dans lequel l'action de l'entreprise sera perçue comme légitime.

B) L'endogénéisation des déstabilisations sociales dans l'innovation intensive

Dans une société de l'innovation permanente, fondée sur la mise en crise des catégories traditionnelles et l'affaiblissement des systèmes de légitimité, les frontières gestionnaires et sociales apparaissent de plus en plus ténues et entremêlées. Si différents auteurs ont mis en évidence une tendance à la *managérialisation* de la société[188] (Lascoumes et Valluy, 1996; Power, 1996; Chiapello, 1998; Boltanski et Chiapello, 1999; Bezès, 2003; Crouch, Le Galès et Trigilia, 2004; Gaulejac de, 2005), il semble que, réciproquement, la généralisation d'un capitalisme de l'innovation intensive et d'une société du risque appellent de nouvelles formes de « *sociétarisation du management* »[189], c'est-à-dire à la mise en place de régimes plus soutenus d'intégration du social dans les activités managériales, dont les enjeux de développement durable et de RSE constituent les révélateurs. Il apparaît donc nécessaire d'aller au-delà d'un cloisonnement clair et étanche entre entreprise et société. En faisant sauter ce cloisonnement, le lien entre innovation intensive et responsabilité sociale de l'entreprise apparaît plus profond. En effet, il ne s'agit pas simplement de constater que l'accélération du rythme de diffusion de nouveaux produits, services ou techniques est source de nouvelles déstabilisations sociales. Il semble aussi que l'on assiste à une forme

[188] Derrière ce terme, souvent utilisé de manière péjorative, les auteurs désignent l'intrusion de logiques d'action gestionnaires dans des sphères obéissant jusqu'alors à d'autres logiques, tels que les services publics et l'Etat (Bezes, 2003), l'art (Chiapello, 1998) ou même la gestion de soi (Gaulejac, 2005)

[189] Nous utilisons le néologisme de « sociétarisation » pour souligner des régimes d'intégration plus systématique des dynamiques sociales au sein du management et de la gestion.

d'*endogénéisation des déstabilisations sociales* qui sont utilisées comme fondement même de l'innovation. Ainsi, l'innovation prend des formes variées et le spectre des performances tend à s'enrichir de nouvelles dimensions sociales (bien être, environnement, etc.).

A titre d'exemple, la crise de confiance résultant de la crise de la vache folle a profondément déstabilisé le rapport social à l'alimentation et son impact sur la santé. Ces évolutions se sont traduites par l'élaboration de nouvelles normes d'élevage et d'hygiène, la réorganisation des filières de production à grande échelle afin d'assurer la traçabilité des produits alimentaires. De même, ces évolutions d'attentes ont aussi permis de renforcer des catégories de produits émergentes (le bio, la structuration de labels). En parallèle, et de manière plus radicale, ces évolutions sociales ont été réappropriées par différents acteurs afin de faire émerger de nouveaux concepts et de nouveaux rapports à l'alimentation. L'émergence de la catégorie des alicaments, proposant un rapport nouveau entre alimentation et produits médicaux, constitue un bon exemple de ce type de processus. En inventant le concept d'alicament, des concepteurs proposent non seulement de nouveaux produits mais décentrent le rapport des individus à l'alimentation. Dans de telles situations, on peut parler d'endogénéisation de déstabilisations sociales dans l'innovation intensive. En effet, dans de tels cas, l'innovation trouve sa source et son résultat dans la transformation des usages sociaux des produits et services de l'entreprise.

On perçoit ainsi l'ambivalence des transformations sociales et de leur impact sur les activités de l'entreprise. Ces transformations peuvent en effet être synonymes de contraintes collectives accrues mais réciproquement, elles ouvrent aussi de nouveaux espaces d'exploration, de différenciation et de subversion des valeurs pour les acteurs. Dans des régimes de conception innovante, des acteurs peuvent prendre une part active à l'émergence de nouvelles valeurs sociales pour positionner de manière unique et originale leurs produits.

II – Formalisation d'une approche rénovée du pilotage du développement durable

Au sein de cette seconde partie, nous allons chercher à approfondir le lien entre innovation intensive et développement durable en proposant une approche rénovée du pilotage du développement durable, susceptible de répondre aux limites identifiées au sein du chapitre 5[190]. En reprenant notre grille d'analyse à trois niveaux (un modèle de pilotage composé d'un modèle de performance, d'un ensemble d'objets d'action et de dispositifs organisationnels), nous proposons de définir le pilotage du développement durable comme un processus d'intégration de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise, ou plus précisément de *transformation d'une valeur sociale en une valeur économique et stratégique* pour l'entreprise (A). Une fois ce modèle de performance posé, nous abordons la question des objets d'action. Nous montrons qu'une démarche de développement durable met en jeu la capacité d'articuler et d'intervenir sur deux catégories d'objets, que nous avons qualifiés ailleurs (Aggeri et al., 2005) de *figures imposées* et de *figures libres* (B). Il s'agit ensuite de s'interroger sur la manière d'organiser et d'intervenir sur de tels objets (le pilotage des *figures libres* pose en effet de nombreux défis aux cadres gestionnaires classiques). En termes de dispositifs et d'expertises, nous montrerons qu'une démarche de développement durable doit combiner les outils, dispositifs et méthodologies de la conception réglée et de la conception innovante (C). Ces éléments, que nous allons détailler au sein de cette partie, sont synthétisés dans le tableau 6.1.

Tableau 6.1 : Fondements d'une approche rénovée du pilotage du développement durable

	Approche enrichie du pilotage du développement durable
Modèle de Performance	Pilotage du processus de transformation de valeurs sociales en des valeurs économiques et stratégiques
Objets d'action	Il s'agit de piloter l'articulation entre : - Figures imposées (mise aux normes de l'entreprise) - Figures libres (axes d'exploration, sources potentielles de différenciation pour l'entreprise)
Dispositifs	Articulation entre des dispositifs de pilotage : - de la conception réglée (gestion de projet, expertises de reporting et de coordination) - de la conception innovante (gestion de champs d'innovation et de lignées, dispositif de pilotage des explorations, travail sur la valeur)

[190] Il s'agit donc d'identifier une approche du pilotage plus mesurée, sélective, hiérarchisée du développement durable, permettant de dépasser les limites d'un rôle de coordination multi-fonctionnel caractéristique du cas d'EnergyCo. Un autre enjeu concerne la capacité d'un tel modèle à alimenter la discussion entre les acteurs du développement durable et la direction générale de l'entreprise.

A) Le développement durable comme processus de transformation de la valeur

Dans un capitalisme de l'innovation intensive caractérisé par l'incertitude sur les fonctionnalités, valeurs et techniques, l'articulation entre l'entreprise et la société devient l'objet de crises et de renégociations permanentes. Des concepts comme ceux de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise semblent cristalliser de nouvelles questions : quels sont les effets des activités des entreprises sur le bien être social ? Quelles sont les externalités produites par l'activité des entreprises et comment les mesurer ? Quelle est la valeur sociale et environnementale des activités de l'entreprise ? Comment visibiliser et mesurer ces processus de création et destruction de valeur ? Comment faire émerger de nouvelles valeurs et qualités sociales et environnementales des produits ?

En posant une question généralisée sur la révision des critères de création et de mesure de la valeur, le développement durable introduit une crise de l'identité des objets et des activités des entreprises. Comme d'autres questions de conception innovante, le développement durable met en jeu la capacité à piloter l'émergence et l'intégration de nouvelles formes de valeur dans ses activités. De manière plus systématique, nous proposons de définir ***le pilotage du développement durable comme le pilotage du processus de transformation d'une valeur sociale en une valeur économique et stratégique pour l'entreprise***.

Lorsqu'il est possible de qualifier les phénomènes, d'édicter et de faire respecter des normes, ce processus de transformation implique de manière privilégiée l'action de l'Etat, via des formes de réglementation coercitives ou des taxes. Les économistes ont largement étudié ces phénomènes qualifiés d'internalisation des externalités (Pigou, 1920-1932), justifiant l'intervention régalienne afin de rétablir l'intérêt général. Pour revenir à l'exemple de la téléphonie mobile, le constat d'un risque sanitaire important pourrait justifier une intervention publique afin de modifier des règles d'implantation des antennes relais, les normes de conception à respecter par les constructeurs de terminaux, ou de taxer financièrement les opérateurs afin de compenser les dommages occasionnés sur la santé. Toutefois, une telle action de la part de l'Etat repose sur un certain nombre de postulats et sur un travail de cadrage (Callon, 1998a) : pour qu'une intervention étatique soit possible, il est nécessaire d'identifier les parties en présence, d'expliciter leurs fonction d'utilité et de quantifier monétairement les bénéfices ou nuisances générées par l'activité d'un agent.

Un second processus, plus dynamique et progressif, montre comment des valeurs sociales peuvent se trouver progressivement internalisées au jeu marchand, en devenant une variable à part entière de la valeur des produits et de la compétition entre firmes. A l'inverse du processus traditionnellement étudié par les économistes, l'Etat joue un rôle plus incitatif que coercitif dans ce processus. L'émergence d'une fonction « sécurité » dans l'automobile constitue une bonne illustration d'un tel processus. En 1965, le livre *Unsafe at Any Speed* (Nader, 1965), marquant la naissance du mouvement consumériste aux Etats-Unis, mettait en cause l'immobilisme et l'obstination des constructeurs automobiles américains, refusant d'investir dans la sécurité des véhicules, perçue comme une source de coûts et invisible pour les consommateurs finaux. 40 ans plus tard, le contraste est saisissant : un véhicule grand public ne tenant pas compte des critères de sécurité apparaîtrait inconcevable (au sens propre comme au sens figuré). La sécurité des occupants du véhicule constitue un élément incontournable de sa valeur, intégré dans les pratiques de conception de tout véhicule. En la matière, on a assisté à la structuration progressive de nouvelles expertises au sein des entreprises mais aussi en dehors, à travers la structuration d'organismes de notation de la performance sécurité des véhicules (Euro'n Cap). L'émergence de tels dispositifs

d'évaluation a aussi permis de définir un étalon standardisé (le nombre d'étoiles Euro'n Cap) permettant aux consommateurs de positionner la performance relative des véhicules sur cette dimension. Enfin, la sécurité est devenue l'un des axes de différenciation stratégique des constructeur (cf. le cas de Volvo ou la volonté de Renault de se positionner comme constructeur le plus sûr de sa catégorie).

Si la dimension sécurité est devenue un élément désormais incontournable et rationalisé de la valeur d'une automobile, il n'y a pas de raison a priori que la valeur sécurité soit désormais figée. Dans un contexte d'innovation intensive, il apparaît plus probable que les critères d'une telle valeur soient fréquemment re-questionnés, offrant de nouvelles sources de différenciation aux différents acteurs du secteur automobile : par exemple, comment, au-delà des passagers du véhicule, tenir compte de la sécurité des piétons ou des cyclistes ? Comment les systèmes électroniques offrent-ils de nouvelles perspectives en terme d'assistance au conducteur ? Font-ils peser de nouveaux risques en matière de sécurité et comment les gérer ? De manière plus exploratoire, quelle forme pourrait prendre une automobile « ultra sûre » ?

L'exemple de la sécurité dans le secteur de l'automobile montre comment une controverse sociale est progressivement intégrée dans les critères d'évaluation d'un produit et les activités des entreprises. En redéfinissant la valeur et des fonctionnalités d'une automobile, on voit comment l'identité même du produit et les ingénieries existantes se trouvent transformées. *De telles transformations constituent un moyen privilégié pour internaliser de manière progressive des externalités qui sont perçues comme inacceptables par la société.*

Dans un contexte d'incertitude et d'innovation intensive et de multiplication des controverses sociotechniques, de tels phénomènes sont appelés à se généraliser. L'émergence de nouvelles valeurs et attentes sociales constitue simultanément une menace et une ressource permanente pour l'activité des entreprises. *Le développement durable se situant au confluent de telles crises, le management d'un tel concept peut être défini comme le pilotage de ce processus de transformation de valeurs sociales en des valeurs économique et stratégique pour l'entreprise.* Comme nous le verrons, une telle position constitue un horizon de gestion pertinent dans la mesure où elle permet d'occuper un vide laissé par les organisations traditionnelles de la conception, peu aptes à piloter le renouvellement permanent de la valeur et de l'identité des produits.

B) L'articulation entre figures libres et figures imposées comme fondement d'une approche stratégique du développement durable

Si l'horizon de pilotage constitue la transformation de valeurs sociales en des valeurs économique et stratégique pour l'entreprise, comment animer un tel processus ? Sur quels objets intervenir, comment les différencier et les sélectionner ?

1) Deux catégories d'objet : figures imposées / figures libres

Différents travaux se sont développés ces dernières années pour analyser les pratiques d'entreprise, comprendre leur nature, et la manière dont elles permettent de fonder des stratégies d'entreprise en matière de développement durable (Aggeri et al., 2005; Porter et Kramer, 2006; Brugmann et Prahalad, 2007). Avec Franck Aggeri, Christophe Abrassart et Eric Pezet, nous avons mené, entre 2002 et 2004, une analyse des pratiques et stratégies de quatre grands groupes de l'industrie et des services (Accor, Arcelor, Lafarge et Monoprix) engagés de manière précoce dans une démarche de développement durable. Au-

delà des spécificités de chaque entreprise, nous avons mis en évidence le fait qu'un enjeu commun, pour donner sens à une démarche de développement durable, consiste à articuler deux types d'action que l'on peut qualifier de 'figures libres' et de 'figures imposées'[191] (Aggeri, 2004b; Aggeri et al., 2005). Nous reprenons ici la distinction entre figures libres et figures imposées tout en reformulant chacune des catégories par rapport aux définitions antérieurement proposées.

La notion de 'figures imposées' renvoie à un ensemble de pratiques et de règles, censées s'appliquer de manière uniforme à un ensemble plus ou moins grand d'entreprises. Ces règles sont éventuellement structurantes mais restent peu différenciantes pour les entreprises. Les standards de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou les référentiels de bonnes pratiques sectoriels (par exemple les standards du Fair Labour Association dans le domaine textile) constituent de bons exemples de figures imposées. Ces normes se déploient de manière privilégiée dans des domaines relativement stabilisés, où il existe un certain nombre de connaissances disponibles permettant d'élaborer des règles communes. S'incarnant dans des standards généraux ou sectoriels, ces figures imposées peuvent ensuite être reprises dans des référentiels normatifs tels que ceux de la GRI (cf. chap 4). Elles renvoient à une logique de mise aux normes de l'entreprise et de réponse à des demandes précises de parties prenantes externes (agences de notation, investisseurs, ONG) ou de la société en général. Tel que nous l'entendons, l'espace des figures imposées définit les standards du comportement acceptable pour l'entreprise. Le respect de tels standards ne confère pas à l'entreprise un avantage comparatif. Les crises médiatiques mettant en cause l'irresponsabilité, la négligence et l'incapacité des entreprises à gérer des risques standards sont souvent le signal d'un manquement à de tels standards (ces crises suscitent l'indignation et non le fatalisme car le public considère que le respect de standards basiques auraient permis d'éviter la crise).

Si elles contribuent à l'image de citoyen responsable de l'entreprise, les figures imposées constituent une approche a minima du développement durable, qui ne suffit pas à fonder une approche réellement stratégique de la RSE ou du développement durable (Aggeri et al., 2005; Porter et Kramer, 2006). En effet, si les figures imposées font partie intégrante de l'action d'une direction du développement durable, la notion n'acquiert une dimension concrète qu'à partir du moment où l'entreprise dépasse une approche générique pour articuler ces figures imposées à des 'figures libres'. Les 'figures libres' renvoient à un ensemble de démarches et de pratiques innovantes qui problématisent, de façon originale, la notion de développement durable par rapport à l'entreprise, son histoire et ses enjeux stratégiques et opérationnels. Pour un acteur du bâtiment, il pourra s'agir de se positionner comme acteur majeur du secteur émergent de la construction durable ; pour un acteur de la grande distribution, il pourrait s'agir d'expérimenter de nouvelles solutions de réduction du packaging avec des marques de grande consommation, etc. Se déployant dans des espaces

[191] On peut remarquer la similitude de ces deux niveaux avec ceux de « responsive CSR » et de « strategic CSR » distingués par Porter et Kramer dans un article récent de la Harvard Business Review (décembre 2006). Pour les auteurs, « La *responsive CSR* est composée de deux éléments : agir en tant que bon citoyen, sensible aux attentes évolutives des parties prenantes, et adoucir les effets néfastes des activités de l'entreprise sur la chaîne de valeur » (p.85-86) (pour les auteurs, « pour la plupart des problématiques associées à la chaîne de valeur, il n'y a pas besoin de réinventer la roue » (p.86). Ainsi, il est possible de s'appuyer sur les bonnes pratiques locales. Pour les auteurs, il est rare qu'une modification des positions sur la chaîne de valeur procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Par opposition, « la RSE stratégique doit aller au-delà des bonnes pratiques. Il s'agit de choisir une position unique – faire les choses différemment des concurrents en limitant les coûts ou en servant de manière plus pertinentes un ensemble de besoins des consommateurs. Ces principes s'appliquent à la relation entre l'entreprise et la société de la même manière qu'avec ses consommateurs et ses concurrents » (p.86).

peu stabilisés, ce sont **ces 'figures libres' qui permettent de différencier l'action et la stratégie de l'entreprise par rapport à ses concurrents et qui lui donnent une valeur spécifique**. Ces figures libres apparaissent doublement indispensables à une démarche de développement durable. D'un point de vue symbolique, elles permettent de concrétiser la spécificité de l'approche de l'entreprise et de problématiser la notion de développement durable de manière originale. A ce titre, elles semblent jouer un rôle fondamental dans le processus discursif de changement organisationnel dont nous avons souligné l'importance dans notre analyse du cas EnergyCo. Ainsi, les figures libres peuvent être analysées comme des efforts de mise en forme du sens (*sensegiving*) permettant d'incarner l'approche de la direction générale et d'interagir avec les membres de l'entreprise. Ces initiatives fournissent ainsi une occasion privilégiée aux membres de l'entreprise d'interpréter (*sensemaking*) les objectifs de l'entreprise et de s'approprier le sens de la démarche. Au-delà des acteurs opérationnels, ces initiatives constituent aussi un support de dialogue et d'exploration avec des parties prenantes externes de l'entreprise et avec la direction générale. Au-delà de leur fonction symbolique, les 'figures libres' représentent aussi un enjeu opérationnel et stratégique majeur : elles doivent, pour fonder durablement la démarche de RSE, permettre d'ouvrir de nouveaux axes de repositionnement stratégiques de l'entreprise, offrir des opportunités de construire de nouveaux business models, identifier des leviers de transformation des chaînes de valeur tout en renforçant la position de l'entreprise, etc.

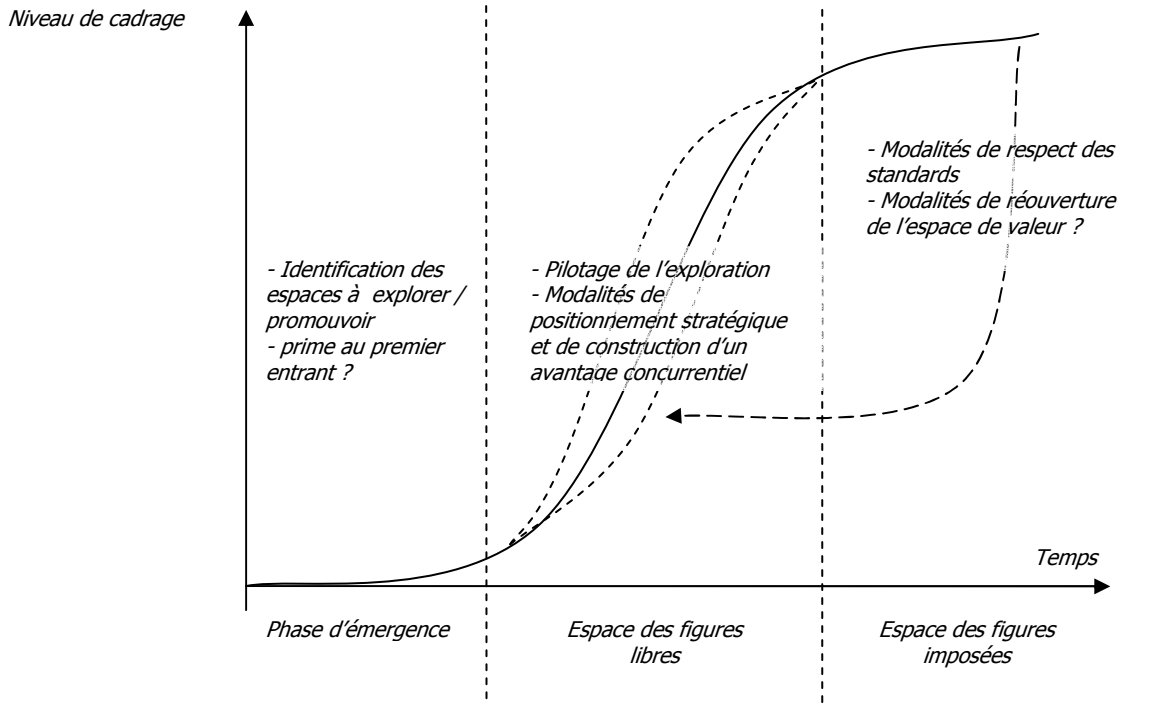
2) *Penser l'articulation entre figures imposées et figures libres*

Quelques précisions apparaissent nécessaires concernant les frontières séparant figures libres et figures imposées. Ces frontières apparaissent dynamiques et évolutives, dans le temps et en fonction des entreprises. Ainsi, si un positionnement sécurité d'un constructeur automobile américain aurait sans conteste relevé d'une démarche de pionnier dans les années 60, il apparaît plus difficile de se différencier sur un tel axe aujourd'hui. A mesure qu'un champ d'action devient normé et stabilisé, les pratiques associées tendent à passer du registre des figures libres à celui de figures imposées. Le passage d'une logique de figures libres aux figures imposées se caractérise par une évolution des enjeux gestionnaires et stratégiques. Ce processus est représenté sur le schéma 6.1, en adaptant une représentation traditionnelle du cycle de vie des enjeux (Baron, 1993, 1995). Dans une phase d'émergence, la question clé consiste, pour l'entreprise, à identifier et construire de nouveaux champs et espaces de valeur qu'elle à explorer et promouvoir de manière prioritaire. Elle peut par exemple engager des efforts dans des domaines impactant son cœur de métier où il elle dispose de compétences internes à valoriser, et dans lesquels existe une prime au premier entrant. Dans une seconde phase, le problème apparaît plus clairement mais reste émergent, ouvert et à structurer (cf. l'encadré 6.2 sur la démarche de Lafarge en matière de construction durable). Dans ces situations, l'action des entreprises relève clairement des 'figures libres' dans la mesure où ses actions contribuent à part entière aux processus d'apprentissage collectif qui permettent de cadrer la thématique, construire des normes sectorielles, etc. (cet aspect ouvert est représenté sur le schéma 6.1 par les pointillés indiquant la variété des trajectoires possibles au cours de la phase de construction des expertises). La question clé est alors d'analyser les enjeux et les modalités de construction d'un avantage stratégique dans ce secteur émergent. Une fois les enjeux cadrés, les acteurs passent de l'espace des figures libres à celui des figures imposées. Dans de telles situations, une première question importante concerne les modalités de respect des nouveaux standards de comportements. Une seconde catégorie de question renvoie aux modalités de réouverture du débat. Ainsi, dans des régimes de conception innovante, on observe souvent des situations dans lesquelles des valeurs apparemment figées sont ré-ouvertes (nous avons évoqué, dans le secteur de

l'automobile, la réouverture de la valeur « sécurité » en intégrant la question des piétons/cyclistes heurtés par un véhicule). Il est donc important de ne pas adopter une vision statique et linéaire du passage figures libres / figures imposées et d'appréhender les modalités de réouverture d'espaces de valeur apparemment stabilisés.

A nouveau, cette brève présentation souligne l'enjeu stratégique de la capacité de l'entreprise et (mais aussi des acteurs publics) à intervenir dans l'espace des figures libres. C'est en effet dans un tel espace que se construisent les business models d'un nouveau secteur, qu'émergent les attentes des utilisateurs, et qu'il est possible d'infléchir des trajectoires technologiques.

Schéma 6.1 : Modélisation de la dynamique temporelle des figures libres / figures imposées et enjeux de stratégiques associés au pilotage de chaque phase



<u>Encadré 6.2 : Le travail de diagnostic et d'engagement de Lafarge dans le champ de la construction durable (à partir de Guise, 2005)</u>

La réflexion de Lafarge sur la construction durable est récente. Les premières démarches ont été initiées en 2003, au moment où la notion de construction durable apparaissait aux responsables du développement durable comme un signal faible parmi d'autres. Au départ, la Direction de l'Environnement et des Affaires Publiques, qui coordonne la démarche de l'entreprise en matière de développement durable, a lancé une étude visant à identifier les enjeux de la construction durable pour l'entreprise, l'opportunité de se positionner sur cette question, son niveau de maturité, l'identification des acteurs de ce processus et les différents outils et référentiels qui permettent de juger du caractère durable d'une construction.

Cette phase d'étude, initiée par les responsables développement durable de l'entreprise, a montré que le domaine de la construction durable était dans un domaine émergent et encore mal structuré (divergences sur la manière de mesurer la performance environnementale des bâtiments), mais qui se développe rapidement, notamment dans les pays d'Europe du Nord, à travers l'émergence de nouveaux référentiels (Minergie en Suisse, Breeam au Royaume-Uni, Leed aux Etats-Unis, HQE en

France), de nouvelles réglementations incitatives (ex.: RT2005 en France) et les demandes de certains maîtres d'ouvrage (ex.: collectivités locales, marchés publics notamment). Lafarge, du fait de son engagement en matière de développement durable, de sa présence internationale dans 75 pays, de ses multiples métiers (fabricants de matériaux mais aussi de systèmes -plaques de plâtre, toiture, etc.-) est concernée au premier chef par cette thématique. A travers la performance environnementale des bâtiments (40% des émissions de CO2 mondiales), cette thématique repose dans des termes nouveaux des enjeux de compétition entre matériaux (béton vs acier vs bois), des nouveaux modes d'assemblages (ex.: systèmes d'isolation innovants) et, plus généralement, porte en germe une reconfiguration des relations au sein de la filière.
La montée en régime du thème de la construction durable s'accompagne de l'émergence d'un nouvel acteur (l'assistant à maîtrise d'ouvrage de la qualité environnementale des bâtiments) dont l'expertise, fondée sur l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) du bâtiment, doit permettre d'accompagner les maîtres d'ouvrage dans la sélection et le suivi de projets de haute qualité environnementale. A titre d'exemple, la mairie de Paris a sélectionné en 2005 un AMO HQE pour accompagner tous ses projets de construction (neufs ou de rénovation) pour une durée de cinq ans, afin de se doter d'une capacité d'expertise vis-à-vis des architectes et des maîtres d'oeuvre. En arrière plan, l'enjeu est la remise en cause des cloisonnements traditionnels entre les acteurs de la conception, de l'utilisation et de la destruction du bâtiment, en les incitant à intégrer, dès l'amont, des critères et des raisonnements et de nouveaux outils de modélisation pour améliorer la performance environnementale des bâtiments. L'un des points critiques porte notamment sur les relations entre architectes et bureaux d'étude afin qu'ils intègrent de nouveaux modes de raisonnement et principes techniques. Pour Lafarge, la construction durable fournit ainsi l'occasion de se repositionner plus en amont dans le processus de conception des bâtiments (ne pas se cantonner à un rôle de fournisseur de matériaux en fin de course), de développer des capacités de prescriptions sur les interactions entre matériaux et systèmes constructifs en faisant jouer les synergies qui peuvent exister entre les différentes branches de l'entreprise qui coopéraient assez peu sur ces questions. A terme, c'est donc un repositionnement du "business model" de l'entreprise qui est en jeu pour évoluer vers des services et produits à plus haute valeur ajoutée.

L'articulation entre figures libres et figures imposées apparaît aussi utile afin de représenter et de comprendre différents modèles d'entreprise en matière de RSE (cf. tableau 6.2). A ce titre, on observe une tendance fréquente des entreprise à découpler leurs performances sur les figures libres et imposées. Un schéma classique, à ce titre, semble résider dans la tendance à allouer des fonds à une direction du développement durable, chargée de restaurer la confiance du public, après qu'une crise sociale ou environnementale ait terni l'image de l'entreprise. L'écueil de telles démarches est de restreindre la démarche de développement durable à des projets émergents, éventuellement ambitieux, mais peu articulés au cœur de métier de l'entreprise (performance éventuellement élevée sur l'axe « figures libres »), sans toutefois revoir les pratiques de gestion ayant mené à la crise. Le risque est alors important de voir se développer un sentiment de défiance et de dissonance sur les pratiques de l'entreprise, et de voir des acteurs externes mettre en cause la démarche de « green-washing » de la direction. A titre d'exemple, un acteur de la grande distribution pourra difficilement utiliser comme levier d'image sa démarche d'audit des fournisseurs visant à garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs des pays du tiers monde (quelle que soit l'ambition de la démarche), s'il est en même temps mis en cause sur des pratiques généralisées de harcèlement moral.

Finalement, la relation entre figures libres et figures imposées apparaît analogue à celle des « facteurs d'hygiène » et des « facteurs moteurs » dans la théorie de la motivation développée par Herzberg (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959; Herzberg, 1968). Par rapport aux théories traditionnelles de la motivation, la rupture majeure induite par l'approche d'Herzberg réside dans la dissociation entre les facteurs produisant de la motivation et de la démotivation chez l'individu. Il différencie ainsi les facteurs d'hygiène,

contribuant fortement à la démotivation mais peu à la motivation, et les facteurs moteurs, contribuant fortement à la motivation mais ne permettant pas de résoudre des situations de démotivation. Dans ce modèle, l'absence d'insatisfaction est une base pour l'activation des facteurs moteurs. Telles que nous les avons définies, les relations entre figures libres et figures imposées nous semblent fonctionner de manière analogue : le respect des figures imposées apparaît comme une base nécessaire pour que l'entreprise apparaisse comme un citoyen responsable. La maîtrise des figures imposées apparaît comme une pré-condition pour pouvoir valoriser l'entreprise sur le terrain des figures libres.

Ces propositions et cette formalisation nous semble ouvrir des perspectives de recherche et de modélisation intéressantes dans le champ du comportement organisationnel mais aussi pour penser le pilotage des démarches de développement durable au sein de l'entreprise. Ainsi, il apparaît que la capacité à piloter de manière couplée les performances de l'entreprise en matière de figures libres et de figures imposées apparaît centrale dans un modèle de pilotage enrichi du développement durable.

Réciproquement, une entreprise respectant l'ensemble des attentes sociales considérées comme légitimes mais n'initiant aucune démarche innovante apparaît comme un « bon citoyen ». Si elle apparaît moins exposée à des risques de crises médiatiques, elle risque cependant de passer à côté d'opportunités d'innovation alors même qu'elle dispose d'un capital lui permettant de s'engager légitimement sur le terrain des figures libres.

Tableau 6.2 : Couplages figures libres / figures imposées et modèles d'entreprise en matière de RSE et de développement durable

		Figures libres	
		-	+
Figures imposées	-	Business versus Society	Greenwashing et dissonance
	+	Le « bon citoyen »	Position de leadership en matière de RSE / développement durable

3) *Identifier les figures libres par leurs propriétés ?*

L'identification et le pilotage des figures imposées apparaît relativement simple. Les thématiques découlent souvent d'une analyse des bonnes pratiques et des règles existantes, correspondant à des attentes sociales explicites auxquelles les acteurs savent répondre. Par opposition, l'identification et les modes d'action sur les figures libres n'a rien d'évident, en particulier dans des phases d'émergence. Dès lors, comment identifier de tels projets ? Comment hiérarchiser les projets les plus porteurs pour l'entreprise ? Où explorer dans l'espace des possibles ? Quels champs d'action privilégier ? Comment structurer une question aussi ouverte que la « voiture propre » ou le « supermarché vert et responsable » ? Comment valoriser ces projets incertains ?

Pour avancer dans cette perspective, une première approche consiste à revenir sur les propriétés des figures libres qui fondent et donnent du sens à une démarche d'entreprise en

matière de développement durable (Aggeri et al., 2005). Il apparaît que les figures libres réunissent quatre caractéristiques communes :
1) ***elles sont compatibles avec les orientations stratégiques du groupe et viennent interroger le cœur de métier***
2) ***elles se distinguent des concurrents*** en s'appuyant sur des expériences innovantes : il s'agit d'identifier les activités, savoir-faire où l'entreprise détient un avantage durable par rapport à ses concurrents qui lui permettent de renforcer son image ou de conquérir de nouveaux marchés,
3) ***ces actions se déploient dans des domaines où peuvent exister des « double dividendes »***, à la fois pour l'entreprise et ses parties prenantes.
4) ***elles s'inscrivent dans le long terme et ne sont pas réductibles à une analyse coûts/avantages à court terme.*** La démonstration de la rentabilité ne peut pas être établie ex-ante mais relève d'un pari stratégique et en fonction de logiques d'exploration qui permettront de mieux évaluer les stratégies possibles et les retombées possibles pour l'entreprise. En ce sens, les pratiques relevant des figures libres sont largement incertaines, dans la mesure où il s'agit de « payer pour voir » pour mieux cerner le potentiel des nouveaux marchés qui pourraient en résulter. Ces facteurs d'incertitude posent la question des modes de valorisation de telles actions.

Les trois premiers points apparaissent très proches des caractéristiques de la « RSE stratégique » décrite de Porter et Kramer (2006). Notre quatrième point souligne toutefois les incertitudes profondes sur la valeur et le potentiel des espaces d'exploration relevant des 'figures libres'. Cet enjeu est déterminant car il pose la question de la capacité à valoriser des explorations alors même que leur issue est incertaine. Nous verrons qu'une telle contrainte implique de repenser les modalités de construction et de valorisation des explorations, en agissant non pas au niveau d'un projet mais en raisonnant au niveau de champs d'innovation plus larges, dans lequel il devient possible de réutiliser des apprentissages d'un projet à un autre ou d'un champ à un autre.

La limite d'une approche basée sur l'identification d'une série de propriétés est qu'elle peut induire l'idée qu'il suffit d'identifier et de sélectionner de tels objets, qui existent déjà dans l'organisation. Nous avons pu observer cette tentation au sein d'EnergyCo, où l'objectif initial de notre intervention consistait à « identifier » des pratiques locales susceptibles de « faire système », c'est-à-dire de générer des triples dividendes entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Or l'examen montre qu'il ne suffit pas de disposer d'une liste de critères et d'attendus pour identifier des objets pertinents. Les quatre propriétés des figures libres sont exigeantes et apparaissent rarement réunies simultanément. Elles ne sauraient constituer un point de départ de l'action ; elles doivent au contraire être suscitées et stimulées, par des actions de pilotage spécifiques, afin de les rendre possibles. Dans cette perspective, l'action d'une direction du développement durable ne se limite pas à un rôle d'identification de pratiques internes. Il apparaît déterminant de se doter de capacités de conception sur les figures libres de l'entreprise.

C) Quels dispositifs de pilotage des figures libres / figures imposées ?

Nous sommes partis de l'idée que le développement durable, en posant la question de nouvelles valeurs environnementales et sociales des produits et services, constitue une mise en crise de l'identité des objets. Nous avons alors proposé de définir le pilotage du développement durable comme la gestion d'un processus de transformation de nouvelles valeurs sociales à des valeurs économiques et stratégiques. Nous avons montré qu'un tel processus implique d'intervenir de manière prioritaire sur deux classes d'objets que nous

avons qualifié de figures libres et de figures imposées. Nous avons vu, cependant que la qualification de ces objets ne suffit pas à assurer leur pilotage. Il est donc nécessaire de compléter ces éléments par une interrogation plus systématique portant sur les dispositifs et les formes d'expertises nécessaires au pilotage de ces objets.

1) *Figures imposées et dispositifs de la conception réglée*

En terme de pilotage, le repérage et le pilotage des figures imposées apparaît relativement simple. La valeur, les attentes, les objectifs de même que les modes d'action permettant d'atteindre ces objectifs sont souvent connus et identifiés. Ils peuvent être pris en charge à travers des démarches de progrès continu, de gestion des risques et de reporting. Sur de tels objets, une direction du développement durable peut se suffire d'une position peu intrusive de coordination transversale, et d'alerte en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise.

Par contre, les acteurs du développement durable peuvent accompagner les opérationnels pour rechercher des moyens de ré-ouvrir des espaces de valeur apparemment stabilisés (par exemple, faire valoir de nouvelles approches en matière de gestion de la sécurité ou de gestion des nuisances sur des chantiers de construction, etc.).

2) *Figures libres et dispositifs de la conception innovante*

Comme nous l'avons montré, les figures libres renvoient à un ensemble de pratiques innovantes qui contribuent à redéfinir la valeur et les fonctionnalités des produits de l'entreprise. Par comparaison aux figures imposées, le pilotage des figures libres semble beaucoup plus risqué et difficile.

Comme l'illustre l'exemple de la sécurité dans automobile, l'introduction d'une nouvelle proposition de valeur peut mettre en grande difficulté les formes d'organisation traditionnelles de la conception et constituer un bouleversement profond des règles du marché et des expertises nécessaires pour l'entreprise. Un tel un processus ne relève pas de l'ajustement progressif et sans heurts. L'intégration de nouvelles fonctionnalités peut être freinée par la perception généralisée d'un rapport coût / bénéfices peu favorable aux producteurs et de contraintes coûteuses, apparemment peu valorisables auprès des clients (c'est ce qui explique l'immobilisme des constructeurs américains dans les années 60). Une proposition de valeur nouvelle peut aussi, plus fondamentalement, révéler des crises de savoir et les lacunes des connaissances disponibles. Il s'agit alors d'agir en situation d'incertitude radicale. Ainsi, comment concevoir et industrialiser un véhicule sans émissions ? Comment garantir, à un coût raisonnable, le respect des droits fondamentaux par des fournisseurs peu contrôlés par l'entreprise ? Qu'est ce qu'un « bâtiment vert » ?

Face à des questions aussi ouvertes et dans un contexte d'incertitude sur la valeur et les attentes des clients de l'entreprise, le risque d'attentisme ou de paralysie apparaît important. Pour Le Masson, Weil et Hatchuel (2006), la mise en crise de l'identité des objets appelle à piloter les processus de conception de manière rénovée. En effet, ces situations nécessitent de nouvelles compétences, des modes d'action et de pilotage spécifiques, qui font précisément défaut aux acteurs traditionnels de la conception, qui se trouvent peu armés pour concevoir simultanément les marchés, les compétences et la valeur des biens et services. Leurs recherches récentes les ont amené à spécifier les formes d'expertise et les dispositifs nécessaires au pilotage de telles activités. Nous reprendrons ici les principaux traits de leur argumentation avant de montrer comment les dispositifs de la conception innovante permettent de penser le pilotage des figures libres.

a) *fondements et rôle d'une fonction d'innovation*

Historiquement, les grandes organisations ont appris à domestiquer l'innovation à travers les métiers de la recherche (R) et du développement (D). La fonction recherche peut être définie comme un « processus contrôlé de production de connaissances » (2006 : 217). Dans cette perspective, la recherche constitue un *mode de production de connaissance* spécifique permettant de répondre à des questions précises de manière méthodique, contrôlée, et vérifiable. La valeur de la recherche n'est pas donnée, elle dépend des compétences accumulées par les chercheurs mais aussi de la qualité des questions posées. Ainsi, la valeur de la recherche est indissociable de la capacité des acteurs de l'organisation à orienter le processus de production des connaissances (à formaliser une politique de recherche) et à utiliser des ressources scientifiques internes et externes à l'entreprise de manière pertinente et valorisable dans le cadre de leurs activités.

Les acteurs du développement (D) participent quant à eux « un processus contrôlé qui active des compétences et des connaissances existantes afin de spécifier un système (produit, process ou organisation…) qui doit répondre à des critères bien définis (coût, qualité, délais) et dont la valeur a déjà été clairement conceptualisée voire évaluée » (Le Masson et al., 2006 : 211). Suivant cette approche, le développement ne questionne pas la valeur du concept produit, son potentiel et sa valeur. La question de la valeur est censée être déjà résolue en début de processus, se traduisant par un cahier des charges fonctionnel. De même, les métiers et compétences nécessaires sont majoritairement connus et facilement activables. L'objectif du développement consiste donc à piloter la convergence rapide d'un projet défini vers son industrialisation, sans occasionner de dérapages par rapport aux contraintes QCD définies en amont (Garel, 2003). En terme d'évaluation, l'unité de pilotage est le projet, dont il s'agit de maximiser le ratio chiffre d'affaire / coûts.

L'un des traits des organisations fondées sur les métiers de la R&D est de converger vers un *dominant design*, c'est-à-dire vers des situations dans lesquelles l'espace des attentes des utilisateurs, l'univers des fonctionnalités des produits et les techniques nécessaires à la conception ne sont pas re-questionnées. Si le rôle des acteurs marketing est de spécifier la valeur des nouveaux projets et de rédiger les cahiers des charges fonctionnels des nouveaux produits, leur action n'est pas libre de toute contrainte. Tout d'abord, les acteurs du marketing évoluent le plus souvent dans le cadre d'une segmentation existante et agissent sur la base d'un client connu (dans un univers déjà connu et modélisé, il s'agit de cibler une catégorie de clients particulière que l'entreprise est susceptible d'adresser mieux que ses concurrents). Plus fondamentalement, ils sont limités dans leur capacité à interagir avec les ingénieurs et des chercheurs dans des situations de rupture, et dans des organisations pilotées par projet. En effet, un concept radicalement innovant peut être totalement incompréhensible pour un ingénieur et demander des explorations qui mettraient en péril les contraintes de coût, qualité et délai à respecter. Dans les grandes organisations de conception où le travail est largement divisé entre acteurs du marketing, de l'ingénierie amont et aval, l'interaction est d'autant plus facile que les espaces de valeur connus et partagés, et que les besoins fonctionnels (émanant le plus souvent du marketing) peuvent être facilement traduits en enjeux techniques et physiques (Pahl et Beitz, 1988). Dans ce cadre, la division du travail et la coordination entre marketing et ingénierie implique que les termes du débat soient relativement figés et que les modifications constituent des variations autour d'une même gamme.

On observe donc une tendance des organisations de R&D à converger vers des dominant designs dans lesquels les acteurs fonctionnent *à modèle de valeur constant*. Dans un tel contexte, l'intrusion de nouveaux espaces de valeur surprenants (l'internet pour les

aveugles, l'aspirateur sans sac, la voiture sans émissions, le commerce équitable) peut être profondément déstabilisant car il remet en question les bases de coordination et d'intercompréhension entre ces acteurs (les acteurs du marketing sont incapables d'identifier les attentes des clients potentiels ou demandent des performances qui apparaissent inatteignables aux ingénieurs, etc.). Ces difficultés convergent vers la nécessité de formaliser une fonction d'innovation (I) dont les missions consistent à accompagner et à proposer de nouveaux espaces de valeur aux acteurs de la conception, mais aussi à restaurer des bases de coordination et d'intercompréhension partagées. Ces trois modes de fonctionnement sont représentés sur le tableau 6.3.

Tableau 6.3 : Comparaison des principes de gestion entre la recherche (R), l'innovation (I) et le développement (D) (adapté de Le Masson et al., 2006, p.229)

	Recherche (R)	Innovation (I)	Développement (D)
Mission	Production contrôlée de connaissances, Résolution scientifique d'une question autonome ou posée	Régénération des propositions de valeur et les fonctionnalités des produits	Réalisation d'un projet à partir d'un cahier des charges fonctionnel
Ressources	Laboratoires, équipes par compétences, universités, documentations	Groupes d'exploration coordonnés	Equipe projet / métiers
Horizon	Champs de connaissances	Champ d'innovation et gestion des lignées	Projet
Valeur économique	Valeur de la question	A construire Valoriser les connaissances et les concepts produits en excès	Valeur du projet

La conception innovante repose donc sur des expertises, des logiques de fonctionnement et des dispositifs spécifiques que nous allons nous attacher à décrire pour montrer comment ils s'appliquent au pilotage des figures libres.

b) le pilotage de champs d'innovation et de lignées

En conception innovante, l'objet du raisonnement constitue le *champ d'innovation*. Un champ d'innovation définit un espace de conception potentiel de nouveaux produits ou services à partir d'un concept de départ (par exemple celui de construction durable pour reprendre -cf. encadré 6.3-). L'enjeu consiste alors à explorer, de façon systématique et articulée, les concepts et les poches de connaissances qui peuvent être activées et qui pourront donner lieu à de nouveaux projets.

L'intérêt de piloter au niveau de champs d'innovation est de pouvoir raisonner en terme de *lignées de produits ou de services,* c'est-à-dire de mettre en relation différents projets qui partagent des concepts ou des connaissances communes afin de réutiliser les connaissances produites en excès sur d'autres projets. C'est ainsi par exemple que Téfal a pu organiser, entre 1984 et 1994, à partir d'une base de connaissances techniques (l'emboutissage du téflon sur l'aluminium) et d'une analyse systématique des nouveaux usages domestiques, une exploration systématique de nouveaux champs d'innovation (« les repas informels » par exemple) qui lui ont permis de sortir plus de 50 nouveaux produits par an en minimisant les risques d'échec.

Encadré 6.3 : L'exploration d'un champ d'innovation : Lafarge et la construction durable

C'est sur la base du diagnostic présenté dans l'encadré précédent que le comité directeur a pris la décision d'initier une démarche d'entreprise en matière de construction durable. Cette démarche a été portée par la direction du marketing et de la R&D de l'entreprise, avec une forte dimension opérationnelle. En se positionnant dans le secteur de la construction durable, l'entreprise s'engage dans un processus d'exploration et d'apprentissage à plusieurs niveaux : elle expérimente les outils d'Analyse de Cycle de Vie et les référentiels existants afin, d'une part de pouvoir critiquer ces référentiels (et être en mesure d'influencer les normes en discussion), d'autre part, d'évaluer la performance environnementale des produits Lafarge pour identifier les points durs (et les points forts) sur lesquels des efforts de R&D et de marketing doivent être menés. A un deuxième niveau, l'entreprise s'engage dans des projets pilotes en partenariat pour développer des savoirs d'interface avec les architectes, les bureaux d'étude et les entreprises de la construction. Ces expérimentations visent un objectif ultime: explorer la pertinence de nouveaux *business models* pour l'entreprise.
On voit ainsi comment cette démarche d'exploration raisonnée à des effets potentiellement structurants sur les coopérations au sein de l'entreprise entre les différentes branches du groupe, sur de nouvelles formes de mobilisation de la R&D qui ne se cantonne plus aux propriétés physico-chimiques des matériaux mais part de nouvelles problématisations et modélisations (comment faire le lien entre performance des bâtiments, performance des systèmes constructifs et performance des matériaux ?).

En terme organisationnel, on voit que la démarche de Lafarge, initiée au départ par des responsables du développement durable, a rapidement été portée par la structure Marketing et R&D, avec une orientation stratégique forte (recherchant de manière systématique quels sont les marchés et les métiers potentiellement impactés ?). Cette démarche a été favorisée par l'implication de la Direction Générale qui a joué un rôle d'impulsion, la fluidité des réseaux entre les principales directions fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise et la capacité à dialoguer directement avec des acteurs de terrain. Dans cette phase d'exploration, la démarche de Lafarge en matière de construction durable fait l'objet d'une communication prudente (un paragraphe) dans le dernier rapport développement durable de l'entreprise.

c) les outils et méthodologies de la conception innovante

Si le rôle et les missions d'une fonction d'innovation apparaissent plus clairement, les outils et méthodologies permettant de piloter les processus d'émergence de nouvelles valeurs et fonctionnalités des produits restent à spécifier.

Pour répondre à ces questions, un premier enjeu consiste à doter les acteurs de grilles de lecture permettant de rendre compte et de structurer les raisonnements de conception. La théorie C/K (Hatchuel et Weil, 2002; Hatchuel, Le Masson et Weil, 2004) fournit une grille d'analyse formelle des raisonnements de conception. Elle représente un processus de conception comme une activité d'exploration mettant en jeu des aller retour entre deux espaces. L'espace des concepts (C) renvoie à des propositions sans statut logique qu'il s'agit d'explorer en ajoutant ou en retirant des attributs[192]. Le processus de conception débute

[192] A titre d'exemple, pour un concepteur donné, un « bateau qui vole » constitue un concept (c'est-à-dire une proposition ni vraie, ni fausse), tant que celui-ci n'aboutit pas à une solution technique du type de l'hydroglisseur. Une fois la technique de l'hydroglisseur identifiée, le concept acquiert un statut logique, dans la mesure où une solution technique, dans l'espace des connaissances, permet d'incarner le concept de bateau qui vole. Le concept acquiert un statut logique, il y a alors conjonction entre l'espace des concepts et des connaissances.

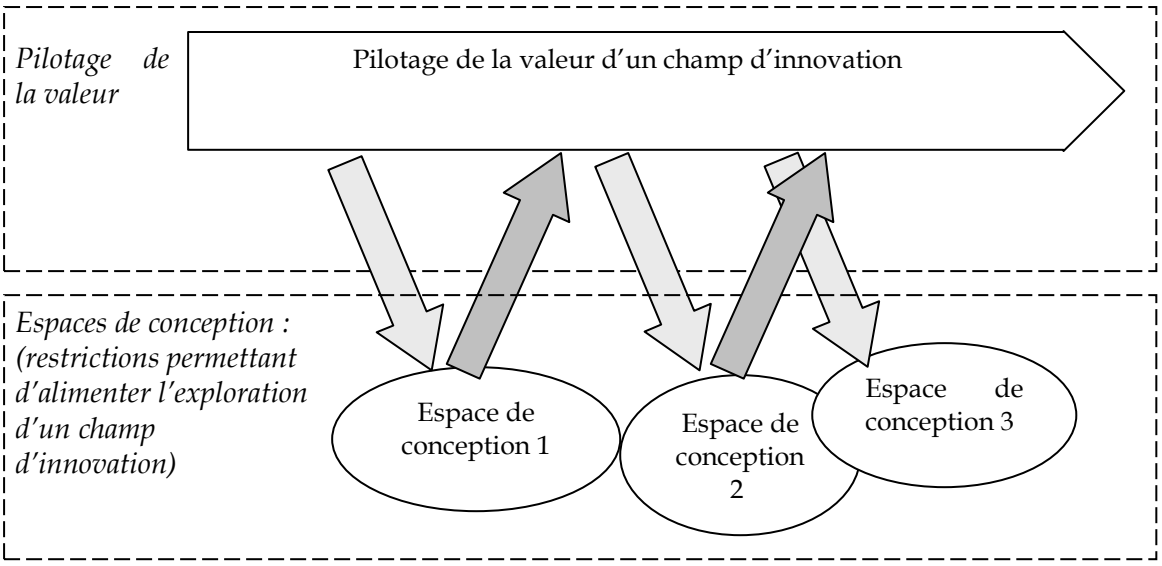
souvent par une proposition surprenante dans l'espace des concepts (par exemple, le « bateau qui vole », « la chimie verte », la « construction durable »). L'espace des connaissances (K pour knowledge), contient des propositions validées techniques, sociales, réglementaires, etc. C'est en puisant dans l'espace des connaissances disponibles que le concepteur rajoute ou retire des attributs aux concepts initiaux, permettant d'explorer et d'avancer dans le processus de conception. Représenter les trajectoires de conception à l'aide de la théorie C-K peut constituer une aide précieuse afin de structurer des processus de conception innovante. La distinction entre les espaces C et K est utile pour comprendre que, dans une situation de conception, la valeur des explorations peut provenir de l'aboutissement du processus de conception (il s'agit d'aboutir à un concept produit commercialisable pour l'entreprise), soit de la découverte de nouveaux concepts à fort potentiel mais temporairement écartés, soit de la production de connaissance utilisée sur le produit final ou « produite en excès », c'est-à-dire non encore valorisées. Dans les situations de conception innovante, le travail de conception se caractérise par de fortes déstabilisations sur les deux dimensions C et K. ***Plutôt que de chercher à minimiser les déstabilisations et les explorations nécessaires à la conception de nouveaux produits (comme cherchent à le faire les organisations traditionnelles de R&D), l'objectif d'une fonction d'innovation consiste à maximiser la réutilisation des connaissances produites en excès durant le processus de conception***. L'enjeu consiste alors à repérer les nouveaux concepts d'usage innovants ainsi que les nouvelles connaissances crées pour systématiser leur réutilisation au sein de l'entreprise. Dans des situations de conception innovante, l'économie ne consiste pas à minimiser les explorations. Elle réside dans la capacité des acteurs à valoriser les explorations menées de manière intensive – sur différents projets - et sur plusieurs dimensions - aussi bien symboliques que fonctionnelles -.

Il s'agit donc de revoir en profondeur les critères d'évaluation et de pilotage des démarches d'innovation. En conservant des formes d'évaluation traditionnelles pour les projets de développement, de nombreux projets d'innovation sont ainsi remis en question précocement, faute de réviser les critères d'évaluation traditionnels. Les projets de développement aboutis ne doivent pas constituer l'unique critère de valorisation des activités innovantes (plutôt que de se focaliser sur la capacité à industrialiser un projet, il s'agit d'adopter une perspective élargie permettant de rendre compte de l'ensemble des connaissances et des concepts produits en excès).

Un second enjeu relatif au pilotage de situations de conception innovante concerne la difficulté à structurer les actions concrètes à mener pour explorer un champ d'innovation. Certains concepts peuvent en effet apparaître trop vastes (p.ex la « voiture du troisième millénaire ») ou au contraire trop restrictifs (développer une pile à combustible industrialisable à court terme) pour permettre d'agir. Il apparaît donc nécessaire de formaliser le processus d'exploration d'un champ d'innovation de manière plus systématique. Pour ce faire, il est possible de piloter un champ d'innovation à deux niveaux (cf. figure 5.5). Au niveau général, l'enjeu est le « pilotage de la valeur » d'un champ d'innovation (Le Masson et al., 2006). L'objectif est d'identifier une stratégie d'apprentissage permettant 1) d'initier des actions (projets, tests, expérimentations) plus confinées et restrictives, contribuant à accroître les connaissances propres à un champ d'innovation et 2) de valoriser les connaissances déjà développées (au sein de projets existants, au niveau institutionnel, etc.). Le management d'un champ d'innovation vise donc à piloter la valeur en initiant et en se nourrissant de différents « espaces de conception » (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2005b). Ces espaces de conception (deuxième niveau sur le schéma 6.2) peuvent être variés : il peut s'agir de la réalisation d'une expérimentation, d'un travail sur un concept plus spécifique, de la réalisation d'un prototype, ou d'un développement de produit. L'espace de conception doit être pensé pour permettre des apprentissages ou valoriser les connaissances

disponibles du champ d'innovation. A titre d'exemple, un test de faisabilité industrielle sur une technologie encore à un stade exploratoire constitue un espace de conception peu pertinent et mal adapté. En effet, un tel test produit peu d'apprentissages nouveaux (les résultats sont prévisibles : il est peu probable qu'une technologie en cours de développement résiste à toutes les contraintes fonctionnelles attendues sur les projets) et ne permet pas de valoriser le champ d'innovation (au contraire, il peut constituer une menace et une source de déstabilisation de l'ensemble du champ d'innovation). Piloter un champ d'innovation consiste donc à initier des espaces de conception plus spécifiques et précis qui permettent d'alimenter et de valoriser l'exploration du champ d'innovation.

Schéma 6.2 : Les deux niveaux de pilotage d'un champ d'innovation (à partir de Le Masson et al., 2006)



III - Le pilotage des figures libres : analyse des cas de Toyota et Danone

Afin de mieux appréhender la pertinence des cadres d'analyse développés ci-dessus, nous allons développer deux cas permettant d'appréhender de manière fine les enjeux et modalités de pilotage des figures libres. Si les cas présentés ci-dessous s'appuient essentiellement sur des sources d'information secondaires qui nécessiteraient d'être complétées, ils apparaissent comme exemplaires d'une approche stratégique de la gestion des figures libres. Au-delà de leur valeur illustrative, ils permettent de mettre à l'épreuve les cadres proposés plus haut, et d'explorer les liens entre le pilotage des figures libres et les processus de conception innovante.

A) Le développement de la Toyota Prius : gestion par lignées et valorisation des explorations[193]

Le secteur de l'automobile et des transports constitue une source importante de pollutions environnementales. En France, l'automobile est à l'origine du quart des émissions de CO2. D'autre part, si les marchés occidentaux apparaissent comme des marchés matures à faible taux de croissance, les perspectives sont beaucoup plus importantes à l'échelle mondiale : selon le ministère de l'environnement, le parc automobile mondial devrait quasiment doubler en quinze ans, passant de 700 millions de véhicules aujourd'hui au chiffre de 1,2 milliards en 2020 (Ministère de l'Environnement, 2006). Cette croissance, essentiellement liée à l'émergence de la Chine et de l'Inde, devrait accentuer les pressions exercées par l'automobile sur les sources d'énergie fossiles et les impacts environnementaux liés aux rejets de gaz à effets de serre dans l'atmosphère.

Les progrès dans le secteur de l'automobile en matière de pollution et d'émissions : portée et limites de la conception réglée

L'industrie automobile a réalisé des progrès considérables au cours de ces 20 dernières années en matière de réduction des consommations et des pollutions des automobiles. Ces progrès se sont notamment incarnés dans l'introduction des pots catalytiques, les filtres à particule HDI sur les motorisations diesel, etc. Sur la période de 1970 à 1996, sur la base de comparaisons des performances d'un modèle moyenne gamme chez Renault (R12 / Mégane), les émissions de CO (monoxyde de carbone) ont été divisées par 25, les HC (hydrocarbures) par 40, et les émissions de NOx (oxydes d'azote) par 10 ! Ces progrès considérables ont été réalisés dans le cadre des technologies existantes, sans remettre en question deux éléments centraux de l'architecture d'un véhicule : le moteur à explosion et la carrosserie en acier (Magnusson et Berggren, 2001). Malgré ces progrès considérables, on observe ces dernières années des symptômes d'épuisement des progrès permis par les technologies existantes. On retrouve ainsi les effets caractéristiques d'une exploration dans le cadre de « cônes technologiques » donnés : ces dernières ayant déjà fait l'objet d'explorations et d'efforts d'optimisation, les progrès apparaissent de plus en plus coûteux et difficiles à atteindre. Ainsi, alors qu'en 1995, les constructeurs européens se sont engagés à ramener les émissions moyennes de CO2 de 176g/km au niveau de 140 g/km en 2008, un tel objectif

[193] L'étude du cas Prius s'appuie sur différentes informations publiques de l'entreprise, des articles parus dans la presse généraliste et sectorielle, de même que sur différentes publications académiques (en particulier Nonaka et Peltokorpi, 2006 ; Magnusson et Berggren 2001).

apparaît aujourd'hui difficile à tenir. Le niveau moyen d'émissions de CO2 des véhicules neufs vendus en 2005 était en effet de 152 g/km.

Par ailleurs, on peut noter que ce processus d'amélioration s'est appliqué de manière relativement indifférenciée au sein des gammes de produits des différents constructeurs (souvent via des réglementations, notamment des normes imposées par la Commission Européenne), peu articulés au positionnement des constructeurs et de leurs produits. Pour les acteurs publics, une approche contraignante était sans doute d'autant plus fondée que les enquêtes clients soulignaient la faible conscience écologique des automobilistes et leur faible inclinaison à payer un surprix pour améliorer la performance environnementale de leur véhicule.

Peu d'éléments incitent les constructeurs à s'engager dans l'innovation environnementale au milieu des années 90. A cette époque, la valeur accordée par les clients à la performance environnementale du véhicule apparaît faible. Parallèlement, le secteur automobile est confronté à des défis industriels majeurs, liés à la pression croissante sur les coûts et des prix (aboutissant à une diminution des marges unitaires sur chaque véhicule vendu), à la réduction continue des délais de conception et à l'externalisation de métiers vers les fournisseurs de rang 1 (Weil, 1999). Dans ce contexte de pressions accrues, l'innovation environnementale apparaît d'autant plus improbable qu'elle semble nécessiter des ruptures technologiques risquées et coûteuses. En effet, aucune alternative simple n'apparaît disponible : les motorisations électriques sont handicapées par leur poids, leur autonomie très limitée (une cinquantaine de kilomètres) et l'absence d'un réseau de bornes de rechargement ; la pile à combustible, quant à elle, apparaît comme une technologie exploratoire peu maîtrisée, nécessitant de longues années de développement et une mise à niveau des réseaux de stations service dont le coût apparaît rédhibitoire[194].

Naissance du positionnement environnemental de la Prius et pilotage de l'innovation

Chez Toyota, le projet Prius est issu d'un travail exploratoire et conceptuel, initié en 1993. La valeur environnementale ne constituait au départ qu'un attribut parmi d'autres du concept car, initialement défini de manière très large en cherchant, à partir des attentes des consommateurs, « à synthétiser la vision de la voiture du 21ème siècle » (Magnusson et Berggren, 2001; Nonaka et Peltokorpi, 2006). Celui-ci va cependant se formaliser en un projet formel en 1995. Anticipant (sur la base de prévisions internes) une pénurie de l'offre de pétrole et un accroissement des consommations de gaz, les acteurs incluent notamment dans le projet un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique du véhicule de 50%, et prévoient d'utiliser un nouveau moteur à injection directe. Lors de la présentation du projet au comité directeur, celui-ci revoit cependant les objectifs à la hausse, considérant que l'efficacité énergétique peut constituer un axe de différenciation majeur. En fixant un objectif doublé par rapport à un véhicule standard, le management désigne un espace de valeur nouveau, qui va profondément structurer les explorations menées dans la suite du projet.

Cette contrainte ambitieuse devient l'enjeu principal du projet. Au niveau technique, il apparaît clair que le bloc moteur constitue l'élément critique du projet, nécessitant d'identifier une alternative au moteur à combustion traditionnelle. A ce titre, l'équipe projet identifie un groupe de recherche d'ingénierie avancée travaillant, au sein de l'entreprise, sur

[194] Sans tenir compte des coûts de mise à niveau du réseau de distribution, les estimations du surcoût généré par l'introduction d'une pile à combustible dans un véhicule de classe moyenne est estimé à 10 000 euros, doublant le prix du véhicule.

un système de motorisation hybride combinant le moteur à explosion et une batterie électrique. Tout en permettant des économies substantielles en terme de consommation et d'émissions de CO2, le couplage entre le moteur traditionnel et la batterie permet de contourner les handicaps qui freinent le développement des motorisations électriques : leur faible autonomie et la contrainte de rechargement des batteries. Dans un système hybride, la batterie électrique se recharge en effet de manière automatique, en récupérant une partie de l'énergie dissipée lors des phases de freinage du véhicule. Toutefois, plusieurs points durs conditionnent la faisabilité du projet, tels que la capacité à assurer un contrôle électronique souple et transparent du système, ou à accroître la performance de la batterie. Par ailleurs, l'industrialisation d'une telle technologie apparaît incertaine. Malgré ces difficultés, le projet devient possible.

Compte tenu des délais extrêmement serrés de développement du projet et de son caractère innovant, l'organisation du travail de conception déroge aux processus standards de gestion de projet en vigueur dans l'entreprise. A titre d'exemple, les responsables projet sollicitent intensément de petites équipes dédiées (5 à 6 personnes), en charge de la résolution d'un problème technique spécifique. Au niveau des équipes de conception, on observe une importance accrue des communications horizontales, qui se substituent aux modes de coordination hiérarchiques et fonctionnels qui prévalent traditionnellement dans l'entreprise. Le développement du projet repose aussi sur une activité de prototypage et d'expérimentation particulièrement intense qui accapare la plupart des ressources de l'entreprise en la matière. Du fait de leurs faibles maîtrise des technologies de motorisation électrique et des enjeux ingénieriques associés (notamment dans le domaine des matériaux et de chimie), les acteurs du projet mobilisent aussi largement des expertises externes à l'entreprise. La collaboration avec Panasonic sur les batteries donne ainsi lieu à la création d'une joint venture entre les deux entreprises (Panasonic EV Energy). Enfin, reconnaissant le caractère innovant du projet, la direction de l'entreprise fixe la priorité sur l'atteinte des objectifs fonctionnels et la qualité du véhicule dans les délais impartis, au détriment de la maîtrise des coûts, ces derniers devant être réduits au cours des versions ultérieures de la Prius.

Une valeur ambiguë et à construire

La première version de la Prius est officiellement commercialisée en décembre 1997. Si l'analyse se cantonne au projet, la Prius, uniquement commercialisée au Japon, peut être perçue comme un échec retentissant. Premièrement, les performances environnementales semblent avoir été obtenues au prix de la dégradation du design du véhicule. Ensuite, l'équation financière apparaît intenable, si l'on considère que l'entreprise, pour s'aligner sur les prix moyens de sa gamme, doit consentir à une perte de plus de 8000 euros par véhicule vendu (Mory, 1998) ! Selon certains analystes, Toyota perdra de l'argent sur le véhicule pendant au moins cinq ans. De fait, de nombreux constructeurs considèrent la stratégie de Toyota dans le domaine de l'hybride comme peu pertinente.

Mais la capacité à valoriser le projet à différents niveaux (institutionnel et image de marque, éducation des consommateurs, transposition à de nouveaux modèles, etc.) semble constituer une compétence centrale du projet Prius. Dès sa sortie, le véhicule décroche ainsi le titre de voiture de l'année au Japon (en 1998). De même, la capacité à commercialiser un tel véhicule dans la foulée de la conférence de Kyoto, procure à l'entreprise une image enviable de pionnier de la voiture verte. Par son impact médiatique, cette articulation entre l'agenda de l'entreprise et l'agenda politique international contribue à compenser l'absence de

rentabilité d'un tel véhicule de niche. Si la première version semble inaboutie, coûteuse (elle peut être comparée à un « demi produit », pour reprendre les termes de Benoît Weil (Weil, 1999)) et produite dans des volumes marginaux (elle sera vendue à 40 000 exemplaires), le lancement du véhicule peut être considéré comme un investissement en terme d'image dont les retours sont élevés. Au-delà de l'image responsable qu'elle confère à l'entreprise, l'écho médiatique occasionné par le lancement de la Prius permet à l'entreprise de faire connaître les principes et les avantages de sa technologie hybride sur un véhicule électrique standard. Ainsi, elle permet d'éduquer à moindre coût les consommateurs, mais aussi les régulateurs (cf. plus bas).

Les projets de Prius 2 et 3 permettront d'améliorer les performances du véhicule mais aussi le design du produit. La seconde version sera commercialisée en 2000 au Japon, aux Etats-Unis et plus timidement en Europe. La troisième version, commercialisée fin 2003, marque le décollage international des ventes et une meilleure compréhension des enjeux marketing associés au produit. Aux Etats-Unis, l'essor de la Prius s'est notamment appuyé sur des prescripteurs d'opinion plébiscitant le véhicule (notamment à Hollywood). En France, la Prius décroche le titre de voiture de l'année en 2005, et se voit décerner le statut de « voiture la plus écologique et économique du marché français » par la fondation WWF France. Parallèlement, l'entreprise cherche à multiplier les occasions de faire essayer la Prius afin de surmonter les résistances associées à une technologie qui reste peu connue, et développe un argumentaire plus fin pour justifier le surcoût occasionné par l'achat de la Prius.

La valorisation de la Prius passe aussi par le soutien des acteurs publics. Depuis le lancement du produit, le MITI (ministère de l'industrie japonais) consent à des incitations financières afin de favoriser la diffusion des véhicules propres. Suivant une logique analogue, de nombreux gouvernements ont emboîté le pas et consentent à des crédits d'impôts significatifs afin de faciliter l'achat du véhicule.

A partir de la troisième version de la Prius, les ventes ont significativement décollé pour dépasser les prévisions, obligeant Toyota à allonger ses délais de livraison et à accroître ses capacités de production.

Le passage des figures libres aux figures imposées

Alors que les concurrents de Toyota pouvaient railler les défauts la première Prius en 1997, la situation apparaît contrastée dix ans plus tard. La technologie hybride apparaît aujourd'hui comme un élément difficilement contournable de l'évolution de l'automobile vers des solutions moins consommatrices de carburant et plus propres. En la matière, Toyota peut capitaliser sur son expérience pour améliorer la technologie hybride en l'introduisant sous une forme plus perfectionnée sur de nouveaux véhicules (notamment les 4*4 de la marque Lexus), mais aussi pour valoriser son avance technologique en revendant ses brevets. Ainsi, l'entreprise a vendu en 2004 une vingtaine de licences concernant des technologies environnementales à Ford et Nissan, permettant ainsi à ces deux constructeurs d'intégrer la technologie hybride dans leurs offres à partir de 2006. Les projets du groupe PSA, consistant à développer un hybride fonctionnant au diesel et combiné à sa technologie HDI, sont attendus à un horizon de quatre ans. Toyota se retrouve ainsi dans une situation de domination au moment où sa technologie semble appelée à se démocratiser.

L'expérience innovante de Toyota semble avoir contribué à faire émerger un nouvel espace de valeur dans l'automobile. De manière tout à fait intéressante, ce nouvel espace de valeur devient de plus en réglé et investi par l'ensemble des constructeurs, mais aussi des régulateurs. L'étiquette énergétique, introduite en France depuis 2006, constitue un bon exemple de ce processus : de manière analogue à la sécurité (avec les étoiles Euron'Cap), le

niveau de performance en matière d'émissions de CO2 est désormais signalisée par une note de performance (de A à G) visible au moment de l'achat du véhicule. Si l'étiquette énergie ne prescrit pas de solution technologique spécifique, elle marque l'émergence d'un un espace d'exploration plus systématique et transversal autour de la performance énergétique des véhicules. En désignant un nouvel espace d'exploration et de compétition entre constructeurs, cette initiative peut ainsi être interprétée comme le signal premier d'un mouvement vers les figures imposées[195].

Analyse et enseignements du cas

L'action de Toyota dans le domaine de l'hybride apparaît particulièrement intéressante à plusieurs titres. En particulier, elle témoigne de la manière dont une entreprise peut anticiper et structurer l'émergence de nouvelles formes de valeur économique et stratégique dans un secteur existant. Ainsi, le cas constitue une très bonne illustration de la manière dont une entreprise pionnière, par son action dans le domaine des figures libres, peut accompagner le développement de réponses collectives à une problématique environnementale ou sociale émergente. Il montre comment ces figures libres peuvent ensuite peser dans l'élaboration de nouvelles règles du jeu marchand (les figures imposées ultérieures) afin de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

En plus de la qualité du diagnostic des dirigeants de Toyota (ayant perçu de manière précoce le potentiel de valeur d'une nouvelle offre environnementale dans le domaine automobile), le cas fait aussi apparaître l'extrême complexité managériale d'un tel processus :
- premièrement, la mise au point et le perfectionnement de la technologie hybride nécessite en effet d'importants apprentissages techniques au sein de l'entreprise[196]. A ce titre, il est nécessaire de souligner la capacité de la direction à déceler et à concevoir un axe de valeur prometteur, **à appréhender la dimension innovante du projet et à adopter un mode de pilotage différencié** des projets traditionnels (relevant de la conception « réglée »). De plus, le management de l'entreprise inscrit-il d'emblée la démarche dans une perspective de lignées de produits (mise à jour rapide des versions de la Prius, transfert vers la gamme Lexus), les développements ultérieurs étant pilotés suivant une logique plus traditionnelle pour l'entreprise. La maximisation des apprentissages conduits sur le projet Prius constitue

[195] Parallèlement à l'exploration de nouvelles techniques ou de nouveaux concepts de transports moins polluants, la valeur de la technologie hybride pourrait, elle aussi, être amenée à évoluer. A ce titre, la combinaison d'un moteur à explosion et de batteries, en fournissant une reprise plus nerveuse que les motorisations classiques, modifie l'expérience de conduite. Cette propriété s'est, de manière inattendue, structurée atour d'un nouvel espace de valeur renvoyant au plaisir de conduite (le « fun-to-drive », mis en avant par les utilisateurs de l'hybride et les constructeurs). Ce nouvel espace ouvre de nouvelles perspectives en terme de conception produits, dans lesquelles la technologie ne serait pas orientée vers la minimisation des émissions mais vers la maximisation du plaisir de conduite. La question est alors de savoir comment ce nouvel axe de valeur peut s'articuler avec l'image environnementale associée à la technologie hybride, quels sont les risques d'un tel positionnement et quelles marges de manoeuvre l'entreprise peut s'accorder dans ce domaine.

[196] La difficulté technique dans le cas de l'hybride ne semble pas provenir de la maîtrise de nouvelles technologies fondamentales, comme ce serait le cas pour la pile à combustible. C'est plutôt sur les modes de couplage de technologies existantes que repose l'innovation. L'innovation dans la technologies hybride semble donc s'apparenter à une innovation architecturale (Henderson et Clark, 1990), où la combinaison de deux technologies existantes apparemment bien maîtrisées peuvent mener à une déstabilisation profonde de l'architecture d'un produit, et imposer des explorations considérables.

en effet la seule solution susceptible de rentabiliser les explorations coûteuses du projet. Il faut aussi souligner la capacité de l'entreprise à intégrer des partenaires externes (cf. la joint venture avec Panasonic) et à identifier des régimes de coordination appropriées au niveau d'innovation du projet (Segrestin, 2003).
- au-delà de la capacité de Toyota à piloter l'innovation à l'intérieur de l'entreprise, le cas souligne aussi **l'importance des apprentissages nécessaires à l'extérieur de l'entreprise**. L'une des clés du processus semble en effet reposer sur la capacité à susciter d'importants apprentissages au niveau des clients et des régulateurs, afin de faire émerger un nouvel espace de différenciation et de valeur. C'est notamment à cette aune que peut se comprendre la volonté de Toyota de commercialiser rapidement la première version du véhicule.
- enfin, le cas de la Prius apparaît particulièrement intéressant en terme de **rapport à la valeur**. Contrairement aux projets traditionnels, il montre que la valorisation d'un projet comme celui de la Prius peut être autant symbolique (contribution à l'image de marque, matérialisation d'un positionnement responsable) que fonctionnelle. Plutôt que de chercher à valoriser le projet selon les critères standards de gestion de projet, il montre que les modalités de valorisation d'un tel projet constituent une question ouverte qu'il s'agit de piloter activement. La valeur du projet n'est pas donnée a priori, il s'agit plutôt d'un potentiel à construire. Ainsi, les sources de la valeur peuvent provenir de publics inattendus : convaincre les gouvernements que la technologie hybride constitue une manière très concrète de valoriser le projet (par le biais de déductions fiscales offertes aux clients). Ce dernier point montre que la valeur des figures libres n'est pas donnée d'avance (il ne suffit pas d'identifier des figures libres qui « préexisteraient »), mais nécessite un travail actif de construction.

Il n'y a pas de raison a priori pour que la technologie hybride soit la seule proposition dans le nouvel espace de valeur ouvert par Toyota. Il est ainsi probable que les différents acteurs s'engagent dans une dynamique d'exploration continue autour de la réduction de la consommation et des émissions des véhicules. Dans ce processus, les innovations technologiques, qui ont jusqu'ici constitué la principale porte d'entrée, ne constituent pas la seule voie. L'entrée technologique pourrait ainsi être complétée par un travail plus explicite sur des innovations conceptuelles de rupture, par exemple autour du « véhicule ultra léger » adapté à certaines catégories d'usages (par exemple, le « vélo citadin sans effort »), ou de la création de nouveaux business models (par exemple autour de la mutualisation de l'usage collectif –covoiturage- des véhicules privés, etc.). Un tel travail de réouverture conceptuelle est susceptible d'hybrider les frontières existantes entre des marchés (vélo et deux roues, métro, automobile, sociétés de service) aujourd'hui disjoints dans le secteur des transports, voire de faire émerger des acteurs de nature totalement nouvelle.

B) Danone ou la capacité d'explorer de nouveaux concepts produits et business[197]

Par rapport au cas de Toyota qui met en jeu des explorations simultanées aux niveaux technique, marketing et conceptuel (le véhicule hybride), le cas de Danone apparaît comme une bonne illustration de processus d'innovation tirés par la création de nouveaux concepts et l'exploration du rapport à la valeur.

[197] L'étude du cas Danone s'appuie sur différentes informations publiques et documents internes de l'entreprise. Il s'appuie par ailleurs sur différents articles parus dans la presse généraliste et sectorielle, de même que la communication de Frank Azimont à la 12ème journée du GDR cadres.

L'analyse des développements produit de Danone souligne la capacité de l'entreprise à retravailler de manière continue l'identité et la valeur de ses produits, en parallèle avec les transformations sociales liées à l'alimentation[198]. Le succès mondial d'Actimel, lancé en Belgique en 1994 puis en France en 1997, ayant donné naissance au concept d'alicament, illustre bien la capacité de l'entreprise à hybrider les frontières entre alimentation et santé. Elle illustre aussi une compétence en terme de partenariats externes (dans ce cas avec le japonais Yakult) et d'acquisition rapide des expertises permettant à Danone d'entrer sur des marchés émergents, en cohérence avec son positionnement[199].

L'hybridation entre alimentation et santé, l'intégration d'une promesse sociale dans le modèle d'activité de l'entreprise

Ce positionnement hybride entre alimentation et santé apparaît désormais à la base de sa mission de l'entreprise, définie par Franck Riboud en 2001 comme « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». *L'expérience de Danone constitue ainsi un modèle intéressant d'intégration d'une promesse sociétale dans le cœur stratégique de l'entreprise.* Ce positionnement s'est notamment traduit par différentes lignées d'innovations fondées sur la valeur « santé » des produits de l'entreprise. En 2004, après avoir reçu le visa de l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des produits de Santé, l'entreprise a lancé Danacol, dont la promesse marketing est centrée sur la réduction du taux de cholestérol et la réduction des risques cardiovasculaires. Afin d'affirmer la valeur du produit, l'entreprise a mis en place, entre 2006 et 2007, d'un partenariat avec l'assureur AGF, proposant aux assurés le remboursement de leur consommation de Danacol. De même, l'entreprise cherche à développer les bénéfices santé de produits existants, à travers son action dans le champ des « boissons fonctionnelles » (soft drinks aux bénéfices santés – 0% de calories, vertus énergisantes, etc.). Depuis 2007, cette gamme d'aliments à la frontière de la nutrition et du soin s'est enrichie d'Essensis, défini comme le premier « yaourt cosmétique », enrichi en nutriments et visant à améliorer l'hydratation de la peau. L'intégration d'une promesse santé ne va toutefois pas sans susciter différentes controverses, comme en témoigne les réactions critiques d'associations de défense des consommateurs ou d'acteurs publics lors du lancement de l'initiative avec les AGF.

L'exploration de business models innovants en lien avec des problématiques de développement durable

L'exploration et la logique d'innovation de l'entreprise n'est cependant pas réductible au développement d'aliments fondés sur une promesse « santé ». Une autre particularité de

[198] En tant qu'acteur majeur du secteur agroalimentaire, Danone évolue dans un contexte de grande distribution soumis à des pressions liées à la montée du hard discount en Europe. Par ailleurs, compte tenu de sa taille (sensiblement plus faible que celle de concurrents tels que Nestlé ou Pepsico) ainsi que de la dispersion de son actionnariat, l'entreprise est soumise à des pressions financières et de croissance fortes. Pour répondre à la menace de rachat qui pèse sur le groupe, l'entreprise cherche à renforcer sa culture d'entreprise et à différencier clairement son projet d'entreprise de ceux de ses concurrents. Compte tenu de ces différents éléments, la stratégie est structurée par la nécessité de construire des marques fortes et de trouver des relais de croissance internationaux à ses produits.

[199] Danone a racheté 80% des actions de l'entreprise américaine Stonyfield Farm, leader du marché américain du yaourt biologique. Cette prise de participation est tirée par la volonté d'acquérir une expertise en matière de production et de distribution de yaourts bio, Danone voulant introduire des yaourts bio sur le marché européen d'ici fin 2007.

l'entreprise concerne en effet sa capacité à explorer de nouveaux *business models* et de construire de nouveaux types marchés, à destination notamment des populations défavorisées dans des pays en développement. Ce second axe d'exploration renvoie à la seconde partie de la mission d'entreprise définie par Franck Riboud (la santé par l'alimentation *au plus grand nombre*). A ce titre, l'entreprise a été l'une des premières à s'engager dans des démarches de développement de nouveaux marchés s'adressant au « bas de la pyramide » (Prahalad et Hart, 2002; Prahalad, 2005), c'est-à-dire aux derniers déciles des populations en terme de pouvoir d'achat. L'entreprise adresse ces marchés en proposant des produits adaptés aux besoins des populations défavorisées, susceptibles de participer au développement économique et social. Si Danone peut capitaliser sur son expertise nutritionnelle pour légitimer son entrée sur de tels marchés, construire des offres pour la « base de la pyramide » nécessite de réviser de manière profonde des approches classiques du développement de produits de grande consommation, destinés aux consommateurs en haut de la pyramide.

La révision des approches traditionnelles du développement et de la distribution de produits

En 2001, alors que les biscuits Lu enregistraient de mauvais résultats en Indonésie, les responsables locaux proposent de prendre le marché à revers en proposant un biscuit riche en protéines et en vitamines et vendu à un prix abordable pour le plus grand nombre (500 roupies). Le *Tiger*, qui rencontrera un succès rapide, fera l'objet de différentes présentations internes au sein du groupe Danone, notamment à l'occasion des Conventions, qui réunissent directeurs généraux et responsables marketing (Azimont, 2006). En partant du constat que 2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2€ par jour et que la malnutrition handicape la croissance des enfants et leur espérance de vie, Tiger est l'occasion d'apporter une contribution positive à la santé en créant des produits de qualité, renforcés en vitamines et minéraux, et en les vendant à des prix accessibles. Il est aussi l'occasion de réaffirmer de manière nouvelle la mission du groupe.

Le projet indonésien Tiger va ainsi se prolonger à travers la mise sur le marché du yaourt Danimal en Afrique du Sud, cinq ans plus tard. La malnutrition constitue en effet un problème social de premier ordre en Afrique du Sud, où 17 millions de personnes (40% de la population) ont moins de 1 euro par jour à consacrer à leur alimentation et souffrent d'importantes carences alimentaires. Danimal a été lancé lors d'un congrès international sur l'alimentation tenu fin 2005 en Afrique du Sud. Il s'agit d'un yaourt particulièrement enrichi en zinc, en vitamines A et en fer (contribuant à résoudre une partie des problèmes nutritionnels mentionnés plus haut) et vendu 30% moins cher qu'un yaourt classique. La marge réalisée par l'entreprise est de 25%, « ce qui n'est pas exceptionnel, mais pas ridicule non plus » (Azimont, 2006). Une telle équation apparaît a priori intenable, à la fois pour des raisons de coût et d'enjeux logistiques (difficulté et risques associés à l'approvisionnement de nombreux *townships* d'Afrique du Sud défavorisés).

Pour parvenir à résoudre une telle équation, l'entreprise a dû re-concevoir de nombreux fondements de son métier et de ses expertises traditionnelles[200]. Elle ne peut en effet s'appuyer sur aucune base de connaissances en matière de comportement de consommation de ces population défavorisées Sud-Africaine. De même, compte tenu des contraintes de coût du projet, Danimal ne bénéficie d'aucune forme de publicité média,

[200] Il est intéressant de constater que le développement du projet Danimal, malgré son caractère innovant et moins rémunérateur que les lancements de produits traditionnels de Danone, s'est maintenu au niveau des équipes locales, à un moment de pression particulièrement accrue sur les résultats financiers de l'entreprise.

pourtant une compétence clé de l'entreprise dans ses pratiques média traditionnelles. Du point de vue de la production, l'entreprise s'appuie sur un partenariat local lui permettant de s'approvisionner à prix réduit, et sur une approche innovante du processus de distribution. Au-delà des efforts d'optimisation logistique nécessaires à la distribution des produits à des prix raisonnables, l'entreprise a dû identifier l'ensemble des points de distribution potentiels, c'est-à-dire l'ensemble des emplacement disposant de réfrigérateurs. Dans les quartiers les plus difficiles d'accès dans lesquels aucun camion ne se risque, la distribution est assurée par des « Dani Ladies », vendant les produits en faisant du porte à porte et touchant un sixième des recettes. Si la logique de développement se veut prudentielle, l'entreprise affiche des objectifs de distribution ambitieux, se situant entre 10 000 et 25 000 tonnes de Danimal par an d'ici à 2008 (contre 500 en 2006) (Lemaître, 2006a).

Valoriser les projets innovants sur des axes multiples

La valeur de ces projets se situent à la fois dans leur dimension symbolique et « business ». Premièrement, ces initiatives ont une fonction symbolique majeure. Franck Riboud valorise des projets de ce type en montrant comment ils permettent de re-problématiser « le double projet économique et social de l'entreprise [initialement défini par Antoine Riboud en 1972] tout en l'adaptant à l'heure de la mondialisation ». Ils permettent d'affirmer la spécificité de la stratégie de l'entreprise et de renforcer l'adhésion des salariés et des actionnaires[201] à un projet d'entreprise commun (Riboud, 2005).

Deuxièmement, ces expériences innovantes mettent en jeu la construction d'une expertise unique et stratégique, valorisable dans d'autres domaines d'activité. Premièrement, l'entreprise peut mettre à profit cette initiative sur de nouveaux marchés émergents mettant en jeu des problématiques similaires. Ainsi, deux des architectes de l'initiative dirigent désormais à la tête de filiales du groupe, au Mexique et en Colombie, dans lesquelles ils pourront valoriser ces nouvelles expertises (Azimont, 2006).

Troisièmement, l'expertise acquise par l'entreprise en matière de construction de business models dans les pays en développement peut être valorisée de manière plus indirecte et externe à l'entreprise. Ainsi, fin 2006, Frank Riboud a ainsi annoncé, en partenariat avec Muhammad Yunus (président de la Graamen Bank et Prix Nobel de la paix en 2006 pour son travail dans le secteur du micro crédit) le lancement de Danone.communities, un fond d'investissement destiné à favoriser des formes d'entrepreneuriat social dans des sphères connexes à l'entreprise. Ce fond est destiné à financer, « dans les pays pauvres et émergents, des entreprises liées […] aux activités du groupe et qui ont vocation à être rentable, mais dont l'ambition principale est la maximisation d'objectifs sociaux ou sociétaux et non la maximisation de leurs profits » (Lemaître, 2006b). L'un des premiers projets appelés à se développer concerne la production de yaourts bon marché pour la population déshéritée du Bangladesh. La structure, gérant au départ quelques dizaines de millions d'euros, n'a pas pour vocation de dégager de forts taux de rentabilité (l'entreprise affiche un objectif de rentabilité de 3% par an) et sera financée par Danone et ses salariés, mais aussi par des actionnaires de Danone souhaitant reverser au fond une partie de leurs dividendes. A nouveau, une telle initiative peut être analysée comme une re-problématisation intéressante de la notion d'investissement socialement responsable (ISR). A travers des initiatives telles que Danone.communities, l'entreprise peut mettre en avant sa démarche de manière différenciée à l'égard de fonds d'investissements ou

[201] Ces projets sont mis en avant dans les lettres aux actionnaires de l'entreprise. Ils participent à un argumentaire mettant en avant la spécificité, l'ambition, le potentiel de croissance et la responsabilité de l'entreprise visant à renforcer la fidélité des actionnaires et de prévenir les risques de rachat hostiles qui menacent l'entreprise (cf. les rumeurs d'OPA de PepsiCo sur Danone durant l'été 2005).

d'individus, cherchant à investir dans des entreprises « éthiques » mais déplorant la faible capacité de discrimination des acteurs de l'évaluation extra financière.

Cherchant à renforcer le lien entre sa démarche de responsabilité sociale[202] et son cœur de métier, Danone a créé fin 2006 un « comité de responsabilité sociale » afin de superviser la mise en application au sein du groupe des bonnes pratiques en matière de RSE et de favoriser le développement d'initiatives innovantes alliant logique économique et finalité sociale[203].

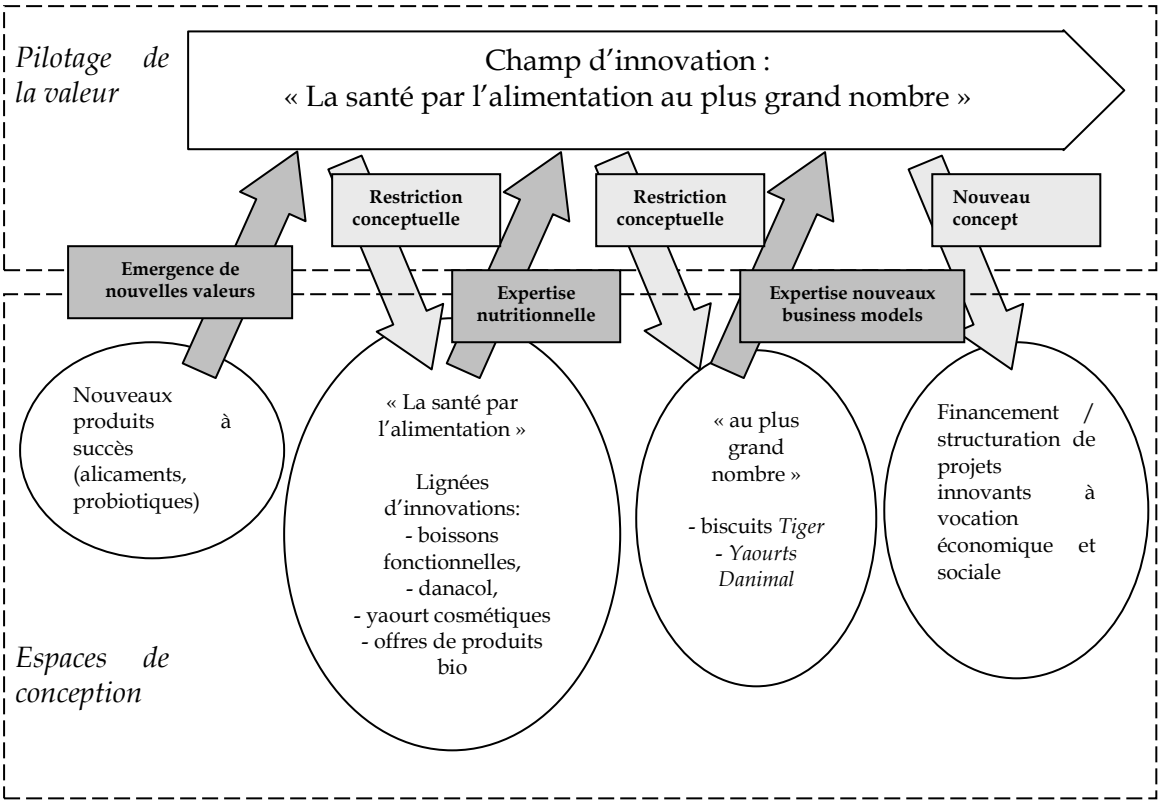
Analyse

Il apparaît possible de relire la démarche de Danone à travers les grilles de pilotage des champ d'innovation présentées plus haut (cf. schéma 6.2). Le cas de Danone semble suggérer que la stratégie de l'entreprise est construite et pilotée comme un champ d'innovation (cf. schéma 6.3). Ainsi, c'est à partir du succès d'Actimel et de la compréhension du potentiel représenté par les probiotiques que se construit un projet d'entreprise autour de la santé et de l'alimentation. L'ensemble des développements mentionnés dans le cas semblent s'inscrire dans ce champ d'innovation « ombrelle » (apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre). Cette approche stratégique générale fournit un cadre commun qui alimente une série de projets de développement (des « espaces de conception », dans le cadre des grilles présentées plus haut) au sein de l'entreprise. Ces projets sont de nature hétérogène : il peut s'agir de développements de produits de grande consommation avec des objectifs non révisables en terme de performance (c'est souvent le cas dans le champ des alicaments), mais aussi d'expérimentations locales moins structurées et des lancements de produits avec des objectifs moins contraignants, notamment en ce qui concerne les business models dans les pays en voie de développement. De même –et comme dans le cas de la Prius-, le rapport à la valeur est ambigu (la valeur peut être symbolique autant que fonctionnelle et financière) et diffère en fonction des projets. Enfin, les modalités de pilotage de chaque espace de conception diffèrent en fonction de leur statut plus ou moins exploratoire.

[202] En matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la démarche interne est structurée autour du programme « Danone way », et s'appuie sur des outils de coordination et d'auto - évaluation des différentes branches du groupe.

[203] Ce dernier élément nous semble converger vers un élément central de l'analyse du cas d'Energyco : l'idée selon laquelle l'ancrage à la stratégie de l'entreprise dépend plus de la capacité des initiatives de développement durable à interpeller la stratégie d'entreprise que de la motivation intrinsèque du dirigeant.

Schéma 6.3 : La stratégie de Danone comme pilotage d'un champ d'innovation



La représentation de la démarche de Danone comme pilotage d'un champ d'innovation (figure 5.6) permet de mettre en évidence la manière dont chaque développement produit (ou plutôt groupe de produits) s'inscrit dans le cadre d'un projet stratégique plus large, qu'il contribue à nourrir en retour. Un tel mode de représentation nous semble approprié, dans la mesure où la valorisation et le transfert des savoirs et du positionnement apparaissent essentiels pour comprendre le modèle de développement de l'entreprise. Ainsi, c'est en capitalisant sur la légitimité d'une « Trustmark » (Riboud, 2002) et sur son positionnement santé que l'entreprise peut s'engager dans des espaces nouveaux, tels que la distribution de produits alimentaires aux populations défavorisées.

L'existence d'un positionnement stratégique commun à l'ensemble de ces développements permet à l'entreprise d'affirmer la spécificité de sa culture et de son projet d'entreprise dans un contexte de menace de rachat. Il constitue aussi un modèle qui permet d'accroître l'efficience de l'usage des ressources internes, en permettant d'orienter de manière plus claire et de valorisant de manière plus systématique les explorations dans les domaines de la recherche et du marketing. Ainsi, la cohérence du positionnement des produits permet de multiplier les applications possibles des explorations conduites par les centres de recherche. De même, l'identification de nouveaux concepts porteurs et de nouveaux business models peut être rapidement transférée entre les différentes divisions et implantations de l'entreprise, notamment par le biais des Conventions internes réunissant annuellement les différentes branches de l'entreprise.

Par rapport à la typologie figures libres / figures imposées, Danone semble se présenter comme un acteur qui, en produisant de nouveaux concepts produits et de

nouveaux business models, cherche à introduire de manière répétée des figures libres permettant de créer de nouveaux marchés et d'alimenter sa stratégie. L'entreprise se distingue aussi dans sa capacité permanente à questionner la valeur de ses produits (alimentation/santé), mais aussi de sa stratégie d'entreprise, hybridant la frontière entre *business* et *bienfaisance* (Lemaître, 2006a).

Comme de nombreuses démarches d'innovation, l'action de Danone laisse un certain nombre de questions en suspens. Tout d'abord, comment communiquer et valoriser des pratiques se situant à la frontière entre business et bienfaisance ? Quels garde-fous identifier et où les positionner afin d'éviter un détournement commercial d'attentes sociales émergentes ? Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller dans cette démarche d'hybridation entre action publique et privée ? Comment l'entreprise gère-t-elle les risques que fait peser un tel positionnement ? En trame de fond, une question centrale concerne les modalités d'articulation entre l'entreprise et les acteurs publics : comment réguler, soutenir ou prévenir l'émergence de nouvelles catégories de produits ? Comment encadrer ou soutenir l'action de l'entreprise en matière de nutrition ? Sur ces questions, quelles collaborations initier au niveau des organismes internationaux de développement ?

C) Enseignements managériaux et perspectives de recherche en matière de pilotage du développement durable

1) Enseignements et perspectives managériales

Les deux cas développés partagent un certain nombre de points communs. Tous deux mettent en évidence l'importance de la capacité de repérage ou de construction de champs d'innovation en lien avec des problématiques de développement durable par les dirigeants de l'entreprise. Ils mettent en jeu d'importantes capacités de diagnostic et d'apprentissage au niveau de la direction générale, de même qu'une compréhension fine des enjeux de pilotage des figures libres. En particulier, ces deux cas mettent en évidence les capacités des organisations à piloter les projets de manière différenciée, à envisager plusieurs dimensions de valorisation des initiatives, et à transférer les apprentissages et les concepts nouveaux au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les cas développés montrent que la valeur des initiatives innovantes en matière de développement durable ne se réduit pas à la rentabilité financière d'un produit ou d'un projet, dont la valeur pourrait être considérée isolément du reste de l'entreprise. Dans des situations où les explorations s'avèrent coûteuses ou incertaines, la valeur se construit progressivement au sein de lignées de produits, permettant d'affirmer le positionnement de l'entreprise, de transférer les apprentissages et de bénéficier d'effets d'expérience.

Par ailleurs, il est possible de dresser quelques points de comparaison entre les deux cas développés ci dessus et celui d'EnergyCo, abordé dans le chapitre 5. Malgré leurs différences, les cas de Danone et de Toyota mettent en jeu des processus de conception distribués au sein des organisations. Ces deux cas mettent en jeu l'identification de concepts (« voiture verte », « alimentation santé ») innovants, transversaux et de portée stratégique, qui constituent des axes de valeurs qui structurent et supportent les explorations ultérieures. Par opposition, un tel embrayage n'apparaît pas dans le cas d'EnergyCo. Dans ce cas, différents projets sont labellisés « développement durable », sans pour autant produire de rétroaction sur les pratiques locales ou sur le discours stratégique de l'entreprise. Cette capacité à faire émerger des concepts innovants, en interaction fine avec les différents métiers de l'organisation, apparaît comme un élément clé. On comprend dès lors l'aspect essentiel du lien entre une direction du développement durable et le reste des métiers de l'organisation.

A ce stade, un point peut apparaître surprenant : finalement, les directions du développement durable ou de la RSE apparaissent relativement en retrait des démarches innovantes décrites plus haut. Par contraste, les dirigeants de l'entreprise, les responsables de projets et autres acteurs opérationnels semblent avoir joué un rôle plus déterminant dans le pilotage des figures libres. Comment expliquer le retrait relatif des acteurs en charge du management du développement durable ? Une première interprétation peut aboutir à l'idée que ces questions ne relèvent pas du périmètre d'action d'une direction du développement durable mais renvoient uniquement à des prérogatives de direction générale. Nous pensons plutôt qu'à l'image de la gestion de projet s'étant progressivement rapprochée du sommet stratégique de l'entreprise, les démarches innovantes analysées plus haut fournissent des bases permettant de repenser le rôle et les modalités d'intervention des directions du développement durable dans l'entreprise. Il est possible que ces expériences innovantes soient porteuses d'un renouvellement des modèles managériaux du développement durable, permettant des approches plus ciblées, hiérarchisées et mieux articulées à la stratégie.

Dans cette perspective, le rôle d'acteurs en charge du développement durable peut consister à créer, à piloter et à valoriser des espaces d'exploration collectifs en lien avec des problématiques de développement durable. Dans des organisations dans lesquelles ni les acteurs de la recherche, ni ceux du développement ne parviennent à piloter l'émergence de nouvelles valeurs de manière satisfaisante, une direction du développement durable peut permettre de faire émerger, de structurer et de valoriser des projets innovants. S'il peut apparaître important qu'une direction du développement durable développe des capacités de pilotage de projets à fort potentiel mais laissés orphelins dans l'organisation, elle n'a pas vocation à piloter l'ensemble des projets ni à se substituer aux expertises opérationnelles existantes. Une perspective intéressante consiste alors à envisager le rôle d'une direction du développement durable comme une fonction d'« incubateur ». Dans le champ de l'entrepreneuriat, un incubateur désigne une structure et un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projet de création d'entreprise. Il permet aux entrepreneurs d'accéder aux ressources nécessaires au développement de leur projet, mais aussi de mieux structurer leur projet et de transmettre des savoir-faire managériaux (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005; Phan, Siegel et Wright, 2005). De même, certains incubateurs construisent une expertise et des réseaux sectoriels permettant de développer de mettre en réseau différents projets d'entrepreneuriat. De manière analogue, une direction du développement durable peut viser à identifier des projets ou des axes d'innovation potentiels au sein de l'entreprise et en lien avec le développement durable. Les explorations nécessaires apparaissant souvent incompatibles avec les contraintes internes de développement de produits, une direction du développement durable peut aider à leur structuration et à leur valorisation au sein de l'entreprise. De même, en structurant son action autour de différentes lignées d'innovations, elle peut construire progressivement des expertises et un réseau d'acteurs, repérer des projets à fort potentiel, transférer et mettre en cohérence et les articuler avec des compétences existantes.

En terme d'expertises, les profils susceptibles de piloter de tels processus apparaissent sensiblement différents de ceux des acteurs traditionnels en charge d'opérationnaliser les politiques de développement durable de l'entreprise. Les expertises critiques, en matière de pilotage des figures libres, résident dans la capacité de diagnostic et d'exploration du potentiel de valeur des champs émergents. Il s'agit aussi d'être en mesure de structurer les projets afin d'en faire des objets de discussion avec la stratégie de l'entreprise ainsi que des acteurs externes. Enfin, une compétence centrale a trait à la capacité des acteurs du développement durable à identifier les expertises, les concepts innovants, et à les transférer entre différents champs d'innovation et projets de l'entreprise. Par rapport aux

profils traditionnels, de tels enjeux appellent à développer des capacités accrues d'interaction[204] avec les ingénieries existantes de l'entreprise en matière d'environnement et de social, ainsi qu'une capacité de jugement et d'orientation des politiques de recherche et de développement de projets. L'ampleur d'un tel cahier des charges nous semble offrir des perspectives de recherche intéressantes : les modalités de construction de telles expertises et de tels modes d'interaction avec les métiers et acteurs fonctionnels de l'entreprise ne vont pas de soi. Ils constituent une question gestionnaire centrale, que nous chercherons à explorer dans des recherches ultérieures.

Au cours de notre analyse, nous avons cherché à souligner l'enjeu de développer une capacité d'identification et de structuration de différents champs d'innovation. Si les modalités d'opérationnalisation d'une telle approche restent à explorer de manière plus systématique, on peut noter que la gestion d'un portefeuille de projets innovants apparaît comme un bon moyen de fonder et d'entretenir un dialogue et des apprentissages croisés entre une direction du développement durable et les organes dirigeants de l'entreprise. Une telle approche amène à inverser la perspective du volontarisme managérial (dont les caractéristiques ont été détaillées dans le chapitre 5) : autant qu'un point d'entrée, le statut hiérarchique et le lien de la démarche de développement durable à la direction générale apparaît comme résultant de la capacité des acteurs à piloter de manière stratégique de tels processus.

2) *Perspectives théoriques dans le champ de la stratégie et des organisations*

D'un point de vue théorique, les développements de ce chapitre nous semblent suggérer différentes perspectives de développements théoriques. Si nous en avons abordé certaines (notamment concernant l'articulation entre figures libres et figures imposées), nous voudrions terminer ce chapitre sur deux perspectives qui apparaissent prometteuses au terme de cette analyse : le lien entre management de l'innovation et développement durable d'une part, et les apports des approches stratégiques par les ressources pour l'analyse des démarches d'entreprise en matière de développement durable d'autre part.

Un premier axe concerne le lien entre développement durable et management de l'innovation. A ce titre, la nécessité d'articuler l'action sur les figures libres et figures imposées peut nécessiter des expertises différentes, voire contradictoires. Dans une perspective proche et dans le champ du management de nouvelles technologies, les travaux de Michael Tushman et de Charles O'Reilly soulignent l'existence de pressions contradictoires pesant sur les entreprises dans un contexte d'innovation. La difficulté consiste notamment à concilier une logique d'exploration (nécessaire à la production d'innovations radicales et au renouvellement de trends technologiques) avec une logique d'exploitation (à même de valoriser et d'exploiter intensément les compétences existantes de l'entreprise) (March, 1991). D'un point de vue organisationnel, ce dilemme est résolu par des organisations qualifiées d'« ambidextres » (Anderson, Tushman et O'Reilly, 1997; Benner et Tushman, 2003; O'Reilly et Tushman, 2004) c'est-à-dire en mesure de développer de développer des innovations radicales tout en préservant leurs métiers traditionnels. Les organisations ambidextres se caractérisent par des structures dans lesquelles les unités opérationnelles sont découplées les unes des autres (ce qui permet de maintenir un niveau de diversité culturel et technologique nécessaire) et dont les contributions sont intégrées par

[204] voire de régénération dans les cas ou les acteurs pilotent directement les projets en lien avec des enjeux de développement durable

les acteurs en charge de la stratégie de l'entreprise. Ces éléments apparaissent utiles pour l'analyse des modes d'organisation d'une démarche de développement durable. Intervenir simultanément sur les figures libres et les figures imposées semble requérir en effet une forme d'ambidextrie de la part des acteurs en charge d'une démarche de développement durable ou de RSE. Il apparaît cependant qu'un enjeu central en matière de développement durable est de ne pas dé-corréler et découpler (comme le suggèrent Tushman et O'Reilly) les dynamiques d'exploration des dynamiques d'exploitation. Il s'agit plutôt de penser un continuum de régimes d'action et de piloter le passage d'activités innovantes à des modes d'action plus réglés. Ainsi, les démarches de développement durable amènent à considérer les *formes de compétences* ambidextres, centralisées autour d'acteurs en charge du pilotage, *plutôt que les formes d'organisation ambidextres* réunissant différentes unités fonctionnant de manière indépendantes les unes des autres.

Au sein de ce chapitre, nous avons principalement inscrit notre démarche dans le cadre des travaux développés au sein du CGS de l'Ecole des Mines de Paris. Par rapport à ces travaux, les expériences développées en matière de développement durable pointent sur des questions nouvelles qui appellent des recherches plus systématiques. En particulier, les pratiques innovantes étudiées dans ce chapitre, mais aussi dans l'ouvrage *Organiser le développement durable* (Aggeri et al., 2005) soulignent l'importance de la valeur symbolique des actions initiées par l'entreprise. Ainsi, dans un contexte de conception innovante déstabilisant l'identité des objet et les fondements de la valeur des biens et services de l'entreprise, les pratiques en matière de développement durable soulignent que la valeur des explorations ne se situe pas uniquement dans l'émergence de nouvelles fonctionnalités des produits ou dans de nouvelles connaissances ingénieriques. Les démarches des entreprises s'inscrivent aussi dans un espace symbolique où se trouvent questionnés le rôle social, l'identité de l'entreprise, et la nature du lien entre entreprise et société. Les modalités de pilotage de ces dimensions symboliques nous semblent offrir des perspectives de recherche largement inexplorées, mais centrales pour comprendre les modalités et la portée de l'action des entreprises en matière de développement durable et de RSE.

Dans le champ de la recherche en stratégie, les démarches détaillées dans ces derniers chapitres nous semblent appeler à développer des grilles de lectures des pratiques de développement durable fondées sur les ressources et compétences. De telles perspectives ont été majoritairement développées dans le champ du management de l'environnement (Russo et Fouts, 1997; Aragon-Correa et Sharma, 2003) mais restent moins explorées et émergentes dans le champ du développement durable et de la RSE (voir cependant (Branco et Rodrigues, 2006)).

Il apparaît possible d'articuler différents éléments développés dans ce chapitre avec une grille de lecture en terme de ressources et compétences. A titre d'exemple, l'importance du pilotage par lignées d'innovation apparaît cohérente si l'on relit les pratiques d'entreprise à travers les approches stratégique par les ressources (Barney, 1991) ou en terme de capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Comme nous l'avons souligné, les 'figures libres' fournissent des sources de différenciation pour l'entreprise en matière de développement durable. Ces figures libres impliquent la construction de ressources et de compétences propres à l'entreprise (expertises de création de nouveaux business models, maîtrise technologique en matière de consommation et d'émissions, etc). La construction de ces ressources étant un processus cumulatif et progressif, les stratégies de lignées constituent un moyen permettant aux entreprises de piloter le développement de ces ressources de manière incrémentale, ainsi que de valoriser les apprentissages conduits sur de nouveaux projets.

Plus profondément, il apparaît les cadres d'analyse en terme de ressources et compétences ne constituent pas uniquement un cadre de relecture de l'action des entreprises en matière de développement durable et de RSE. Ainsi, les différentes perspectives et

analyses de ce chapitre semblent suggérer une perspective plus dynamique de la valeur des ressources stratégiques de l'entreprise. Dans le champ de la stratégie, certaines approches « statiques » de la théorie des ressources évaluent l'avantage concurrentiel de l'entreprise en fonction du caractère unique, valorisable, non substituable et non imitable des ressources de l'entreprise (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995; Conner et Prahalad, 1996). Les cas développés ci-dessus montrent plutôt que *la valeur des ressources de l'entreprise n'est pas donnée à priori*. L'activité de valorisation des ressources et compétences de l'entreprise est au contraire une dimension essentielle du pilotage dans le processus d'élaboration des figures libres. En effet, plutôt que de rechercher à identifier des ressources valorisables, les deux cas montrent comment Danone ou Toyota s'engagent dans des efforts particulièrement significatifs afin d'***organiser leur environnement concurrentiel*** (par des opérations de communication symbolique, des efforts d'éducation des consommateurs ou des régulateurs) ***afin de rendre leur environnement « réceptif » aux ressources développées par l'entreprise***. Ainsi, ces démarches invitent à s'interroger de manière plus systématique sur les modalités de construction et de valorisation des ressources internes de l'entreprise.

Conclusion

En abordant de manière systématique les liens entre développement durable et capitalisme de l'innovation intensive, nous avons cherché, au sein de ce chapitre, à identifier des bases rénovées du pilotage du développement durable. Sur la base des limites identifiées dans le chapitre 5, l'objectif était d'identifier une approche du pilotage plus mesurée, sélective, hiérarchisée du développement durable, permettant de dépasser les limites d'un rôle de coordination multi-fonctionnel, avec une faible capacité de structuration des pratiques. Il s'agissait aussi de s'interroger sur des modes d'action différenciés en fonction des objets plus ou moins innovants et d'identifier une approche stratégique, susceptible d'alimenter la discussion entre les acteurs du développement durable et la direction générale de l'entreprise.

Nous avons défini le management du développement durable comme le pilotage d'un processus de transfert et de transformation de valeurs sociales en valeurs économiques et stratégiques pour l'entreprise. En terme d'objets de gestion, nous avons montré qu'il s'agit, pour les acteurs en charge du pilotage, de piloter l'articulation entre des 'figures imposées' (mise aux normes de l'entreprise et des 'figures libres' (sources de différenciation pour l'entreprise. Enfin, nous avons détaillé les dispositifs organisationnels, méthodologies et expertises nécessaires à l'action, en détaillant notamment l'apport potentiel des travaux en matière de conception innovante (Le Masson et al., 2006).

A ce stade, il est possible d'effectuer un retour sur le « volet managérial » du contrôle externe, que nous avons caractérisé en introduction de la partie 3 de cette thèse. Comme nous l'avons souligné, cette approche -qui sous tend fréquemment les démarches d'entreprises en matière de développement durable- stipule que l'entreprise dispose de ressources internes lui permettant de répondre à des attentes sociales, clairement exprimées par les pressions de ses parties prenantes externes. Dans ce modèle, le volontarisme managérial, la bonne foi et la rigueur sont les facteurs déterminant la mise en œuvre des réformes.

Par contraste, une approche centrée sur l'innovation et la conception s'éloigne de manière tout à fait sensible de ce modèle. A une approche descendante (*top-down*) se substitue un processus de changement dialogique, permettant de construire de manière progressive et évolutive le sens de la démarche de développement durable. De même, à une approche essentiellement adaptative se substitue un modèle plus créatif, dans lequel la capacité de l'entreprise à structurer des 'figures libres' apparaît comme un élément central de la démarche. Plus profondément, avec le passage à une perspective centrée sur la conception et l'innovation, **la séparation entre l'interne et l'externe de l'entreprise tend à s'effriter**. A travers les différents cas étudiés dans ce chapitre, il apparaît que le processus d'internalisation des externalités ne suit pas mécaniquement une logique politique, dans laquelle les entreprises agiraient de manière réactive. En intervenant sur des champs exploratoires, l'entreprise joue un rôle actif dans ce processus. Ce faisant, **son action consiste plutôt à « externaliser » des « internalités[205] »**, c'est-à-dire à transformer son environnement concurrentiel pour faire valoir des compétences non valorisées dans le jeu marchand.

A un niveau plus sociétal, les démarches de développement durable posent la question des modalités de prise en charge de problématiques sociales par les entreprises. Mais les approches développées dans ce chapitre montrent aussi comment les entreprises

[205] Dans cette perspective, une « internalité » renvoie à une ressource ou compétence unique et interne à l'entreprise, mais non valorisée dans le jeu marchand.

peuvent chercher jouer un rôle proactif dans la visibilisation ou le déplacement de certains enjeux environnementaux et sociaux, dans l'organisation des débats et l'émergence de nouvelles valeurs sociales. Dans une telle perspective, **la réorganisation par l'entreprise de son espace concurrentiel mais aussi social apparaît comme un nouvel horizon de l'action stratégique**. S'ils étaient amenés à se généraliser, ces changements qui apparaissent de manière émergente dans les pratiques détaillées dans ce chapitre constitueraient des évolutions sociales majeures. Si leurs effets apparaissent potentiellement majeurs et structurants (ils posent de nombreuses questions, concernant notamment les modalités de contrôle social et démocratique de nos sociétés), la nature de ces évolutions restent peu étudiées par les disciplines gestionnaires et, plus généralement, les sciences sociales.

Conclusion Générale

Au terme de cette thèse, il apparaît possible d'en synthétiser les principaux messages, de détailler les différentes contributions théoriques et pratiques qui s'en dégagent, ainsi que les limites et perspectives ouvertes par celle-ci.

Principaux messages de la thèse :

Avant de discuter des différentes contributions empiriques et théoriques, il est possible de dégager les principaux messages se dégageant de ce travail de thèse :

- Malgré la structuration progressive, au sein des sciences de gestion, d'un champ de recherche *Business & Society* dédié à l'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et du développement durable, cette discipline apparaît en proie à des difficultés identitaires récurrentes. Ces difficultés proviennent à la fois de la pluralité des niveaux d'analyse, des points de vues adoptés et de la variété des approches disciplinaires mobilisées (sociologie, éthique, économie) pour analyser l'interface entre l'entreprise et la société. De manière surprenante, l'activité de pilotage managérial apparaît comme une question difficile à aborder ou secondaire au sein de cette littérature.
- En s'appuyant sur une approche de la recherche en gestion centrée sur le pilotage des rationalisations de l'action collective, nous avons proposé la notion de modèle de pilotage comme objet de recherche. Cette notion s'offre comme un traceur des rationalisations contemporaines autour des concepts de RSE et de développement durable. L'une des propriétés centrales de la notion de modèle de pilotage, telle que nous l'avons définie, réside dans la capacité à mobiliser cette grille à différents niveaux d'analyse, aussi bien extra- qu'intra-organisationnels.
- Nous avons, dans un premier temps, mobilisé ce cadre à un niveau extra-organisationnel, afin d'analyser la structuration d'une première approche du pilotage du développement durable, centrée sur le paradigme du contrôle externe. Fondé autour d'un projet d'extension des approches financières aux dimensions environnementales et sociales de l'entreprise, ce modèle repose notamment sur une architecture complexe de marchés, d'outils et d'instruments. A ce titre, les standards de reporting environnemental et social assurent un rôle central de coordination de cette chaîne de marchés et d'outils. L'analyse de la démarche de standardisation engagée par la Global Reporting Initiative permet de mettre en évidence l'inachèvement et l'incomplétude du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe.
- Dès lors, il s'agit de poser la question de la capacité des entreprises à mettre en œuvre, à alimenter ou à enrichir un tel modèle. Nous avons alors abordé la question du pilotage du développement durable et de la RSE à un niveau intra-organisationnel, afin d'identifier et de qualifier des modèles susceptibles de soutenir des dynamiques d'action au sein de l'entreprise. L'analyse de l'expérience d'une grande entreprise dans le secteur de l'énergie nous a permis de souligner, malgré une série de facteurs a priori favorables, les difficultés de pilotage de telles démarches. Par rapport à une démarche classique de déploiement, le pilotage d'une stratégie de RSE ou de développement durable semble plutôt mettre en jeu la construction de capacités de conception au sein d'une organisation. Nous avons donc proposé de considérer une approche du pilotage du développement durable fondée sur les modèles de la conception innovante. Nous avons par ailleurs montré que ce cadre renouvelé permet de rendre compte de pratiques d'exploration émergentes en matière de développement durable et de RSE.

Contributions théoriques, empiriques, et perspectives de recherche :

Mobilisant différentes grilles théoriques et niveaux d'analyse, ce travail de thèse nous semble présenter différentes contributions théoriques et empiriques. Pour plus de clarté, nous présenterons ces contributions en distinguant celles relatives aux cadres d'analyse mobilisés des contributions en terme de nouveaux concepts, en soulignant les perspectives de développement théoriques ouvertes par ces différentes contributions. Le tableau 7.1 recense ces contributions et les perspectives de recherche, en les détaillant chapitre par chapitre.

Tableau 7.1 : Résumé des principales contributions théoriques de la thèse

	Contributions en terme de cadres d'analyse	Contributions conceptuelles	Perspectives de recherche
Chapitre 1	Relecture des courants d'étude de la RSE / du DD		Histoire de la pensée gestionnaire en matière de RSE
Chapitre 2	Discussion de la nature d'un projet de recherche gestionnaire ; application au champ de la RSE	Modèle de pilotage	- Autres formes de modèle de pilotage de la RSE / DD - Analyse des liens entre les différents modèles de pilotage (contrôle externe / conception innovante)
Chapitre 3	Analyse des outils de gestion et des dispositifs marchands des marchés de la RSE	- Chaîne instrumentale - Infrastructure instrumentale	- Interroger les maillons faibles de la chaîne instrumentale. - Analyse des processus de standardisation
Chapitre 4	- Relecture critique des cadres de la Théorie Néo Institutionnelle autour de l'Entepreneuriat Institutionnel (EI) - Proposition d'un cadre d'analyse élargi de l'EI autour des variables Connaissances, Relations, Instruments (CRI) - Introduction des enjeux de faisabilité dans les processus d'institutionnalisation - Modélisation des couples légitimité / faisabilité des trajectoires d'institutionnalisation.	Processus d'institutionnalisation génératif	- poursuite de l'histoire de la GRI et analyse croisée des logiques de standardisation - analyse du pilotage des processus d'institutionnalisation génératifs - caractérisation des enjeux gestionnaires des différents processus d'institutionnalisation en terme de légitimité / faisabilité
Chapitre 5	- Mise en évidence d'un processus de marginalisation organisationnel. - Discussion des cadres du changement organisationnel.		Autres terrains d'application (autres structures organisationnelles), etc.
Chapitre 6	Analyse et portée des travaux issus de la conception innovante pour la structuration de démarches en matière de DD	Figures libres / figures imposées	- poursuite du travail de caractérisation du modèle de pilotage - exploration des dispositifs d'innovation en matière de développement durable

Une première classe d'apports réside dans le travail de cadrage analytique opéré au sein des deux premiers chapitres de la thèse. A ce titre, le chapitre 1 participe à un travail de redécouverte du contenu de certains courants de recherche mis au second plan dans la recherche en matière de RSE. En particulier, nous avons mis en évidence l'intérêt de l'analyse d'Howard Bowen (1953), mais aussi des travaux incluant une analyse plus spécifiquement organisationnelle (Corporate Social Responsiveness dans les années 60/70) pour la compréhension des enjeux gestionnaires contemporains. Cette ébauche appelle à être

prolongée par une poursuite d'un travail historique de la pensée gestionnaire en matière de responsabilité de l'entreprise. Au-delà des discours et cadres théoriques explicitement associés au champ de la RSE, ces débats pourraient être complétés et mis en perspective par une analyse plus systématique de la manière dont l'entreprise se construit en tant que figure juridique et qu'objet du droit. Ces éléments pourraient offrir un éclairage complémentaire pour analyser l'articulation entre les concepts de responsabilité sociale et de responsabilité juridique de l'entreprise.

La notion de modèle de pilotage, telle que nous l'avons définie dans le chapitre 2, nous semble offrir un cadre utile à l'analyse des dynamiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable. Cohérente avec une approche de la recherche en gestion centrée sur le pilotage des rationalisations de l'action collective, elle ne constitue pas pour autant un projet purement instrumental ou uniquement centré sur l'intérêt de l'entreprise, écueil souvent pointé du doigt en ce qui concerne les excursions gestionnaires de la recherche en RSE. Au-delà de sa dimension actionnable, la notion de modèle de pilotage présente aussi l'intérêt de pouvoir être mobilisée à différents niveaux d'analyse, permettant d'appréhender les dynamiques d'action à un niveau institutionnel autant qu'organisationnel.

En terme de perspectives de recherche, une première série de développements potentiels pourrait consister à mieux caractériser les liens entre les différentes modèles de pilotage du développement durable analysés dans cette thèse. Ainsi, la manière dont les approches du contrôle externe initient, s'appuient et se construisent sur des démarches innovantes et des apprentissages locaux nous semble constituer une question centrale pour analyser l'évolution de la RSE et du développement durable en tant que champ managérial. Une seconde série de prolongements pourrait consister à compléter les propositions et résultats de cette thèse par la mise en évidence d'autres modèles de pilotage de la RSE et du développement durable.

L'analyse de l'instrumentation des marchés du contrôle externe a permis de mobiliser et d'ouvrir de nouvelles questions sur l'étude des outils de gestion. En particulier, nous avons souligné les interdépendances entre les différents marchés du contrôle externe, et la nécessité de développer des dispositifs transverses (que nous avons qualifiées d'*infrastructure instrumentale*), jouant un rôle de coordination au sein d'une *chaîne instrumentale* plus complexe. Pour la recherche en RSE, notre analyse souligne le rôle de l'instrumentation gestionnaire sur le développement des marchés. Elle permet ainsi de compléter les analyses existantes en la matière, principalement focalisées sur les stratégies de légitimation des acteurs. Elle offre par ailleurs des perspectives de recherche intéressantes, à la fois dans le champ de la RSE et des outils de gestion. *Dans le domaine de la RSE*, des recherches ultérieures pourraient être menées sur la manière dont les acteurs interviennent sur les « maillons faibles » de cette chaîne instrumentale, qui obèrent le développement des marchés du contrôle externe. Par ailleurs, cette perspective pourrait être mise à profit pour l'analyse de différents processus de standardisation dans le domaine de la RSE et du développement durable. *En matière d'outils de gestion*, notre analyse suggère d'explorer les interdépendances et les modes de coordination entre outils, et d'explorer les parallèles possibles entre chaînes instrumentales et systèmes techniques.

Le chapitre 4 a permis d'aborder la question de l'institutionnalisation de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Au-delà de la relecture critique des apports aux cadres théoriques du néo institutionnalisme sociologique, et plus particulièrement des développements autour de la notion d'entrepreneur institutionnel, ce chapitre fournit différents apports théoriques. En particulier, la proposition d'une grille d'analyse construite autour des dimensions de connaissance, relations, instruments (CRI) nous semble constituer un cadre élargi permettant

d'analyser de manière plus systématique les différentes dimensions de l'activité de conception institutionnelle. De même, l'étude du développement du reporting environnemental et social nous a amené à identifier une classe nouvelle de processus d'institutionnalisation que nous avons qualifié de *génératifs*. Comme en témoigne le cas de la GRI, ces processus d'institutionnalisation génératifs constituent des régimes d'action spécifiques, qui se différencient d'autres processus d'institutionnalisation et appellent des formes de pilotage spécifiques. Un autre apport de ce chapitre nous semble résider dans la distinction des variables de faisabilité et de légitimité dans les trajectoires d'institutionnalisation. L'explicitation de ces deux variables permet de restaurer une diversité de trajectoires d'institutionnalisation et d'enjeux gestionnaires associés. Ce faisant, ce cadre nous semble constituer une grille plus actionnable des processus d'institutionnalisation que ceux proposés par les perspectives centrées sur l'entrepreneuriat institutionnel. A ce titre, une perspective de recherche prometteuse consiste à poursuivre et à approfondir ce travail de caractérisation des enjeux de pilotage de ces différents processus.

Les derniers chapitres (5 et 6) de la thèse ont développé une approche plus interne et organisationnelle du pilotage du développement durable. Ces deux chapitres convergent vers l'idée qu'il est nécessaire, au sein d'une entreprise, d'appréhender le pilotage du développement durable comme une activité de conception plutôt que comme une simple activité de déploiement d'un politique de direction générale. A ce titre, nous avons souligné l'ampleur de ce travail de conception, qui met en jeu simultanément les environnements interne et externe de l'entreprise. En mettant les cadres d'analyse de la conception innovante à l'épreuve de deux cas d'innovation, nous avons montré comment ces grilles peuvent aider à l'analyse et à la structuration de processus d'innovation en matière de développement durable ou de RSE.

A ce titre, une perspective de recherche particulièrement riche consiste à accompagner l'émergence de capacités de conception au sein de différentes organisations et à structurer un modèle de pilotage du développement durable fondé sur l'innovation. En retour, le développement durable ou la RSE sont susceptibles d'enrichir les perspectives existantes en matière d'innovation : en effet, l'innovation en matière de RSE et de développement durable relève d'une classe particulière d'innovations, qui n'est pas uniquement centrée sur le renouvellement des produits et des services de l'entreprise, mais qui porte aussi sur les systèmes de légitimité et l'élaboration des cadres dans lesquels se déploie l'action. Au-delà des démarches de conception de produits et de services, il s'agit de comprendre comment l'entreprise façonne et réorganise ses environnements concurrentiels, institutionnels et sociaux.

Du point de vue des matériaux empiriques, les différents cas abordés dans le cadre de cette thèse nous semblent originaux, aussi bien en ce qui concerne le volet institutionnel qu'organisationnel de notre analyse. En ce qui concerne les démarches de standardisation, il n'existe pas à l'heure actuelle d'autre étude détaillée de l'histoire de la Global Reporting Initiative (GRI), et notre approche nous semble fournir des éléments empiriques originaux à la compréhension de cette démarche. De même, il n'existe pas, à notre connaissance, de cas empiriques détaillés sur les volets organisationnels d'une démarche de RSE ou de développement durable depuis l'étude d'Ackerman (1973, 1975), menée dans un contexte différent, du point de vue social, organisationnel et industriel.

Limites et prolongements du travail de thèse :

Ce travail comprend un certain nombre de limites et d'axes de prolongements.

Une première série de limites concerne la capacité des matériaux émpiriques mobilisés à caractériser de manière fine les liens entre les deux modèles de pilotage étudiés (contrôle externe et conception innovante). Comme nous l'avons souligné, un modèle de pilotage fondé sur le contrôle externe n'apparaît pas antinomique avec une approche fondée sur la conception innovante.

En effet, du fait des apprentissages et qu'elle génère, une approche innovante du pilotage du développement durable permet de fonder dans des termes nouveaux les pratiques du contrôle externe. Ainsi, les démarches de contrôle externe peuvent favoriser l'émergence et la diffusion de nouvelles problématiques environnementales et sociales auprès des entreprises (autour des émissions de CO2, de la performance environnementale des batiments, etc.). Ces démarches peuvent ainsi jouer un rôle de levier et d'incitation central, favorisant le développement des démarches innovantes au sein des organisations. Réciproquement, sur des enjeux environnementaux pour lesquels les connaissances sont peu stabilisées et en évolution rapide, l'efficacité d'une approche fondée sur le contrôle externe dépend de l'existence d'innovations et les apprentissages locaux. Ainsi, la mesure de la performance énergétique des bâtiments est inopérante si elle ne débouche pas sur une transformation des expertises, des modèles conceptuels, des acteurs et des business models du secteur.

La capacité à articuler et à intégrer contrôle externe et conception innovante semble donc constituer une condition essentielle du développement du champ managérial de la RSE et du développement durable. A ce titre, une limite des matériaux empiriques présentés dans la thèse est qu'ils ne permettent pas d'appréhender le lien entre ces deux approches de manière systématique. Ainsi, nous avons du nous limiter à évoquer la manière dont des apprentissages locaux, conduits par des consultants, auditeurs ONG ou entreprises, ont influencé la construction des cadres de la Global Reporting Iniative. Cette dimension pourrait être approfondie de manière beaucoup plus systématique dans des recherches ultérieures, analysant de manière plus fine les boucles d'apprentissage entre les pratiques locales et l'élaboration de standards. Ces boucles d'apprentissages peuvent renvoyer aux processus par lesquels les innovations des entreprises sont intégrées au sein des indicateurs (par exemple la proportion de véhicules à basse consommation pour un acteur dans le domaine du transport) ou aux méthodologies de reporting extra financier. Sur ce second point, une étude plus ciblée dans le secteur de l'audit permettrait d'analyser la manière dont les contraintes de l'activité de certification des données influence la construction des standards, mais aussi comment l'émergence de nouvelles questions environnementales et sociales dans le champ de la certification suscite de nouvelles approches et méthodologies.

A ce niveau, les éléments de cette thèse appellent à être complétés par d'autres études empiriques au sein d'organisations à la source d'innovations dans le domaine. Plus généralement, un travail de recherche plus explicitement focalisé sur un secteur industriel (la construction, l'automobile, etc.) ou des services (grande distribution, etc.) aurait sans doute permis de mieux appréhender la nature des liens entre les niveaux d'analyse organisationnels et institutionnels. Ces éléments ont néanmoins été difficiles à traiter compte tenu du caractère récent de la structuration de démarches sectorielles en matière de RSE et de développement durable. Ils constituent toutefois un axe important de prolongement et de complément des perspectives ouvertes par ce travail.

Une seconde série de limites et de précautions tient à la nature du travail empirique mené au sein de la thèse, conduit suivant une logique essentiellement exploratoire et

inductive. Ce type d'approche appelle à des précautions en ce qui concerne la nature des contributions théoriques qu'elle rend possible. Ainsi, les éléments empiriques mobilisés dans le cadre de ce travail de thèse doivent être considérés avec circonspection et le rapport au terrain ne doit pas être considéré comme une épreuve de validation d'hyptohèses préalables, suivant une logique hypothético-déductive. Les terrains empiriques sont plutôt à considérer suivant une perspective exploratoire, permettant de générer de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des hypothèses testables dans des recherches ultérieures. En ce qui concerne le degré de généralité des résultats produits, nous avons cherché à répondre à cette difficulté par un travail fin de caractérisation et de catégorisation des objets et des terrains de recherche. Nous avons ainsi cherché à montrer en quoi, au-delà de leur contexte d'observation, des observations et enseignements contextuels peuvent révéler des phénomènes plus généraux et, ce faisant, fournir des bases de nouvelles catégorisations donnant une portée plus générale et moins contextuelle à nos résultats de recherche.

Au-delà du développement durable et de la RSE, les approches développées dans cette thèse nous semblent ouvrir un dernier ensemble de perspectives autour de l'analyse de la dynamique des vagues de rationalisation des entreprises. Comme nous l'avons souligné au cours de l'introduction générale de cette thèse, développement durable et RSE renvoient à des mouvements de rationalisation particuliers, dont la logique se distingue d'autres vagues de rationalisation gestionnaires plus communément étudiées. Nous avons proposé le terme de « rationalisation par les valeurs » afin de souligner le fait que, pour ces processus, les sources de transformation proviennent de doctrines et de philosophies managériales génériques plutôt que de techniques et d'outils.

A l'examen, ce type de rationalisation correspond à de nombreuses situations où le changement trouve sa source dans un mot d'ordre managérial. A titre d'exemple, des mouvements aussi divers que la « modernisation des services publics », la structuration de « pôles de compétivité », la « démocratie industrielle » ou les mouvements d'enrichissement du travail, de développement organisationnel et d'« *empowerment* » semblent relèver d'une logique analogue : ils se constituent initialement sur des valeurs génériques et construisent progressivement les figures d'acteurs, outils, techniques, méthodes et expertises nécessaires pour donner un contenu managérial à ces projets de transformation des entreprises.

Les enjeux sur lesquels reposent le destin de ces mouvements de rationalisation par les valeurs diffèrent sensiblement de ceux associés à des mouvements de transformation tirés par des techniques ou des figures d'acteurs mieux spécifiés. La principale menace pesant sur les rationalisations techniques provient du décalage entre les contraintes et hypothèses sous jacentes aux techniques et le fonctionnement concret des organisations. L'enjeu central consiste alors à réduire progressivement la distance entre l'outil et organisation, par un processus de transformation de l'organisation, de la technique ou par un mouvement de co-transformation (Hatchuel et Weil, 1992 ; David 1998).

Les enjeux associés aux rationalisations par les valeurs apparaissent différents, et renvoient aux processus par lesquels des valeurs sont incarnées en des modèles managériaux concrets. Par rapport aux rationalisations techniques, les objets, cibles, et acteurs concernés par de tels processus rationalisation apparaissent beaucoup plus ouverts : une même rationalisation par les valeurs peut ainsi donner naissance à de multiples traductions gestionnaires[206]. Néanmoins, **rien ne garantit la capacité à passer de l'incantation à**

[206] A ce titre, il serait intéressant de mieux analyser la manière dont certaines traductions managériales concrètes peuvent contribuer à renforcer ou à affaiblir les concepts à la base d'une rationalisation par les valeurs. Dans le cas du développement durable, l'existence de pratiques d'entreprises perçues comme peu crédibles par le grand public risque ainsi de nuire à la dynamique d'ensemble autour de ce concept. L'existence d'approches dites de « durabilité faible » aurait ainsi un impact négatif sur

l'incarnation managériale. La rationalisation par les valeurs peut en effet rester à l'état d'idéal normatif politique et social, mais sans fondement managérial concret.

A travers notre analyse des mécanismes de rationalisation associés au développement durable et à la RSE, nous avons ainsi mis à jour un processus distinct de ceux étudiés par Hatchuel et Weil (1992). Les spécificités de ces rationalisations par les valeurs nous ont amené à amender les cadres analytiques existants et à proposer la notion de modèle de pilotage. Finalement, les perspectives développées dans cette thèse autour du développement durable et de la RSE appellent à être complétées pour appréhender, de manière plus systématique, les dynamiques des vagues de rationalisation par les valeurs. En croisant notre analyse avec d'autres mouvements de transformation obéissant à la même logique, il s'agirait de comprendre pourquoi certaines de ces vagues disparaissent et échouent alors que d'autres sont à l'origine de transformations plus profondes de la vie des organisations ; d'analyser différents processus par lesquels se construisent des modèles de pilotage concrets associés aux philosophies managériales ; et dans quelle mesure ces processus peuvent être incités ou pilotés. En contribuant à enrichir notre compréhension des dynamiques de transformation des entreprises, la réponse à ces questions nous semble constituer un enjeu important, aussi bien du point de vue de l'action publique et de l'action privée.

---

l'ensemble du processus et tendrait à limiter les efforts s'inscrivant dans une perspective de « durabilité forte ». Ces éléments suggèrent qu'une difficulté particulière pour la dynamique des rationalisations par les valeurs réside dans la capacité à maîtriser la diffusion des concepts et à prévenir des stratégies de dévoiements.

Bibliographie :

Abrahamson, E. (1991). 'Managerial fads and fashion: the diffusion and rejection of innovations.' *Academy of Management Review* 16/3: 586-612.

Abrams, F. W. (1951). 'Management Responsibilities in a Complex World.' *Harvard Business Review* 29/3: 29-34.

Ackerman, R. W. (1973). 'How companies respond to social demands.' *Harvard Business Review* 51/4: 88-98.

Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England, Harvard University Press.

Ackerman, R. W. et R. A. Bauer (1976). *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemna*. Reston Virginia.

Acquier, A. (2007). 'RSE et outils de gestion: chaîne d'outils et infrastructure instrumentale des marchés de l'évaluation extra financière.' *Revue de l'Organisation Responsable* 2/3.

Acquier, A. et F. Aggeri (2006a). 'Institutional entrepreneurship as a knowledgeable, distributed and mediated activity: The case of the Global Reporting Initiative (GRI).' *Working paper - CGS - Ecole des Mines de Paris*.

Acquier, A. et F. Aggeri (2006b). 'Institutional work in Emerging fields. Towards a more distributed, cooperative and enabling figure of institutional entrepreneurs. The case of the Global Reporting Initiative (GRI)'. *22nd EGOS conference*, Bergen, Norway.

Acquier, A., F. Aggeri et C. Abrassart (2004). 'Markets embedded in management: strategies and framing processes in the field of Corporate Social Responsibility (CSR)'. *EGOS*, Lubljana, Sub-theme 33: Organizing Markets.

Acquier, A., S. Gand et M. Szpirglas (2006). 'StakeS-holder Management and Crisis Resilience. A case study in a public transportation Company'. *ISCRAM*, Newark, NJ.

Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). 'Building a Constructivist Perspective in Business and Society: insights from the Anthropology of Markets'. *Proceedings of the International Association for Business and Society (IABS)*, Sonoma Valley, California, USA.

Acquier, A. et J.-P. Gond (2006a). 'Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise.' *Revue Gestion* 31/2: 83-92.

Acquier, A. et J.-P. Gond (2006b). 'Repenser les théories quand les pratiques les transforment: les enjeux de la marchandisation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.' *Revue Gestion* 31/2.

Acquier, A. et J.-P. Gond (2007). 'Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953).' *Finance, Contrôle, Stratégie* 10/1.

Acquier, A., J.-P. Gond et J. Igalens (2005). 'Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion.' *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion - Université de Toulouse 1* /166.

Aggeri, F. (1999). 'Environmental policies and innovation: a knowledge-based perspective on cooperative approaches.' *Research Policy* 28/7: 699-717.

Aggeri, F. (2000). 'Les politiques de l'environnement comme politiques de l'innovation.' *Gérer et Comprendre* /60: 31-43.

Aggeri, F. (2004a). 'Développement durable et gouvernement de l'environnement: la formation d'un nouvel espace d'action collective'. *Gouverner les organisations*. H. Dumez. Paris, L'Harmattan: 39-97.

Aggeri, F. (2004b). 'Les entreprises françaises et le développement durable.' *Regards sur l'actualité*.

Aggeri, F. et A. Acquier (2005). 'La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable?' *AIMS*, Angers.

Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005). *Organiser le développement durable*. Paris, Vuibert.

Akerlof, G. A. (1970). 'The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism.' *The Quarterly Journal of Economics* 84/3: 488-500.

Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Paris, Seuil.

Aldrich, H. E. et M. C. Fiol (1994). 'Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation.' *Academy of Management Review* 19/4: 645-670.

Allard-Poesi, F. et V. Perret (2004). 'La construction collective du problème dans la recherche action: difficulté, ressorts et enjeux.' *Finance, Contrôle, Stratégie* 7/4: 6-36.

Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology - Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge MA, MIT Press.

Allison, G. (1972). *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, Little Brown.

Allouche, J. et P. Laroche (2005). 'A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance'. *Academy of Management*, Honolulu, Hawaï.

Alvord, S. H., L. D. Brown et C. W. Letts (2004). 'Social Entrepreneurship and Societal Transformation.' *Journal of Applied Behavioral Science* 40/3: 260-282.

Anderson, P. et M. L. Tushman (1990). 'Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change.' *Administrative Science Quarterly* 35/4: 604.

Anderson, P., M. L. Tushman et C. O'Reilly (1997). 'Technology Cycles, Innovation Streams and Ambidextrous Organizations'. *Managing Strategic Innovation and Change*. P. Anderson et M. L. Tushman. New York, Oxford University Press.

Andersson, L. M. et T. S. Bateman (2000). 'Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in US business organizations.' *Academy of Management Journal* 43/4: 548–570.

Andriof, J. et S. Waddock (2002). 'Unfolding Stakeholder Engagement'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Andriof, J., S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman (2002a). 'Introduction'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing: 9-16.

Andriof, J., S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman (2002b). *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement*. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Andriof, J., S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman (2003). *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, McGraw Hill.

Aragon-Correa, J. A. et S. Sharma (2003). 'A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy.' *Academy of Management Review* 28/1: 71-88.

Argenti, P. A. (2004). 'Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs.' *California Management Review* 47/1: 91-117.

Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir*. Paris, IntedEditions.

Argyris, C. et D. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass, Addison Wesley.

Azimont, F. (2006). 'Danimal, où le cas d'une protestation productive'. Communication pour la 12ème journée d'étude du GDR cadres: 11.

Backman, M., S. Börjesson et S. Setterberg (2007). 'Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars.' *R&D Management* 37/1: 17-28.

Baker, M. (2002). 'The GRI - the will to succeed is not enough.' *Business Respect* 27/April.

Baker, M. (2003). 'Corporate responsibility reporting, the great unread.' *Ethical Corporation*.

Baker, M. (2005). 'CSR reporting faces its next challenge'. Ethical Corporation.

Baldwin, C. Y. et K. B. Clark (1997). 'Managing in an age of modularity.' *Harvard Business Review* 75/5: 84-93.

Ballet, J. et F. De Bry (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris, Editions Du Seuil.

Banerjee, S. B. (2003). 'Who Sustain Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature.' *Organization Studies (01708406)* 24/1: 143-180.

Bansal, P. et K. Roth (2000). 'Why companies go green: a model of ecological responsiveness.' *Academy of Management Journal* 43/4: 717-736.

Barney, J. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.' *Journal of Management* 17/1: 99-121.

Barney, J. (2006). 'The Challenges of Applying Stakeholder Theory to Strategic Management Research'. *Academy of Management*, Atlanta, US.

Baron, D. P. (1993). *Business and its Environment*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Baron, D. P. (1995). 'Integrated strategy: Market and nonmarket components.' *California Management Review* 37/2: 47-66.

Bauer, R. A. (1966). *Social Indicators*. Cambridge / Mass, MIT Press.

Bauer, R. A. et D. H. Fenn (1972). *The corporate Social Audit*. New York, Russel Sage Foundation.

Bauer, R. A. et D. H. Fenn (1973). 'What is a corporate social audit?' *Harvard Business Review* 51/1: 37-48.

Bayard, S., A. Panier-Runacher et P.-A. Muet (2002). 'Rapport d'enquête sur la finance socialement responsable et la finance solidaire'. Paris, Inspection Générale Des Finances: 65.

Beauvois, J. L. et R. V. Joule (1981). *Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*. Paris, Presses Universitaires de France.

Beauvois, J. L. et R. V. Joule (1987). *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Beck, U. (2003a). *La Société du risque - Sur la voie d'une autre modernité*. Paris, Flammarion.

Beck, U. (2003b). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris, Aubier.

Becker, H. S. (1985). *Outsiders*. Paris, A.M.Métaillé (première édition 1963).

Beckert, J. (1999). 'Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Inistitutionalized Practices in Organizations.' *Organization Studies* 20/5: 777-799.

Benner, M. J. et M. L. Tushman (2003). 'Exploitation, Exploration, and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited.' *Academy of Management Review* 28/2: 238-256.

Bensedrine, J. et B. Demil (1998). 'L'approche néo-institutionnelle des organisations'. *Repenser la Stratégie*. H. Laroche et J.-P. Nioche. Paris, Vuibert: 85-111.

Berger, P. L. et T. Luckmann (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise its the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York, Anchor Books.

Berger, P. L. et T. Luckmann (2004). 'From the Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge'. *The New Economic Sociology*. F. Dobbin. Princeton and Oxford, Princeton University Press.

Berle, A. A. J. (1932). 'From Whom Corporate Managers Are Trustees.' *Harvard Law Review* 45/June: 1372.

Berle, A. A. J. et G. C. Means (1933). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, The Macmillan Company.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible?* Paris, Edition Ecole Polytechnique.

Berthoin Antal, A., M. Dierkes, K. MacMillan et L. Marz (2002). 'Corporate Social Reporting Revisited.' *WZB Discussion Paper* FS II 02-105: 32.

Berthoin Antal, A., M. Dierkes, K. MacMillan et L. Marz (2005). 'Corporate Social Reporting Revisited.' *WZB Discussion Paper* FS II 02-105: 32.

Bezès, P. (2003). 'Du management public au new public management: fabrique, diffusion et appropriation des idées néo-managériales dans les réformes administratives en France'. *Politique et Management Public - Une génération de réformes en management public: et après?* Strasbourg.

BITC, FTSEGroup et Insight-Investment (2005). 'Rewarding Virtue: Effective Board Action On Corporate Responsibility'. London, Business in the Community (BITC): 40.

BITC/FTSE-Group/Insight-Investment (2005). 'Rewarding Virtue: Effective Board Action On Corporate Responsibility'. London, Business in the Community (BITC): 40.

Blackler, F. (1992). 'Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management.' *Journal of Management Studies* 30/6: 863-885.

Blake, D. H., W. C. Frederick et M. S. Myers (1976). *Social auditing: Evaluating the impact of corporate programs*. New York, Praeger.

Blum, F. H. (1958). 'Social Audit of the Enterprise.' *Harvard Business Review* 36/2 (March-April): 77-87.

Boatright, J. R. (1994). 'Fiduciary Duties and the Shareholder Management Relation: Or, What's So Special About Shareholders?' *Business Ethics Quarterly* 4.

Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion*. Laval, Presses Universitaires de Laval.

Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

Bonnafous-Boucher, M. et Y. Pesqueux (2005). *Stakeholder Theory: A European Perspective*. Basingstoke, Palgrave-Macmillan.

Bowen et Ladd (1995). 'Opinion Pulse.' *The American Entreprise* January/February.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Bowen, H. R. (1955). *The Business Entreprise as a subject for Research*. New-York, Social Science Research Council.

Boyer, R. (2004). *Théorie de la Régulation. Les fondamentaux*. Paris, La Découverte.

Brady, K. (2004). 'Responsabilité Sociale des Entreprises: leçons apprises'. Canada, FiveWinds International: 5.

Branco, M. et L. c. Rodrigues (2006). 'Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives.' *Journal of Business Ethics* 69/2: 111-132.

Brito, C. d., J.-P. Desmartin, V. Lucas-Leclin et F. Perrin (2005). *L'Investissement Socialement Responsable*. Paris, Economica.

Brown, J. S. et P. Duguid (1991). 'Organizational learnig and communities of practise: toward unified viex of working, learning and innovation.' *Organization Science* 2/1.

Brugmann, J. et C. K. Prahalad (2007). 'Cocreating Business's New Social Compact.' *Harvard Business Review* 85/2: 80-90.

Brunsson, N. (1982). 'The role of irrationality in Organizations.' *Strategic Management Journal*.

Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy - Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.

Brunsson, N. et B. Jacobsson (2002). *A world of standards*, Oxford University Press.

Bruntland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.

Buchholz, R. A. (1982). *Business Environment and Public Policy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Burgelman, R. A. et A. S. Grove (1996). 'Strategic Dissonance.' *California Management Review* 38/2: 8-28.

Burnham, J. (1947). *L'Ere des organisateurs*. Paris, Calmann-Levy.

Burrell, G. et G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres, Heinemann.

Calkins, R. D. (1946). 'Objectives of Business Education.' *Harvard Business Review* 25/1: 46-54.

Callon, M. (1986). 'Eléments pour une sociologie de la traduction.' *L'année sociologique* 36: 169-207.

Callon, M. (1998a). 'An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology'. *The Laws of the Markets*. M. Callon. Oxford, Backwell Publishers: 244–269.

Callon, M. (1998b). 'Introduction: The embeddedness of economic markets in economics'. *The Laws of the Markets*. M. Callon. Oxford, Backwell Publishers: 1-57.

Callon, M. (1999). 'La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement'. *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*. Paris, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Callon, M., P. Lascoumes et Y. Barthes (2001). *Agir dans un monde incertain: Essai sur la démocratie technique*. Paris, Seuil.

Callon, M. et F. Muniesa (2005). 'Economic Markets as Calculative Collective Devices.' *Organization Studies* 26/8: 1229-1250.

Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization: exploring problems in the new institutional analysis*. Princeton, Princeton University Press.

Campbell, J. L. (2005). 'Institutional analysis and the paradox of Corporate Social Responsibility'. *Paper presented at the conference on New Public and Private Models of Management: Sensemaking and Institutions*, Skagan, Denmark.

Capron, M. (2000). 'Esquisse d'une histoire de l'audit social aux Etats-Unis'. *Actes des 6èmes journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, Faculté Jean Monnet, Sceaux.

Capron, M. (2004). 'L'avenir de la recherche en RSE'. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise: réalité, mythe ou mystification?* Université de Nancy 2.

Capron, M. (2005). *Les normes comptables internationales - Instruments du capitalisme financier*. Paris, La Découverte.

Capron, M. (2006). 'Préface'. *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?* P. De La Broise et T. Lamarche. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion: 7-11.

Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2003). 'Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale "Global Reporting Initiative"'. *Communication présentée au congrès de l'association francophone de comptabilité*, Louvain La Neuve.

Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris, La Découverte.

Carroll-Burke, P. (2001). 'Tools, Instruments and Engines: Getting a Handle on the Specificity of Engine Science.' *Social Studies of Science* 31/4: 593-625.

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* July-August: 39-48.

Carroll, A. B. (1999). 'Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct.' *Business & Society* 38/3: 268-295.

Carroll, A. B. et G. W. Beiler (1975). 'Landmarks in the Evolution of the Social Audit.' *Academy of Management Journal* 18/3: 589-599.

Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston, Houghton Mifflin.

CED (1971). *Social Responsibilities of Business, Statement of the Research and Policy Committee (June)*, Publication of the Committee for Economic Development (CED).

Ceres (2001). 'Annual Report'.

Ceres (2002). 'Annual Report'.

CFIE (2005). 'Application de la loi NRE dans les rapports annuels 2004: une comparaison de la qualité des informations sociales, sociétales et environnementales'. Paris: 180.

CFIE (2006). 'Application de la loi NRE dans les rapports annuels 2005: une comparaison de la qualité des informations sociales, sociétales et environnementales'. Paris: 220.

Chabaud, D., S. Ehlinger et V. Perret (2005). 'Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur.' *IVème colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

Chanal, V., H. Lesca et A.-C. Martinet (1997). 'Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion.' *Revue Française de Gestion* /116: 41-51.

Chandler, A. (1972). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass, MIT Press.

Chapel, V. (1997). 'La croissance par l'innovation intensive: de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel'. Centre de Gestion Scientifique. Paris, Ecole des Mines de Paris.

Charan, R. et R. E. Freeman (1979). 'Stakeholders negociations: Building bridges with corporate constituents.' *Management Review* /November: 8-13.

Chatterji, A. et D. Levine (2006). 'Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement.' *California Management Review* 48/2: 29-51.

Cheit, E. F. (1991). 'Coming of Middle Age in Business and Society.' *California Management Review* /Winter.

Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris, Métailié.

Christmann, P. (2000). 'Effects of "Best Practices" of Environmental Management on cost Advantage: the Role of Complementary Assets.' *Academy of Management Journal* 43/4: 663-680.

Clark, J. B. et S. C. Wheelwright (1992). 'Organizing and leading, "Heavyweight" development teams.' *California Management Review* 34/3: 9-29.

Clark, J. M. (1916). 'The Changing Basis of Economic Responsibility.' *The Journal of Political Economy* 24/3: 209-229.

Clark, J. M. (1939). *Social Control of Business - 2nd ed.* New-York, McGraw-Hill.

Clarkson, M. B. E. (1995). 'A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance.' *Academy of Management Review* 20/1: 92-117.

Clemens, E. et J. Cook (1999). 'Politics and institutionalism: explaining durability and change.' *Annual Review of Sociology* 25: 441-466.

Clot, Y. (2003). 'Le collectif dans l'individu?' *Actes du XXXVIIIème Congrès de la SELF. Modèles et pratiques de l'Analyse du travail. 1988-2003: 15 ans d'évolutions*, Paris, SELF.

Cobb, C. et J. Cobb (1994). *The Green National Product: a Proposed Index of Sustainable Economic Welfare*. Washington, DC, University of America Press.

Cobb, J. et H. Daly (1989). *For the Common Good. Redirecting the Economy toward Community, the Environment and a Sustainable Future*. Boston, Beacon Press.

Cochran, P. L. et D. J. Wood (1985). 'Corporate social responsibility and financial performance.' *Academy of Management Journal* 27.

Commons, J. (1924). *The Legal Foundations of Capitalism*. New York, MacMillan.

Conner, K. R. et C. K. Prahalad (1996). 'A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism.' *Organization Science* 7/5: 477-701.

Corson, J. J. et G. A. Steiner (1974). 'Measuring Business's Social Performance: The Corporate Social Audit'. Washington, Committee for Economic Development.

Corwin, R. G. et S. Louis (1982). 'Organizational Barriers to the Utilization of Research.' *Administrative Science Quarterly* 27/4: 623-640.

Crane, A., C. Driver, J. Kaler, M. Parker et J. Parkinson (2005). 'Stakeholder democracy: towards a multi-disciplinary view.' *Business Ethics: A European Review* 14/1: 67-75.

Credit-Lyonnais (2005). 'Investissement Socialement Responsable (ISR): Concilier éthique et rentabilité'. Paris, brochure commerciale LCL: 30.

Cross, R. et L. Spoul (2004). 'More Than an Answer: Information Relationships for Actionable Knowledge.' *Organization Science* 15/4: 446 462.

Crouch, C., P. Le Galès et C. Trigilia (2004). *The changing governance of local economies in Europe*. Voelzkow, Oxford, Oxford University Press.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système - les contraintes de l'action collective*, Editions du seuil.

Cyert, R. M. et J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ, Englewood Cliffs.

D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press.

D'Humières, P., J. Rivals, E. Lurie, S. Vignoles et C. Fussler (2005). *Le développement durable - Le management de l'entreprise responsable*. Paris, Editions d'Organisation.

Dacin, T. M., J. Goodstein et R. W. Scott (2002). 'Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum.' *Academy of Management Journal* 45/1: 45-57.

Daft, R. L. et K. E. Weick (1984). 'Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems.' *Academy of Management Review* 9/2: 284-295.

Daudigeos, T. (2004). 'Des Instituts de Normalisation en Quête de Légitimité et de Profit: Etude Comparée du Travail des Instituts Anglais et Français Sur le Cas du Développement Durable'. DEA sociologie politique et politique publique. Paris, Ecole Doctorale de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Davenport, T. H. et M. L. Markus (1999). 'Rigor vs. Relevance Revisited: Response to Benbasat and Zmud.' *MIS Quarterly* 23/1: 19-23.

Davenport, T. H. et C. Prusak (1999). *Working Knowledge*. Boston, Harvard Business School Press.

David, A. (1996). 'Structure et dynamique des innovations managériales.' *Cahiers de recherche du Centre de Gestion Scientifique* /12: 44.

David, A. (1998). 'Outil de gestion et dynamique du changement.' *Revue Française de Gestion* juillet: 44-59.

David, A. (2000a). 'La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?' *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert - FNEGE: 193-213.

David, A. (2000b). 'Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert, FNEGE: 83-109.

David, A. (2005). 'Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas.' *Sciences de Gestion* /39: 139-166.

David, A. (2007). 'Scientificité et actionnabilité des sciences de gestion: renversons la perspective!' *La construction de savoirs pour l'action*. M.-J. Avenier et C. Schmitt. Paris, L'Harmattan.

David, A., A. Hatchuel et R. Laufer (2000). 'Sciences de gestion et sciences sociales: un déficit d'identité'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert: 1-6.

Davis, G. F. et C. Marquis (2005). 'Prospects for Organizational Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms.' *Organization Science* 16/4: 332-343.

Davis, K. (1960). 'Can business afford to ignore social responsibilities?' *California Management Review* 2/3: 70-77.

Davis, K. (1973). 'The Case for and Against Business Assumptions of Social Responsibilities.' *Academy of Management Journal* 16/2: 312-322.

De La Broise, P. et T. Lamarche (2006). *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?* Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

De Vaujany, F.-X. (2006). 'Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage.' *Revue Management et Avenir* /septembre.

Déjean, F. (2004). 'Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable – Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion'. Thèse de sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Déjean, F. (2005). *L'investissement socialement responsable: Etude du cas français*. Paris, Vuibert.

Déjean, F. et J.-P. Gond (2004). 'La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche.' *Finance, Contrôle, Stratégie* 7/1.

Déjean, F., J.-P. Gond et B. Leca (2004). 'Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry.' *Human Relations* 57/6: 741-764.

Delmas, M. et M. W. Toffel (2004). 'Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework.' *Business Strategy & the Environment* 13/4: 209-222.

Deming, E. W. (1966). *Some Theory of Sampling*, Dover Publications.

Deming, E. W. (1975). 'Du Calcul des Probabilités. considéré comme base de l'action (adaptation: Jean-Marie Gogue).' *The American Statistician* /Novembre.

Deming, E. W. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Press.

Desreumaux, A. (2004). 'Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations'. *Institutions et gestion*. I. Huault. Paris, Vuibert.

Devereaux Jennings, P. et P. A. Zandenberg (1995). 'Ecologically Sustainable Organizations: an Institutional Approach.' *Academy of Management Review* 20/4: 1015-1052.

Dickinson, D. (2006). 'Guidelines by stakeholders, for stakeholders: Is it worth it?' *Sustainable Development International* 18/March: 3 p.

Dierkes, M. et R. A. Bauer (1974). *Corporate Social Accounting*. New York, Praeger Publishers.

Dierkes, M. et A. Berthoin Antal (1986). 'Whither corporate social reporting: Is it time to legislate?' *California Management Review* 28/3: 106-122.

Dietrich, A. et D. Cazal (2005). 'Parties prenantes et partis pris.' *Cahiers de recherche du Claree*.

DiMaggio, P. J. (1988). 'Interest and Agency in Institutional Theory'. *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. L. Zucker. Cambridge, Mass, Ballinger Press: 3-22.

DiMaggio, P. J. (1991). 'Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940 '. *The new institutionalism in organizational analysis*. P. J. DiMaggio et W. W. Powell. Chicago, The University of Chicago Press.

DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983). 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.' *American Sociological Review* 48/April: 147-160.

DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1991). 'Introduction'. *The new institutionalism in organizational analysis*. P. J. DiMaggio et W. W. Powell. Chicago, The University of Chicago Press.

Djelic, M.-L. et S. Quack (2003a). *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. Northampton, UK, Edward Elgar.

Djelic, M.-L. et S. Quack (2003b). 'Theoretical building blocks for a research agenda linking globalisation and institutions'. *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. M.-L. Djelic et S. Quack. Northampton, UK, Edward Elgar.

Doane, D. (2005). 'The myth of CSR.' *Stanford Social Innovation Review* 1/Fall.

Dodd, M. E. J. (1932). 'For Whom Are Corporate Managers Trustees?' *Harvard Law Review* 45/May: 1148.

Donaldson, T. (1999). 'Making Stakeholder Theory Whole.' *Academy of Management Review* 24/2: 237-241.

Donaldson, T. et T. W. Dunfee (1994). 'Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory.' *Academy of Management Review* 19.

Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.' *Academy of Management Review* 1/20: 65-91.

Donham, W. B. (1927). 'The Emerging Profession of Business.' *Harvard Business Review* 5/4: 401-405.

Dowell, G., S. L. Hart et B. Yeung (2000). 'Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?' *Management Science* 46/8: 1059-1074.

Driscoll, C. et M. Starik (2004). 'The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment.' *Journal of Business Ethics* 49/1: 55-73.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Paris (version fçaise 1957), Editions d'organisation.

Eberstadt, N. (1977). 'What history tells us about corporate responsibilities?' *Managing Corporate Social Responsibility*. A. B. Carroll. Boston, Little, Brown.

Edelman, L. B. et M. C. Suchman (1997). 'The Legal Environments of Organizations.' *Annual Review of Sociology* 23: 479-515.

Edelman, L. B., C. Uggen et H. S. Erlanger (1999). 'The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth.' *American Journal of Sociology* 105: 406-454.

Eells, R. (1956). *Corporate Giving in a Free Society*, Harper.

Eels, R. et C. C. Walton (1961). *Conceptual foundations of business*, Homewood Ill.: Richard D. Irwin.

Egri, C. P. et S. Herman (2000). 'Leadership In The North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, And Contexts Of Environmental Leaders And Their Organizations.' *Academy of Management Journal* 43/4: 571-604.

Einsenhardt, K. M. et J. S. Brown (1998). 'Time pacing. Competing in markets that won't stand still.' *Harvard Business Review* 76/March-April.

Eisenhardt, K. M. (1989). 'Making Fast Decisions in High Velocity Environments.' *Academy of Management Journal* 32/3: 543-576.

Elkington, J. (1994). 'Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development.' *California Management Review* /Winter.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks - The triple bottom line of the 21st century business*. Oxford, Capstone publishing.

Elkington, J. (1998a). *Cannibals With Forks - The triple bottom line of the 21st century business*. Oxford, Capstone publishing.

Elkington, J. (1998b). *Cannibals With Forks - The tripple bottom line of the 21st century business*. Oxford, Capstone publishing.

Elkington, J. (2004). 'Enter the Triple Bottom Line'. *The Triple Bottom Line: does it all add-up?* A. Henriques et J. Richardson, Earthscan: 224.

Emshoff, J. R. et R. E. Freeman (1978). 'Stakeholder Management.' *Working paper from the Wharton Applied Research Center*.

Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: an Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki, Orienta-Konsultit.

Engeström, Y. (2000). 'Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work.' *Ergonomics* 43/7: 960-974.

EPE, Orée et ORSE (2004). 'Bilan Critique de l'Application par les Entreprises de l'article 116 de la loi NRE'. Paris, Rapport de mission remis au gouvernement: 69.

Epstein, E. M. (2002). 'The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future [1].' *Journal of General Management* 28/2: 1-29.

Etzion, D. et F. Ferraro (2006). 'Institutional Entrepreneurship through Voluntary Standard Setting: The Case of the Global Reporting Initiative'. *22nd EGOS Colloquium*, Bergen, Norway.

European_Commission (2006). *Making Europe a Pole of Excellence on CSR*. Brussels, 22/03/2006.

EuropeanCommission (2001). 'Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper'. Luxembourg, Belgium, European Commission - Employment and Social Affairs.

Eurosif (2003). 'Socially Responsible Investment among European Institutional Investors'. Paris, European Sustainable and Responsible Investment Forum: 72.

Evans, R. et S. Zadek (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Earthscan Publications.

Farjoun, M. (2002). 'The Dialectics of Institutional Development in Emerging And Turbulent Fields: The History of Pricing Conventions in the On-Line Database Industry.' *Academy of Management Journal* 45/5: 848-874.

Farmer, R. N. et D. W. Jogue (1973). *Corporate Social Responsibility*. Chicago, Science Research Associates, Inc.

Fayol, H. (1916). 'Administration industrielle et générale.'

Ferone, G. (2003). 'La notation sociale. Entretien avec Geneviève Ferone.' *Revue Française de Gestion* 147/Contrôle externe: modalités et enjeux.

Férone, G., C.-H. d'Arcimoles, P. Bello et N. Sassenou (2001). *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.

Ferraro, F., J. Pfeffer et R. I. Sutton (2005). 'Economics Langage and assumptions: how theories can become self-fulfilling.' *Academy of Management Review* 30/1: 8-24.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA, Stanford University Press.

Flannery, B. L. et D. R. May (2000). 'Environmental Ethical Decision Making In The U.S, Metal-Finishing Industry.' *Academy of Management Journal* 43/4: 642-662.

Fligstein, N. (1991). 'The structural transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979'. *The new institutionalism in organizational analysis*. P. J. DiMaggio et W. W. Powell. Chicago, The University of Chicago Press.

Fligstein, N. (1997). 'Social Skill and Institutional Theory.' *American Behavioral Scientist* 40/4: 397-406.

Fligstein, N. (2001). 'Insitutional Entrepreneurs and Cultural Frames - The case of the European Union's Single Market Program.' *European Societies* 3/3: 261-287.

Fligstein, N. et I. Mara Drita (1996). 'How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union.' *American Journal of Sociology* 102/1 (July): 1-33.

Fligstein, N. et A. Stone Sweet (2002). 'Constructing Polities and Markets: An Institutionalist Account of European Integration.' *American Journal of Sociology* 107/5 (March): 1206-1243.

Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité I - la volonté de savoir*. Paris, Editions Gallimard.

Frederick, W. C. (1978). 'From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought (working paper 1978 - published in 1994).' *Business and Society* 33/2: 150-165.

Frederick, W. C. (1981). 'Free Market vs. Social Responsibility: Decision Time at the CED.' *California Management Review* XXIII/3: 20-29.

Frederick, W. C. (1983). 'Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond.' *California Management Review* XXV/3 - spring: 145-158.

Frederick, W. C. (1986). 'Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs.' *California Management Review* XXVIII/2: 126-142.

Frederick, W. C. (1994). 'Coda.' *Business and Society* 33/2.

Freeman, J., G. R. Carroll et M. T. Hannan (1983). 'The Liability of Newness: Age Dependance in Organizational Death Rates.' *American Sociological Review* 48/5: 692-710.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc.

Freeman, R. E. (1994). 'The politics of stakeholder theory: some future directions.' *Business Ethics Quarterly* 4/4: 409-422.

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

Freeman, R. E. et W. M. Evan (1990). 'Corporate Governance: A stakeholder interpretation.' *Journal of Behavioral Economics* 19/4.

Freeman, R. E. et D. L. Reed (1983). 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.' *California Management Review* 25/3: 88-107.

Freeman, R. E., A. C. Wicks et B. Parmar (2004). 'Stakeholder Theory and "the Corporate Objective Revisited".' *Organization Science* 15/3 (May-June): 364 - 369.

Fréry, F. (1997). 'La Chaîne et le Réseau'. *Dedans, dehors: les nouvelles frontières de l'organisation*. P. Besson. Paris, Vuibert, série Institut Vital Roux.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press.

Frooman, J. (1999). 'Stakeholder Influence Strategies.' *Academy of Management Review* 24/2: 191-205.

Fryxell, G. E. et C. W. H. Lo (2003). 'The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China.' *Journal of Business Ethics* 46: 45-69.

Gadrey, J. et F. Jany-Catrice (2005). *Les nouveaux indicateurs de richesse*. Paris, La Découverte.

Galbraith, J. K. (1969). *Le nouvel état industriel*, Gallimard.

Gardberg, N. A. et C. J. Fombrun (2006). 'Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments.' *Academy of Management Review* 31/2: 329-346.

Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris, La découverte.

Garriga, E. et D. Melé (2004). 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory.' *Journal of Business Ethics* /53: 51-71.

Garud, R., S. Jain et A. Kumaraswamy (2002). 'Institutional Entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java.' *Academy of Management Journal* 45/1: 196-214.

Garud, R. et P. Karnoe (2003). 'Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship.' *Research Policy* 32: 277-300.

Garud, R., A. Kumaraswamy et R. N. Langlois (2003). *Managing in the Modular Age*. Malden, USA, Blackwell Publishers.

Garud, R. et M. Rappa, A. (1994). 'A Socio-cognitive Model of Technology Evolution: The Case of Cochlear Implants.' *Organization Science* 5/4: 344-362.

Gaudu, F. (2001). 'L'évolution du droit du travail - Demain, quel travail?' *Université de tous les savoirs*, Paris.

Gaulejac de, V. (2005). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Seuil.

Gawer, A. et M. A. Cusumano (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard University School Press.

Gendron, C. (2001). 'Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques.' *Revue Pour* /172: 175-181.

Gendron, C., A. Lapointe et M.-F. Turcotte (2004). 'Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée.' *Relations industrielles / industrial relations* 59/1: 71-100.

Ghoshal, S. (2005). 'Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.' *Academy of Management Learning and Education* 4/1: 75-91.

Ghoshal, S. et P. Moran (1996). 'Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory.' *Academy of Management Review* 21/1: 13-47.

Gioia, D. A. (1999). 'Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing.' *Academy of Management Review* 24/2: 228-232.

Gioia, D. A. et K. Chittipedi (1991). 'Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation.' *Strategic Management Journal* 12: 433-448.

Gladwin, T. N., J. J. Kennelly et T.-S. Krause (1995). 'Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research.' *Academy of Management Review* 20/4: 874-907.

Gladwinn, T. N., J. J. Kennelly et T.-S. Krause (1995). 'Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research.' *Academy of Management Review* 20/4: 874-907.

Glaser, B. G. et A. L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London, Widenfeld & Nicholson.

Glazer, P. M. et M. P. Glazer (1998). *The environmental crusaders: confronting environmental disaster and mobilizing community*. University Park, PA, Pennsylvania State Universtiy Press.

Godard, O. (1994). 'Le développement durable: paysage intellectuel.' *Nature, Sciences et Société* 2/4: 309-322.

Godard, O., C. Henry, P. Lagadec et E. Michel-Kerjan (2002). *Traité des nouveaux risques - Précaution, Crise, Assurance*. Paris, Gallimard.

Golsorkhi, D. (2005). *La fabrique de la stratégie - Une perspective multidimensionnelle*. Paris, Vuibert.

Gomez, P.-Y. (2004). 'Institutionnalisme et gouvernement des entreprises: traductions et trahisons'. *Institutions et Gestion*. I. Huault. Paris, Vuibert.

Gomez, P.-Y. et B. Jones (2000). 'Conventions: an interpretation of deep structure in Organizations.' *Organization Science* 11/6: 696-708.

Gond, J.-P. (2001). 'L'éthique est-elle profitable? L'étude des interactions entre performance sociétale et performance financière.' *Revue Française de Gestion* 136/nov - déc 2001.

Gond, J.-P. (2003a). 'La construction sociale de la responsabilité sociale. Une étude du cas ARESE - Mémoire de maîtrise de sociologie', Université Toulouse II - Le Mirail.

Gond, J.-P. (2003b). 'Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise?' *actes de l'AIMS*, Tunis.

Gond, J.-P. (2006a). 'Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets'. *AIMS*, Annecy, France.

Gond, J.-P. (2006b). 'Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier'. LIRHE. Toulouse, Université Toulouse I - Sciences Sociales.

Gond, J.-P. et B. Leca (2004). 'La construction de la notation sociale des entreprises, ou l'histoire d'Arese.' *Sciences de la Société* 62: 189-207.

Gond, J.-P., C. Louche et M. J. Ventresca (2005). 'Legitimating Social Rating Organizations: On the role of objects in the micro-prcesses of SRI legitimation in Europe'. *Paper presented at the conference of the International Association for Business and Society, Sonoma, California*.

GPPi (2006). 'Trends in non-financial reporting'. Berlin, Global Public Policy Institute: 44.

Granovetter, M. (1985). 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embededness.' *American Journal of Sociology* 91/3: 481-510.

Gray, R. (1990). 'The Greening of Accountancy: The profession after Pearce'. London, ACCA.

Gray, R. (2000). 'Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A review and comment.' *International Journal of Auditing* 4/3: 247-268.

Gray, R. (2005). 'Social And Environmental Accounting And Reporting: From Ridicule To Revolution? From Hope To Hubris? – A Personal Review Of The Field.' *CSEAR papers*.

Gray, R. et R. Adams (1997). 'The Greening of company accounts: about the 1996 ACCA environmental reporting awards.' *Certified Accountant* May: 22-26.

Gray, R., C. Dey, D. Owen, R. Evans et S. Zadek (1997). 'Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures.' *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10/3.

Gray, R. et D. Owen (1993). 'The rocky road to green reporting: About the ACCA Environmental Reporting Award Scheme (ERAS) 1992.' *Certified Accountant* March.

Greenwood, R., R. Suddaby et C. R. Hinings (2002). 'Theorizing Change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields.' *Academy of Management Journal* 45/1: 58-80.

GRI (2000). 'The Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance', GRI.

GRI (2002). 'The Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance', GRI.

GRI (2003). 'Business Plan 2003-2005'. Amsterdam, GRI: 17.

GRI (2005). 'GRI Boundary Protocol'. Amsterdam, GRI: 23.

GRI (2006). 'Everything you need to know about the DRAFT G3 Guidelines – past, present, and future'. Amsterdam, Global Reporting Initiative: 24.

Griffin, J. J. et J. F. Mahon (1997). 'The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of uncomparable research.' *Business & Society* 36 - 1.

Guthrie, J. et L. D. Parker (1989). ' Corporate Social reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory.' *Accounting and Business Research* 9: 343-352.

Habish, A., J. Jonker, M. Wegner et R. Schmidpeter (2005). *Corporate social responsibility across Europe*. Berlin; New York, Springer.

Hafsi, T. et H. Thomas (2005). 'The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick.' *European Management Journal* 23/5: 507-519.

Hambrick, D. C. (1994). 'What if the Academy Actually Mattered?' *Academy of Management Review* 19/1: 11-16.

Hannan, M. T. et J. Freeman (1984). 'Structural Inertia and Organizational Change.' *American Sociological Review* 49/2: 149-164.

Hargrave, T. J. et A. H. Van De Ven (2006). 'A Collective Action Model of Insititutional Innovation.' *Academy of Management Review* 31/4: 864-888.

Hart, S. L. (1995). 'A Natural Ressource-Based View of the Firm.' *Academy of Management Journal* 20/4: 986-1014.

Hart, S. L. et G. Ahuja (1996). 'Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance.' *Business Strategy & the Environment* 5: 30-37.

Hart, S. L. et M. B. Milstein (1999). 'Global sustainability and the creative destruction of industries.' *Sloan Management Review* 41/1: 23-33.

Hasselbladh, H. et J. Kallinikos (2000). 'The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies.' *Organization Studies* 21/4: 697-720.

Hatchuel, A. (1994a). 'Apprentissages collectifs et activités de conception.' *Revue Française de Gestion*: 109-120.

Hatchuel, A. (1994b). 'Frederic Taylor: une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire'. *L'invention de la gestion, Histoire et pratiques*. L. d. g. L'Harmattan. Paris, Bouilloud, Jean-Philippe; Lecuyer, Pierre.

Hatchuel, A. (1994c). 'Les savoirs de l'intervention en entreprise.' *Entreprises et Histoire* /7: 59-75.

Hatchuel, A. (1995). 'Les marchés à prescripteurs - Crises de l'échange et génèse sociale'. *L'inscription sociale du marché*. A. Jacob et H. Verin. Paris, L'Harmattan.

Hatchuel, A. (1996). 'Coopération et conception collective - Variété et crises des rapports de prescription'. *Coopération et conception*. G. de Terssac et E. Friedberg. Toulouse, Octares editions.

Hatchuel, A. (1997). 'Comment penser l'action collective? Théorie des mythes rationnels'. *L'action collective*. A. Tosel et R. Damien, Presses Universitaires de Franche-Comté.

Hatchuel, A. (2000). 'Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert.

Hatchuel, A. (2001a). 'Agir public et conception collective: l'expertise comme processus démocratique'. *Prospective et Gouvernance*, Editions de l'Aube. 2.

Hatchuel, A. (2001b). 'Linking Organization Theory and Design Theory: Collective Action in Design Worlds'. *EGOS - European Group for Organization Studies*, Lyon, France.

Hatchuel, A. (2001c). 'The Two Pillars of New Management Research.' *British Journal of Management* 12: S33-S39.

Hatchuel, A. (2005). 'Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline.' *European Academy of Management Review* 2/1: 36-47.

Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2001). 'From R&D to RID: Design Strategies and the Management of Innovation Fields'. *8th international product development management conference*, Enschede, the Netherlands, EIASM & University of Twente.

Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2004). 'C-K Theory in Practice: Lessons from Industrial Applications'. *8th International Design Conference*, Dubrovnik.

Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2005a). 'Activité de conception, organisation de l'entreprise et innovation. Travail, entreprise et société. ' *Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques.* G. Minguet et C. Thuderoz, Presses Universitaires de France.

Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2005b). 'The Development of Science-Based Products: Managing by Design Spaces.' *Creativity and Innovation Management* 14/4: 345-354.

Hatchuel, A., A.-P. Nobre de Maurais et F. Pallez (1997). 'Des autobus bien tempérés - Une nouvelle partition pour les métiers'. *Du Mode d'Existence des Outils de Gestion*. J.-C. Moisdon. Paris, Seli-Arslan: 192-216.

Hatchuel, A., E. Pezet, K. Starkey et O. Lenay (2006). *Gouvernenement, Organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*. Laval, Presses Universitaires de Laval.

Hatchuel, A. et B. Weil (1992). *L'expert et le système - gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris, Economica.

Hatchuel, A. et B. Weil (2002). 'La théorie C-K: Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception.' *Colloque "Sciences de la Conception"*, Lyon.

Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce*. New York, Harper Collins Publishers.

Hawken, P., A. B. Lovins et H. L. Lovins (1999). *Natural capitalism: creating the next industrial revolution*, Little, Brown.

Heald, M. (1961). 'Business Thought in the Twenties: Social Responsibility.' *American Quarterly* 13/2: 126-139.

Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, Case Western Reserve University Press.

Hemingway, C. A. (2005). 'Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship.' *Journal of Business Ethics* 60/3: 233-249.

Henderson, J. (2004). 'You spoke, we listened: Towards the next generation of GRI Guidelines.' *Sustainable Development International* 11/July: 4.

Henderson, R. M. et K. B. Clark (1990). 'Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms.' *Administrative Science Quarterly* 35: 9-30.

Henriques, A. et J. Richardson (2004). *The Triple Bottom Line: does it all add up?* London, Earthscan.

Hensmans, M. (2003). 'Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields.' *Organization Studies* 24/3: 355-381.

Herzberg, F. (1968). 'One more time: how do you motivate employees?' *Harvard Business Review* 46/1: 43-62.

Herzberg, F., B. Mausner et B. B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New York, John Wiley.

Hill, C. W. L. et T. M. Jones (1992). 'Stakeholder-agency theory.' *Journal of Management Studies* 29.

Hirsch, P. M. et M. Lounsbury (1997). 'Ending the Family Quarrel - Towards a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms.' *American Behavioral Scientist* 40/4: 406-418.

Hoffman, A. J. (1997). *From Heresy to Dogma*. San Francisco, The New Lexington Press.

Hoffman, A. J. (1999). 'Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry.' *Academy of Management Journal* 42/4: 351-371.

Holliday, C., S. Schmidheiny et P. Watts (2002). *Walking the Talk. The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield, Greenleaf.

Holliday, C. O., Jr, S. Schmidheiny et S. P. Watts (2003). *De la parole aux actes - 67 expériences de développement durable dans l'entreprise*, Victoires Editions.

Hommel, T. (2006). 'Paternalisme et RSE: continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle.' *Entreprises et Histoire* /45: 20-38.

Horwitch, M. (1982). *Clipped Wings: The American SST Conflict*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Huault, I. (2004). 'Introduction'. *Institutions et gestion*. I. Huault. Paris, Vuibert.

Huff, A. S. (2000). '1999 Presidential Address: Changes In Organizational Knowledge Production.' *Academy of Management Review* 25/2: 288-294.

Hutchins, E. (1994). 'Comment le cockpit se souvient de ses vitesses.' *Sociologie du Travail* 36/4: 461-474.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, Mass, MIT Press.

Hwang, H. et W. W. Powell (2005). 'Institutions and Entrepreneurship'. *Handbook of Entrepreneurial Research*. S. Alvarez, R. Agrawal et O. Sorenson, Kluwer Publishers.

Ibrahim, N. I. A., D. P. Howard et J. P. Angelidis (2003). 'Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type.' *Journal of Business Ethics* 47/4: 391-401.

Igalens, J. (1997). 'Étude comparative des conceptions française et belge du bilan social'. *Vingtième anniversaire du bilan social, « Quelles leçons et quelles perspectives? »*, Toulouse, LIRHE.

Igalens, J. (2006a). 'L'aporie du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise'. *Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises*. P. De La Broise et T. Lamarche. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion: 203-213.

Igalens, J. (2006b). 'L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40'. *Atelier international de Montréal sur la RSE - "Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental"*, Montréal.

Igalens, J., F. Déjean et A. El Akremi (2007). 'Etude de la notation sociétale - Influence des systèmes économiques et sociaux'. *AIMS*, Montréal.

Igalens, J. et J.-P. Gond (2005). 'Measuring Corporate Social Performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data.' *Journal of Business Ethics* 56/1: 131-148.

Igalens, J. et H. Penan (1994). *La normalisation*. Paris, Presses Universitaires de France.

Jawahar, I. M. et G. L. Mclaughlin (2001). 'toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach.' *Academy of Management Review* Vol. 26 (July) Issue 3.

Jensen, M. C. (2002). 'Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.' *Business Ethics Quarterly* 12/2: 235-256.

Jensen, M. C. et W. H. Meckling (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.' *Journal of Financial Economics* 3/4: 305-360.

Joerges, B. et T. Shinn (2001). *Instrumentation Between Science, State and Industry*. Dordrecht, Boston MA & London, Kluwer Academic Publishers.

Jolivet, E. et M. Maurice (2006). 'How Markets Matter: Radical Innovation, Societal Acceptance and the Case of Genetically Engineered Food'. *Innovation, Science, and Institutional Change*. G. Hage et M. Meeus. Oxford, Oxford University Press.

Joly, P.-B., C. Marris et A. Bertrand (2004). 'Mettre les choix scientifiques et techniques en débat: L'expérience d'"Evaluation Technologique Interactive" des recherches sur les OGM-vigne à l'INRA.' *version préliminaire*.

Jones, T. M. (1980). 'Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined.' *California Management Review* XXII/2.

Jones, T. M. (1995). 'Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics.' *Academy of Management Review* 20/2: 404-437.

Jones, T. M. et A. C. Wicks (1999). 'Convergent Stakeholder Theory.' *Academy of Management Review* 24/2: 206-221.

Jonker, J. et A. Nijhof (2006). 'Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR.' *Corporate Governance: An International Review* 14/5: 456-466.

Jonker, J., M. Wagner et R. Schmidpeter (2004). *CSR discovery*. Berlin, Springer.

Jorda, H. (2007). 'Du paternalisme au managérialisme: les entreprises en quête de responsabilité sociale.' *Cahiers du Lab.RII* février/143.

Juliet, R. et C. George (2005). 'The meanings of social entrepreneurship today.' *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance* 5/3: 95-104.

Katz, J. P., D. L. Swanson et L. K. Nelson (2001). 'Culture-Based Expectations of Corporate Citizenship: a Propositional Framework and Comparison of Four Cultures.' *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)* 9/2: 149-182.

Katz, M. L. et C. Shapiro (1985). 'Network Externalities, Competition, and Compatibility.' *American Economic Review* 75/3: 424.

Katz, M. L. et C. Shapiro (1986). 'Technology Adoption in the Presence of Network Externalities.' *Journal of Political Economy* 94/4: 822.

Katz, M. L. et C. Shapiro (1992). 'Product Introduction with Network Externalities.' *Journal of Industrial Economics* 40/1: 55.

Khurana, A. et S. R. Rosenthal (1997). 'Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development.' *Sloan Management Review* 38/2: 103.

King, A. A. et M. J. Lenox (2000). 'Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program.' *Academy of Management Journal* 43/4: 698-716.

King, A. A. et M. J. Lenox (2002). 'Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction.' *Management Science* 48/2: 289-299.

Klassen, R. D. et G. L. Mclaughlin (1996). 'The impact of environmental management on firm performance.' *Management Science* 42: 1199-1214.

Kleiner, T. (2003). 'Building up an asset management industry: forays of an Anglo-Saxon logic into the French business system'. *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. M.-L. Djelic et S. Quack. Northampton, UK, Edward Elgar.

Kolk, A. (2003). 'Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250.' *Business Strategy & the Environment* 12/5: 279-291.

KPMG (2001). 'The Business Case for Sustainability', KPMG Australia: 9.

KPMG (2002). 'KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting'. Amsterdam, KPMG: 36.

KPMG (2005). 'KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting'. Amsterdam, University of Amsterdam and KPMG Global Sustainability Services: 55.

Kreps, T. (1940). 'Measurement of the Social Performance of Business.' *Annals of the American Academy* /343(1962): 20-31.

Kytle, B. et J. G. Ruggie (2005). 'Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals.' Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. Cambridge, MA, John F.Kennedy School of Government, Harvard University.

Labelle, F. et J. Pasquero (2006). 'Alcan et le "paRTenalisme": les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle.' *Entreprises et Histoire* /45: 74-85.

Lagadec, P. (1981). *Le Risque technologique majeur*, Pergamon Press.

Lagadec, P. (1990). *States of Emergency - Technological Failures and Social Destabilization*, Butterworth-Heinemann.

Laroche, H. (2001). 'Les approches cognitives de la stratégie'. *Stratégies: actualité et futurs de la recherche*. A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart. Paris, Vuibert: 101-114.

Laroche, H. et J.-P. Nioche (1998). *Repenser la Stratégie*. Paris, Vuibert.

Lascoumes, P. (1994). *L'éco-pouvoir. Environnements et politiques*. Paris, La découverte.

Lascoumes, P. (1996). 'Rendre gouvernable: de la traduction au transcodage. ' *La gouvernementalité*. CURAPP. Paris, Presses Universitaires de France.

Lascoumes, P. et J. Valluy (1996). 'Les actions publiques conventionnelles (APC). Un nouvel instrument de politique publique? L'exemple de la protection de l'environnement.' *Sociologie du Travail* 4/4: 49-65.

Laufer, R. (1993). *L'Entreprise face aux risques majeurs: à propos de l'incertitude des normes sociales*. Paris, L'harmattan.

Laufer, R. (1996). 'Quand diriger, c'est légitimer.' *Revue Française de Gestion* /Nov-Déc.

Laufer, R. (2000). 'Les institutions du management: légitimité, organisation et nouvelle rhétorique'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert.

Laufer, R. (2001). 'Les institutions du management: légitimité, organisation et nouvelle rhétorique'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert.

Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.

Lawrence, T. B. (1999). 'Institutional strategy.' *Journal of Management* /25: 161-187.

Lawrence, T. B., C. Hardy et N. Phillips (2002). 'Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: the Emergence of Proto-Institutions.' *Academy of Management Journal* 45/1: 281-290.

Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). 'Institutions and Institutional Work'. *Handbook of Organizational Studies (2nd Edition)*.

Lawrence, T. B., M. I. Winn et P. D. Jennings (2001). 'The Temporal Dynamics of Institutionalization.' *Academy of Management Review* 26/4: 624-644.

Le Masson, P. (2001). 'De la R&D à la RID: modélisation des fonctions de conception et nouvelles organisations de la R&D'. Thèse de doctorat de l'école des mines de Paris - Centre de Gestion Scientifique. Paris, Ecole des Mines.

Le Masson, P., B. Weil et A. Hatchuel (2006). *Les processus d'innovation - conception innovante et croissance des entreprises*. Paris, Hermes - Lavoisier.

Leca, B. et A. Camus (2004). 'Institutional Entrepreneurship: A Review Essay'. *Academy of Management Meeting*, New Orleans.

Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Lefebvre, P. (2003). *L'invention de la grande entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.

Leigh, J. et S. Waddock (2006). 'The Emergence of Total Responsibility Management Systems: J. Sainsbury's (plc) Voluntary Responsibility Management Systems for Global Food Retail Supply Chains.' *Business & Society Review* 111/4: 409-426.

Lemaître, F. (2006a). 'Danone entre business et bienfaisance'. Le Monde. Paris.

Lemaître, F. (2006b). 'Danone va proposer à ses actionnaires d'investir dans des projets sociaux'. Le Monde. Paris.

Lemkuhl, D. (2003). 'Structuring dispute resolution in transnational trade: competition and coevolution of public and private institutions'. *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. M.-L. Djelic et S. Quack. Northampton, UK, Edward Elgar.

Lenox, M. J. et J. Nash (2003). 'Industry Self-Regulation And Adverse Selection: A Comparison Across Four Trade Association Programs.' *Business Strategy & the Environment* 12: 343-356.

Leont'ev, A. N. (1981). *Problems of the Development of the Mind*. Moscow, Progress.

Levitt, T. (1958). 'The Dangers of Social Responsibility.' *Harvard Business Review* sept-oct.

Linowes, D. F. (1968). 'Socio-Economic Accounting.' *The Journal of Accountancy* 126/5: 37-42.

Linowes, D. F. (1973). 'The accounting profession and social progress.' *The Journal of Accountancy* 136/1: 32-40.

Litgeringen, E. (2006). 'Will the real experts please stand up! The adaptive nature of sustainability reporting.' *Sustainable Development* October/Special GRI-G3 Launch conference edition: 48-51.

Loiselet, E. (2002). 'Investissement socialement responsable et fonds éthiques. Des origines à nos jours.' *Problèmes économiques* n° 2745/23 janvier.

Louche, C. (2004). 'Ethical Investment. Processes and mechanisms of institutionalisation in the Netherlands, 1990-2002', Unpublished PhD Dissertation, university of Rotterdam.

Louche, C. et J. Tagger (2005). 'Socially responsible investment - now and looking forward.' *Public Service Review* 9: 20-22.

Lounsbury, M. (2001). 'Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs.' *Administrative Science Quarterly* 46/1: 29-56.

Lounsbury, M., M. J. Ventresca et P. M. Hirsch (2003). 'Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling.' *Socio-Economic Review* 1: 71-104.

Lovins, A. B., H. L. Lovins et P. Hawken (1999). 'A Road Map for Natural Capitalism.' *Harvard Business Review* 77/3: 145-158.

MacKenzie, D. et Y. Millo (2003). 'Constructing a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange.' *American Journal of Sociology* 109/1 (July 2003): 107-145.

Magnusson, T. et C. Berggren (2001). 'Environmental innovation in auto development. Managing technological uncertainty within strict time limits.' *International Journal of Vehicule Design* 26/2/3.

Maguire, S., C. Hardy et T. B. Lawrence (2004). 'Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada.' *Academy of Management Journal* 47/5: 657-679.

Mahoney, J. T. (2006). 'Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management'. *Academy of Management*, Atlanta, US.

Malott, D. W. (1924). 'Business Advancing as a Profession.' *Iron Trade Review* /June 12: 1564-65.

Malthus, T. R. (1798). *Essai sur le Principe de Population*. Chicoutimi, Université du Quebec à Chicoutimi.

Management Review (1980). 'How AT&T copes with its stakeholders.' *Management Review* 69/8: 4-8.

Manceau, D. et A. Bloch (2000). *De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits*. Paris, Vuibert.

March, J. (1991). 'Exploration and exploitation in organizational learning.' *Organization Science* 2/1: 71-81.

March, J. (2000). 'Citigroup's John Reed and Stanford's James March on Management Research and Practice.' *Academy of Management Executive* 14: 52-64.

March, J. G. et H. A. Simon (1958). *Organizations*. New-York, John Wiley and sons.

Margolis, J. D. et J. P. Walsh (2003). 'Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business.' *Administrative Science Quarterly*.

Marschall, C. et G. B. Rossman (1995). *Desingning qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Martinet, A.-C. (2000). 'Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline'. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer. Paris, Vuibert: 111-124.

Matten, D. et A. Crane (2005a). 'Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization.' *Academy of Management Review* 30/1: 166-179.

Matten, D. et A. Crane (2005b). 'Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization.' *Academy of Management Review* 30/1: 166.

Matten, D. et A. Crane (2005c). 'What is stakeholder democracy? Perspectives and issues.' *Business Ethics: A European Review* 14/1: 6-13.

Matten, D. et J. Moon (2004). ''Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe'. *Paper presented at the 20th EGOS colloquium*, Ljubljana, Slovenia.

McAdam, D. et R. W. Scott (2005). 'Organizations and movements'. *Social Movements and Organization Theory*. G. F. Davis, D. McAdam, R. W. Scott et M. N. Zald. New York, Cambridge University Press: 4-40.

McCraw, T. K. (1984). 'Business & Government: the Origins of the Adversary Relationship.' *California Management Review* XXVI (2).

McGrath, R. G., I. C. MacMillan et M. L. Tushman (1992). 'The Role of Executive Team Action in Shaping Dominant Designs: Towards the Strategic Shaping of Technological Progress.' *Strategic Management Journal* 13/6: 137-161.

McKelvey, B. (2006). 'Van de Ven and Johnson's "engaged scholarship": nice try, but.' *Academy of Management Review* 31/4: 822-829.

McNichol, J. et J. Bensedrine (2003). 'Multilateral rulemaking: transatlantic struggles around genetically modified food'. *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. M.-L. Djelic et S. Quack. Northampton, UK, Edward Elgar.

McWilliams, A. et D. Siegel (2001). 'Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective.' *Academy of Management Review* 26/1: 117-127.

Méda, D. (2001). 'Pour de nouveaux indicateurs de richesse.' *Les cahiers du management*.

Meyer, J. W. et B. Rowan (1977). 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.' *American Journal of Sociology*.

Meznar, M. B., D. Nigh et C. C. Y. Kwock (1994). 'Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth.' *Academy of Management Journal* 37: 1633 - 1648.

Midler, C. (1986). 'Logique de la mode managériale.' *Gérer et Comprendre* /3.

Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris, InterEditions.

Miller, P. (2001). 'Governing by Numbers: why calculative practices matter.' *Social Research* 68/2.

Miller, P. et T. O'Leary (1987). 'Accounting and the Construction of the Governable Person.' *Accounting, Organizations and Society* 12/3: 235-265.

Miller, P. et T. O'Leary (1989). 'Hierarchies and American Ideas, 1900-1940.' *Academy of Management Review* 14/2: 250-265.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.

Mitchell, R. K., B. R. Agle et J. A. Sonnenfield (1999). 'Who matter to CEO? An investigation of Stakeholders Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO values.' *Academy of Management Journal* 42/5.

Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.' *Academy of Management Review* 22/4: 853-886.

Moisdon, J.-C. (1984). 'Recherche en gestion et intervention.' *Revue Française de Gestion*.

Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli-Arslan.

Moon, J., A. Crane et D. Matten (2005a). 'Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society.' *Business Ethics Quarterly* 15/3: 429-453.

Moon, J., A. Crane et D. Matten (2005b). 'Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society.' *Business Ethics Quarterly* 15/3: 429.

Mory, C. (1998). 'La Toyota Prius: étonnant, non?' Paris, La lettre du Gerpisa.

Moskotitz, M. R. (1972). 'Choosing Socially Responsible Stocks.' *Business and Society Review* /1: 72-75.

Moutamalle, L. (2004). *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise*. Paris, L'Harmattan.

Muller, P. (2000). 'L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique.' *Revue française de science politique* 50/2: 189-208.

Muller, P. (2006). *Les politiques publiques*. Paris, Presses Universitaires de France.

Murray, J. et A. Edwin (1976). 'The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation.' *Academy of Management Review* 1/3: 5-26.

Nader, R. (1965). *Unsafe at Any Speed: The Designed-In Dangers of the American Automobile*, Pocket Books.

Nelson, R. et S. Winter (1982). *An evolutionary theory of organizational change*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Nifadkar, S. S. et A. S. Tsui (2006). 'Book review "Great Minds in Management: The Process of Theory Development", edited by Ken G. Smith and Michael A. Hitt.' *Academy of Management Review* 32/1: 298-312.

Nonaka, I. (1994). 'A dynamic theory of organizational knowledge creation.' *Organization Science* /5: 14-37.

Nonaka, I. et V. Peltokorpi (2006). 'A Knowledge-based View of Radical Innovation: the Toyota Prius Case'. *Innovation, Science, and Industrial Change*. J. T. Hage et M. Meeus. London, Oxford University Press.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997). *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*. Paris, De Boeck Université.

Norman, W. et C. MacDonald (2004). 'Getting to the bottom line of the "tripple bottom line".' *Business Ethics Quarterly* 14/2: 243-263.

North, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New-York, Norton.

O'Dwyer, B. (2005). 'Stakeholder democracy: challenges and contributions from social accounting.' *Business Ethics: A European Review* 14/1: 28-41.

O'Reilly, C. A. et M. L. Tushman (2004). 'The Ambidextrous Organization.' *Harvard Business Review* 82/4: 74-81.

Oliver, C. (1991a). 'The Antecedents of Deinstitutionalization.' *Organization Studies* 13/4: 563-588.

Oliver, C. (1991b). 'Strategic Responses to Institutional Processes.' *Academy of Management Review* 16/1: 145-179.

Orlitzky, M., F. L. Schmidt et S. Rynes, L. (2003). 'Corporate social and financial performance:A meta-analysis.' *Organization Studies* 24/3: 103-141.

Orr, J. (1990). 'Talking about Machines: an ethnography of a modern job'. PhD thesis, Cornell University.

ORSE (2004). 'La "certification" des informations sociales et environnementales'. Paris, Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises: 59.

Owen, D., T. A. Swift, C. Humphrey et M. Bowerman (2000). 'The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?' *The European Accounting Review* 9/1: 81_98.

Owen, D. L. (2003). 'Recent developments in European social and environmental reporting and auditing practice – A critical evaluation and tentative prognosis.' *ICCSR Research paper series*.

Pahl, G. et W. Beitz (1988). *Engineering Design: A Systematic Approach*, Springer-Verlag.

Pasquero, J. (1995). 'Ethique et entreprises: le point de vue américain'. *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine*. Québec, Presses Universitaires de Laval.

Pasquero, J. (1996). 'Stakeholder theory as a constructivist paradigm'. *7th annual conference of the International Association for Business and Society*.

Pasquero, J. (2005). 'La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique.' *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. M.-F. Turcotte et A. Salmon, Presses de l'Université du Québec.

Payne, S. L. et J. M. Calton (2002). 'Towards a Managerial Practice of Stakeholder Engagement: developing multi-stakeholder learning dialogues'. *Unfolding Stakeholder Thinking - Theory Responsibility and Engagement*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman. Sheffield, Greenleaf Publishing.

Pedersen, E. R. (2006). 'Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice.' *Business & Society Review* 111/2: 137-163.

Peredo, A. M. et M. McLean (2006). 'Social entrepreneurship: A critical review of the concept.' *Journal of World Business* 41/1: 56-65.

Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris, Editions la Découverte.

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations*. New York, Random House.

Peteraf, M. A. (1993). 'The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View.' *Strategic Management Journal* 14/3: 179-191.

Pettigrew, A. (2001). 'Management Research After Modernism.' *British Journal of Management* 12/Special Issue: S61-S70.

Pezet, A. (2005). 'Investment procedures and the construction of the accountable and value creating manager'. *Aderse conference*, Lyon.

Pfeffer, J. (1981). 'Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm'. *Research in Organizational Behavior*. L. Cummings et B. Staw. Greenwich, JAI Press. 3: 1-52.

Pfeffer, J. (1993). 'Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable.' *Academy of Management Review* 18/4: 599-620.

Pfeffer, J. (2005). 'Developing Resouce Dependence Theory: How Theory is Affected by its Environment'. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. K. G. Smith et M. A. Hitt. Oxford, Oxford University Press.

Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978). *The external control of organizations: a ressource dependance perspective*, Harper & Row Publishers.

Phan, P. H., D. S. Siegel et M. Wright (2005). 'Science parks and incubators: observations, synthesis and future research.' *Journal of Business Venturing* 20/2: 165-182.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Phillips, R., R. E. Freeman et A. C. Wicks (2003). 'What Stakeholder Theory Is Not.' *Business Ethics Quarterly* 13/4: 479 - 502.

Pigou, A. C. (1920-1932). *The economics of welfare*. London, Macmillan and Co.

Piotet, F. c. p. (2002). *La révolution des métiers*. Paris, Presses Universitaires de France.

Pohl, M. (2006). 'Corporate culture and CSR - How they interrelate and consequences for successfull implementation'. *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility. Publisher: Wiley, UK.* J. Hennigfeld, M. Pohl et N. Tolhurst. London, Wiley.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London, Routledge and Kegan Paul.

Ponssard, J.-P. (1994). 'Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive'. *Analyse économique des conventions*. A. Orléan. Paris, Presses Universitaires de France. chap 7.

Popper, K. R. (1935, trad.1995). *La logique de la découverte scientifique*. Paris, Payot.

Porter, M. (1995). *Competitive Advantage*. New York, The Free Press.

Porter, M. et C. Van der Linde (1995). 'Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship.' *Journal of Economic Perspectives* 9/4: 97-118.

Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006). 'Strategy and Society.' *Harvard Business Review* 84/12: 78-92.

Post, J., E. (1991). 'Identity Crises in Middle Age: The Business and Society Field.' *California Management Review* /Winter.

Post, J., E. et M. Mellis (1978). 'Corporate Responsiveness and Organziational Learning.' *California Management Review* /Spring.

Post, J., E., L. E. Preston et S. Sauter-Sachs (2003). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.

Powell, W. W. (1991). 'Expanding the Scope of Institutional Analysis'. *The new institutionalism in organizational analysis*. P. J. DiMaggio et W. W. Powell. Chicago, The University of Chicago Press.

Power, M. (1996). 'Making things auditable.' *Accounting, Organizations and Society* 21/2/3: 289 - 315.

Power, M. (1997a). *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press.

Power, M. (1997b). 'Expertise and the construction of relevance: Accountants and environmental audit.' *Accounting, Organizations and Society* 22/2: 123-146.

Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton, Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. et S. L. Hart (2002). 'The fortune at the bottom of the pyramid.' *Strategy and Business* /26: 1–14.

Preston, L. E. (1975). 'Corporation and Society: The Search for a Paradigm.' *Journal of Economic Literature* 13/2 (june).

Preston, L. E. (1990). 'Stakeholder management and corporate performance.' *Journal of Behavioral Economics* 19/4: 361 - 375.

Preston, L. E. et J. Post, E. (1980). 'Private Management and Public Policy.' *California Management Review* XXIII/3: 56-62.

Priem, R. et J. E. Butler (2001). 'Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?' *Academy of Management Review* 26/1: 22-40.

Purser, R. E., C. Park et A. Montuory (1995). 'Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm?' *Academy of Management Review* 20/4: 1053-1089.

PWC (2002). '2002 Sustainability Survey Report', PriceWaterhouseCoopers: 20.

Ramachandran, V. S. (1998). *Phantoms in the brain*. New York, Harper Collins.

Ramus, C. A. et U. Steger (2000). 'The Roles Of Supervisory Support Behaviors And Environmental Policy In Employee "Ecoinitiatives" At Leading-Edge European Companies.' *Academy of Management Journal* 43/4: 605-626.

Randall, C. B. (1952). *A Creed for Free Entreprise*. Boston.

Randers, J. et D. Meadows (1972). *The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*, Universe Books.

Rao, H., P. Monin et R. Durand (2003). 'Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy.' *American Journal of Sociology* 108/4: 795-843.

Reinicke, W. H. (1998). *Global public policy: governing without government?* Washington, DC, USA, Brookings Institution Press.

Reinicke, W. H. et F. Deng (2000). *Choix cruciaux - les Nations Unies, les réseaux et l'avenir de la gouvernance mondiale*. Paris, CRDI.

Riboud, F. (2002). 'Danone Way: la Mondialisation fondée sur l'action de proximité. Extraits du discours d'Evian aux DG '.

Riboud, F. (2005). 'Lettre aux actionnaires'. Paris, Danone.

Roper, E. (1949). 'The Public Looks at Business.' *Harvard Business Review* /March: 165-174.

Rousseau, D. M. (2005). 'Developing Psychological Contract Theory'. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. K. G. Smith et M. A. Hitt. Oxford, Oxford University Press.

Rowley, T. J. (1997). 'Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences.' *Academy of Management Review* 22/4: 887-910.

Rowley, T. J. et S. Berman (2000). 'A Brand New Brand of Corporate Social Performance.' *Business & Society* 39/4 - Dec: 397-418.

Rowley, T. J. et M. Moldoveanu (2003). 'When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization.' *Academy of Management Review* 28/2: 204-219.

Russel, A. (1970). *A concept of corporate planning*. New York, John Wiley and Sons.

Russo, M. V. et P. A. Fouts (1997). 'A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability.' *Academy of Management Journal* 40/3: 534-560.

Rynes, S. L., J. M. Bartunek et R. L. Daft (2001). 'Across The Great Divide: Knowledge Creation And Transfer Between Practitioners And Academics.' *Academy of Management Journal* 44/2: 344 355.

Sachs, I. (1998). *L'Ecodéveloppement, stratégie pour le XXIème siècle*. Paris, Syros.

Saint-Simon, C.-H. d. (1823). *Catéchisme des industriels*.

Saint-Simon, C.-H. d. (1966). *Oeuvres complètes*. Paris, Editions Anthropos.

Saussois, J.-M. (1997). 'L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans'. *Dedans-dehors: les nouvelles frontières de l'organisation*. P. Besson. Paris, Vuibert, série Institut Vital Roux.

Schneiberg, M. et E. Clemens (2004). 'The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Insitutional Analysis'. *How Institutions Change*. W. W. Powell et D. L. Jones. Chicago, University of Chicago Press.

Scholte, A. (2001). 'Globalization, governance and Corporate Citizenship.' *Journal of Corporate Citizenship* /1: 15-23.

Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Segrestin, B. (2003). 'Les partenariats d'exploration'. Centre de Gestion Scientifique. Paris, Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Segrestin, B. (2005). 'Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns.' *Research Policy* 34: 657-672.

Segrestin, B. (2006). *Innovation et coopération interentreprises - Comment gérer les partenariats d'exploration?* Paris, CNRS Editions.

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*. Berkeley, University of California Press.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New-York, Harper & Row.

Selznick, P. (1996). 'Institutionalism "Old" and "New".' *Administrative Science Quarterly* 41/2: 270-277.

Sethi, P. S. (1971). *Up Against the Corporate Wall*. Englewood Clifffs, New Jersey, Prentice Hall Inc.

Sethi, P. S. (1975). 'Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework.' *California Management Review* XVII/3.

Sethi, P. S. (1979). 'A Conceptual framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns.' *Academy of Management Review* 4 - n°1.

Sharma, S. (2000). 'Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy.' *Academy of Management Journal* 43/4: 681-697.

Sharma, S. (2002). 'Research in corporate sustainability: what really matters?' *Research in Corporate Sustainability - The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. S. Sharma. Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Sharma, S. et I. Henriques (2005). 'Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Products Industry.' *Strategic Management Journal* 26: 159-180.

Sharma, S. et A. Ruud (2003). 'On The Path To Sustainability: Integrating Social Dimensions Into The Research And Practice Of Environmental Management.' *Business Strategy & the Environment* 12: 205-214.

Shewhart, W. A. (1931 - 1980). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, American Society for Quality.

Shewhart, W. A. (1939 - 1986). *Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control*, Dover Publications.

Shrivastava, P. (1987). *Bophal: Anatomy of a Crisis*. Ballinger, New-York.

Siggelkow, N. (2007). 'Persuasion with Case Studies.' *Academy of Management Journal* 50/1: 20-24.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York, The free press.

Sinha, K. K. et A. H. Van de Ven (2005). 'Designing Work Within and Between Organizations.' *Organization Science* 16/4: 389-408.

Standard&Poor's, SustainAbility et UNEP (2004). 'The Global Reports 2004 Survey of Corporate Sustainability Reporting'. London, SustainAbility Ldt and UNEP: 54.

Starik, M. (1995). 'Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature.' *Journal of Business Ethics* 14/3: 207-218.

Starik, M. (2002). 'Childhood's end? Sustaining and developing the evolving field of organizations and the natural environment '. *Research in Corporate Sustainability - The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. M. Starik et S. Sharma. Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Starik, M. et A. A. Marcus (2000). 'Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: a field emerginf from multiple paths, with many challenges ahead.' *Academy of Management Journal* 43/4: 539-546.

Starik, M. et G. Rands (1995). 'Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations.' *Academy of Management Review* 20/4: 908-935.

Starkey, K. et A. Crane (2003). 'Toward Green Narrative: Management and the Evolutionary Epic.' *Academy of Management Review* 28/2: 220-237.

Starkey, K. et P. Madan (2001). 'Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research.' *British Journal of Management* 12/1: s3-s26.

Stinchcombe, A. L. (1965). 'Social Structure and organizations'. *Handbook of Organizations*. J. March. Chicago, Rand-McNally: 142-193.

Sturdivant, F. D. (1979). 'Executives and Activists: Test of stakeholder Management.' *California Management Review* XXII/1.

Sturdivant, F. D. et J. L. Ginter (1977). 'Corporate Social Responsiveness - Management Attitudes and Economic Performance.' *California Management Review* XIX - 3.

Suchman, M. C. (1995). 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches.' *Academy of Management Review* 20/3: 571-610.

Sundaram, A. K. et A. C. Inkpen (2004). 'The Corporate Objective Revisited.' *Organization Science* 15/3 (May-June): 350-363.

Sutherland Rahman, S., S. Waddock, J. Andriof et B. Husted (2003). 'Introduction'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Swanson, D. L. (1995). 'Adressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model.' *Academy of Management Review* 20/1: 43-64.

Swanson, D. L. (1999). 'Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance.' *Academy of Management Review* 24/3: 506-521.

Szpirglas, M. (2006). 'Genèse et mécanismes du quiproquo: approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques.' Centre de Gestion Scientifique. Paris, Thèse en gestion de l'Ecole des Mines de Paris.

Tabatoni, P. et P. Jarniou (1975). *Les systèmes de gestion - politiques et structures*. Paris, Presses Universitaires de France.

Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*, Project Gutenberg.

Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997). 'Dynamic Capabilities and Strategic Management.' *Strategic Management Journal* 18/7: 509-533.

Telcock, P. E. (2000). 'Cognitive biases and organizational correctiveness: do both disease and cure depend on the politics of the beholder?' *Administrative Science Quarterly* 45: 293 - 326.

Thornton, D., R. A. Kagan et N. Gunningham (2003). 'Sources of Corporate Environmental Performance.' *California Management Review* 46/1: 127-142.

Tolbert, P. et L. Zucker (1983). 'Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935.' *Administrative Science Quarterly* 28/1: 22-39.

Tolbert, P. et L. Zucker (1996). 'The institutionalization of institutional theory'. *Handbook of Organizational Studies*. S. Clegg, C. Hardy et W. Nord. London, Sage.

Tranfield, D. et K. Starkey (1998). 'The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy.' *British Journal of Management* 9/4: 341-353.

Trevino, L. K. et G. Weaver (1999). 'The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists - Not Converging Theory.' *Academy of Management Review* 24/2: 222-227.

Ullman, A. (1985). 'Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance.' *Academy of Management Review* 10/3: 540-557.

UNEP et SustainAbility (2002). 'Trust-Us: The Global Reporters Survey of Corporate Social Reporting'. Paris, UNEP.

UNEP et SustainAbility (2003). 'Trust-Us: The Global Reporters Survey of Corporate Social Reporting'. Paris, UNEP.

Utopies (2005). 'Utopics - 1. Nouvelles fraîches d'Utopies'. Paris, Utopies: 15.

Utopies, SustainAbility et UNEP (2005). 'Etat du reporting sur le développement durable 2005'. Paris: 32.

Van de Ven, A. H. et P. E. Johnson (2006). 'Knowledge for Theory and Practice.' *Academy of Management Review* 31/4: 802-821.

Vaughan, D. (1990). 'Autonomy, Interdependance, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger.' *Administrative Science Quarterly* 35/2: 225-257.

Veblen, T. B. (1898). 'Why is Economics Not an Evolutionary Science?' *Quaterly Journal of Economics* 12: 373-397.

Ventresca, M. J., D. Szyliowicz et T. M. Dacin (2003). 'Innovations in governance: global structuring and the field of public exchange-traded markets'. *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game*. M.-L. Djelic et S. Quack. Northampton, UK, Edward Elgar.

Verdier, J.-M. (1976). 'Le rapport Sudreau.' *Revue internationale de droit comparé* 28/4: 771-783.

Vigeo (2006). 'Rapport Annuel 2005'. Paris, Vigeo Group: 26.

Vogel, D. (1978). *Lobbying the Corporation*. New York, Basic Books.

Vogel, D. (1986). 'The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal.' *California Management Review* XXVIII/2.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue - The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, Brookings Institution Press.

Vygotski, L. S. (1987). *Thinking and Speech*. New York, Plenum.

Waddell, S. (2002). 'The Global Reporting Initiative: Building a Corporate Reporting Strategy Globally', Global Action Network Net.

Waddock, S. (2004). 'Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship.' *Business and Society Review* 109: 5-42.

Waddock, S. (2006). 'Forging a Path for Ethics and Business in Society.' *Academy of Management Learning & Education* 5/3: 334-345.

Waddock, S. et C. Bodwell (2004). 'Managing Responsibility: what can be learned from the quality movement?' *California Management Review* 47/1: 25-37.

Waddock, S., C. Bodwell et S. B. Graves (2002). 'Responsibility: The new business imperative.' *Academy of Management Executive* 16/2: 132-148.

Waddock, S. et S. B. Graves (1997a). 'The Corporate Social Performance - Financial Performance Link.' *Strategic Management Journal* 18/4: 313-319.

Waddock, S. et S. B. Graves (1997b). 'Quality of Management and Quality of Stakeholders Relations: Are they Synonymous?' *Business & Society* /105: 47-62.

Walsh, J. P. (2005). 'Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management.' *Academy of Management Review* 30/2: 426-438.

Wartick, S. L. et P. L. Cochran (1985). 'The Evolution of the Corporate Social Performance Model.' *Academy of Management Review* 10/4.

Wartick, S. L. et R. E. Rude (1986). 'Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?' *California Management Review* XXIX/1 - Fall.

WBCSD (2002a). *The Business Case for Sustainable Development*. Switzerland, WBCSD.

WBCSD (2002b). 'Sustainable development reporting: Striking the balance', World Business Council For Sustainable Development: 64.

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.

Weber, M. (1922 - 1995). *Economie et Société - tomes 1 et 2*. Paris, Plon.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Random House.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Weick, K. E. (2001). 'Gapping the Relevance Bridge: Fashions Meet Fundamentals in Management Research.' *British Journal of Management* 12/special issue: s71-s75.

Weick, K. E. (2007). 'The Generative Properties of Richness.' *Academy of Management Journal* 50/1: 14-19.

Weil, B. (1999). 'Conception collective, coordinations et savoirs - Les rationalisations de la conception automobile'. Centre de Gestion Scientifique. Paris, Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Wernerfelt, B. (1984). 'A Resource-based View of the Firm.' *Strategic Management Journal* 5/2: 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). 'The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After.' *Strategic Management Journal* 16/3: 171-174.

White, A. (2005). 'New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting.' *Business For Social Responsibility* /June 20: 1-6.

White, A. et D. Zinkl (1997). 'Green Metrics: A Status Report on Standardized Corporate Environmental Reporting'. *CERES 1997 Annual Conference*, Philadelphia.

Whitley, R. (1984). 'The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences.' *Journal of Management Studies* 21/3: 331-349.

Whittington, R. (2006). 'Completing the Practice Turn in Strategy Research.' *Organization Studies* 27/5: 613-634.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.

Winn, M. I. et L. C. Angell (2000). 'Towards a Process Model of Corporate Greening.' *Organization Studies* 21/6: 1119-1147.

Wood, D. J. (1991a). 'Corporate Social Performance Revisited.' *Academy of Management Review* 16/4.

Wood, D. J. (1991b). 'Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance.' *Journal of Management* 17/2: 383-406.

Wood, D. J. (2000). 'Theory and Integrity in Business and Society.' *Business & Society* 39/4: 359-378.

Wood, D. J. et P. L. Cochran (1992). 'Business and Society in Transition.' *Business and Society* 31, n°1/spring.

Yankelovitch, D. (1972). *Corporate Priorities*.

Zadek, S. (1999). 'Stalking Sustainability.' *Greener Management International* /26: 21-31.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation*. London, Earthscan.

Zadek, S. (2004). 'The Path to Corporate Responsibility.' *Harvard Business Review* /Dec.

Zardet, V. (1997). 'Bilan Social et Pratiques de Pilotage: Points de vue de DRH'. *Vingtième anniversaire du bilan social, « Quelles leçons et quelles perspectives? »*, Toulouse, LIRHE.

Zarlowski, P. (2005). 'Translating corporate social responsibility in the French business context: a case study of social rating agencies'. *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. F. Den Hond, F. De Bakker et P. Neergaard.

Zucker, L. (1987). 'Institutional Theories of Organizations.' *American Journal of Sociology* /13: 443-464.

Zunz, O. (1991). *L'amérique en col blanc*. Paris, Belin.

Table des encadrés

Encadré 0.1 : Vagues de rationalisation et techniques managériales – quelques éléments sur les cadres d'Hatchuel et Weil (1992) **p.2**

Encadré 1.1 : Quelques définitions de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au cours des années 60 et 70 **p.30**

Encadré 1.2 : Un instrument de diagnostic des social issues : l'exemple de General Electric dans les années 60-70. **p.41**

Encadré 1.3 : Performances financière et sociétale : de la corrélation au lien de causalité ? **p.52**

Encadré 1.4 : L'appropriation du concept de stakeholder dans les discours managériaux en matière de RSE ou de développement durable **p.57**

Encadré 1.5 : la typologie proposée par Donadson et Preston (1995) **p.68**

Encadré 1.6 : typologies et démarches de hiérarchisation des parties prenantes **p.75**

Encadré 1.7 : Les limites de la gestion des stakeholders : analyse d'une gestion de crise **p.77**

Encadré 2.1 : La mise en cause de la pertinence managériale des recherches en matière de RSE **p.115**

Encadré 2.2 : La polarité entreprise / société dans la littérature B&S **p.119**

Encadré 2.3 : Théorie des vagues de rationalisation, mythes rationnels et rôle de la recherche en gestion **p.121**

Encadré 2.4 : La capacité du modèle de pilotage interroger action publique et action privée. Relecture des controverses et des stratégies d'acteurs associées au développement des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) **p.140**

Encadré 3.1. : Extraits du rapport de KPMG (2001), "The business case for Social Responsibility" et du rapport du WBCSD (2002), "Sustainable Development Reporting : Striking the Balance" **p.165**

Encadré 3.2 : Réguler les entreprises par une transparence accrue des marchés **p.167**

Encadré 3.3 : Les indices boursiers « responsables » et la performance **p.173**

Encadré 3.4.: Extraits du rapport "Rewarding Virtue: Effective Board Action On Corporate Responsibility" (BITC/FTSE-Group/Insight-Investment, 2005) **p.175**

Encadré 3.5 : L'histoire d'ARESE ou l'outil de gestion comme mode d'existence **p.183**

Encadré 3.6 : les incertitudes des modèles économiques du secteur de l'analyse extra financière **p.186**

Encadré 4.1 : Les différentes définitions du reporting environnemental et social **p.233**

Encadré 4.2 : La GRI dans le paysage des normes managériales du développement durable **p.240**

Encadré 4.3 : Le concept d'accountability ou comment hybrider théorie des stakeholders et comptabilité **p.251**

Encadré 4.4 : le protocole de détermination du périmètre de consolidation **p.275**

Encadré 5.1 : Les dispositifs de coordination et le déploiement de l'action de la DDDE **p.333**

Encadré 5.2 : Le cas d'EnergyCo et la re-discussion des cadres développés par Ackerman et Bauer **p.347**

Encadré 6.1 : Le lien entre innovation et activités de conception - spécificités et intérêts des travaux développés par le CGS de l'Ecole des Mines sur le pilotage de l'innovation **p.359**

Encadré 6.2 : Le travail de diagnostic et d'engagement de Lafarge dans le champ de la construction durable **p.369**

Encadré 6.3 : L'exploration d'un champ d'innovation : Lafarge et la construction durable **p.376**

Table des schémas

Schéma 0.1 : Développement Durable et RSE : un ensemble expansif de vagues de rationalisation p.5

Schéma 0.2 : Présentation du synopsis de la thèse p.10

Schéma 1.1 : Écoles managériales et stratégiques de la RSE, une tentative de synthèse p.22

Schéma 1.2 : Modélisation de la dynamique des « social issues » par la courbe de cycles de vie (adapté de Ackerman et Bauer, 1976) p.43

Schéma 1.3 : De la représentation managériale à la représentation stakeholder de l'entreprise (à partir de Freeman, 1984) p.62

Schéma 1.4 : Le travail de cadrage de S.Zadek et de l'organisme AccountAbility sur les pratiques de stakeholder management p.84

Schéma 1.5 : ONE et la modélisation du comportement environnemental de la firme p.101

Schéma 2.1 : L'analyse des modèles de pilotage. Un fonctionnement en « poupées russes ». p.137

Schéma 3.1. : Synopsis de la deuxième partie p.149

Schéma 3.2 : Une représentation des rôles et acteurs de transcodage participant à la production du développement durable comme contrôle externe p.159

Schéma 3.3 : Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe : une représentation stylisée p.163

Schéma 3.4 : Chaîne instrumentale et interdépendances dans l'évaluation extra financière p.190

Schéma 4.1 : Dynamique d'institutionnalisation et structuration d'un champ organisationnel p.205

Schéma 4.2. : Etapes du changement institutionnel p.208

Schéma 4.3 : Un cadre d'analyse de l'entrepreneuriat institutionnel en tant qu'activité : le modèle Connaissances – Relations – Instruments p.224

Schéma 4.4 : L'architecture de documents et standards de la GRI p.238

Schéma 4.5 : la structure organisationnelle de la GRI p.263

Schéma 4.6 : Organigramme de la GRI en 2004 p.267

Schéma 4.7 : La GRI comme architecture complexe de reporting p.281

Schéma 4.8 : Les trois niveaux d'application des standards GRI p.285

Schéma 4.9 : Agencement CRI au cours de la phase entrepreneuriale p.286

Schéma 4.10 : Agencements CRI au cours de la phase managériale p.288

Schéma 4.11 : représentation du processus d'institutionnalisation de la GRI sur les deux axes légitimité / faisabilité p.297

Schéma 4.12 : La « licence d'exploration » (et son alternative : le pied dans la porte) p.299

Schéma 4.13 : Le modèle politique p.302

Schéma 4.14 : La logique du couplage dynamique p.303

Schéma 5.1 : Les quatre points de départ initiaux extrêmes d'une innovation managériale (à partir de David, 1996) p.317

Schéma 5.2 : Positionnement de quelques champs d'action de l'entreprise relevant de la démarche de développement durable p.342

Schéma 5.3 : Le cercle vicieux du déploiement p.345

Schéma 6.1 : Modélisation de la dynamique temporelle des figures libres / figures imposées et enjeux de stratégiques associés au pilotage de chaque phase p.369

Schéma 6.2 : Les deux niveaux de pilotage d'un champ d'innovation (à partir de Le Masson et al., 2006) p.378

Schéma 6.3 : La stratégie de Danone comme pilotage d'un champ d'innovation p.389

Table des tableaux

Tableau 1.1 : Les limites de la théorie des stakeholders p.71

Tableau 1.2 : La théorie des stakeholders : des « branches » et des modes de justifications différents p.74

Tableau 1.3 : Les écarts de la notion de stakeholder en tant que théorie et en tant que pratiques p.81

Tableau 1.4 : RSE et développement durable, un espace d'action collectif et normé p.95

Tableau 1.5 : Organizations and the Natural Environment : Les transformations d'un programme de recherche p.99

Tableau 2.1 : Les différentes approches de la RSE, un essai de typologie p.117

Tableau 2.2 : Synthèse des limites des grilles d'analyse traditionnelles et cahier des charges d'une approche de recherche gestionnaire rénovée p.121

Tableau 2.3 : Les trois dimensions du concept de modèle de pilotage. Définitions et exemple p.134

Tableau 2.4 : Capacité d'une perspective centrée sur les modèles de pilotage à répondre aux limites des approches traditionnelles B&S p.138

Tableau 3.1 : Liste et présentation des ouvrages et documents étudiés pour caractériser le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. p.160

Tableau 3.2. Le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe p.163

Tableau 3.3 : Quels sont les objectifs sous jacents au développement durable comme contrôle externe ? Deux perspectives. p.172

Tableau 4.1: L'entrepreneuriat institutionnel (EI) dans des champs mûrs / émergents p.211

Tableau 4.2 : synthèse des limites des perspectives de l'entrepreneuriat institutionnel et voies de dépassement possibles p.217

Tableau 4.3 : Pratiques et activité institutionnelle selon Lawrence et Suddaby (2006) p.219

Tableau 4.4 : liste des personnes interviewées p.243

Tableau 4.5 : opérationnalisation des variables Connaissance, Relations et Instruments dans l'histoire de la GRI p.244

Tableau 4.6 : Synthèse des deux phases de l'histoire de la GRI p.287

Tableau 4.7 : synthèse des différentes trajectoires d'institutionnalisation mises en évidence à travers les variables légitimité / faisabilité p.306

Tableau 5.1 : Formalisation de l'approche stratégique de l'entreprise en tant que modèle de pilotage p.332

Tableau 5.2 : Formalisation du modèle de pilotage opérationnel de la démarche de développement durable p.336

Tableau 5.3 : La dissonance entre les modèles de pilotage de la direction générale et de la direction du développement durable **p.338**

Tableau 6.1 : Fondements d'une approche rénovée du pilotage du développement durable **p.364**

Tableau 6.2 : Couplages figures libres / figures imposées et modèles d'entreprise en matière de RSE et de développement durable **p.371**

Tableau 6.3 : Comparaison des principes de gestion entre la recherche (R), l'innovation (I) et le développement (D) **p.375**

Tableau 7.1 : Résumé des principales contributions théoriques de la thèse **p.398**